

Боромова Екатерина Константиновна
VoromovaEkaterina
РФ, г. Москва

Общество с ограниченной ответственностью «Корпоративные Инвестиции и Технологии»
Limited liability company “Corporate Investments and Technologies”
caburge@yandex.ru

**Методы оптимизации бизнес-процессов в компании в целях антикризисного
управления**
Methods of optimization business process as an instrument for crisis management

Аннотация:

В условиях мирового кризиса предприятия и коммерческие компании сталкиваются с усилением конкурентной борьбы на рынке, снижением потребительского спроса, изменениями внешней рыночной конъюнктуры. Перед менеджментом компании встает вопрос об эффективном антикризисном управлении. Усиление конкурентной борьбы приводит к необходимости решения следующих вопросов: оперативность принятия решений, клиентоориентированность, зависимость от «человеческого фактора», удовлетворенность сотрудников компании. Результатом перепроектирования всех бизнес-процессов в организации может стать новая, устойчивая к резким изменениям внешней среды и обеспечивающая оперативное принятие решений в условиях повышенной степени неопределенности бизнес-архитектура предприятия. Итогом перепроектирования бизнес-процессов организации становится новая бизнес-модель, выраженная в виде сформулированной экономической стратегии, новой организационной структуры, новой ландшафтной схемы бизнес-процессов — «как должно быть». Рассмотрены вопросы перехода организации от сложившейся модели управления к новой бизнес-модели. Внедрение новой модели управления и нового ландшафта бизнес-процессов позволяет компании исключить «избыточные» бизнес-процессы, тем самым оптимизировать издержки организационной работы. Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет компании достичь цели антикризисного управления: сохранить долю рынка и показатели рентабельности бизнеса.

In the context of the global crisis in the economy, enterprise and commercial companies are facing increasing competition in the market, the decline in consumer demand, changes in external market conditions. To the management raises the question of effective crisis management. The increasing competition leads to the need to solve the following questions: efficiency of decision-making, customer orientation, dependence on the «human factor», the satisfaction of employees. The result of redesigning of all business processes in organization may be new, resistant to sudden changes in the external environment and ensure effective decision making under conditions of high uncertainty, the business enterprise architecture. The result of the redesign of the business processes of the organization becomes a new business model, expressed in the formulation of economic strategy, new organizational structure, new landscape scheme of business processes «to-be». In the article discussed questions of organization transition from current management models to a new business model. The introduction of a new management model and the new landscape of business processes allows companies to exclude «excess» business processes, thereby optimize the costs of organizational work. Reengineering business processes enables, the company to achieve the goal of crisis management is to maintain market share and profitability of the business.

Ключевые слова:

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС; АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ; ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ; РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ; СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА;

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ; БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ; ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ; ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ.

BUSINESS PROCESS; CRISIS MANAGEMENT; EFFECTIVE MANAGEMENT; BUSINESS PROCESS REENGINEERING; STRATEGY MAP; BUSINESS MODEL; ENTERPRISE BUSINESS ARCHITECTURE; ORGANIZATIONAL STRUCTURE; BUSINESS MODELING.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях кризиса компании сталкиваются с кризисными явлениями, обусловленными процессами, протекающими в мировой экономике, с рядом проблем, продиктованных внешними факторами:

- сокращением потребительского спроса,
- изменением цен на ресурсы и сырье,
- существенным изменением стоимости заемного капитала [4].

При сокращении потребительского спроса и падении показателей рентабельности бизнеса конкурентная борьба на рынке усиливается. Сокращается емкость рынка, что приводит к перераспределению потребительского спроса. Компании, не готовые оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, теряют свою долю рынка. Для сохранения конкурентоспособности и удержания потребительского спроса в условиях кризиса становится недостаточно классических методов и моделей управления бизнесом. Антикризисное управление подразумевает аккумуляцию всех имеющихся у бизнеса ресурсов и максимальное повышение эффективности их использования [7].

Методы оптимизации бизнес-процессов

Инструментом для успешного управления компанией в условиях кризиса может стать применение методов оптимизации бизнес-процессов. Перепроектирование процессов, протекающих в компании, с целью оптимизации затрат, повышения эффективности и производительности персонала, снижения себестоимости продукции, увеличения количества потребителей приведет компанию к новой бизнес-модели, которая будет более результативна с точки зрения продаж и формирования издержек компании и более гибка для оперативной реакции на изменения внешних факторов.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных действий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. В качестве графического описания деятельности применяются блок-схемы бизнес-процессов.

