

А.Б. Евдокимова, И.В. Ильин

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ
КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

A.B. Evdokimova, I.V. Ilyin

**BUSINESS PROCESS REENGINEERING
AS AN INSTRUMENT FOR CRISIS MANAGEMENT**

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. Методология комплексного реинжиниринга бизнес-процессов может обеспечить компанию новой бизнес-моделью, основанной на экономической стратегии компании в условиях кризиса. 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. Приведена методология поэтапного реинжиниринга бизнес-процессов для компаний среднего и малого бизнеса с построением экономической стратегии компании и рассмотрением эталонной модели. Цель реинжиниринга бизнес-процессов – сохранение компанией доли рынка и показателей рентабельности. 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.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС; АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ; ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ; РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ; СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА; БИЗНЕС-МОДЕЛЬ; БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ; ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ; ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ.

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. Methodology of a comprehensive reengineering business processes can provide the company with a new business model, based on the economic strategy of the company in crisis. 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 article describes the methodology of the phased re-engineering of business processes for small and medium commercial companies, which relies on the establishment of an economic strategy and a review of the reference model. The purpose of reengineering business processes is determined by the preservation of the company's market share and profitability. 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.

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 столкнулись 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 [1].

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 [2].

Инструментом для успешного управления компанией в условиях кризиса может стать применение метода реинжиниринга 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 [3].

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. Компании необходимо выбирать более эффективные инструменты управления среди всех возможных, что позволяет считать метод комплексного реинжиниринга бизнес-процессов решением задачи антикризисного управления. 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 [4].

В предисловии к изданию [5] отмечается, что с начала 1990-х гг. концепция управления бизнес-процессами получила широкое признание не только в академических кругах, но и на практике. Фокусирование на бизнес-процессах привело к формированию новых организационных структур и стало предпосылкой инновационных решений с использованием информационных технологий. Также отмечается, что для российских организаций достижения в этой области остались недоступными ввиду недостаточной изученности проблемы и осведомленности о существующих практиках российского менеджмента. В данной работе ученые приводят методику моделирования бизнес-процессов с примерами ее применения в зарубежных компаниях, что обуславливает необходимость адаптации приведенных методов к реалиям российского рынка. На основе анализа [5] нами разработана и адаптирована к российским компаниям малого и среднего бизнеса методика реинжиниринга бизнес-процессов.

В другой работе [6] отмечается, что множество исследовательских фирм разработали референтные модели и применяют собственную терминологию в области управления бизнес-процессами, однако здесь не делается

выбор в пользу какой-либо конкретной модели. Приводится множество моделей для ознакомления и с целью акцентирования внимания на том, что выбор конкретной модели не столь важен. В [6] отмечается, что особенно важно для компании – это выбрать конкретную модель и последовательно ее придерживаться. На основе анализа [6] в данной статье предлагаем использовать эталонные модели как один из элементов в ходе анализа существующего ландшафта бизнес-процессов в организации и выделения потенциала для их оптимизации.

В работе [7] указывается, что в рыночных условиях хозяйствования быстрота и адекватность реакции всех систем предприятия, эффективность операций приобретают особую значимость, становятся залогом его выживаемости в условиях острой конкурентной борьбы. 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 [7] 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. На основе анализа [7] мы приводим адаптацию методов реинжиниринга для предприятий среднего и малого бизнеса и обосновываем актуальность использования данной методики как инструмента антикризисного управления.

Рассмотрим далее применение реинжиниринга бизнес-процессов на примере компаний малого и среднего бизнеса, операционная деятельность которых происходит на территории Российской Федерации. В условиях существенных изменений рыночной конъюнктуры на территории государства компании из разных сфер деятельности столкнулись со схожими проблемами. Приоритетная задача компаний в условиях кри-

зиса – удержание показателей рентабельности на положительном уровне. При обострении конкурентной борьбы и совокупности внешних агрессивных факторов большое количество компаний банкротятся и ликвидируют предприятия [8].

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 [9].

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].

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.

