DOI: 10.54861/27131211_2023_7_64

Специальность 5.2.3

УДК 658.5

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПРОБЛЕМЫ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ

Суворова С.Д., кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия

Мозговая А.П., магистрант,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Цель статьи заключается в проведении критического анализа общих теоретических и практических проблем оптимизации бизнес-процессов на предприятиях. Теоретическая часть статьи основана на описательном обзоре литературы по тематике оптимизации бизнес-процессов, представленной в наукометрических базах Scopus и РИНЦ. Для подготовки практической части статьи использовалась информация о проблемах проведения оптимизации бизнес-процессов на российских предприятиях, представленная в открытых источниках. На основе критического анализа научной литературы было предложено авторское определение бизнес-процесса как совокупности действий или последовательных операций, которыми управляет владелец, используя «входы», с помощью исполнителей бизнеса превращает их в «выходы» – что и является результатом бизнес-процесса, который представляет собой прямую или косвенную выгоду для компании и создает (прямо или косвенно) ценность для ее стейкхолдеров.

Выявлены основные подходы к пониманию природы бизнес-процессов и показано, что наибольшими преимуществами с точки зрения проведения оптимизации бизнес-процессов обладает процессный подход. Были выявлены субъективные факторы, которые не позволяют проводить оптимизацию бизнес-процессов на российских предприятиях. Показано, что оптимизация бизнес-процессов представляет собой самостоятельный вид деятельности, требующий для своего проведения целенаправленно выделенных ресурсов. В качестве наиболее перспективного направления дальнейших исследований можно указать на разработку практических рекомендаций по проведению оптимизации бизнес-процессов с учетом специфики потребностей российских компаний (включая их отраслевые особенности).

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация бизнес-процессов, предприятие, реинжиниринг бизнес-процессов.

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES: CURRENT STATE OF RESEARCH AND PROBLEMS OF PRACTICAL IMPLEMENTATION

Suvorova S. D., Cand.Sc. (Economics), Associate Professor,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

Mozgovaya A. P., Master Student,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

Abstract. The goal of the paper is to perform a critical analysis of general theoretical and practical problems of optimization of business processes within companies. The theoretical part of paper is based on a descriptive literature review within the topic of optimization of business processes. Sources for analysis were taken from Scopus and RSCI bases. In order to prepare the practical part of the paper the information of problems of optimization of business processes in Russian companies available from open sources was used. On the basis of a critical analysis of scientific literature a new definition of business process is proposed. Business

process can be defined as a set of actions or consecutive operations that are organized by the owner who uses inputs in order to transform them into outputs with the help of operators. Outputs are the result of the business process which generates profit for the company and creates (directly or indirectly) value for its stakeholders. Main approaches towards understanding the nature of business process were identified. It was demonstrated that the process approach is the most convenient. Subjective factors that hinder optimization of business process in Russian companies were identified. It was demonstrated that optimization of business processes is an independent activity that requires specific resources. The most prospective direction of further research is preparation of practical recommendations for optimization of business processes for Russian companies taking into account their specific needs (including industrial specific features).

Key words: business process, optimization of business processes, company, re-engineering of business processes.

JEL classification: O30, L23, M11, M15.

Для цитирования: *Суворова С.Д., Мозговая А.П. Оптимизация бизнес-процессов: современное состояние исследований и проблемы практической реализации // Прогрессивная экономика. 2023. № 7. С. 64–89.*

Введение

В настоящее время все больше внимания уделяется цифровой трансформации существующих моделей ведения бизнеса во всех сферах экономики (розничная торговля [6; 25], логистика [24], финансы [19] и т. д.), которая предполагает не только внедрение передовых технологий, но и проведение организационных преобразований, в том числе изменение моделей внутренней организации деятельности компании и способов ее взаимодействия с контрагентами (включая переход к платформенной модели функционирования [4; 18] и использованию экосистем [22]), а также ее

адаптацию к меняющимся запросам потребителей [5; 36]. Это, с одной стороны, позволяет повысить эффективность деятельности компании, но, с другой стороны, создает для нее дополнительные угрозы [20]. В силу этого цифровая трансформация требует тщательной подготовки [1; 3], включая разработку стратегии ее проведения [34]. Ключевым элементов такой стратегии является реинжиниринг бизнес-процессов.

Из вышесказанного следует, что реинжиниринг бизнес-процессов сейчас становится для предприятий необходимым условием для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке [35; 39]. Однако для эффективного проведения реинжиниринга бизнес-процессов необходимо понимать сущность бизнес-процессов, потому что от выбранного компанией подхода к пониманию природы бизнес-процессов будет зависеть выбранный ею инструментарий их оптимизации и реинжиниринга. Для решения этой задачи необходимо выполнить анализ существующих подходов к изучению сущности бизнес-процессов как ключевого элемента функционирования организации.

Данная статья представляет собой обзор литературы, целью которого является анализ различных подходов к определению природы бизнес-процессов организации и разработка рекомендаций по выбору оптимального инструмента их организации, а также описание практических проблем, которые препятствуют проведению оптимизации бизнес-процессов на предприятии.

Материалы и методы

Для того, чтобы достичь поставленной цели, был проведен анализ литературы по теме оптимизации бизнес-процессов. Источники формировались из статей, представленных в наукометрической базе Scopus (Scopus.com) и статей журналов, включенных в ядро РИНЦ (поиск осуществлялся по базе Elibrary.ru). Кроме того, были включены дополнительные статьи из других русскоязычных журналов, соответствующие по тематике, а также монографии и практические руководства. Поиск информации проводился по ключевым словам «бизнес-

процесс» (при работе с русскоязычными журналами» и business process (при работе с источниками на английском языке). Нами использовался метод несистематизированного (описательного) обзора литературы. В рамках исследования нами применялся общенаучный метод анализа и синтеза. Для представления и структурирования информации использовались табличные методы.