Еще в 1993 г. в монографии М. Хаммера и Дж. Чампи «Businessprocessreengineering» было описано, что одним из самых эффективных методов повышения производительности труда является реструктуризация компании. В дальнейшем, такие исследователи, как Б.З. Мильнер, А.В. Бойченко, Е.Н. Филипов и другие смогли расширить данный подход к оптимизации, но в научной литературе уделяется недостаточно внимания к всей полноте методов. Помимо знаменитого реинжиниринга существуют другие методы управления бизнес-процессом, такие как:

1. Методы оптимизации бизнес-процесса:

- инжиниринг;
- реинжиниринг;
- перепроектирование;
- непрерывное совершенствование (СРІ);
- бенчмаркинг;
- метод АВС (Activity Based Costing);
- функционально-стоимостной анализ (ФСА).

2. Метод, основывающийся на процессном подходе:

- TQM (всеобщее управление качеством);

Рассмотрим каждый метод оптимизации бизнес-процесса подробнее:

Непрерывное совершенствование (Continuous Process Improvement) представляет из себя долгосрочное развитие бизнес-процессов снизу вверх. Развитие происходит за счет исполнителей бизнес-процессов, то есть за счет самих сотрудников чьи небольшие предложения не приводят к осязаемым результатам, но накапливаются и как следствие приводят к росту качества, сокращению затрат и уменьшению длительности цикла бизнес-процесса. Непрерывное совершенствование может осуществляться благодаря отказу от низкоэффективных видов деятельности, делегированию полномочий. Также CPI можно отнести к методологии управления качеством, так как данный подход во многом направлен на достижение результата в области повышения качества продукции через обеспечение качества процессов. В общем виде, CPI - подход к реструктуризации бизнес-процессов, однако, его отличительной особенностью от традиционного реинжиниринга является идея необходимости поддержки всего жизненного цикла процесса. Тем самым, основанный на CPI реинжиниринг получил название "эволюционного реинжиниринга". Именно такой вид реинжиниринга наиболее соответствует философии процессного подхода.

Плюсом данного подхода является отсутствие сильного сопротивления со стороны персонала и социальных потрясений в компании.

Минус данного подхода - процесс улучшения может происходить долго; отсутствует оперативное принятие решений; необходим инициативный и ответственный персонал.

Инжиниринг - это комплекс информационных технологий оптимизации бизнес-процесса, основанных на моделировании существующей организационной структуры компании, построении новых бизнес-процессов, интегрированных с окружающей средой. Инжиниринг появился в результате перехода от унифицированного производства к учету индивидуальных потребностей клиентов. В результате этого, в бизнес-процесс включаются цели и задачи клиентов, их внешние и внутренние потребности, их место и роль в системе компании, механизм реализации.

Сильной стороной данной модели можно считать учет потребностей наших клиентов; высокий контроль за работой и эффективностью системы; адаптация под ключевых клиентов.

Слабой стороной является работа по созданию бизнес-процесса. Это довольно сложная и трудоемкая задача; полученный бизнес-процесс не всегда можно внедрить в компании или он будет недостаточно эффективным.

Реинжиниринг - подход, основанный на полном отказе от старых бизнес-процессов, правил и методов и переход с функционального принципа управления организации к процессному принципу. Процессной организации свойственна процессная структура управления, сосредоточенная на выполнении конкретных задач. Реинжиниринг позволяет привлечь инвестиции, создать новые технологии, улучшить технические средства производства и, как следствие, растет технологический прогресс и появляются инновации. Для оптимизации бизнес-процесса, в реинжиниринге используют различные методы излишних и длинных потоков работ, разрывов и «слепых мест», сокращение ресурсов, объединение нескольких работ в одну, упрощение работ.

Главная сильная сторона этого метода - огромный рост эффективности и производительности; получение серьезного конкурентного преимущества.

Слабой стороной становятся высокие финансовые вливания; большой риск неудачи; противодействие персонала нововведениям; большие затраты ресурсов.

