

Научная статья

УДК 005.4/338

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>

EDN: <https://elibrary.ru/ERGDTK>

**Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности
деятельности организации, оказывающей консалтинговые услуги**

Рахманова Марина Сергеевна

Соловьева Александра Александровна

Владивостокский государственный университет

Владивосток. Россия

***Аннотация.** Представлены результаты проведенного исследования, посвященные разработке модели бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги. Современные условия функционирования коммерческих организаций, высокий уровень конкурентоспособности внешней среды требуют разработки или совершенствования модифицированных методов управления коммерческими организациями, в особенности с учетом специфики деятельности организаций, оказывающих консалтинговые услуги. Цель исследования – обоснование выбора системного подхода к управлению организацией с учетом применения показателей оценки эффективности бизнес-процессов организации на основе KPI. С теоретической точки зрения рассмотрены подходы к понятию «бизнес-процесс», проанализированы показатели и методы, оценивающие эффективность бизнес-процессов. Проведен анализ понятийного аппарата, научных подходов и специфики деятельности организации, оказывающей консалтинговые услуги, сформирована модель бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги, а также разработаны показатели KPI, позволяющие оценить эффективность каждого отдельного бизнес-процесса по структурным подразделениям организации.*

***Ключевые слова:** эффективность управления, системный подход к управлению, бизнес-процессы, модель бизнес-процессов, KPI.*

***Для цитирования:** Рахманова М.С., Соловьева А.А. Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности деятельности организации, оказывающей консалтинговые услуги // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17, № 3. С. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>. EDN: <https://elibrary.ru/ERGDTK>*

Original article

Business process modeling as a factor in improving the efficiency of an organization providing consulting services

Marina S. Rakhmanova

Alexandra A. Solovyova

Vladivostok State University

Vladivostok, Russia

Abstract. The article presents the results of a study conducted on the development of a business process model for an organization providing consulting services. Modern operating conditions of commercial organizations and the high level of competitiveness of the external environment require the development or improvement of modified management methods for commercial organizations, especially taking into account the specifics of the activities of organizations providing consulting services. The purpose of the study was to substantiate the choice of a systematic approach to managing an organization, taking into account the use of indicators for evaluating the effectiveness of an organization's business processes based on KPIs. The article examines approaches to the concept of "business process" from a theoretical point of view, analyzes indicators and methods for evaluating the effectiveness of business processes. Based on the analysis of the conceptual framework, scientific approaches and the specifics of the organization providing consulting services, the following was formed.

Keywords: management efficiency, system approach to management, business processes, business process model, KPI.

For citation: Rakhmanova M.S., Solovyova A.A. Business process modeling as a factor in improving the efficiency of an organization providing consulting services // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2025. Vol. 17, № 3. P. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>. EDN: <https://elibrary.ru/ERGDTK>

Введение

Актуальность темы исследования. Моделирование бизнес-процессов становится важным инструментом для повышения эффективности деятельности предприятий в условиях быстроменяющейся рыночной среды. В условиях глобализации и цифровизации бизнеса компании сталкиваются с необходимостью оптимизации своих процессов для повышения конкурентоспособности и улучшения качества обслуживания клиентов. Моделирование бизнес-процессов может способствовать улучшению операционной деятельности, снижению затрат и повышению удовлетворенности клиентов.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка модели бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи: обосновать выбор методического подхода к управлению бизнес-процессами, разработать показатели КРІ, позволяющие оценить эффективность бизнес-процессов структурных подразделений организации, оказывающей консалтинговые услуги.

Методология исследования. Теоретическая и методическая база исследования основана на трудах классиков экономической науки, работах современных отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления бизнес-

процессами коммерческих организаций. В зависимости от решаемых задач использовались следующие методы: абстрактно-логический, графический, расчетно-аналитический.

Основная часть

В научной литературе существуют различные подходы к понятию бизнес-процесс:

- многократно повторяющаяся, логически связанная последовательность действий, направленная на создание ценности и формирование результата [1];
- установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для клиента [2];
- повторяющаяся последовательность действий, которые выполняются на предприятии для достижения ценного продукта [3];
- последовательность связанных действий, нацеленных на достижение поставленных бизнес-задач и целей [4];
- основные операции и действия, которые происходят в любой организации с целью достижения конкретных результатов [5].

Анализ различных определений термина «бизнес-процесс» показывает, что все они подчеркивают важность последовательности действий и взаимосвязи между ними. В каждом из представленных определений акцентируется внимание на создании ценности для клиента или достижении стратегических целей организации, что свидетельствует о значимости бизнес-процессов в контексте управления. Все источники рассматривают бизнес-процесс как структурированный подход к выполнению задач, что подчеркивает его роль в эффективном функционировании организаций.