Результаты исследования

Приведем некоторые определения бизнес-процесса, данные в литературе. В работе [44] М. Хаммер и Д. Чампи определили бизнес-процесс как «совокупность различных видов деятельности, в которых «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, в результате чего «на выходе» создается товар, который представляет ценность потребителю» [44].

Такой подход можно назвать ценностно-ориентированным, потому что бизнес-процесс является набором действий, которые преобразуют характеристики входа в выход, имеющие ценность для потребителя.

А. Резниченко определяет бизнес-процесс следующим образом: «тот процесс, который может определить один или несколько «входных» точек (регистрация входных данных и условий, необходимых для старта процесса); измерять цели; определить алгоритм выполнения данных целей (последовательность этапов и шагов, описание и документирование); один или несколько выходных точек (рабочие данные; созданные в процессе продукты; условия, когда процесс может быть рассмотрен как завершенный); ответственность и обязанности каждого участника процесса и взаимодействие их и других заинтересованных лиц (клиенты, руководители, органы контроля)» [28].

Такой подход может быть назван процессным, потому что в соответствии с ним бизнес-процесс рассматривается как последовательность определенных задач, которые выполняют люди и системы. Эти задачи имеют точку входа и точку выхода.

Бизнес-процесс является «устойчивым процессом, который соотносится с отдельной производственной и хозяйственной деятельностью компании, ориентированный на создание новейшей стоимости (бизнес-процесс главного производства) и иерархической взаимосвязанной функциональной деятельности», выполняющей одну или сразу несколько из задач системы [42].

Данное определение представляет бизнес-процессы как функцию, которая не имеет временной последовательности, а только точку входа и точку выхода. Такой подход можно назвать функциональным, в котором за каждой структурной единицей предприятия закреплен ряд функций и задач, также подробно описан план работы и область ответственности. Главная проблема, решение которой лежит в основе оптимизации бизнес-процессов, — это работа над усовершенствованием действий компании и поиск относительно простых методов улучшения их.

Проанализируем существующие подходы к оптимизации бизнес-процессов в таблице 1. Эти подходы в строгом смысле слова относятся не к оптимизации бизнес-процессов, а к пониманию сущности бизнес-процессов. Однако от выбора подхода к пониманию сущности бизнес-процесса зависит выбор инструментария оптимизации бизнес-процессов, поэтому возможно рассматривать подходы к пониманию сущности бизнес-процессов как подходы к оптимизации бизнес-процессов.

Именно эта логика представлена в табл. 1, где мы сначала дается определение бизнес-процесса в рамках соответствующего подхода, а затем описываются достоинства и недостатки каждого подхода с точки зрения его использования для оптимизации бизнес-процессов.

Таблица 1

Сравнительный анализ различных подходов к определению оптимизации бизнес-процессов.

Описание подхода и работы, в которых он представлен	Основное содержание	Критическая оценка
Процессный подход	Бизнес-процесс – последовательность	Достоинства: позволяет быстрее решать возникающие вопросы и может повлиять на

Валеева Ю.С. и др. [8]; Воронова О.В., Ильин И.В. [9]; Красюк И.А., Хухлаев Д.Г. и др. [21]; Кундиус В.А., Журавлев И.Д. [23]; Сапожникова Т.Е. [30]; Степанова Т.В. [33].	каких-то событий и действий, которые имеют начало и конец.	конечный продукт, потому что фокус на работе в целом, анализируются все бизнес-процессы совместно, а не отдельные подразделения. Недостатки: сложность перехода на процессное управление: в существующей литературе недостаточно подробно описаны методики бизнес-моделирования.
Функциональный подход Терехов А.Н., Платонова М.В. [38]; Смирнов А.Б. [31]; Ильина О.В., Смирнов А.Б. [14].	Бизнес-процесс – как функция (лат. functio) – совершение, исполнение) или «черный ящик», «функция не имеет временной последовательности, а только точку входа и точку выхода (имеющихся ресурсов и желаемого результата)».	Достоинства: эффективен для выявления резервов экономии затрат, потому что применяется вертикальная иерархия, которая позволяет на первых стадиях найти решение и устранить проблему, выбранная среда для работы сама подсказывает с чего начинать, потому что с самого начала известны точка входа и желаемый результат; детализация каждой стадии работы, потому что у каждого подразделения своя функция. Недостатки: сложная модель в применении и невозможность быстрой реакции на изменения в компании из-за вертикальной иерархии; декомпозировать нужно именно функции, и, разделяя одну функцию на несколько, не получится описание процесса, потому что каждое подразделение передает результаты другому для продолжения работы.
Ментальный подход Федоров И.Г. [41]; Харрингтон Д. [45].	Бизнес-процесс – это не процесс или набор функций, а некий набор связанных между собой понятий.	Достоинства: создавать такие схемы просто, потому что ментальная карта в большинстве своем интуитивно понятна; способствует структурированию своих знаний; помогает найти решения, которые уже потом будут реализованы в соответствии со строгими правилами процессного и функционального подходов. Недостатки: в существующей литературе недостаточно подробно описаны методики бизнес-моделирования и отсутствуют устоявшиеся подходы.
Матричный подход Хлебников Д. и др. [46]; Ильин О.В., Смирнов А.Б. [32]; Громов А.И. и др. [47].	Бизнес-процесс – «представляет собой матрицу, каждый элемент которой является отдельным бизнес-процессом, отражающим подсистемы и этапы жизненного цикла производимого продукта».	Достоинства: подход позволяет моделировать деятельность практически любого предприятия, потому что универсален в применении; позволяет применять три основных типа формирования организационной структуры практически одновременно. Возможность применения подхода как менеджерами по управлению (синтез бизнеса), так и программными разработчиками в автоматизации деятельности компании. Недостатки: в существующей литературе недостаточно подробно описаны методики бизнес-моделирования, не подходит для