Особенностью российского рынка является также присутствие на рынке компаний, в которых бизнес-процессы не структурированы и не регламентированы. Для таких компаний реинжиниринг бизнес-процессов является необходимым условием для удержания своих позиций в условиях кризиса. 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.

Методика исследования. Специфика операционной деятельности компаний среднего и малого бизнеса заключается в ограничен-

ном наборе бизнес-процессов, отсутствии дорогостоящих процессов, небольшом количестве сотрудников. 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 [11].

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 (пример на рис. 2),



Рис. 2. Пример организационной структуры компании

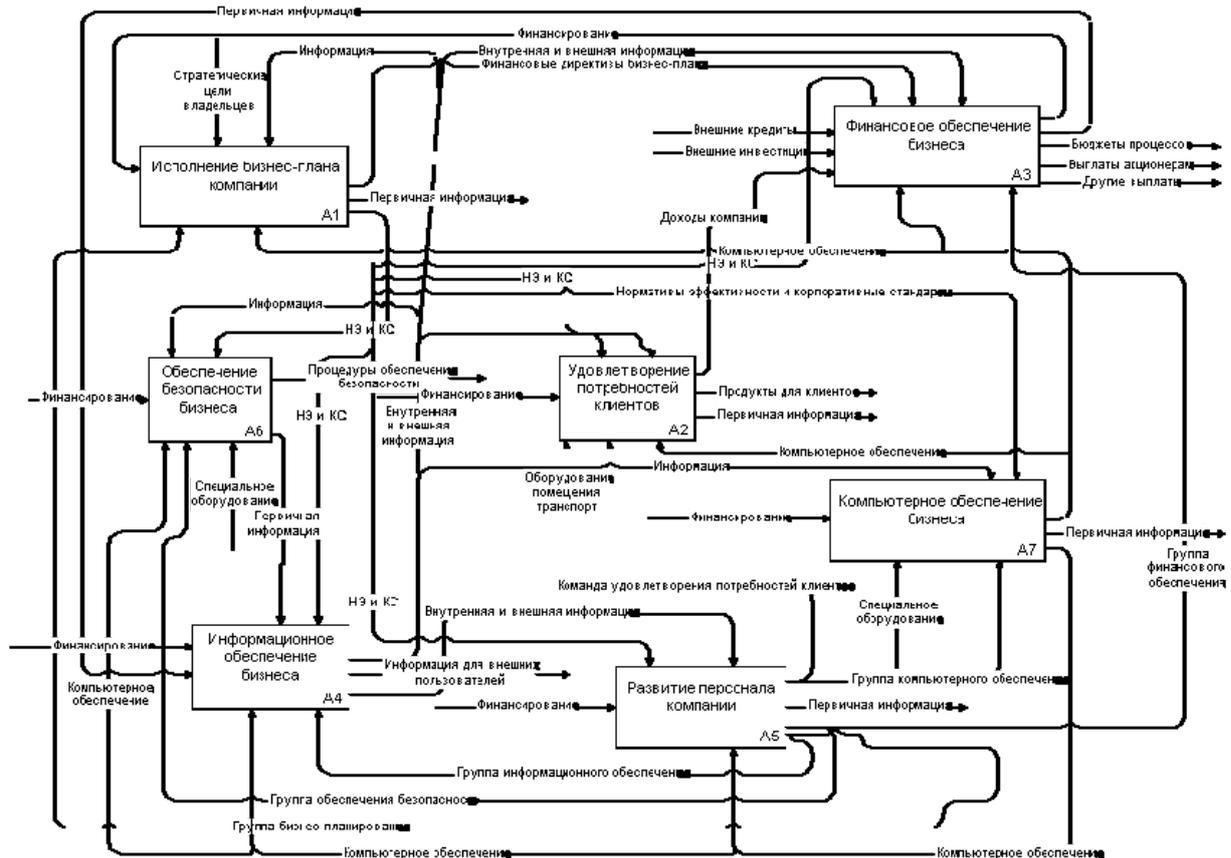


Рис. 3. Пример ландшафтной схемы бизнес-процессов в организации

— ландшафтная схема бизнес-процессов, протекающих в организации (пример на рис. 3) [12].