Современная практика управления выделяет три основные группы бизнес-процессов [6]:

- 1) основные (ключевые) – процессы, непосредственно связанные с созданием и предоставлением продукции или услуг, которые формируют основную ценность для клиента;
- 2) вспомогательные – процессы, обеспечивающие поддержку и эффективное функционирование основных процессов;
- 3) управленческие – процессы, связанные с планированием, контролем и стратегическим управлением организацией.

Структура бизнес-процессов позволяет организациям более системно подходить к управлению своей деятельностью: оптимизировать ключевые операции для повышения ценности для клиента, обеспечивать поддержку через вспомогательные функции и стратегически управлять развитием компании посредством управленческих процессов. Такой подход способствует повышению общей эффективности, устойчивости и конкурентоспособности организации на рынке.

Моделирование бизнес-процессов – процесс создания абстракций, которые представляют собой упрощенные модели реальных бизнес-операций. Эти модели позволяют анализировать текущие процессы, выявлять их слабые места и предлагать пути улучшения [7]. Одним из основных преимуществ моделирова-

ния является возможность прогнозирования поведения процесса в будущем и выявления потенциальных узких мест и проблем.

Основные цели моделирования бизнес-процессов включают в себя следующие аспекты:

- 1) анализ текущих процессов;
- 2) оптимизацию процессов;
- 3) автоматизацию процессов;
- 4) документирование процессов.

Оценка эффективности бизнес-процессов является важным инструментом для улучшения управления предприятием и повышения его конкурентоспособности. Для оценки эффективности бизнес-процессов применяются различные показатели, которые помогают детально анализировать их работу. Основными показателями эффективности являются:

1) время выполнения процесса. Снижение времени выполнения процессов является важным направлением оптимизации, так как оно влияет на повышение производительности и скорости реакции на изменения внешней среды [8];

2) качество – показатель, отражающий степень соответствия результатов процесса заранее установленным стандартам. Качество является важным критерием оценки эффективности, так как высокое качество продукции или услуги напрямую влияет на удовлетворенность клиентов и финансовые результаты компании [9];

3) стоимость – показатель, отражающий затраты на выполнение определенного процесса. Снижение затрат без потери качества и времени является одной из ключевых целей оптимизации бизнес-процессов;

4) производительность – отношение объема производимой продукции или предоставленных услуг к количеству использованных ресурсов (в том числе времени, труда и капитала). Повышение производительности является одним из индикаторов успешности процесса [10];

5) рентабельность – мера, отражающая способность процесса приносить прибыль. Для каждого бизнес-процесса важно определить, какие из них способствуют наибольшей прибыли, а какие требуют оптимизации для повышения доходности.

С точки зрения разработки модели бизнес-процесса организаций, оказывающих консалтинговые услуги, возникает ряд разногласий с позиции эффективности применения тех или иных подходов, которые оказали значительное влияние на управление бизнес-процессами.

Первоначально концепция управления бизнесом базировалась на функциональном подходе, который был разработан такими авторами, как А. Файоль, Ф. Тейлор и Г. Эмерсон [10]. В рамках этого подхода предприятие рассматривается как совокупность отдельных функций – планирование, организация, контроль и мотивация, которые разделяются между различными структурными подразделениями. Однако этот подход имеет свои недостатки, в частности он приводит к «разрыву» между различными функциями, где сотрудники фокусируются на своих обязанностях, а не на конечной ценности для клиента.

С развитием теории управления появился процессный подход, получивший широкое признание после публикации работы М. Хаммера и Д. Чампи «Революция в бизнесе» в 1993 г. Этот подход предполагает, что организация должна рассматриваться как совокупность сквозных бизнес-процессов, охватывающих всю цепочку создания ценности, начиная с запроса клиента и заканчивая результатом. В своей работе Хаммер дает следующее определение бизнес-процессу: «Бизнес-процесс – это набор взаимосвязанных действий, создающих результат, который представляет ценность для потребителя» [цит. по: 11]. Ключевыми целями этого подхода являются максимизация ценности для клиента, устранение дублирующих и неэффективных функций и ориентация на результат, а не на внутреннюю структуру.

Кроме того, особое внимание стоит уделить системному подходу, который развивался на основе общей теории систем Л. Берталанфи и кибернетики Н. Винера [цит. по: 11]. В рамках этого подхода предприятие рассматривается как система взаимосвязанных элементов (процессов), работающих в условиях внешней и внутренней среды. Каждый процесс при этом представляет собой подсистему, обладающую входом, выходом, ресурсами и механизмом управления. Системный подход позволяет рассматривать организацию как целостную структуру, учитывая взаимодействие процессов и влияние внешней среды.

Одним из самых радикальных и известных подходов является теория реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), разработанная М. Хаммером и Д. Чампи. В отличие от подходов, нацеленных на постепенные улучшения, реинжиниринг предполагает радикальную переработку процессов с нуля. Хаммер утверждал, что «если вы автоматизируете хаос, то у вас получится автоматизированный хаос» [цит. по: 12]. Главной целью BPR является отказ от функциональной структуры в пользу процессов, передача полномочий исполнителям, внедрение информационных технологий и измерение результатов, а не действий.