Перепроектирование бизнес-процесса позволяет улучшить существующую систему благодаря моделированию оптимальных параметров. Согласно Дж. Харрингтону, К.С. Эсселингу «перепроектирование процесса обычно снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30-60 %» Оптимизация системы происходит за счет построения

имитационной модели, ее анализ и поиск вариантов оптимизации. В системе убираются излишние бизнес-функции, дублирования; упрощаются бизнес-функции; снижаются затраты ресурсов на выполнение работ; вводятся новые бизнес-функции. Последним пунктом является сравнение новых и старых бизнес-процессов для гарантии, что нововведения будут достаточно эффективны.

Сильные стороны - метод основывается на имеющемся опыте, методиках и технологиях предприятия, таким образом, достигается конкурентное преимущество.

Слабые стороны - оптимизация базируется на старом бизнес-процессе, что может привести к низкой эффективности.

Бенчмаркинг - систематическая деятельность, целью которой является поиск, оценка, адаптация и внедрение лучших практик ведения бизнеса. Бенчмаркинг предполагает не только сравнение бизнес-процессов, но и клиентов, продукции, затрат. Дж. Харрингтон, Х. Ван Нимвеген считают, что «обычно бенчмаркинг процесса снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20-50 %» и «этот подход имеет смысл использовать для 5-20 % основных процессов организации» Бенчмаркинг подразумевает диагностику компании, поиск объекта бенчмаркинга, анализ особенностей бизнес-процессов у конкурентов, проработка внедрения чужих бизнес-процессов, внедрение с учетом особенностей собственной компании, оценка эффективности результатов.

Сильные стороны - возможность использовать опыт разных компаний из других сфер деятельности, оптимизация основывается не на предыдущем опыте, а на актуальной информации.

Слабые стороны - труднодоступность информации, возможна низкая эффективность из-за особенности отрасли.

Метод функционально-стоимостного анализа помогает определить стоимость и другие характеристики продукта, услуг, клиентов, позволяющий оптимизировать потребительские свойства и затраты. Основная идея подхода заключается в том, что чем выгоднее соотношение удовлетворенных потребностей и используемых возможностей, тем выше цена продукции.

Поставив в соответствие каждой функции бизнес-процесса ее стоимость, можно проводить следующие виды анализа:

- исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации;
- определение бизнес-процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно или наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа;
- проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью.

Сильные стороны - основывается на реальных данных бизнес-процесса и позволяет моделировать новую систему с заранее известными показателями эффективности и полезности для потребителя.

Слабые стороны - требует больших затрат ресурсов при систематическом использовании.

Метод ABC (ActivityBasedCosting) - метод процессного определения и учета затрат. С помощью ABC можно определить методику распределения затрат, разграничить затраты на бизнес-процесс и бизнес-функции, собрать данные о стоимости каждой бизнес-функции, бизнес-процесса и подпроцесса. Оптимизация происходит за счет распределения и учета затрат.

Сильные стороны - позволяет выявить и ликвидировать высокочрезмерные бизнес-процессы.

Слабые стороны - возникают проблемы с получением полной и достоверной информации для использования данного метода.

Всеобщее управление качеством (TotalQualityManagement) требует наличия системы создания и модернизации продукции компании в соответствии с тенденциями рынка. Идея TQM заключается в том, что в процесс управления процессами вовлечены все работники компании. Это должно повысить эффективность работы организации и увеличить степень ответственности работников. TQM подразумевает мероприятия и действия, которые уделяют пристальное внимание поэтапному усовершенствованию рабочих процессов и выпуску продукции в ограниченный период времени.

Сильные стороны - в компании создается благоприятный климат для самовыражения, проявления способностей персонала; достигается максимальное удовлетворение клиентов; постоянное улучшение деятельности предприятия.

Слабые стороны - инвестиции в персонал могут не оправдать себя, тогда отдача от сотрудников может не соответствовать затраченным усилиям.

В компаниях данные методы могут использоваться в различных комбинациях. Например, метод ФСА предоставляет достаточно данных для оптимизации бизнес-процесса с помощью методов TQM, реинжиниринга и т.д.