Эти документы описывают существующую бизнес-модель управления компании

и необходимы для дальнейшего анализа и составления плана перехода от существующей модели к новой бизнес-архитектуре.

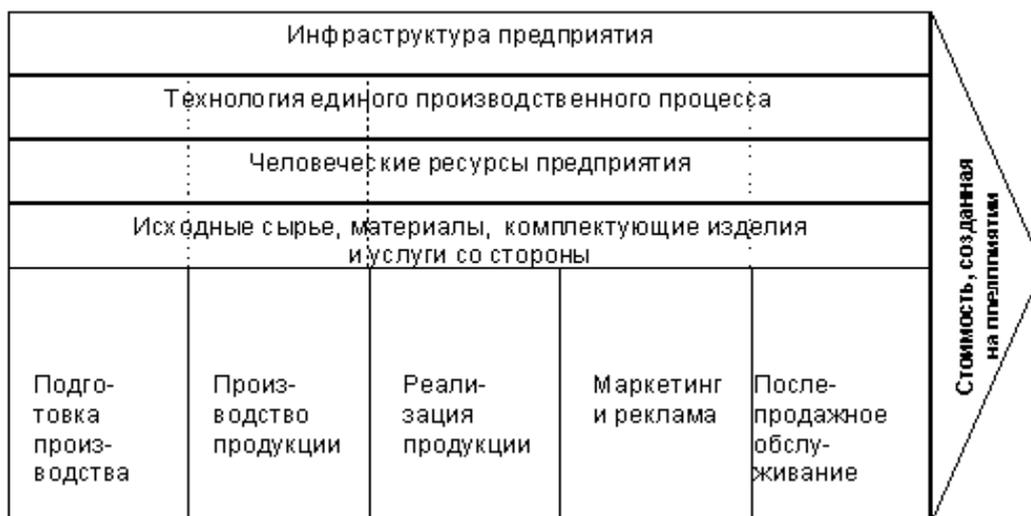


Рис. 4. Эталонная модель Портера – цепочка приращения стоимости

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. пример на рис. 5 [13]. В стратегической карте один из ракурсов позволит определить и построить ландшафтную схему бизнес-процессов организации, поддерживающих достижение заявленных целей, ориентированных на достижение заявленных показателей [14].

Далее проводится анализ ландшафтнoй 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 (пример на рис. 4: эталонная модель Портера – цепочка приращения стоимости) [15];
- стратегическая карта предприятия – моделируется совместно с руководством компании (пример на рис. 5) [16].

Анализ ландшафтнoй 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 ландшафтнoй 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».

Также проводится функционально-стоимостной анализ построенной ландшафтнoй схемы бизнес-процессов, который позволяет выявить потенциал для оптимизации расходов и дальнейшего реинжиниринга бизнес-процессов. Пример того, как отображается в программах моделирования функционально-стоимостной анализ, приведен на рис. 6 [17].

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 [18].