Теория бережливого производства (Lean), изначально разработанная в Японии в рамках Toyota Production System, ориентирована на устранение всех видов потерь в процессе создания ценности (так называемые «муда»). Основные принципы Lean включают создание потока ценности, ориентацию на клиента, непрерывное совершенствование (кайдзен) и вовлечение сотрудников в улучшение процессов. К типичным потерям, которые необходимо исключить, относятся ожидание, перепроизводство, лишние перемещения, дефекты и избыточная обработка [12].

Еще одной важной теорией является теория ограничений (ТОС), предложенная Э. Голдраттом. Суть этой теории заключается в том, что эффективность всей системы определяется самым «узким» процессом. Задача менеджмента – выявить это ограничение и устранить его. Для этого ТОС предлагает последовательные этапы: идентификация ограничения, использование его по максимуму, подчинение остальных процессов, устранение ограничения и переход к следующему ограничению [13].

Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) была разработана Советом цепей поставок для формализации процессов в логистике, снабжении, производстве и возвратах. Она включает пять основных категорий процессов: пла-

нирование (Plan), обеспечение (Source), производство (Make), доставку (Deliver) и возврат (Return). SCOR широко применяется для оптимизации бизнес-процессов в сфере логистики и дистрибуции [14].

Теория системного подхода позволяет разработать стратегии и решения с учётом всех факторов и взаимосвязей, которые могут возникать в организации. Системный подход к моделированию бизнес-процессов также позволяет связать процесс с показателями результативности деятельности каждого бизнес-процесса в отдельности и оценить эффективность работы структурного подразделения, отвечающего за каждый отдельный бизнес-процесс.

В научной литературе выделяют несколько методик, которые позволяют оценить эффективность бизнес-процессов:

1) метод KPI (Key Performance Indicators) – система ключевых показателей эффективности; представляет собой инструмент для оценки и мониторинга результатов деятельности как отдельных сотрудников, так и целых бизнес-процессов или подразделений компании. Этот метод помогает объективно измерять прогресс в достижении стратегических целей организации, выявлять слабые места и принимать управленческие решения для их улучшения;

2) метод сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC); является современным инструментом стратегического управления, который помогает оценивать эффективность бизнеса с учетом не только финансовых результатов, но и нефинансовых аспектов деятельности. Основная идея метода заключается в том, что для достижения долгосрочного успеха компании недостаточно сосредотачиваться только на финансовых показателях. Важно учитывать также такие важные аспекты, как удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и развитие сотрудников. Благодаря этому формируется «сбалансированная» картина состояния бизнеса, которая помогает руководству принимать более обоснованные стратегические решения [14];

3) метод оценки по затратам и результатам (Cost-to-Serve); является одним из инструментов анализа эффективности бизнес-процессов с точки зрения соотношения понесенных затрат и достигнутых результатов. Этот метод позволяет организациям более точно понять, насколько эффективно реализуются различные процессы внутри компании, и выявить участки, которые требуют оптимизации или перераспределения ресурсов;

4) метод анализа «стоимость – время – качество» (Cost-Time-Quality); является современным инструментом оценки эффективности бизнес-процессов, который основывается на параллельной и комплексной оценке трех ключевых факторов – стоимости, времени и качества. Этот метод позволяет получить более полную и сбалансированную картину эффективности процесса, поскольку каждый из этих факторов существенно влияет на конечный результат и общую конкурентоспособность организации [15, 16];

5) метод анализа эффективности бизнес-процессов с использованием теории ограничений (Theory of Constraints, TOC); основан на понимании того, что в любой системе (или процессе) существует ограничение, которое определяет её максимальную пропускную способность. Процесс применения метода включает

несколько последовательных шагов: идентификацию ограничения, эксплуатацию ограничения, подчинение остальных процессов ограничению, улучшение ограничения, повторный цикл анализа [17];

6) метод анализа ценности (Value Stream Mapping, VSM). Его основная цель – понять, как каждая стадия процесса влияет на создание ценности для клиента, и выявить возможности для повышения эффективности за счет устранения ненужных или неэффективных операций [17].

С нашей точки зрения, метод КРІ позволяет объективно оценивать результаты деятельности, устанавливать чёткие цели и повышать мотивацию сотрудников. Применение метода КРІ особенно актуально для руководства, поскольку позволяет:

1) осуществлять стратегическое управление. Руководители получают возможность формировать и отслеживать выполнение приоритетных целей, обеспечивая согласованность действий всех подразделений с общей стратегией;

2) обеспечивать прозрачность и подконтрольность процессов. КРІ позволяет руководству своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей и принимать корректирующие управленческие решения на основе достоверных данных;

3) мотивировать персонал. На основе КРІ возможно формирование системы материального и нематериального стимулирования, которая связывает результаты труда, что способствует росту производительности и ответственности сотрудников;

4) повышать эффективность управления. КРІ дают возможность оценивать эффективность работы различных уровней управления, оптимизировать бизнес-процессы и распределение ресурсов;

5) улучшать коммуникацию внутри организации. Единая система показателей формирует общие ориентиры и способствует лучшему пониманию целей и ожиданий между руководством и подчинёнными.

