

УДК 332  
ББК У65  
JEL M21, M29, M31, M39

### Современные тенденции оптимизации бизнес-процессов как инструмент развития малых предприятий

**Ратманский Алексей Вячеславович**, магистрант, Российский университет кооперации  
Адрес: ул. Веры Волошиной, дом 12/30, 141014, Московская область, Мытищи, Россия  
E-mail: [m.fizik@mail.ru](mailto:m.fizik@mail.ru)

**Ковшова Марина Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации  
Адрес: ул. Веры Волошиной, дом 12/30, 141014, Московская область, Мытищи, Россия  
E-mail: [mkovshova@mail.ru](mailto:mkovshova@mail.ru)  
ORCID ID [0000-0003-0930-0731](https://orcid.org/0000-0003-0930-0731)

**Аннотация:** Необходимость повышения эффективности бизнес-процессов в современных конкурентных условиях обуславливает выбор темы исследования. В статье подробно описаны бизнес-процессы характерные для малого бизнеса, представлено комплексное исследование методов осуществления бизнес-процессов, включая не только традиционные подходы, такие как Total Quality Management, но и современные цифровые решения. Особое внимание в статье уделено практическим аспектам внедрения изменений, рассмотрено применение бизнес-процессов на предприятиях малого бизнеса, приведен пошаговый алгоритм реорганизации бизнес-процессов в целях их оптимизации.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, малый бизнес, оптимизация, цифровая трансформация, автоматизация.

### Modern trends in business process optimization as a tool for small business development

**Ratmanskiy Aleksei Vyacheslavovich**, Master's student, Russian University of Cooperation  
Address: st. Vera Voloshinoy, house 12/30, 141014, Moscow region, Mytishchi, Russia  
E-mail: [m.fizik@mail.ru](mailto:m.fizik@mail.ru)

**Marina V. Kovshova**, Candidate of Economic Sciences,  
Professor of the Department of Management and Trade, Russian University of Cooperation  
Address: st. Vera Voloshinoy, house 12/30, 141014, Moscow region, Mytishchi, Russia  
E-mail: [mkovshova@mail.ru](mailto:mkovshova@mail.ru)  
ORCID ID [0000-0003-0930-0731](https://orcid.org/0000-0003-0930-0731)

**Abstract:** The need to improve the efficiency of business processes in modern competitive conditions determines the choice of the research topic. The article describes in detail the business processes typical for small businesses, presents a comprehensive study of the methods of implementing business processes, including not only traditional approaches such as Total Quality Management, but also modern digital solutions. Particular attention is paid to the practical aspects of implementing changes, the use of business processes in small businesses is considered, a step-by-step algorithm for reorganizing business processes in order to optimize them is given.

**Keywords:** business processes, small business, optimization, digital transformation, automation

### Введение / Introduction

В условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции эффективность операционной деятельности становится важным фактором выживания и развития

предприятий малого бизнеса. Предприятия, постоянно работающие над улучшением своих бизнес-процессов, демонстрируют более высокие показатели эффективности своей деятельности, в том числе рентабельности и ликвидности. Особенностью малого бизнеса является необходимость достижения максимального эффекта при минимальных инвестициях. Это требует особого подхода к выбору методов оптимизации и последовательности их внедрения.

Эффективность бизнес-процессов является важным фактором успеха для предприятий малого бизнеса. В отличие от крупных компаний, малый бизнес обладает ограниченными ресурсами, что делает каждое достижение в хозяйственной деятельности особенно значимым. Оптимизация бизнес-процессов должна характеризоваться высокой производительностью (объемом выработки за временной интервал), минимальной ресурсоемкостью (затратами на выполнение процесса), высокой ликвидностью, скоростью оборотов (временем полного операционного цикла) и стабильным качеством (соответствием конечного результата стандартам). На практике это выражается в минимальных временных затратах при сохранении качества, четком распределении зон ответственности, отсутствии дублирующих операций, возможности масштабирования и простоте контроля.