Компании среднего и малого бизнеса, ведущие коммерческую деятельность, имеют сложившуюся бизнес-модель, которая в условиях кризиса становится не эффективной, ввиду быстрых изменений во внешней рыночной среде. Компании могут продолжать вести операционную деятельность по сложившейся модели, однако в этом случае неизбежны потеря доли рынка и падение показателей рентабельности. От скорости принятия мер по адаптации к новым условиям рынка в управлении предприятием зависит не только конкурентоспособность, но и сохранение бизнеса в целом. Снижение уровня продаж, в первую очередь, обращает внимание собственников и управленческого аппарата именно на процессы продажи сервисов и услуг, но сосредоточение всех сил на одном процессе не так эффективно, как комплексный анализ и усовершенствование всех бизнес-процессов организации. При изменениях на рынках сбыта, а также и на рынках закупок, компании необходимо проанализировать внешние факторы и сформулировать новую экономическую стратегию бизнеса. Стратегическая карта, смоделированная с учетом всех аспектов сложившейся ситуации, позволит выразить новую экономическую стратегию антикризисного управления, которая определит построение бизнес-процессов предприятия.

В условиях существенных изменений рыночной конъюнктуры на территории государства компании из разных сфер деятельности столкнулись с проблемами. Приоритетная задача компаний в условиях кризиса — удержание показателей рентабельности на положительном уровне. При обострении конкурентной борьбы и совокупности внешних агрессивных факторов большое количество компаний банкротятся и ликвидируют предприятия.

Главной задачей компании становится совершенствование всех бизнес-структур и повышение их эффективности. Классическое управление предприятием не предусматривает процессов сильного изменения внешней рыночной ситуации, а соответственно, не может обеспечить компанию конкурентоспособными преимуществами в сложившихся условиях. Актуальным становится вопрос антикризисного управления, а точнее, наличие методов для повышения конкурентоспособности в кратчайшие сроки. Задача сводится к тому, чтобы среди всех возможных вариантов и методик выбрать наиболее эффективные.

В условиях ожесточения конкурентной обстановки и резкого изменения внешней среды компании сталкиваются с рядом задач, которые требуют незамедлительного решения, это:

- возросшая конкуренция среди производителей, что влечет необходимость ориентации на потребителя;
- потеря управляемости компаний, связанная с невозможностью личного контроля управленцев при укрупнении бизнеса;

— снижение оперативности принятия управленческих решений при быстром изменении условий внешней среды на рынках сбыта и возросшем объеме информационной нагрузки;

— зависимость компаний от человеческого фактора при некорректной передаче информации от источника к конечному получателю;

— повышение себестоимости продукции ввиду отсутствия автоматизации процессов и выполняемых функций.

Компания с выстроенной системой эффективных бизнес-процессов получает следующие преимущества, которые позволяют ей выигрывать в конкурентной борьбе на рынке:

— незначительная зависимость от человеческого фактора ввиду регламентации всех функций и работ, выполняемых сотрудниками компании;

— управляемость компании, которая основана на статистически и аналитически верных данных;

— предсказуемость полученных результатов и возможность прогнозирования и стратегического планирования;

— эффективность работы каждого сотрудника компании, что влияет на себестоимость продукции и на удовлетворенность потребителя;

— ориентацию на нужды потребителя, что влечет за собой лояльность клиентов;

— снижение себестоимости продукции ввиду исключения избыточных процессов;

— повышение удовлетворенности и лояльности сотрудников компании;

— возможность собственников компании масштабировать и тиражировать бизнес.

Реинжиниринг как инструмент антикризисного управления

Инструментом для успешного управления компанией в условиях кризиса может стать применение метода реинжиниринга бизнес-процессов. Также отмечается, что в кризисной ситуации реинжиниринг наиболее эффективен для производственных компаний, так как позволяет осуществлять масштабные изменения, обеспечивать которые традиционные схемы улучшений процессов не могут в полной мере. Реинжиниринг способствует повышению эффективности деятельности предприятия за счет изменения используемой в организации бизнес-модели.

Исследование [8] посвящено вопросу влияния реинжиниринга бизнес-процессов на стимулирование деятельности промышленного предприятия; ученый обосновывает положение о возможности вывода предприятия из кризисного состояния путем реинжиниринга бизнес-процессов.

Отличительной особенностью реинжиниринга бизнес-процессов является комплексный взгляд на все процессы организации, а не выборочно на процессы продаж, формирования стоимости или управления персоналом. Другими словами, если компания выберет свои самые слабые стороны, по сравнению с конкурентами, и будет методично прорабатывать отдельные процессы, то эффект будет достигнут только в их разрезе. Например, в случае неконкурентной цены при работе только с процессом ценообразования не учитываются общие издержки компании. Однако анализ и улучшение всех бизнес-процессов организации и исключение «избыточных» процессов могут также дать эффект снижения стоимости, но не путем замены сырья и ресурсов, а лишь путем организационных изменений в компании, снижения издержек организационных, а не производственных. Компания, которая заменяет сырье, получает менее качественный товар, но по более низкой стоимости, в то время как компания, которая прорабатывает организационные процессы и меняет свою структуру, также получает более низкую стоимость, сохраняя при этом качество товара [10].