		планирования оптимизации на долгий срок, сложность внедрения из-за большой детализации процессов.
Ценностно-ориентированный подход Тули К.Р. и др. [48]; Ильин О.В., Смирнов А.Б. [14]; Корнеева А.В., Корнеев Г.У. [17]; Ильина О.В., Смирнов А.Б. и др. [15]; Туякова З.С., Черемушникова Т. В. [40]; Жданович О.А. и др. [13].	Бизнес-процесс – деятельность, направленная на создание ценности для потребителя.	Достоинства: нацелен на создание ценности для клиентов предприятия; эффективность: метод позволяет выделять процессы в минимально короткие сроки с минимальной затратой времени аналитиков и сотрудников организации. Недостатки: для подхода есть свои ограничения – недостаток средств и ресурсов, полученная модель бизнес-процессов организации может быть неполной из-за недостатка точной информации, поэтому требуется этап обоснования модели, подход не очень применим для целей, подразумевающих тотальное описание деятельности предприятия: внедрение системы управления качеством, «сплошная» автоматизация и т. п.
Референтный подход Воронова О.В., Ильин И.В. [10].	Бизнес-процесс - модель эталонного бизнес-процесса для предприятий конкретных отраслей промышленности, объединяет в себе схемы оптимальных бизнес-процессов, проверенные и одобренные на практике (за счет аналогичных предприятий)	Достоинства: данный подход позволяет создать простой и понятный проект, за счет существующей модели бизнес-процессов аналогичного предприятия. Недостатки: сложность во внедрении, потому что нужно проанализировать большое количество информации и выбрать лучший и подходящий вариант, риск получения погрешности расчетов (опыт аналогичного предприятия может не подойти другой компании).

Внедрение процессного подхода к управлению компанией является одним из важнейших способов повышения эффективности ее работы [16]. Такой подход позволяет быстрее решать возникающие вопросы и может повлиять на конечный продукт. Сложность процессного подхода заключается в том, что каждый процесс должен быть задокументирован, а также должны быть разработаны регламенты и стандарты управления. Слабой стороной

процессного подхода является сложность реализации. Это связано с тем, что процессный подход можно считать реализованным только тогда, когда в организации внедрено процессное управление. Как показывает опыт внедрения процессного подхода в российском бизнесе, зачастую его проведение осуществляется некорректно, что негативно сказывается на его эффективности [11]. В отличие от функционального подхода, управление процессами позволяет сосредоточиться на работе организации в целом, а не на работе отдельных подразделений.

Функциональный метод оптимизации является эффективным для выявления резервов экономии затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов на производство продукции. Функциональное руководство подразделением предусматривает, что подразделение в своей работе выполняет определенную сформулированную для него задачу, не обращаясь к потребителю, и отчитывается лишь перед руководством подразделения [43].

Ментальный подход к оптимизации производства – это стратегия, основанная на предыдущем опыте человека, который сталкивался с подобными проблемами в бизнесе. Он бывает полезен для решения задач менее с широкой оглаской и смягчающими обстоятельствами. Однако является очень несовершенным, так как подходит только для ситуаций, в которых предприятие или ему подобная организация бывала ранее. Соответственно с таким подходом бесполезно решать проблемы являющиеся новыми для бизнес-предприятия [2].

Матричный подход к оптимизации бизнес-процессов на предприятии имеет под собой экономико-математическую основу. Является актуальным в случае проблем с прибылью, а также при планировании оптимизации предприятия на короткий срок. Одной из проблем применения есть работа с неопределенностью, неточностью, неполнотой информации. Достаточно часто она бывает нечеткой по своей природе [7].

Основные принципы ценностно-ориентированного подхода в оптимизации бизнеса являются: предоставление качественных услуг,

соблюдение справедливости при их оказании населению, привлечение населения к ответственному подходу к своим вкладам. Однако он не способен найти решение в случае недостатка средств или недостаточном количестве заработанных фирмой средств. Только в вариантах, где нужно улучшить клиентоориентированность и поднять количество клиентов [27].

Референтный метод становится не особо актуальным в случае использования для оптимизации работы или бизнес-процессов, так как представляет из себя построение аналогичной модели на основании уже имеющегося предприятия. Референтные модели дают бизнес-аналитику базис для использования в различных проектах и разработки собственных моделей процессов. Его минусом является сложность во внедрении и эффективности оптимизационных процессов, сопротивление изменениям внутри компании, недостаточное понимание стратегических целей организации, недооценка необходимого объема работ по управлению изменениями [27].

Рассмотрев существующие подходы, стоит отметить, что некоторые авторы объединяют в своих работах черты нескольких подходов к описанию оптимизации бизнес-процессов.

В литературе наиболее распространенными являются процессный и функциональный подходы, которые часто противопоставляются друг другу. Впрочем, нужно понять, что функция – это «задача, решающаяся компанией для выполнения основной деятельности, а процесс – это выполнение этой функции в течение времени» [12]. Функциональный подход используется для стратегических целей, процессный – для организации текущей деятельности. В организациях, где главным и основным ресурсом является информация, а успех предпринимательской деятельности напрямую зависит от заказчика, управление бизнес-процессами должно производиться в соответствии с процессным подходом.