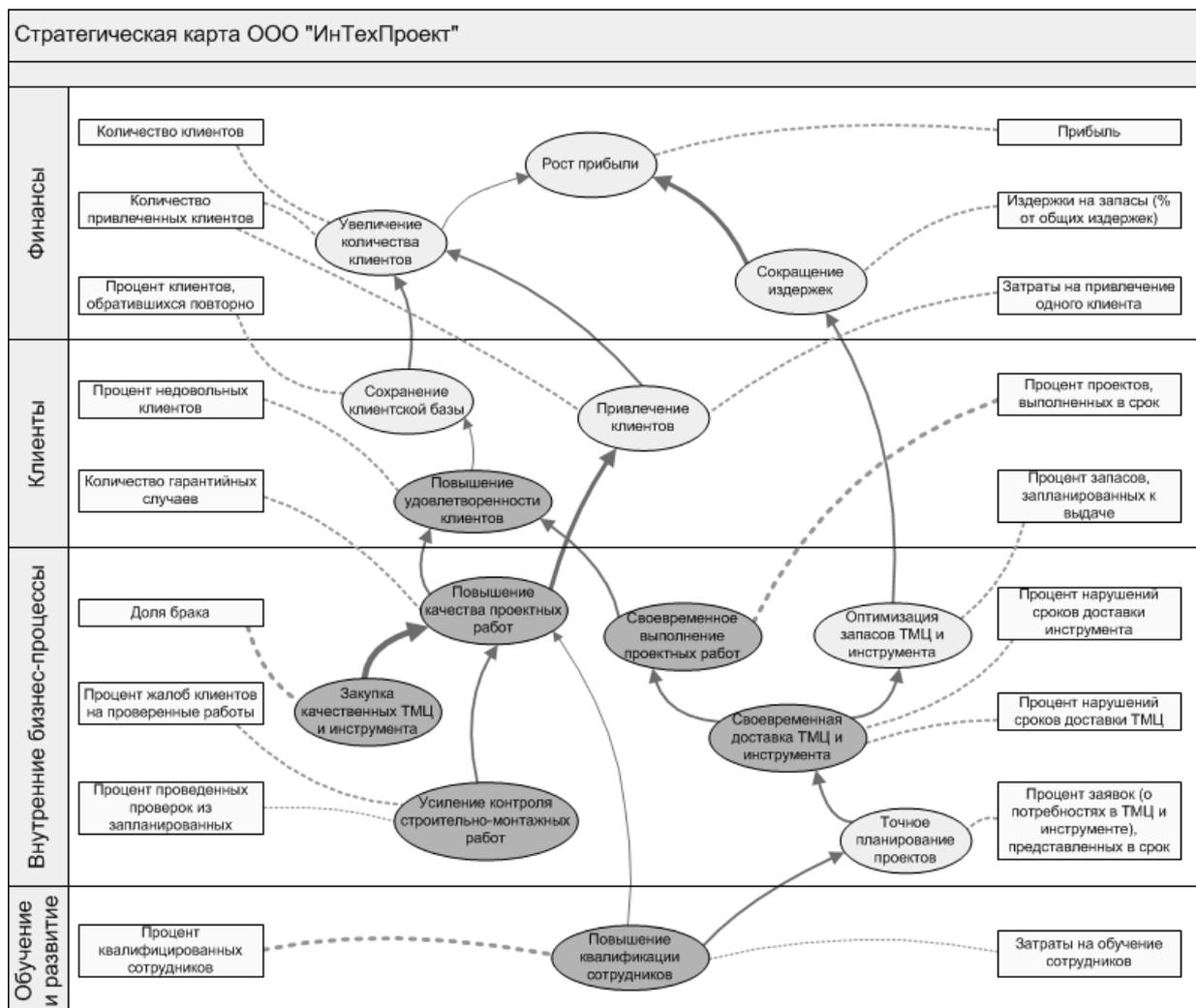


Рис. 5. Стратегическая карта предприятия

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 пометить 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, описывается их интеграция в компанию. Автоматизация бизнес-процесса сокращает время на его выполнение, значительно сокращает расходы на сам процесс, исключает человеческий фактор [19].

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



Рис. 6. Пример функционально-стоимостного анализа в графическом отображении

меньше ресурсов компания тратит при смене сотрудника на обучение и введение в должность нового кандидата. Создание базы знаний для сотрудников также является способом исключения зависимости компании от человеческого фактора и уникальных сотрудников, которые в единственном числе являются носителями компетенций и знаний, необходимых для работы компании [20]. Целесообразно всю информацию о процессе работы компании, поставщиках, подрядчиках, особенностях формирования документации и т. д. перенести в электронный, документированный вид и сделать доступным всем сотрудникам для свободного доступа во время их рабочего дня через систему сервисов. Для создания информационных сервисов можно использовать облачные технологии, которые позволяют создавать базы знаний и интегрировать автоматизированные инструменты для оперативной коммуникации в компанию [21].