Методика реинжиниринга бизнес-процессов заключается в построении модели «как есть», построении модели «как должно быть» и составлении плана перехода от первой модели управления ко второй и его реализации [1].

При построении модели «как должно быть» такие процессы, как бенчмаркинг, для компаний среднего и малого бизнеса могут быть неэффективны и слишком дорогостоящи. После анализа существующих методик проведения реинжиниринга бизнес-процессов и с учетом особенностей и специфики компаний малого и среднего бизнеса разработана методика реинжиниринга бизнес-процессов для этих компаний. Она состоит из следующих этапов.

1. Описание существующей на предприятии организационной структуры и построение модели «как есть».

2. Подготовка средств для анализа модели «как есть»:

- построением стратегической карты для предприятия,
- посредством выбора эталонной модели из существующих практик,
- проведением функционально-стоимостного анализа модели «как есть».

3. Выявление и документация потенциала оптимизации бизнес-процессов, разработка мер по устранению слабых мест в модели «как есть».

4. Построение новой бизнес-модели для предприятия:

- проектированием ландшафтной схемы бизнес-процессов «как должно быть»,
- построением новой организационной структуры, поддерживающей модель организации бизнес-процессов.

5. Составление плана перехода от модели «как есть» к модели «как должно быть» и подготовка организации к внедрению новой бизнес-модели.

Первоначально описывается деятельность компании на данный момент времени. Для этого моделируются и документируются следующие аспекты:

- организационная структура компании (см. рис. 1),



Рис. 1 - Пример организационной структуры компании

— ландшафтная схема бизнес-процессов, протекающих в организации (см. рис. 2)

[12].