Любое управление должно основываться на принципах, управление бизнес-процессами на основе процессного подхода держится на следующих принципах [29]: ритмичность, автоматизация, принцип вариантности,

принцип неопределенности, принцип взаимосвязи процессов, принцип востребованности процесса, Принцип документирования процессов, принцип контроля процесса, принцип ответственности за процесс.

В процессном подходе открываются возможности описать и оптимизировать бизнес-процессы как необходимое условие конкурентоспособности, выживаемости производства не только в благоприятных условиях рынка, но также в условиях падения и кризиса экономики.

Реализация процессного подхода является одним из принципов стандарта ISO 9001 [29]. По мнению экспертов, стандарт ISO 9001 – это нормативная модель бизнеса, которая выработана бизнес-сообществом в соответствии с мировым опытом и закрепляется в международных стандартах. Данный стандарт можно рассматривать как стандарт, позволяющий построить не только систему управления качеством, но и повышать эффективность системы управления в целом [29].

Главными преимуществами процессного подхода являются [29]:

1. Ориентированность на целевую аудиторию (целевая аудитория – наиболее вероятные клиенты предприятия, которые готовы приобрести продукт или услугу; нужно грамотно настроить коммуникацию с потребителями, чтобы их не потерять).

2. Нацеленность на результат (не отвлекаться на лишние действия, создать фокус на конечном результате).

3. Адаптация к изменениям (развитие ключевых навыков для быстрого принятие решений; введение новых технологий для реагирования на изменения внешней среды).

4. Непрерывность управления (бизнес-процессы меняются чуть ли не каждый день, поэтому менеджерам нужно легко адаптироваться к изменениям и своевременно доводить новую информацию до своих подчиненных, постоянно контролировать ход работы).

5. Возможность создания эффективной системы мотивации сотрудников, которая должна быть направлена на максимальный учет результатов работы;

прозрачность (достигается за счет простого и точного описания бизнес-процессов).

Ключевыми понятиями процессного подхода являются [45]:

1. Результат бизнес-процесса – «то, для чего бизнес-процесс вообще осуществляется и создается, то есть функционирование предприятия постоянно стоит в паре и изучается совместно с целью данной деятельности». Очевидно, что главной целью любого бизнеса является получение на «выходе» определенного результата, соответствующего тем требованиям, которые ранее были поставлены самим предприятием, включая привлечение и удержание потребителей экономически эффективными способами.

2. Владелец бизнес-процесса – «то лицо, которое полностью отвечает за весь процесс на предприятии» [45]. Можно сделать вывод, что владелец несет ответственность не только за получение результата процесса и обладает полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса, но также следит за ходом его выполнения и за тем, чтобы запросы клиентов были удовлетворены.

3. Исполнители бизнес-процесса – «должностное лицо или команда специалистов из различных функциональных областей, выполняющих действия процесса». Вместе с тем следует подчеркнуть, что они являются ответственными за выполнение одной или сразу нескольких ключевых операций или функций бизнес-процесса.

4. Входы бизнес-процесса – «объект бизнес-процесса, взаимодействующий с некоторыми внешними бизнес-процессами, которые в свою очередь делятся своими ресурсами (материальные, информационные), которые в будущем будут необходимы при выполнении и получении результата процесса, потребляемые или преобразовывающиеся в процессе». Хотелось бы отметить, что не у всех бизнес-процессов присутствует «вход».

Вместе с тем следует подчеркнуть, что на сегодняшний момент нет единой стандартизированной классификации понятия «бизнес-процесс». Многообразие подходов к определению вызвано, прежде всего, тем, что сами бизнес-процессы в управленческом аспекте являются «ядром» экономической системы предприятия. Поэтому каждой компании целесообразно выбрать то понятие «бизнес-процесс», которое наиболее точно отражает все процессы в организации. Это позволит четко разграничить процессы, и в дальнейшем поможет при анализе качества и эффективности.

На основе представленных определений выше можно сделать вывод о том, что бизнес-процесс является совокупностью действий или последовательных операций, которыми управляет владелец, используя «входы», с помощью исполнителей бизнеса превращает их в «выходы» - что и является результатом бизнес-процесса, который представляет собой прямую или косвенную выгоду для компании и создает (прямо или косвенно) ценность для ее стейкхолдеров. Можно утверждать, что данное определение охватывает все стороны бизнес-процессов и наиболее полно раскрывает сущность понятия.

Проведя анализ, можно выделить, что основой современных представлений об управлении компанией является необходимость определения, изменения, анализа и совершенствования бизнеса. Постоянное улучшение бизнес-процессов имеет первостепенное значение для предприятий, так как одна из целей организаций – это желание быть конкурентоспособными на рынке среди множества фирм. Рассматривая данную тему, можно выделить следующие проблемы в научной литературе с точки зрения описания природы бизнес-процессов (см. табл. 2):

Таблица 2

Проблемы теоретического описания природы бизнес-процессов

Проблема	Сущность и причины возникновения
Отсутствие общепринятого определения	В литературе используется несколько подходов для описания оптимизации бизнес-процессов.

Отсутствие единой методологии описания бизнес-процессов	Существует несколько стандартов описания бизнес-процессов. Использование различных стандартов приводит к несовместимости различных описаний бизнес-процессов, что усложняет их оптимизацию.

Источник: составлено авторами

Рассматривая данную тему, также хотелось бы выделить практические проблемы оптимизации бизнес-процессов на российских предприятиях (см. табл. 3).