### **Материалы и методы / Materials and Methods**

Для оптимизации процессов в малом бизнесе применяются две основные методологии: Total Quality Management (TQM) и Business Process Reengineering (BPR).

TQM представляет собой систему всеобщего управления качеством, основанную на трех ключевых принципах.

Во-первых, это ориентация на потребности клиента, которая включает регулярный сбор обратной связи, анализ удовлетворенности и персонализацию обслуживания.

Во-вторых, непрерывное совершенствование, предполагающее постоянный поиск улучшений, поэтапные изменения и фиксацию положительного опыта.

В-третьих, вовлечение персонала в бизнес-процессы, систему предложений и делегирование полномочий. Практическая реализация TQM включает внедрение цикла PDCA (планируй-делай-проверяй-действуй), разработку стандартов качества, создание системы контроля и мотивацию персонала.

В отличие от TQM, подход Business Process Reengineering (BPR) предполагает перепроектирование всех процессов. Этот метод начинается с анализа текущего состояния, включающего картирование процессов, хронометраж операций и выявление узких мест. Затем следует этап проектирования нового процесса, на котором устраняются лишние операции, автоматизируются рутинные задачи и перераспределяется ответственность. Завершающей фазой является внедрение изменений, состоящее из пробного запуска, корректировки по результатам и полномасштабной реализации.

Практическая оптимизация бизнес-процессов на предприятии начинается с диагностики текущего состояния. На этом этапе необходимо выбрать процесс для анализа - наиболее проблемный, критически важный для бизнеса и дающий максимальный эффект при улучшении. Затем собираются данные о временных параметрах, затратах ресурсов, количестве ошибок и удовлетворенности клиентов. На основе этой информации строится модель AS-IS, описывающая все этапы процесса, определяющая участников и выявляющая проблемные зоны.

Следующим шагом является разработка улучшенного процесса. Сначала определяются целевые показатели по временным рамкам, финансовым параметрам и качественным характеристикам. Затем проектируется модель To-be, устраняющая дублирование, оптимизирующая последовательность операций и перераспределяющая зон ответственности. Завершает этот этап планирование внедрения, которое включает определение этапов реализации, необходимых ресурсов и обучение персонала [7].

Для анализа и оптимизации бизнес-процессов в деятельности предприятий малого бизнеса используются различные инструменты. Так для анализа может применяться диаграмма Исикавы (выявление причин проблем), картирование потока создания ценности,

FMEA-анализ (оценка рисков) и бенчмаркинг (сравнение с лучшими практиками). Для внедрения изменений полезны стандартизация операций, визуальное управление, чек-листы контроля и система ключевых показателей.

### **Результаты / Results**

Оценка эффективности оптимизированных бизнес процессов проводится по количественным и качественным показателям. К количественным показателям производственных процессов можно отнести время выполнения заказа, процент бракованной продукции, время загрузки оборудования и выполнение показателя производительности труда. К качественным показателям оценки бизнес-процессов относят удовлетворенность клиентов, уровень стресса сотрудников, гибкость процесса и простоту масштабирования.

Для оценки эффективности бизнес-процессов рассматриваются конкретные показатели каждого отдельного процесса. Так, например, для измерения процесса продаж рассматривается время от первого контакта до закрытия сделки, конверсия лидов в покупателей и стоимость привлечения клиента. В процессах производства и обслуживания клиентов рассматриваются такие показатели, как время производства единицы продукции, процент брака, затраты на производство единицы продукции, среднее время ответа на запрос, количество решенных проблем за день и рейтинг удовлетворенности клиентов. А в процессе найма анализируется время от публикации вакансии до выхода сотрудника на работу, стоимость найма и процент успешных стажировок.