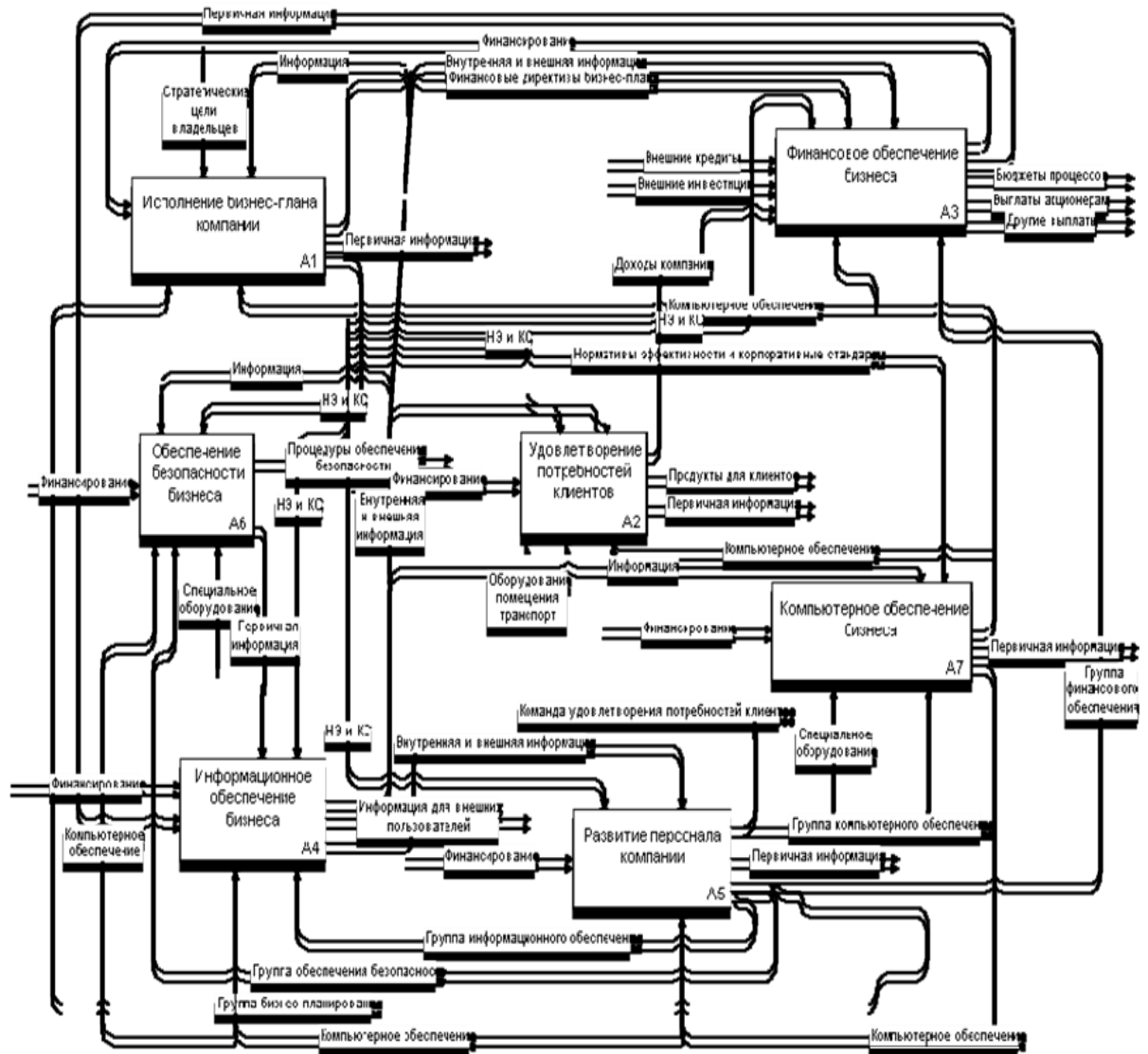


Рис. 2 - Пример ландшафтной схемы бизнес-процессов в организации

Эти документы описывают существующую бизнес-модель управления компании и необходимы для дальнейшего анализа и составления плана перехода от существующей модели к новой бизнес-архитектуре.

В условиях антикризисного управления создание новой бизнес-архитектуры управления компанией можно начать с анализа факторов внешней рыночной конъюнктуры. Проведенный анализ рассматривается как стартовая точка для формирования новой экономической стратегии компании. Для моделирования новых бизнес-архитектурных решений необходимо сформулировать новые стратегические цели и соответствующие показатели, значения которых характеризуют степень их достижения. Для этого может быть использовано понятие «стратегическая карта предприятия» (см. рис. 3) - [5].