Таблица 3

Практические проблемы оптимизации бизнес-процессов

Проблемы	Сущность и причины возникновения
Общий низкий уровень управления предприятиями	У руководства компаний отсутствует комплексный подход к организации деятельности предприятия и понимание того, что все аспекты деятельности компании формируют единую систему. Из-за этого не всем направлениям деятельности компании уделяется достаточно внимания и не по всем направлениям у руководства есть полная информация. По этой причине руководство не всегда знает, какие именно процессы реализуются на предприятии и какие из них требуют оптимизации.
Не все предприятия готовы оптимизировать свои бизнес-процессы	При внедрении оптимизации бизнес-процессов на предприятии нужно перестроить всю деятельность компании, изменить стратегию, организацию (руководство и сотрудники), внутренние процессы подстраивать под новые правила. Это требует больших затрат и не всегда удобно руководству компании.
Некорректная система контроля	Контроль только итогового результата или конечного этапа бизнес-процесса: согласование договоров или поставка сырья, материалов и т.д. Нет промежуточной точки контроля, которая позволяла бы отследить отклонение от нормы раньше, чем произойдет сбой во всей работе, которая могла бы быстро скорректировать деятельность.
Отсутствие понимания важности управления бизнес-процессами	Нежелание тратить деньги на еще одного сотрудника, поэтому могут поставить ответственным человека, у которого уже есть своя зона ответственности (возможно, влияющие друг на друга бизнес-процессы), либо бизнес-процесс, который не является профильным, отдают под руководство того, у кого «не особо много» работы, опять же не желая прибегать к лишним затратам. В результате чего соответствующие мероприятия осуществляются во вторую очередь и без должной подготовки.
Недостаточно знаний в бизнес-моделировании и теоретических базах	Не все компании могут: правильно подобрать персонал для оптимизации бизнес-процессов; выделить те проблемы, которые являются болевыми точками, которые нужно устранить за минимальное количество времени; разделить бизнес-процессы предприятия на подпроцессы для быстрой

	оптимизации. При проведении оптимизации бизнес-процессов компании нередко выбирают самый популярный и простой для них метод, используют его, не пытаясь разобраться в других. Не всегда то, что популярно, подойдет для всех компаний.
Отсутствие единого подхода к организации деятельности предприятия	В российских компаниях уделяется много времени регламентации (внутренние бумажные документы, которые определяют правила, нормы и т.д. в компании). Но на практике выясняется, что регламенты на предприятии совсем не работают. Решение – создание службы контроля качества, но это дополнительные издержки, которые никому не нужны.
Высокая сложность проведения оптимизации бизнес-процессов на предприятии	Проведение оптимизации бизнес-процессов требует больших временных и финансовых затрат и специфических компетенций (которые у предприятия могут отсутствовать), при этом эффект от проведения оптимизации будет получен только в среднесрочной перспективе. Ориентируясь на краткосрочные результаты, предприятия стремятся избежать издержек, связанных с оптимизацией бизнес-процессов
Сложность использования стороннего успешного опыта оптимизации бизнес-процессов	Опыт одного предприятия нельзя использовать на другом непосредственно, так как все компании имеют разные характеристики своей хозяйственной деятельности. Сторонний опыт необходимо адаптировать под потребности конкретного предприятия, что требует специфических компетенций.

Источник: составлено авторами

В современных условиях, когда модели организации бизнеса переживают глубокую трансформацию, компаниям необходимо уделять пристальное внимание решению этих проблем, чтобы не допустить снижения эффективности своей деятельности.

Особое внимание следует обратить на тот факт, что в условиях цифровой экономики ряд бизнес-процессов, которые ранее выполнялись фирмой самостоятельно, сейчас передаются сторонним исполнителям [37]. Это означает, что для обеспечения эффективности своей деятельности фирма должна выстраивать единую архитектуру бизнес-процессов, охватывающую как ее внутренние бизнес-процессы, так и бизнес-процессы, выполняемые сторонними операторами.

Заключение

Выполненный анализ источников позволяет сделать следующие выводы:

1. В современной литературе представлены следующие подходы к описанию бизнес-процессов: процессный, функциональный, ментальный, матричный, ценностно-ориентированный, референтный. При теоретическом описании бизнес-процессов эти подходы могут использоваться совместно, поскольку ни один из этих подходов не является универсальным и охватывает один из аспектов сущности бизнес-процессов.

2. Наиболее удобным для проведения оптимизации бизнес-процессов является процессный подход, потому что он обеспечивает непрерывность в управлении на стыке отдельных процессов (при переходе из одного в другой), входящих в его систему, а также в их сочетании и взаимодействии.

3. Авторское определение бизнес-процесса как совокупности действий или последовательных операций, которыми управляет владелец, используя «входы», с помощью исполнителей бизнеса превращает их в «выходы» - что и является результатом бизнес-процесса, который представляет собой прямую или косвенную выгоду для компании и создает (прямо или косвенно) ценность для ее стейкхолдеров.

4. Оптимизация бизнес-процессов представляет собой самостоятельный вид деятельности, требующий для своего успешного проведения стратегии реализации и целенаправленного выделения ресурсов. Российские предприятия пока в недостаточной мере осознают эту потребность, что препятствует эффективному проведению оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, в настоящее время существует значительное количество объективных и субъективных факторов, препятствующих проведению оптимизации бизнес-процессов на российских предприятиях. По этой причине большое значение имеет разработка рекомендаций по оптимизации бизнес-процессов с учетом отраслевой специфики компаний. Такие рекомендации позволят упростить проведение оптимизации бизнес-процессов, что будет

способствовать повышению эффективности деятельности предприятий и созданию дополнительной ценности для клиентов, что очень важно для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса в текущей нестабильной экономической ситуации.