Если рассматривать оценку эффективности проведения бизнес-процессов с применением метода анализа процесса продаж на предприятии малого бизнеса, то можно выявить узкие места в этих процессах, например, негативное влияние на эффективность продаж оказывает длительное время обработки заказов. А уже после внедрения новых технологий и автоматизации в работу этих бизнес процессов, время обработки заказов сокращается (время обработки может сократиться минимум на 30%), что повлияет на эффективность самого бизнеса.

Если рассматривать эффективность бизнес процессов с учетом анализа производственного процесса, то можно отметить, например, важность применения SWOT-анализа. Также важно постоянно проводить анализ бизнес-процессов финансовой деятельности, выявлять лишние этапы в процессе проведения финансовых платежей, в процессе кредитования, управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Так, например, работа с кредитами, выявление оптимальных сроков кредитования, минимальных ставок по кредитам и соответствующих финансовых учреждений, устраняются недочеты, что позволяет сократить время одобрения кредитов, а также нахождения оптимальных процентных ставок.

Необходимо также постоянно проводить анализ и оценку финансовых показателей бизнес-процессов, оценивать доходность и затратность каждого бизнес процесса отдельно, оценивать их влияние на ликвидность, платежеспособность предприятия. В целом проводить гибкую финансовую политику учета доходности и затрат всех бизнес процессов предприятия, что позволит в целом добиться высоких показателей.

### **Обсуждение / Discussion**

При внедрении изменений в бизнес малых предприятий важно следовать нескольким ключевым рекомендациям. Начинать следует с выбора 1-2 ключевых процессов, ограничивать сроки пилотного проекта и использовать по возможности только внутренние ресурсы предприятия. Необходимо активно вовлекать собственный персонал, объясняя преимущество предложенных изменений, поощряя предложения по оптимизации производственных бизнес процессов и обучая новым методам работы. При этом следует использовать простые инструменты, такие как визуальные схемы процессов, чек-листы контроля и понятные инструкции. Каждый сотрудник-участник бизнес процесса должен четко представлять свою роль, понимать ответственность и важность своего участия в процессе. Особое внимание следует уделять регулированию процесса работ и осуществлению контроля за деятельностью работников. Определяя положение работы во

времени, последовательность выполнения работ формируются график Ганта и сетевые графики.

Для достижения высоких результатов деятельности предприятия и эффективности проведения бизнес процессов, необходимо регулярное измерение ключевых показателей выполнения бизнес процессов и по мере необходимости корректирование данного процесса.

В процессе оптимизации бизнес-процессов зачастую допускаются однотипные ошибки, которых можно избежать. Отсутствие четких целей компенсируется определением конкретных измеримых показателей и установлением реалистичных сроков. Если же возникает сопротивление персонала, при реализации бизнес процессов, то оно преодолевается через вовлечение сотрудников в сам процесс изменений и демонстрацию личной выгоды от нововведений. Если возникает вопрос, связанный с недостатком ресурсов, то его можно решить с применением сначала малозатратных нововведений и использованием бесплатных инструментов, а затем применение всех последующих работ по совершенствованию бизнес процессов. А отсутствие постоянной системы контроля, что свойственно малым предприятиям, устраняется разработкой простой системы контрольных показателей и назначением ответственных за их мониторинг.

На сегодняшний день важным становится применение реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности малых предприятий. Применение реинжиниринга бизнес-процессов предусматривает рассмотрение комплекса мер, направленных на глубокое переосмысление и радикальное изменение рабочих процедур предприятия в целях повышения их эффективности, сокращения затрат, улучшения качества продукции или уровня сервиса.

Главной целью такого реинжиниринга становится формирование более эффективного бизнес-процесса, где каждый вложенный рубль приносит бы больше прибыли. Такой реинжиниринг бизнес процессов позволит улучшить продукт, услугу малого предприятия, устранить недостатки в производстве, которые отнимают много ресурсов, сформировать оптимальную организационную структуру и повысить гибкость бизнеса, адаптируя его к новым условиям рынка.