Анализ состояния и эффективности бизнес-процессов предприятия – это процесс систематической оценки всех основных операций и процессов с целью выявления сильных и слабых сторон, оптимизации работы и повышения производительности. Он помогает определить, насколько эффективно и рационально используются ресурсы организации для достижения ее целей, а также найти пути для улучшения бизнес-процессов, снижения затрат и повышения качества продукции и услуг.

В соответствии со спецификой деятельности организации по оказанию консалтинговых услуг была поставлена задача моделирования бизнес-процессов организации и разработки показателей, позволяющих оценить эффективность каждого бизнес-процесса.

Компания имеет несколько ключевых бизнес-процессов:

- продажа услуг;
- разработка документации;
- отправка готовой документации клиентам.

В данный момент осуществляется бинарная оценка процессов: они считаются либо «плохими», либо «хорошими» без учета степени их эффективности или

недостатков. Такой подход не позволяет понять, насколько процессы действительно плохи или хороши и в чем именно заключаются их сильные или слабые стороны. В результате сложно определить, для кого эти процессы действительно подходят и как их можно улучшить для повышения общей эффективности.

Для наглядности будем использовать функциональные блок-схемы, представленные на рис. 1–3.

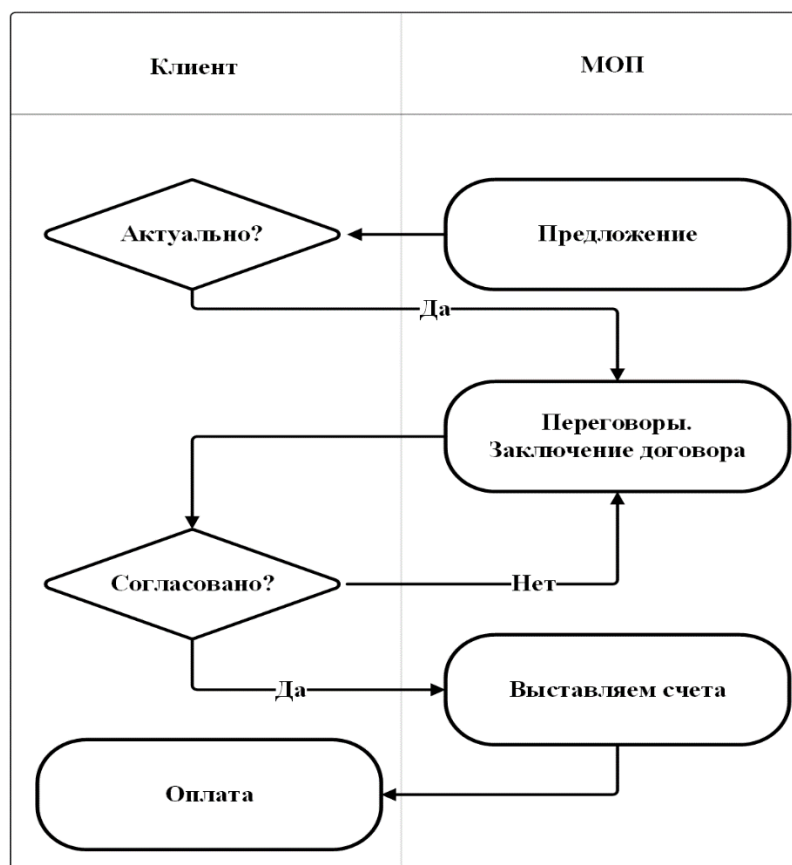


Рис. 1. Функциональная блок-схема продаж

Источник: сост. автором.

Процесс взаимодействия между клиентом и менеджером отдела продаж (МОП) представляет собой последовательность логически взаимосвязанных этапов, каждый из которых играет важную роль в достижении конечной цели – заключение договора и запуск реализации услуги. Процесс начинается с первичной оценки актуальности предложения со стороны клиента. При отсутствии интереса взаимодействие завершается на ранней стадии, что позволяет оптимизировать затраты времени и ресурсов.