Литература

1. Алексеева Е.А., Гракун А. А., Доморацкий Е.Д., Лычакова А.Д. Подготовка бизнеса к цифровизации и его адаптация // Финансовый бизнес. 2022. № 1 (223). С. 3–7.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Апатова Н.В. Управление процессами цифровой трансформации бизнеса // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8. № 2. С. 3–8.
4. Барыкин С.Е., Егерева Ю.Б., Корчагина Е.В., Калинина О.В., Федорова Е.С. Крупнейшие международные цифровые логистические платформы: сравнительный анализ // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2022. Т. 7. № 1. С. 97–103.
5. Бахарев В.В., Капустина И.В., Митяшин Г.Ю., Катрашова Ю.В. Экологизация розничной торговли: анализ стратегий / // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2020. Т. 12. № 5. С. 79–96.
6. Бахарев В.В., Митяшин Г.Ю. Тенденции развития ритейла в России // Экономический вектор. 2020. № 3 (22). С. 54–60.
7. Булатович М. Проектирование продукции на основе метода декомпозиции // Методы менеджмента качества. 2002. № 6. С. 29–31.
8. Валеева Ю.С. Типология бизнес-процессов услуг розничной торговой сети // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 2. С. 146–166.
9. Воронова О.В., Ильин И.В. Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода // Известия Санкт-

Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 2 (116). С. 74–82.

10. Воронова О.В., Ильин И. В. Референтная модель бизнес-процессов верхнего уровня для построения архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла // Экономика и управление. 2019. № 5 (163). С. 81–88.

11. Горбунов А.В. Типичные причины неудачного применения процессного подхода // Менеджмент сегодня. 2022. № 4. С. 288–294.

12. Егоров Д., Станин А. Описание функций в компании: синтаксис языка управления структурой управления // Справочник экономиста. 2007. № 6. С. 35–41.

13. Жданович О.А., Корнюшко В.Ф., Иванчук И.С., Костров А.В. Степень готовности системы управления бизнес-процессами к внедрению информационных технологий (методика оценки) // Прикладная информатика. 2014. № 2 (50). С. 14–22.

14. Ильина О.В., Смирнов А. Б. Современные условия реализации электронных бизнес-процессов в сфере торговли // В мире научных открытий. 2015. № 5 (65). С. 19–33.

15. Ильина О.В., Смирнов А.Б., Сафронов С.Л. Разработка критериев ценности бизнес-процесса «Формирование торгового ассортимента» на предприятии торговли // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2014. № 37. С. 146–151.

16. Климова Е.И., Голдобин И.А. Алгоритм внедрения процессного подхода для успешного функционирования в организациях // E-Scio. 2022. №1 (64). С. 463–470.

17. Корнеева А.В., Корнеев Г.У. Бизнес-процессы: от ценности к прибыли // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7–2. С. 168–175.

18. Корчагина Е.В. Цифровые логистические платформы: подходы к классификации // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 2. С. 13–17.

19. Котляров И.Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции // Управленец. 2020. Т. 11. № 3. С. 72–81.

20. Котляров И.Д. Устойчивость обслуживания потребителей в условиях цифровой экономики // Экономика и управление: теория и практика. 2022. Т. 8. № 4. С. 21–29.

21. Красюк И.А., Хухлаев Д.Г., Барбарук А.И. Процессный подход в управлении бизнес-процессами торговой компании // Практический маркетинг. 2019. № 1 (263). С. 33–38.

22. Куликова О.М., Суворова С.Д. Экосистема: новый формат современного бизнеса // Вестник Академии знаний. 2021. № 42 (1). С. 200-205.

23. Кундиус В.А., Журавлев И.Д. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов в управлении организацией // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-2. С. 77–81.

24. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Оценка перспектив развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 3 (123). С. 94–101.

25. Курочкина А.А., Крутякова А.С. Управление инновационным потенциалом предприятий торговли и общественного питания // Экономика и управление. 2010. № 9 (59). С. 21–26.

26. Мадера А.Г. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов и процессных систем в условиях неопределенности // Бизнес-информатика. 2017. № 4. С. 74–84.

27. Мортенсен А. Менеджмент бизнес-процессов на базе информационных технологий // Методы менеджмента качества. 2002. № 8. С. 32–36.

28. Резниченко А. Бизнес-процессы и процессная интеграция // ECM-Journal. 2008. № 5. URL: https://ecm-journal.ru/material/Biznes-processy-i-processnaja-integracija. Проверено 22.07.2023.

29. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с.

30. Сапожкова Т.Е. Сравнительный анализ подходов к моделированию бизнес-процессов // Прикладная информатика. 2012. № 1(37). С. 14–19.

31. Смирнов А.Б. Формирование отдельных бизнес-процессов в торговом предприятии // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. Пенза: «Наука и Просвещение». 2018. С. 150–164.

32. Смирнов А.Б., Ильина О.В. Процесс систематизации информации для анализа бизнес-процессов в сфере торговли // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2 (79). С. 523-527.

33. Степанова Т.В. Подходы к управлению бизнес-процессами торговых организаций // Образование, экономика, общество. 2014. № 3–4 (43–44). С. 64–67.

34. Суворова С.Д., Куликова О.М. Цифровая трансформация бизнеса // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 2(60). С. 54–59.

35. Суворова С.Д., Куликова О.М. Обзор основных тенденций, изменивших бизнес-процессы в продуктовом ритейле // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 7 (57). С. 90–95.

36. Суворова С.Д., Куликова О.М. Геймификация: актуальный тренд реализации бизнес-процессов в сфере обращения // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 5 (63). С. 79–84.

37. Сухина К.П., Кириллова Т.В. Интеграторы и агрегаторы служб доставки // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 2021. С. 192–196.