Процесс перехода от существующей модели управления к новой бизнес-модели сталкивается с рядом типичных возражений со стороны сотрудников компании, сопротивлением внешней среды, особенно при резком изменении подхода, которые необходимо учесть и минимизировать при состав-

лении плана по внедрению модели «как должно быть» [22].

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 [23].

После внедрения новой модели управления и нового ландшафта бизнес-процессов компания полностью исключает «избыточные» процессы, тем самым максимально оптимизируя издержки организационной рабо-

ты. Появление и внедрение процессов, отвечающих стратегии компании, приводит управление к ориентации на результат, а не на сам процесс. При планировании желаемых результатов компания отвечает на вопрос – как достичь таких результатов, т. е. планирует и настраивает свою деятельность на достижение намеченных показателей. Стратегическая карта – это инструмент для постановки задач всей компании, которые в дальнейшем переводятся в показатели, такие как объем продаж, количество клиентов, допустимый процент жалоб или отказов, а приоритетом всех сотрудников компании становится достижение данных показателей. Это приводит к осознанному, оптимальному, максимально автоматизированному и регламентированному процессу управления компанией.

Результаты исследования. Предлагаемая методика апробирована на предприятии ЗАО «Фаворит». Компания «Фаворит» является событийно-туристическим предприятием. Особенностью компании является широкий спектр предоставляемых сервисов и услуг, что обуславливает наличие разных подразделений по продажам специализирующихся на разных продуктах. Компания столкнулась со следующим спектром проблем:

- падение показателей рентабельности;
- снижение объемов продаж;
- снижение уровня удовлетворенности клиентов, рост процента жалоб;
- текучка среди линейного персонала, снижение лояльности сотрудников компании;
- участие менеджмента компании исключительно в процессах операционного управления.

Для решения сложившейся кризисной ситуации приняты меры, по-отдельности влияющие на различные процессы:

- увеличение объемов рекламы услуг компании с целью достижения увеличения объемов продаж;
- разбор каждого случая отрицательного отзыва от клиента компании с курирующим сотрудником;
- повышение уровня заработной платы с целью удержания персонала.

Однако все применяемые меры привели к увеличению стоимости всех бизнес-процессов организации и, как результат, снизили показатели рентабельности, не принеся комплексного эффекта. Следующим этапом антикри-

зисного управления стало применение в компании методики реинжиниринга бизнес-процессов, которая здесь и предложена.

Основными результатами проведенных мероприятий можно считать следующие.

1. Увеличение количества обрабатываемых запросов в два раза. В ходе построения и анализа организационной структуры произошли следующие изменения. В компании существовало четыре подразделения по продажам, сотрудники каждого отдела обладали компетенциями по продаже услуг и сервисов, а также по их реализации. Это приводило к низким показателям продаж ввиду перегруженности сотрудников одновременно функциями реализации, необходимости иметь высококвалифицированных специалистов с высоким уровнем заработной платы, а также очень долгого процесса обучения в случае смены сотрудника. В ходе анализа существующей организационной структуры и перепроектирования бизнес-процессов выявлена типовая работа, проводимая менеджерами компании, и сформированы отделы продаж и отделы сервиса. Таким образом, в компании появились новые должности по продажам, такие как менеджер по продаже индивидуальных продуктов, менеджер по продаже групповых продуктов, менеджер по продаже событийных продуктов, что привело к увеличению объемов продаж, поскольку были диверсифицированы продукты и сотрудники обучены типовому процессу продажи однородного продукта. Для реализации проданных продуктов создан отдел сервиса, в котором разделили обязанности между сотрудниками следующим образом: менеджер по заказу транспорта, менеджер по заказу гостиниц и ресторанов, менеджер по работе с музеями и гидами и т. д. Разделение процессов продажи и реализации позволило увеличить потенциальное количество обрабатываемых заказов за определенный период в два раза.

2. Сокращение показателей текучести персонала до естественного уровня.

3. Снижение количества претензий на 30%.

4. Повышение качества обслуживания клиентов.

5. Освобождение генерального директора от процессов операционного управления, что привело к снижению временных затрат на решение текущих вопросов в два раза.