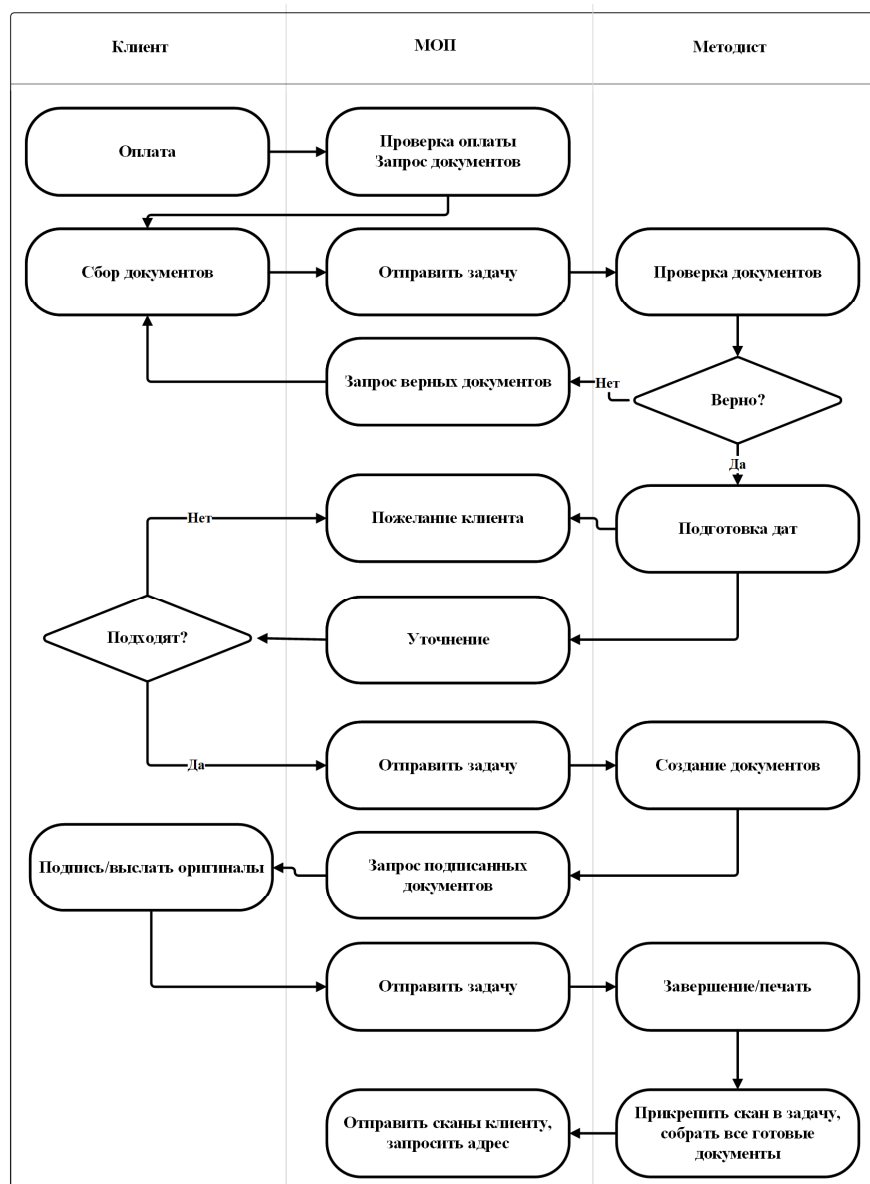


Рис. 2. Функциональная блок-схема производства

Источник: сост. автором.

В случае положительного отклика МОП инициирует подготовку коммерческого предложения, после чего стороны переходят к переговорам. Этот этап является ключевым, поскольку от качества коммуникации и гибкости условий зависит вероятность успешного завершения сделки. При достижении договорённостей заключается договор, однако при отсутствии согласия МОП предпринимает шаги для сохранения клиента, выставляя счёт на минимально приемлемых условиях.

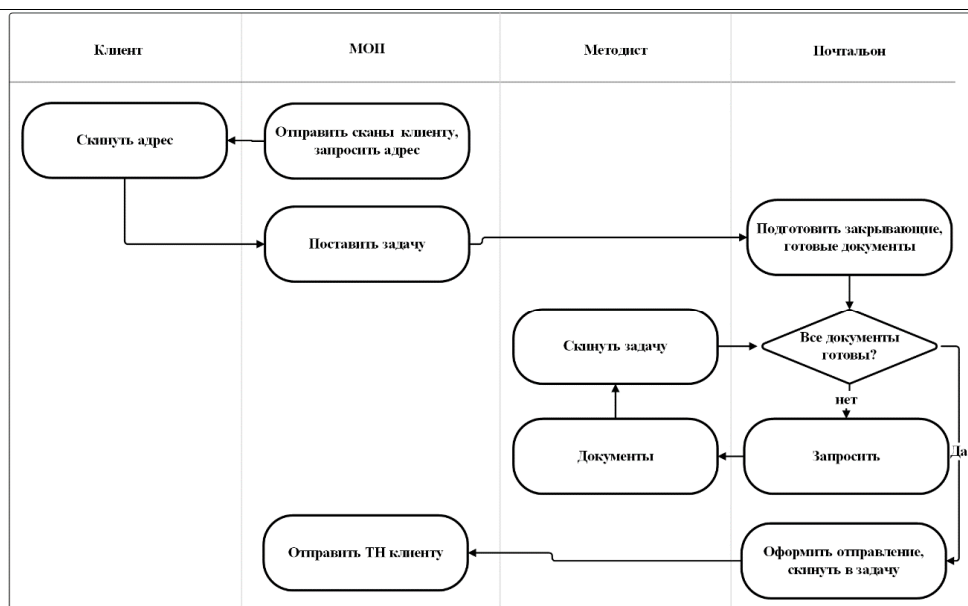


Рис. 3. Функциональная блок-схема отправки готовой документации

Источник: сост. автором.