38. Терехов А.Н., Платонова М. В. Моделирование бизнес-процессов в цифровую эпоху // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17. № 4. С. 487–498.

39. Тушавин В.А. Автоматизация бизнес-процессов. Начинаем с аудита // Управление проектами. 2010. № 2. С. 34–37.

40. Туякова З.С., Черемушникова Т. В. Анализ бизнес-процессов в системе инструментариев оценки деятельности компаний // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 1. С. 144–157.

41. Федоров И.Г. Методика выявления целей, задач и требований бизнес-процесса // Прикладная информатика. 2014. № 1 (49). С. 23–32.

42. Фетисова О.В. Некоторые подходы к изучению бизнес-процессов как основа их совершенствования // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. 2010. № 1–3 (28). С. 179–182.

43. Фидельман С.В., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение в организации // Методы менеджмента качества. 2002. № 2. С. 11–14.

44. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1997. 332 с.

45. Харрингтон Д., Ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, анализ, управление, оптимизация: пер. с англ. СПб.: Азбука, 2002. 315 с.

46. Хлебников Д., Яцына А., Савушкин Л. Матричная модель предприятия // E-xecutive.ru [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-xecutive.ru/management/practices/339407-matrichnaya-model-predpriyatiya.

47. Gromov A.I., Bilinkis Yu.A., Kazantsev N.S., Zueva A.G. Applying extended DMAIC methodology to optimize weakly structured business processes // Бизнес-информатика. 2016. № 3 (37). С. 72–80.

48. Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes// Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. No. 3. P. 1–17.

References

1. Alekseeva E.A., Grakun A. A., Domorackij E.D., Lychakova A.D. Podgotovka biznesa k cifrovizacii i ego adaptaciya // Finansovyj biznes. 2022. № 1 (223). S. 3–7.

2. Andersen B. Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya M.: RIA «Standarty i kachestvo», 2003. 272 s.

3. Apatova N.V. Upravlenie processami cifrovoj transformacii biznesa // Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie. 2022. T. 8. № 2. S. 3–8.

4. Barykin S.E., Egereva YU.B., Korchagina E.V., Kalinina O.V., Fedorova E.S. Krupnejshie mezhdunarodnye cifrovye logisticheskie platformy: sravnitel'nyj analiz // Omskij nauchnyj vestnik. Seriya Obshchestvo. Istoriya. Sovremennost'. 2022. T. 7. № 1. S. 97–103.

5. Baharev V.V., Kapustina I.V., Mityashin G.YU., Katrashova YU.V. Ekologizaciya roznichnoj torgovli: analiz strategij / // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2020. T. 12. № 5. S. 79–96.

6. Baharev V.V., Mityashin G.YU. Tendencii razvitiya ritejla v Rossii // Ekonomicheskij vektor. 2020. № 3(22). S. 54–60.

7. Bulatovich M. Proektirovanie produkcii na osnove metoda dekompozicii // Metody menedzhmenta kachestva. 2002. № 6. S. 29–31.

8. Valeeva YU.S. Tipologiya biznes-processov uslug roznichnoj torgovoj seti // Nauka Krasnoyar'ya. 2021. T. 10. № 2. S. 146–166.

9. Voronova O.V., Il'in I.V. Sovershenstvovanie biznes-modeli setevogo FMCG-ritejla na osnove processnogo podhoda // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2019. № 2 (116). S. 74–82.

10. Voronova O.V., Il'in I. V. Referentnaya model' biznes-processov verhnego urovnya dlya postroeniya arhitekturnyh reshenij setevyh kompanij FMCG-ritejla // Ekonomika i upravlenie. 2019. № 5 (163). S. 81–88.

11. Gorbunov A.V. Tipichnye prichiny neudachnogo primeneniya processnogo podhoda // Menedzhment segodnya. 2022. № 4. S. 288–294.

12. Egorov D., Stanin A. Opisanie funkcij v kompanii: sintaksis yazyka upravleniya strukturoj upravleniya // Spravochnik ekonomista. 2007. № 6. S. 35–41.

13. ZHdanovich O.A., Kornyushko V.F., Ivanchuk I.S., Kostrov A.V. Stepen' gotovnosti sistemy upravleniya biznes-processami k vnedreniyu informacionnyh tekhnologij (metodika ocenki) // Prikladnaya informatika. 2014. № 2(50). S. 14–22.

14. Il'ina O.V., Smirnov A. B. Sovremennye usloviya realizacii elektronnyh biznes-processov v sfere torgovli // V mire nauchnyh otkrytij. 2015. № 5(65). S. 19–33.

15. Il'ina O. V., Smirnov A. B., Safronov S. L. Razrabotka kriteriev cennosti biznes-processa «Formirovanie torgovogo assortimenta» na predpriyatii torgovli // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2014. № 37. S. 146–151.

16. Klimova E.I., Goldobin I.A. Algoritm vnedreniya processnogo podhoda dlya uspeshnogo funkcionirovaniya v organizaciyah // E-Scio. 2022. №1 (64). S. 463–470.

17. Korneeva A.V., Korneev G.U. Biznes-processy: ot cennosti k pribyli // Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava. 2021. № 7–2. S. 168–175.

18. Korchagina E.V. Cifrovye logisticheskie platformy: podhody k klassifikacii // ZHurnal pravovyh i ekonomicheskih issledovanij. 2022. № 2. S. 13–17.

19. Kotlyarov I.D. Cifrovaya transformaciya finansovoj sfery: soderzhanie i tendencii // Upravlenec. 2020. T. 11. № 3. S. 72–81.

20. Kotlyarov I.D. Ustojchivost' obsluzhivaniya potrebitelej v usloviyah cifrovoj ekonomiki // Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika. 2022. T. 8. № 4. S. 21–29.