Реинжиниринг бизнес-процессов малого предприятия проводится последовательно, поэтапно. Так, вначале определяется четкая цель новых бизнес процессов, формулируются задачи и понимание ожидаемых результатов. Далее проводится анализ текущей работы, оцениваются производственные процессы, выявляются их слабые места и точки роста. Проводится проектирование и моделирование новых бизнес-процессов на основе современных технологий, выбирается новая стратегия развития предприятия.

Значимым этапом реинжиниринга является реализация изменений, где происходит реализация запланированных решений и их тестирование для выявления проблемных мест и устранения ошибок.

Заключительным этапом реинжиниринга является оценивание его результатов, проводится мониторинг эффективности после внедрения новой схемы бизнес процесса, выясняется, достигнута ли поставленная цель и насколько оптимизированы процессы.

Внедрение реинжиниринга на предприятиях малого бизнеса может быть осложнено при возникновении широкого спектра проблем или можно обозначить их рисковыми событиями. К таким проблемам (рискам) могут относиться как недостаток финансовых ресурсов, так и отсутствие экспертизы. Зачастую реинжиниринг требует значительных инвестиций в анализ, проектирование и внедрение новых процессов, что может быть непосильным для малого предприятия, а также малые предприятия часто не имеют внутренних специалистов, обладающих знаниями и опытом в области реинжиниринга.

Также внедрение реинжиниринга на предприятиях малого бизнеса может столкнуться с сопротивлением изменениям, недостатком формализованных процессов и высокой чувствительности к ошибкам. В малом бизнесе, где сотрудники часто выполняют множество функций, изменения могут восприниматься как угроза стабильности и в отличие от крупных компаний, малые предприятия менее устойчивы к ошибкам и сбоям в процессе внедрения

любых изменений. Для того, чтобы минимизировать все эти риски, рекомендуется внедрять реинжиниринг поэтапно, начиная с наиболее критичных процессов. Также важно обеспечить обучение сотрудников и их активное участие в процессе изменений.

Так можно привести пример эффективности применения реинжиниринга при формировании новых бизнес процессов доставки товара до потребителя. В пандемию многие предприятия стали широко применять доставку своего товара непосредственно покупателю. При этом сократились расходы на аренду помещения где реализовывался продукт, а затраты на курьеров или на доставку (договор с организациями предоставляющий такой сервис) оказались ниже, что стало выгодным для малого предприятия. В связи с этим доходы малых предприятий возрастали, а бизнес становился более устойчивым.

Если рассматривать современные тенденции в оптимизации бизнес- процессов, то важно отметить, что они включают три основных направления: цифровизация бизнес-процессов, применение гибких методологий и ориентация на клиента.

Цифровизация предполагает автоматизацию рутинных операций, внедрение современных информационных систем и оптимизацию производственных процессов, цель которых повысить эффективность работы, улучшить качество продукции и укрепить конкурентоспособность на рынке.

Для цифровизации бизнес-процессов малого предприятия могут использоваться: CRM-системы, которые помогают управлять взаимодействиями с клиентами, отслеживать продажи и анализировать данные о клиентах; инструменты цифрового маркетинга; применение различных бухгалтерских программ, при которых автоматизируются финансовые операции, подготавливаются бухгалтерские и налоговые отчёты; различные чат-боты, помогающие взаимодействовать с клиентами через мессенджеры и социальные сети.

Цифровизация позволяет сократить временные затраты, снизить операционные издержки, повысить качество обслуживания клиентов и принять эффективные управленческие решения. При этом предприятиям, внедряющим цифровизацию необходимо учитывать и то, что сотрудники могут избегать освоения новых инструментов или саботировать процесс, и что малые предприятия не всегда могут обеспечить достаточную защиту своих данных.