Финальной точкой взаимодействия становится оплата со стороны клиента, которая свидетельствует о принятии условий и активирует процесс дальнейшего оказания услуги. Данная структура процесса позволяет обеспечить гибкость, клиентоориентированность и поэтапный контроль на каждом уровне взаимодействия, что способствует повышению эффективности работы отдела продаж и удовлетворённости клиентов.

После оплаты клиентом МОП проверяет поступление средств и запрашивает необходимые документы. Клиент собирает документы и передаёт их, после чего МОП направляет их методисту для проверки. Если документы содержат ошибки, методист запрашивает корректные данные. При корректности готовятся рабочие даты и согласовываются с клиентом. Если клиента что-то не устраивает, уточняются его пожелания и данные корректируются. После согласования методист готовит документы. МОП запрашивает у клиента подписанные оригиналы и передаёт их на заверение. После печати методист прикрепляет сканы, а МОП отправляет их клиенту и уточняет адрес для доставки оригиналов.

После того как клиент присылает адрес, МОП отправляет ему сканы документов и ставит задачу на отправку оригиналов. Методист передаёт задачу почтальону, который проверяет, готовы ли все документы. Если документов не хватает, он запрашивает недостающие материалы. После полного комплекта документов оформляется отправка, и информация прикрепляется в задаче. В завершение менеджер отправляет трек-номер (ТН) клиенту.

По функциональным блок-схемам можно увидеть, что МОП большую часть времени включён в производство, т.е. в операционную деятельность, чем в про-

дажи. По опросам менеджеров компании, запуски занимают от 25 до 50 % рабочего времени, т.е. от 2 до 4 ч в день, в зависимости от количества сделок. Стоит заметить, что чем успешнее менеджер продаёт, тем больше времени у него уходит на производство.

Самым времязатратным процессом является создание документов методистом, которое занимает около 30 мин. В совокупности весь цикл у методиста составляет примерно 62 мин, из которых именно подготовка и создание документов занимают большую часть времени.

Это указывает на потенциальную область для улучшения. Можно подумать о внедрении автоматизированных систем или шаблонов для ускорения процесса создания документов, а также о стандартизации и оптимизации этапов подготовки и заверения. Автоматизация этих операций поможет сократить время выполнения и повысить общую эффективность работы методиста.

С целью оптимизации работы структурных подразделений организации была разработана модель бизнес-процессов организации по оказанию консалтинговых услуг с учетом специфики ее деятельности (рис. 4).

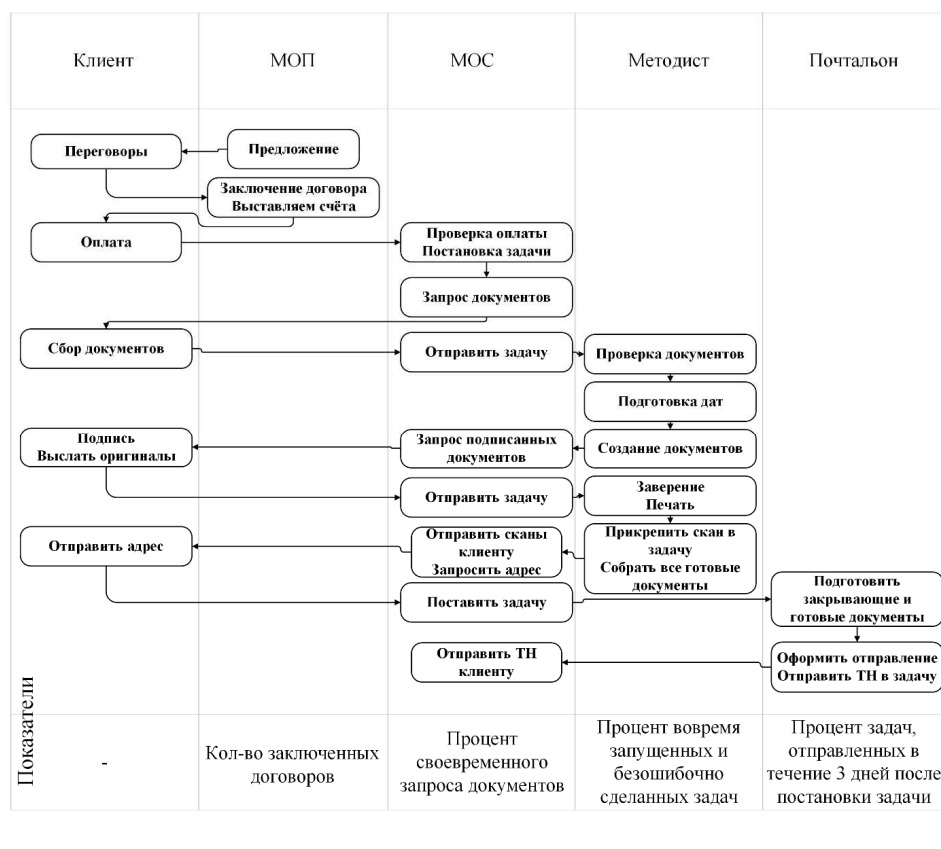


Рис. 4. Модель бизнес-процессов организации, оказывающей консалтинговые услуги

Источник: сост. автором.