6. Увеличение эффективности рекламных кампаний по направлениям от 30 до 70 %.

Перечисленные результаты достигнуты в ходе построения стратегической карты предприятия. Выявлены и созданы новые подразделения и должности, которых ранее не существовало:

- должность менеджера по работе с персоналом, что сократило время участия в подборе нового персонала со стороны руководства компании, повысило лояльность сотрудников ввиду новых мероприятий, направленных на работу с существующим в компании штатом сотрудников.

- должность офис-менеджера, в функции которого вошла работа по выявлению мнения обслуженных компанией клиентов с целью повышения качества предоставляемых сервисов и услуг;

- заместители генерального директора по операционной работе и по организационным вопросам, что позволило менеджменту компании сосредоточиться на вопросах стратегического управления и планирования;

- отдел по рекламе, что позволило не только разгрузить менеджеров по продажам от дополнительных функций, но и формировать отчеты по эффективности проводимых рекламных компаний и управлять рекламным бюджетом компании.

7. Оптимизация издержек компании. Функционально-стоимостной анализ выявил дорогостоящие процессы и показал, что основным фактором, формирующим стоимость процессов, была заработная плата специалистов. Изменения в организационной структуре привели компанию к новому штатному расписанию, включающему больше должностей, однако за счет типизации выполняемых сотрудниками функции уровень квалификации требуемых специалистов и их уровень их заработной платы стал существенно ниже. Таким образом, компания имела штатное расписание из 15 должностей и суммарные месячные затраты на ФОТ около 700 000 р.; новое штатное расписание обеспечило компанию 30 должностями и ФОТом в размере 800 000 р. Однако потенциальное количество продаж компании при новом штатном расписании увеличилось в два раза. Также компания снизила возможные затраты в следующих направлениях: стоимость услуг связи путем смены поставщиков; стоимость рас-

ходных материалов путем замены поставщиков и выделения ответственного сотрудника; стоимость рекламных услуг путем управления и аналитики затрат.

В ходе реинжиниринга бизнес-процессов выявлена необходимость автоматизации отдельных процессов. Для компаний среднего и малого бизнеса внедрение сложных программно-аппаратных комплексов для комплексной автоматизации работы может быть слишком дорогостоящей инвестицией. Для компаний указанного типа существующий рынок облачных решений может предложить различные инструменты — доступные финансово и эффективные экономически.

Основным результатом проведенного исследования можно считать разработку методики реинжиниринга бизнес-процессов, применимую для компаний среднего и малого бизнеса, а также ее обоснование.