21. Krasyuk I.A., Huhlaev D.G., Barbaruk A.I. Processnyj podhod v upravlenii biznes-processami torgovoj kompanii // Prakticheskij marketing. 2019. № 1 (263). S. 33–38.

22. Kulikova O.M., Suvorova S.D. Ekosistema: novyj format sovremennogo biznesa // Vestnik Akademii znanij. 2021. № 42 (1). S. 200-205.

23. Kundius V.A., ZHuravlev I.D. Modelirovanie i optimizaciya biznes-processov v upravlenii organizaciej // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2020. № 11-2. S. 77–81.

24. Kurbanov A.H., Plotnikov V.A. Ocenka perspektiv razvitiya logistiki v usloviyah cifrovizacii ekonomiki i transformacii social'noj sfery // Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2020. № 3 (123). S. 94–101.

25. Kurochkina A.A., Krutyakova A.S. Upravlenie innovacionnym potencialom predpriyatij torgovli i obshchestvennogo pitaniya // Ekonomika i upravlenie. 2010. № 9 (59). S. 21–26.

26. Madera A.G. Modelirovanie i optimizaciya biznes-processov i processnyh sistem v usloviyah neopredelennosti // Biznes-informatika. 2017. № 4. S. 74–84.

27. Mortensen A. Menedzhment biznes-processov na baze informacionnyh tekhnologij // Metody menedzhmenta kachestva. 2002. № 8. S. 32–36.

28. Reznichenko A. Biznes-processy i processnaya integraciya // ECM-Journal. 2008. № 5. URL: https://ecm-journal.ru/material/Biznes-processy-i-processnaja-integracija. Provereno 22.07.2023.

29. Repin V.V., Eliferov V.G. Processnyj podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-processov. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 544 s.

30. Sapozhkova T.E. Sravnitel'nyj analiz podhodov k modelirovaniyu biznes-processov // Prikladnaya informatika. 2012. № 1 (37). S. 14–19.

31. Smirnov A.B. Formirovanie otdel'nyh biznes-processov v torgovom predpriyatii // Ekonomika i sovremennyj menedzhment: teoriya, metodologiya, praktika. Penza: "Nauka i Prosveshchenie", 2018. S. 150–164.

32. Smirnov A.B., Il'ina O.V. Process sistematizacii informacii dlya analiza biznes-processov v sfere torgovli // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 2-2 (79). S. 523-527.

33. Stepanova T.V. Podhody k upravleniyu biznes-processami torgovyh organizacij // Obrazovanie, ekonomika, obshchestvo. 2014. № 3–4 (43–44). S. 64–67.

34. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Cifrovaya transformaciya biznesa // Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2022. № 2(60). S. 54–59.

35. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Obzor osnovnyh tendencij, izmenivshih biznes-processy v produktovom ritejle // Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2021. № 7 (57). S. 90–95.

36. Suvorova S.D., Kulikova O.M. Gejmifikaciya: aktual'nyj trend realizacii biznes-processov v sfere obrashcheniya // Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2022. № 5 (63). S. 79–84.

37. Suhina K.P., Kirillova T.V. Integratory i agregatory sluzhb dostavki // Instituty i mekhanizmy innovacionnogo razvitiya: mirovoj opyt i rossijskaya praktika: sbornik statej 11-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Kursk, 13–14 oktyabrya 2021 goda. – Kursk: Zakrytoe akcionernoe obshchestvo «Universitetskaya kniga», 2021. S. 192–196.

38. Terekhov A.N., Platonova M. V. Modelirovanie biznes-processov v cifrovuyu epohu // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2019. T. 17. № 4. S. 487–498.

39. Tushavin V.A. Avtomatizaciya biznes-processov. Nachinaem s audita // Upravlenie proektami. 2010. № 2. S. 34–37.

40. Tuyakova Z.S., CHeremushnikova T. V. Analiz biznes-processov v sisteme instrumentariev ocenki deyatel'nosti kompanij // Vestnik YUzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment. 2021. T. 15. № 1. S. 144–157.

41. Fedorov I.G. Metodika vyyavleniya celej, zadach i trebovanij biznes-processa // Prikladnaya informatika. 2014. № 1 (49). S. 23–32.

42. Fetisova O.V. Nekotorye podhody k izucheniyu biznes-processov kak osnova ih sovershenstvovaniya // Voprosy sovremennoj nauki i praktiki. Universitet im. V. I. Vernadskogo. 2010. № 1–3 (28). S. 179–182.

43. Fidel'man S.V., Dedikov S.V. Biznes-processy i izmenenie v organizacii // Metody menedzhmenta kachestva. 2002. № 2. S. 11–14.

44. Hammer M., CHampi Dzh. Reinzhiniring korporacii: Manifest revolyucii v biznese. SPb.: Izd-vo S.-Peterb. un-ta, 1997. 332 s.

45. Harrington D., Van Nimvegen H. Optimizaciya biznes-processov: Dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizaciya: per. s angl. SPb.: Azbuka, 2002. 315 s.

46. Hlebnikov D., YAcyna A., Savushkin L. Matrichnaya model' predpriyatiya // E-hecutive.ru [Elektronnyj resurs]. URL: http://www.e-xecutive.ru/management/practices/339407-matrichnaya-model-predpriyatiya.

47. Gromov A.I., Bilinkis Yu.A., Kazantsev N.S., Zueva A.G. Applying extended DMAIC methodology to optimize weakly structured business processes // Biznes-informatika. 2016. №3 (37). S. 72–80.

48. Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes// Journal of Marketing. 2007. Vol. 71. No. 3. P. 1–17.