На основе модели бизнес-процессов предложим систему KPI, которая позволит эффективно оценивать и контролировать выполнение ключевых задач и целей организации и подразделений МОП, МОС, методиста и почтальона. Подробное описание представлено в табл. 1.

Таблица 1

Система KPI организации, оказывающей консалтинговые услуги

Подразделение	Бизнес-процесс	KPI показатель	Значение	Влияние на бизнес-процесс
МОП	Заключение договора. Выставление счёта	Количество заключённых договоров	30 договоров	Получение прибыли
МОС	Запрос документов	Процент своевременного запроса документов	100 %	Отправить сканы документов клиенту
Методист	Создание документов	Количество вовремя запущенных и безошибочно сделанных задач	Не менее 90 % от всех запусков	Запрос подписанных документов
Почтальон	Оформление отправления. Отправить ТН в задачу	Процент задач, отправленных в течение 3 дней после постановки задачи	Не менее 90 %	Отправить ТН клиенту

Источник: сост. автором.

Система позволяет четко измерять и контролировать ключевые бизнес-процессы, связанные с продажами, запуском работ и коммуникациями. Установленные целевые показатели способствуют повышению эффективности работы, своевременности выполнения задач и улучшению качества обслуживания клиентов. В результате внедрения данной системы достигается увеличение объема продаж, сокращение сроков запуска проектов, повышение точности и надежности выполнения работ, а также укрепление уровня клиентского сервиса. Такой подход способствует достижению стратегических целей компании и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Реализация проекта по созданию отдела сопровождения, внедрению системы KPI и организации обучения персонала оказывает комплексное влияние на ключевые показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Эффект от внедрения проявляется не только в виде прямой экономии или роста прибыли, но и в повышении прозрачности процессов, управляемости, дисциплины исполнения и вовлечённости сотрудников.

Изменения показателей эффективности деятельности структурных подразделений после модернизации бизнес-процессов представлены в табл. 2.

Оценка эффективности бизнес-процессов

Показатели	До проекта	После проекта
Время выполнения процесса, мин		
1. Общее производство	От 99	От 92,7
МОС	37	30
Методист	От 62	От 62
2. Общая подготовка закрывающих документов	От 29	От 24
МОС	7	2
Почтальон	От 22	От 22
Производительность (количество задач в день)		
1. Общее производство	4,8	5,18
МОС	12,97	16
Методист	7,74	7,74
2. Общая подготовка закрывающих документов	16,55	20
МОС	68,57	68,27
Методист	7,74	7,74
Почтальон	21,82	21,82

Источник: сост. Автором.

Замена МОП на МОС привела к существенному сокращению времени выполнения основных этапов и повышению производительности. Это свидетельствует о повышении эффективности процессов за счет более быстрого и надежного выполнения задач МОС по сравнению с МОП.

Во-первых, проект способствует повышению операционной эффективности. Введение системы ключевых показателей (KPI) позволяет установить четкие ориентиры и метрики, по которым оценивается деятельность как отдельных сотрудников, так и подразделений в целом. Это приводит к повышению производительности труда, снижению простоев, сокращению издержек и ускорению принятия управленческих решений. Таким образом, улучшается структура затрат и возрастает отдача на единицу вложенных ресурсов.

Во-вторых, создание специализированного отдела сопровождения обеспечивает качественное сопровождение внутренних процессов, своевременное решение задач пользователей и эффективную коммуникацию между подразделениями. Это снижает нагрузку на смежные службы, позволяет фокусировать усилия на ключевых бизнес-функциях, а также улучшает общую организационную структуру предприятия.

В-третьих, обучение персонала в рамках проекта оказывает непосредственное влияние на рост квалификации сотрудников, формирование новых компетенций и повышение мотивации. Это особенно важно для адаптации работников к изменяющимся требованиям бизнеса, цифровизации процессов и внедрению новых управленческих технологий.

Заключение

Моделирование бизнес-процессов является важным инструментом для повышения эффективности деятельности предприятий в условиях динамично меняющейся рыночной среды. Проведённый анализ текущих бизнес-процессов позволяет организации более гибко реагировать на изменения внешней среды, повышать свою конкурентоспособность и обеспечивать более качественное обслуживание.