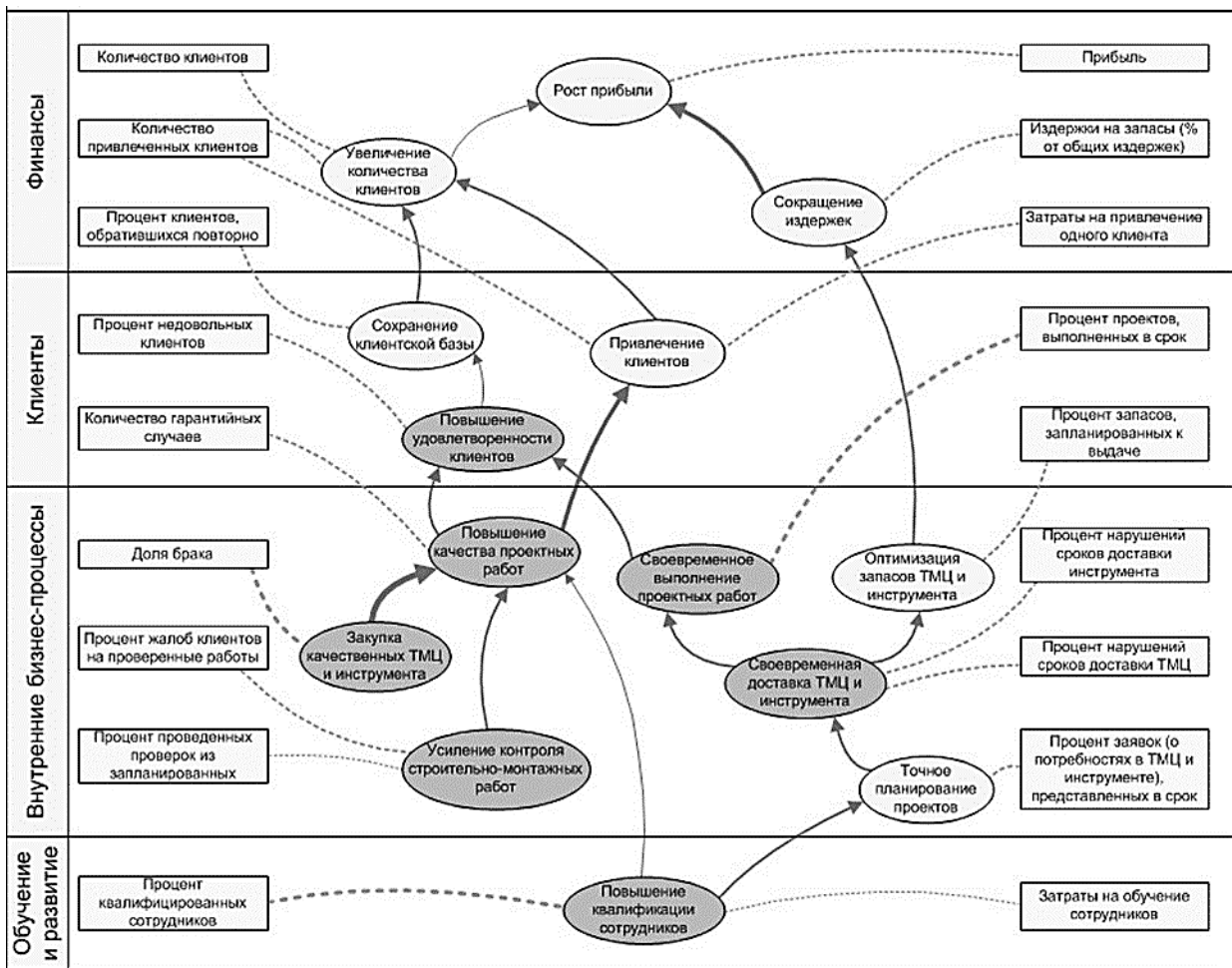


Рис. 3 -. Стратегическая карта предприятия

В стратегической карте один из ракурсов позволит определить и построить ландшафтную схему бизнес-процессов организации, поддерживающих достижение заявленных целей, ориентированных на достижение заявленных показателей [2].

Далее проводится анализ ландшафтнй схемы бизнес-процессов, который опирается на следующие документы и модели, которые строятся совместно с собственниками или управляющим аппаратом компании:

— эталонная модель — выбирается из существующих и общепринятых практик - [13]

— стратегическая карта предприятия — моделируется совместно с руководством компании (см. рис. 3) [14].

Анализ ландшафтнй схемы бизнес-процессов «как есть» базируется на проверке соответствия бизнес-процессов стратегической карте предприятия и эталонной модели. Обнаруженные процессы, которые не связаны со стратегией компании и не отражены в эталонной модели, считаются избыточными и в ландшафтнй схему бизнес-процессов «как должно быть» не переносятся. Если обнаруживается, что стратегической цели компании или пункту из эталонной модели не соответствует ни один из существующих в компании процессов, то такой процесс в компанию внедряется и появляется на схеме «как должно быть».

Моделирование ландшафта бизнес-процессов «как должно быть» неразрывно связано с моделированием организационной структуры предприятия. Для соответствия новой модели процессов целесообразно изменить и проверить на корреляцию организационную структуру компании, описав зоны ответственности каждого сотрудника и привязав к каждому бизнес-процессу его исполнителей [15].

После анализа существующей бизнес-модели путем соотнесения ландшафта бизнес-процессов и организационной структуры со стратегической картой и эталонной моделью

должен быть задокументирован и описан потенциал для оптимизации и возможные меры по устранению слабых мест. На основе задокументированного анализа бизнес-модели «как есть» строится новая бизнес-модель для данной организации — «как должно быть».

При моделировании «как должно быть» целесообразно отмечать внесенные изменения в существующую модель, а также пометать процессы и должности, которые были удалены или внедрены. Во время моделирования новой ландшафтной схемы бизнес-процессов необходимо рассмотреть вопрос возможной автоматизации процессов. Если есть возможность применения программных продуктов для автоматизации бизнес-процесса. Автоматизация бизнес-процесса сокращает время на его выполнение, значительно сокращает расходы на сам процесс, исключает человеческий фактор [9].