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 [24]. Автоматизация бизнес-процессов при ее возможности снижает издержки компании и повышает качество самих процессов [25]. 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 показатели рентабельности в условиях кризиса [26].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Знаменский В.В.** Кризисы, антикризисное управление, генезис антикризисного управления // Управление риском. 2014. № 1. С. 31–40.
2. **Ряховская А.Н., Кован С.Е.** Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Управленческие науки. 2015. № 3. С. 45–55.
3. **Калиматова Л.Б.** Реинжиниринг как инструмент антикризисного управления // Научные исследования и разработки // Экономика фирмы. 2015. № 3. С. 21–25.
4. **Никитин П.В.** Важность реинжиниринга бизнес-процессов на современном предприятии // Символ науки. 2015. № 11-1. С. 141–142.
5. **Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В., Кугелер М., Роземанн М.** Менеджмент процессов. М.: Эксмо, 2010. 384 с.
6. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0: пер. с англ. / под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елиферова. М.: Альпина Паблишер, 2016. 480 с.
7. **Сегаль Л.А.** Влияние реинжиниринга бизнес-процессов на стимулирование деятельности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. С. 22.
8. **Иванов С.В.** Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2002. С. 200.
9. **Ушанов П.В.** Антикризисное управление как новая парадигма управления // Эффективное антикризисное управление. 2010. № 1. С. 66–79.
10. **Хакимуллина Я.Ф., Файзуллина А.Г.** Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия // Символ науки. 2016. № 1-1(13). С. 214–216.
11. **Алябьева Е.М.** Реинжиниринг бизнес-процессов: регламентация работ // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2014. № 7. С. 65–67.
12. Бизнес-процесс схема. URL: <http://megashemes.appspot.com/biznes-process-shem.html> (дата обращения: 25.12.2015).
13. **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. 109–117. DOI: 10.5862/JE.216.13
14. **Баюров И.В.** Стратегическая карта целей // Стратегический менеджмент. 2009. № 2. С. 122–133.
15. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Strategicheskii_analiz_izderzhok_i_tsepochka_tsennostyei (дата обращения: 25.12.2015).
16. Документация Business Studio. Разработка целей в области качества. URL: <http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/qms/qmscreating/qmsobjective> (дата обращения: 25.12.2015).
17. **Сычевский М.** Использование BPwin в консалтинговых проектах. URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims026.html> (дата обращения: 04.01.2016).
18. **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: 20.12.2015).
19. **Федоров И.Г.** Системы управления бизнес-процессами как новая парадигма создания корпоративных ИС // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 133–139.
20. **Il'in I.V., Lyovina A.I., Shirokova S.V., Helmann N., Dubgorn A.S.** ITIL® and PRINCE2® in practice. St. Petersburg, Federal state Autonomous educational institution of higher professional education «Saint Petersburg state Polytechnic University Peter the Great», 2014. 128 p.
21. **Ильин И.В., Анисифоров А.Б.** Использование облачных технологий при построении информационных систем кластера // Экономика и управление. 2012. № 7(81). С. 22–27.
22. **Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д.** Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА. М.: Эксмо, 2005. 592 с.
23. **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.
24. **Воробьев А.Д.** От бизнес-планирования к стратегическому планированию // Российский экономический интернет-журнал. 2014. № 3. С. 4.
25. **Юрьев В.Н., Волкова В.Н.** Информационные системы в экономике. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2006. 538 с.
26. **Андреев И.** (интервью) «Тимур Кадыев: Процессный подход в России может давать фантастические результаты». URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1432066/> (дата обращения: 01.02.2016).

REFERENCES

1. **Znamenskii V.V.** Krizisy, antikrizisnoe upravlenie, genезis antikrizisnogo upravleniia. *Upravlenie riskom*. 2014. № 1. S. 31–40. (rus)
2. **Riakhovskaia A.N., Kovan S.E.** Antikrizisnoe upravlenie: sovremennaia kontseptsiiia i osnovnoi instrumentarii. *Upravlencheskie nauki*. 2015. № 3. S. 45–55. (rus)
3. **Kalimatova L.B.** Reinzhiniring kak instrument antikrizisnogo upravleniia. *Nauchnye issledovaniia i razrabotki. Ekonomika firmy*. 2015. № 3. S. 21–25. (rus)