Применение системного подхода к моделированию бизнес-процессов является ключевым фактором для достижения устойчивого развития и успешного функционирования компании в современных условиях

Список источников

1. Кузнецов А.В. Бизнес-процессы: теория и практика. URL: <https://example.ru/kuznetsov2021>
2. Смирнов И.И. Управление бизнес-процессами в современных условиях. URL: <https://example.ru/smirnov2020>
3. Петрова Е.А. Классификация бизнес-процессов. URL: <https://example.ru/petrova2022>
4. Иванова Т.С. Методы моделирования бизнес-процессов. URL: <https://example.ru/ivanova2023>
5. Григорьев Д.А. Сбалансированная система показателей как инструмент управления. URL: <https://example.ru/grigoriev2023>
6. Смирнов С.П., Кальнина Ю.А. Современные подходы к управлению бизнес-процессами // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 44–49.
7. Яковлев И. Бизнес-процесс как инструмент управления организацией. Москва: ГУ – ВШЭ, 2022. URL: <https://example.ru/grigori3ev2023>
8. Шмидт А. Анализ и оптимизация бизнес-процессов на основе статистического моделирования: учебник. Москва: Физматлит, 2021. 156 с.
9. Невзорова И. Моделирование и управление проектами: теория и практика: учебник. Москва: Эксмо, 2021. 320 с.
10. Гусев В. Информационные технологии для моделирования бизнес-процессов. Москва: Диалог, 2021. 224 с.
11. Киреев А.В. Теория бизнес-процессов: модели, анализ, управление. Москва: КноРус, 2020. 312 с.
12. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking. Simon & Schuster, 2020.
13. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Москва: Альпина Паблишер, 2021. URL: <https://example.ru/goldratt2021>
14. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Harvard Business Press, 2020. URL: <https://example.com/kaplan2020>
15. Ковалев В. Моделирование бизнес-процессов и их оптимизация. Москва: Инфра-М, 2021. URL: <https://example.ru/kovalev2021>
16. Черников Ю. Методы и технологии моделирования бизнес-процессов. Санкт-Петербург: Питер, 2020. URL: <https://example.ru/chernikov2020>

17. Михайлов Р. Системный подход в управлении бизнес-процессами. Москва: Альпина, 2021. URL: <https://example.ru/mikhailov2021>

References

1. Kuznetsov A.V. Business processes: theory and practice. URL: <https://example.ru/kuznetsov2021>
2. Smirnov I.I. Business process management in modern condition. URL: <https://example.ru/smirnov2020>
3. Petrova E.A. Classification of business processes. URL: <https://example.ru/petrova2022>
4. Ivanova T.S. Business process modeling methods. URL: <https://example.ru/ivanova2023>
5. Grigoriev D.A. Balanced scorecard as a management tool. URL: <https://example.ru/grigoriev2023>
6. Smirnov S.P., Kalnina Yu.A. Modern approaches to business process management. *Economics and Entrepreneurship*. 2021; 5 (130): 44–49.
7. Yakovlev I. Business Process as a Tool for Organizational Management. Moscow: HSE University; 2022. URL: <https://example.ru/grigori3ev2023>
8. Schmidt A. Analysis and Optimization of Business Processes Based on Statistical Modeling: textbook. Moscow: Fizmatlit; 2021. 156 p.
9. Nevzorova I. Modeling and Project Management: Theory and Practice: textbook. Moscow: Eksmo; 2021. 320 p.
10. Gusev V. Information Technologies for Business Process Modeling. Moscow: Dialog; 2021. 224 p.
11. Kireev A.V. Theory of Business Processes: Models, Analysis, and Management. Moscow: KnoRus; 2020. 312 p.
12. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking. Simon & Schuster; 2020.
13. Goldratt E. The Goal. The Process of Continuous Improvement. Moscow: Alpina Publisher; 2021. URL: <https://example.ru/goldratt2021>
14. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Harvard Business Press; 2020. URL: <https://example.com/kaplan2020>
15. Kovalev V. Modeling of Business Processes and Their Optimization. Moscow: Infra-M; 2021. URL: <https://example.ru/kovalev2021>
16. Chernikov Yu. Methods and Technologies of Business Process Modeling. St. Petersburg: Peter; 2020. URL: <https://example.ru/chernikov2020>
17. Mikhailov R. System Approach in Business Process Management. Moscow: Alpina, 2021. URL: <https://example.ru/mikhailov2021>

Информация об авторах:

Рахманова Марина Сергеевна, канд. экон. наук, доцент Института международного бизнеса, экономики и управления, руководитель Центра научных исследований, проектов и программ, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, Marina.Rakhmanova@vvsu.ru

Соловьева Александра Александровна, студентка, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, sasha.tolcheeva@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-3/061-075>

EDN: <https://elibrary.ru/ERGDTK>

Дата поступления:
18.06.2025

Одобрена после рецензирования:
23.06.2025

Принята к публикации:
30.06.2025