Для дальнейшего обучения сотрудников компании все моделируемые бизнес-процессы описываются, а предполагаемая работа сотрудников и подразделений компании письменно регламентируется в виде должностных инструкций. Актуальным является вопрос полноты документации: чем более подробно написана должностная инструкция, тем быстрее проходит период адаптации сотрудника, тем меньше ресурсов компания тратит при смене сотрудника на обучение и введение в должность нового кандидата.

Существует два подхода к внедрению: методология поэтапного внедрения, или так называемый большой взрыв. Необходимо тщательно спланировать процесс внедрения в компании, основываясь на следующих необходимых мероприятиях:

- обучение руководителей,
- обучение персонала,
- обратная связь с сотрудниками компании,
- техническая и коммуникационная поддержка.

Внедрение новой модели управления — это проект, который должен быть тщательно спланирован опираясь на методологию управления проектами на предприятии. Подготовка организации к инициации проекта, контроль стадий исполнения проекта, управление рисками и возражениями — это неотъемлемые атрибуты внедрения как новой модели управления, так и информационных решений в организации [6].

ВЫВОДЫ

Реинжиниринг бизнес-процессов можно считать высоко эффективным методом антикризисного управления. Результатом изменения бизнес-архитектуры управления предприятием становится новая бизнес-модель, полностью ориентированная на экономическую стратегию компании и учитывающая все внешние изменения конъюнктуры. Компания, которая оперативно реагирует на изменения во внешней среде и максимально эффективно использует ресурсы, выигрывает в конкурентной борьбе, обеспечивая себе долю рынка. Показатели, которые формируются при построении стратегической карты предприятия в ходе реинжиниринга бизнес-процессов, позволяют управлять компанией и принимать управленческие решения на основе достоверной и точной информации и с ориентацией на стратегию и цели компании [3].

Автоматизация бизнес-процессов при ее возможности снижает издержки компании и повышает качество самих процессов [11].

Направлением для дальнейших исследований можно считать вопросы применения облачных технологий для автоматизации бизнес-процессов. В результате реинжиниринга бизнес-процессов компания оптимизирует свою бизнес-архитектуру с целью повышения внутренней и внешней эффективности с достижением при этом главной цели — увеличение или сохранение доли рынка и показателей рентабельности в условиях кризиса.

Список литературы:

Книги:

1. Алябьева Е.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: регламентация работ // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2014. № 7. С. 65—67.

2. Баюров И.В. Стратегическая карта целей // Стратегический менеджмент. 2009. № 2. С. 122—133.
3. Воробьев А.Д. От бизнес-планирования к стратегическому планированию // Российский экономический интернет-журнал. 2014. № 3. С. 4.
4. Знаменский В.В. Кризисы, антикризисное управление, генезис антикризисного управления // Управление риском. 2014. № 1. С. 31—40.
5. Ильин И.В., Левина А.И. Управление зрелостью бизнес-архитектуры предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2015. № 2(216). С. 109
6. Ильин И.В., Широкова С.В., Эссер М. Управление проектами. Основы теории, методы, управление проектами в области информационных технологий. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2015. 311 с.
7. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Управленческие науки. 2015. № 3. С. 45—55.
8. Сегаль Л.А. Влияние реинжиниринга бизнес-процессов на стимулирование деятельности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. С.
9. Федоров И.Г. Системы управления бизнес-процессами как новая парадигма создания корпоративных ИС // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 133—139.
10. Хакимуллина Я.Ф., Файзуллина А.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия // Символ науки. 2016. № 1-1(13). С. 214—216.
11. Юрьев В.Н., Волкова В.Н. Информационные системы в экономике. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. 538 с.

Электронный ресурс удаленного доступа:

12. Бизнес-процесс схема. URL: <http://megashemes.appspot.com/biznes-process-shem.html> (дата обращения: 02.08.2018).
13. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Strategicheskii_analiz_izderzhhek_i_tsepochka_tsennostyei (дата обращения: 02.08.2018).
14. Документация BusinessStudio. Разработка целей в области качества. URL: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/qms/qmscreating/qmsobjective> (дата обращения: 02.08.2018).
15. Мельникова Е.Е., Сысо Т.Н. Методы, применяемые в управлении бизнес-процессами. URL: <http://www.nsu.ru/jspui/bitstream/nsu/2616/1/06.pdf> (дата обращения: 02.08.2018).