4. **Nikitin P.V.** Vazhnost' reinzhiniringa biznes-protssosov na sovremennom predpriatii. *Simvol nauki*. 2015. № 11-1. S. 141–142. (rus)
5. **Bekker I., Vilkov L., Taratukhin V., Kugeler M., Rozemann M.** Menedzhment protssosov. M.: Eksmo, 2010. 384 s. (rus)
6. Svod znaniy po upravleniiu biznes-protssosami: BPM CBOOK 3.0: per. s angl. Pod red. A.A. Belaichuka, V.G. Eliferova. M.: Al'pina Publisher, 2016. 480 s. (rus)
7. **Segal' L.A.** Vliianie reinzhiniringa biznes-protssosov na stimulirovanie deiatel'nosti promyshlennogo predpriatii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. M., 2009. S. 22. (rus)
8. **Ivanov S.V.** Reinzhiniring biznes-protssosov predpriatii sfery uslug: dis. ... kand. ekon. nauk. SPb., 2002. S. 200. (rus)
9. **Ushanov P.V.** Antikrizisnoe upravlenie kak novaia paradigma upravleniia. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie*. 2010. № 1. S. 66–79. (rus)
10. **Khakimullina Ia.F., Faizullina A.G.** Reinzhiniring biznes-protssosov predpriatii. *Simvol nauki*. 2016. № 1-1(13). S. 214–216. (rus)
11. **Aliab'eva E.M.** Reinzhiniring biznes-protssosov: reglamentatsiia rabot. *Ekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy*. 2014. № 7. S. 65–67. (rus)
12. **Biznes-protsess skhema**. URL: <http://megashemes.appspot.com/biznes-process-shem.html> (data obrashcheniia: 25.12.2015). (rus)
13. **Il'in I.V., Levina A.I. Ilyin I.I., Levina A.I.** Business architecture maturity management. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2015, no. 2(216), pp. 109–117. DOI: 10.5862/JE.216.13
14. **Baiurov I.V.** Strategicheskaiia karta tselei. *Strategicheskii menedzhment*. 2009. № 2. S. 122–133. (rus)
15. **Strategicheskii analiz izderzhkek i «tseppochka tsennosti»**. URL: http://infomanagement.ru/lekciiya/Strategicheskii_analiz_izderzhkek_i_tseppochka_tsennosti_yei (data obrashcheniia: 25.12.2015). (rus)
16. **Dokumentatsiia Business Studio**. Razrabotka tselei v oblasti kachestva. URL: <http://www.businesstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/qms/qmscreatin> g/qmsobjective (data obrashcheniia: 25.12.2015). (rus)
17. **Sychevskii M.** Ispol'zovanie BPwin v konsaltingovykh proektakh. URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims026.html> (data obrashcheniia: 04.01.2016). (rus)
18. **Mel'nikova E.E., Syso T.N.** Metody, primeniaemye v upravlenii biznes-protssosami. URL: <http://www.nsu.ru/jspui/bitstream/nsu/2616/1/06.pdf> (data obrashcheniia: 20.12.2015). (rus)
19. **Fedorov I.G.** Sistemy upravleniia biznes-protssosami kak novaia paradigma sozdaniia korporativnykh IS. *Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO*. 2015. № 6. S. 133–139. (rus)
20. **Il'in I.V., Lyovina A.I., Shirokova S.V., Helmann N., Dubgorn A.S.** ITIL® and PRINCE2® in practice. St. Petersburg, Federal state Autonomous educational institution of higher professional education «Saint Petersburg state Polytechnic University Peter the Great», 2014. 128 p.
21. **Il'in I.V., Anisiforov A.B.** Ispol'zovanie oblachnykh tekhnologii pri postroenii informatsionnykh sistem klastera. *Ekonomika i upravlenie*. 2012. № 7(81). S. 22–27. (rus)
22. **Abdikeev N.M., Dan'ko T.P., Il'demenov S.V., Kiselev A.D.** Reinzhiniring biznes-protssosov. Polnyi kurs MVA. M.: Eksmo, 2005. 592 s. (rus)
23. **Il'in I.V., Shirokova S.V., Esser M.** Upravlenie proektami. Osnovy teorii, metody, upravlenie proektami v oblasti informatsionnykh tekhnologii. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2015. 311 s. (rus)
24. **Vorob'ev A.D.** Ot biznes-planirovaniia k strategicheskomu planirovaniu. *Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal*. 2014. № 3. S. 4. (rus)
25. **Iur'ev V.N., Volkova V.N.** Informatsionnye sistemy v ekonomike. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2006. 538 s. (rus)
26. **Andreenkova I.** (interv'iu) «Timur Kadyev: Protssosnyi podkhod v Rossii mozhnet davat' fantasticheskie rezul'taty». URL: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1432066/> (data obrashcheniia: 01.02.2016). (rus)

ЕВДОКИМОВА Анисия Борисовна – аспирант Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия, E-mail: anysia@yandex.ru

EVDOKIMOVA Anisiia B. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: anysia@yandex.ru

ИЛЬИН Игорь Васильевич – заведующий кафедрой «Информационные системы в экономике и менеджменте» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, доктор экономических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия, E-mail: ivi2475@gmail.com

ILYIN Igor' V. – Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: ivi2475@gmail.com