Также важно применять в бизнес процессах предприятий малого бизнеса гибкие методологии, которые основываются на принципах бережливого производства, Agile-подходе к управлению и итеративном совершенствовании. Все это позволит усилить процессы ориентации на клиента, что выражается в персонализации базы данных и процессов, гибких системах обслуживания и обратной связи в реальном времени.

Важно отметить, что подобные преобразования требуют от менеджмента систематической работы и постоянного внимания к деталям, и при эффективном управлении бизнес-процессами они создают прочный фундамент для устойчивого развития бизнеса в целом [8].

### **Заключение / Conclusion**

Чтобы эффективно выполнялись бизнес-процессы в малых предприятиях нужно постоянно анализировать их, выявлять недостатки, корректировать их и принимать решения, которые позволят повысить эффективность хозяйственной деятельности. Необходимо постоянно работать над оптимизацией бизнес-процессов, помнить, что это не разовые мероприятия, а постоянный процесс, постоянная работа над улучшением деятельности отдельных мероприятий бизнеса. Такая работа должна стать частью корпоративной культуры предприятия. Даже отдельные этапы работ по улучшению и оптимизации бизнес-процессов в своей совокупности приносят со временем значительный эффект. Поэтому такие работы должны проводиться систематически, что в итоге повлияет на эффективность хозяйственной деятельности в целом и повысит конкурентоспособность и устойчивость бизнеса.

### Список источников

1. Аникин Б.А. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник / Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – Москва: Проспект, 2024. – 601 с.
2. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: Учебник. – М.: Проспект, 2023. – 432 с.
3. Антонян Л.В. Методика выбора модели управления запасами // Методы менеджмента качества. – 2024. – № 10. – С. 39-45.
4. Баркалов П.С., Буркова И.В., Глаголев А.В., Колпачев В.Н. Задачи распределения ресурсов в управлении проектами / Москва: ИПУ РАН, 2022. – 65 с.
5. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Д. Логистика: интегрированная цепь поставок, 2-е изд. / Пер. с англ. К.В. Комарова. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2024. – 640 с.
6. Гаджинский А.М. Логистика: учеб. для бакалавров. – 21-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 420 с.
7. Ковшова М.В. Современные методы и технологии управления проектами в условиях цифровизации. В сборнике: Образование, технологии и общество на смене эпох. Материалы XX международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах. Москва. – 2024. С. 865-875.
8. Ковшова М.В., Подлесный М.О. Механизм обеспечения устойчивого развития предприятий малого и среднего бизнеса, Материалы V международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Ростов-на-Дону, 2022. – С. 132-135.

### References

1. Anikin B.A. Basic and supporting functional subsystems of logistics: textbook edited by B.A. Anikin, T.A. Rodkina. Moscow: Prospekt, 2024. 601 p.
2. Anikin B.A., Tyapukhin A.P. Commercial logistics: Textbook. Moscow: Prospekt, 2023. 432 p.
3. Antonyan L. V. Methodology for choosing a stock management model. *Methods of quality management*. 2024;10:39-45.
4. Barkalov P.S., Burkova I.V., Glagolev A.V., Kolpachev V.N. Resource allocation tasks in project management. Moscow: IPU RAS, 2022. 65 p.
5. Bowersox Donald J., Kloss David D. Logistics: Integrated Supply Chain, 2nd ed. Translated from English by K.V. Komarova. Moscow: Olymp–Business CJSC, 2024, 640 p.
6. Gadzhinsky A.M. Logistics: textbook. for bachelors. 21st ed. Moscow: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and Co.", 2023. 420 p.
7. Kovshova M.V. Modern methods and technologies of project management in the context of digitalization. In the collection: Education, technology and society at the change of eras. Proceedings of the XX International Congress with elements of a scientific school for young scientists. In 2 volumes. Moscow. 2024. P. 865-875.
8. Kovshova M.V., Podlesny M.O. Mechanism for ensuring sustainable development of small and medium-sized businesses, Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. In 2 parts. Rostov-on-Don, 2022, pp.132-135.