

УДК 338.47+656.07

DOI: <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2022.32.2.08>

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Галина Петровна Кузина<sup>1</sup>, Александр Иванович Мозговой<sup>2</sup>,  
Александр Николаевич Крылов<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Государственный университет управления, Москва, Россия,

<sup>2</sup> Московский городской педагогический университет, Москва, Россия,

<sup>1</sup> [gpkuzina2009@yandex.ru](mailto:gpkuzina2009@yandex.ru)

<sup>2</sup> [mozgovoy\\_a@mail.ru](mailto:mozgovoy_a@mail.ru)

<sup>3</sup> [fin100@mail.ru](mailto:fin100@mail.ru)

**Аннотация.** Целью исследования является анализ эффективности транспортной компании, работающей на рынке контейнерных перевозок, в условиях нестабильной экономики и разработка системы управления на основе бизнес-процессного подхода. В статье приведены результаты исследования деятельности компании на рынке контейнерных перевозок, включая SWOT-анализ, анализ конкурентов, анализ сложившейся системы управления, выявлены причины низкой эффективности, проанализированы предпосылки перехода системы управления на бизнес-процессное управление, разработаны бизнес-процессы, разработана организационная структура управления компании, основанная на процессном подходе, оценка эффективности предложенного подхода. Сделан вывод о значительных преимуществах бизнес-процессного подхода по сравнению с принятым функциональным подходом с точки зрения эффективности деятельности компании.

**Ключевые слова:** бизнес-процессное управление, бизнес-процессы, функциональное управление, организационная структура управления, эффективность деятельности, транспортная компания.

UDC 338.47+656.07

DOI: <https://doi.org/10.25688/2312-6647.2022.32.2.08>

## BUSINESS-PROCESS MANAGEMENT AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE TRANSPORT COMPANY IN AN UNSTABLE ECONOMY

Galina P. Kuzina<sup>1</sup>, Aleksandr I. Mozgovoy<sup>2</sup>, Aleksandr N. Krylov<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Institute of Industrial Management of the State University of Management, Moscow, Russia

<sup>2</sup> Moscow City University, Moscow, Russia

<sup>1</sup> [gpkuzina2009@yandex.ru](mailto:gpkuzina2009@yandex.ru)

<sup>2</sup> [mozgovoy\\_a@mail.ru](mailto:mozgovoy_a@mail.ru)

<sup>3</sup> [fin100@mail.ru](mailto:fin100@mail.ru)

**Annotation.** The aim of the study is to analyze the effectiveness of a transport company operating in the container transportation market in an unstable economy and to develop a management system based on the business process approach. The article presents the results of the study of the company's activities in the container transportation market, including SWOT-analysis, analysis of competitors, analysis of the current management system, identified the causes of low efficiency, analyzed the preconditions for the transition of management system to business process management, developed business processes, developed the organizational structure of the company's management, based on the process approach, evaluation of the effectiveness of the proposed approach. The conclusion about the significant advantages of the business process approach compared to the adopted functional approach in terms of the effectiveness of the company was made.

**Keywords:** business process management, business processes, functional management, organizational management structure, performance efficiency, transport company.

### Введение

В условиях нестабильной экономики каждая организация стремится к высоким результатам работы, которые могут обеспечить ей выживание на данном рынке, а также создать предпосылки для дальнейшего развития и расширения занимаемой доли рынка. Обеспечить высокие результаты работы можно с помощью использования различных инструментов организационного или технического характера, которые позволяют осуществлять деятельность в больших масштабах или со скоростью, большей, чем у конкурентов.

В соответствии с тенденциями развития рынка транспортных услуг особое значение приобретает процессный подход к управлению [1]. Суть данного подхода заключается в управлении организацией, основанном на совокупности ее бизнес-процессов, а также обеспечивающих процессов и процессов

управления. Грамотное использование данного подхода позволяет оптимизировать систему управления компанией, повысить эффективность и скорость выполнения основных видов деятельности, а также исключить различные непроизводительные потери, возникающие в рабочем процессе.

Целью данного исследования является анализ эффективности транспортной компании, работающей на рынке контейнерных перевозок, и разработка системы управления на основе бизнес-процессного подхода. Исследование является продолжением предыдущей работы авторов, связанной с изучением возможности повышения конкурентоспособности транспортного бизнеса за счет инвестиций в инфраструктуру.

Объектом исследования является малое предприятие — транспортная компания, занимающая небольшую долю рынка, вследствие чего от системы управления данной компании требуется обеспечение достаточно высокой скорости принятия и реализации решений, а также обеспечение гибкости с целью осуществления изменений, которые необходимы в соответствии с изменениями основных тенденций и ситуации на рынке. Существующая в транспортной компании система управления не является гибкой и быстро адаптирующейся к изменчивой внешней среде, поэтому внедрение процессного подхода является актуальным и целесообразным в рамках как данной компании, так и других транспортных компаний.

Предметом исследования является существующая в транспортной компании система управления.

В процессе исследования решались следующие задачи:

- изучены теоретические основы систем управления, их особенности и подходы к формированию;
- проведен анализ конкурентоспособности компании, сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- проанализированы финансовые показатели деятельности;
- проанализированы существующие в организации модель управления и организационная структура управления;
- проанализированы предпосылки перехода от функциональной системы управления компанией к процессной системе управления;
- выявлены существующие функции и процессы компании;
- разработаны актуальные бизнес-процессы компании и их регламенты;
- разработана новая организационная структура управления компании, основанная на процессном подходе;
- дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В работе использовались такие методы, как SWOT-анализ, методы стратегического анализа, экономико-математические и графические методы исследования и анализа и др.

## Основное исследование

Общий объем рынка исследуемой компании «деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками» составляет в денежном выражении 2,47 трлн руб. Количество организаций, действующих на данном рынке, превышает 100 000<sup>1</sup>.

Исследуемая компания занимает незначительную долю рынка: 0,01 % рынка, или 224 млн руб., которая в условиях нестабильного рынка снижается. Так, в 2020 году доля рынка снизилась на 18 % по сравнению с 2019 годом, за 2020 год получена прибыль в размере 1,9 млн руб., что на 34,4 % меньше, чем в 2019 году, финансовое состояние значительно хуже среднего по отрасли.

По результатам SWOT-анализа (см. табл. 1) были выявлены сильные стороны компании, которые ей необходимо укреплять, чтобы выжить в условиях нестабильного рынка. В первую очередь необходимо обратить внимание на развитие дополнительных услуг, так как возможность предложить потребителям большое количество разнообразных услуг дает компании преимущество перед конкурентами. Помимо этого, компании следует поддерживать сильную сторону «транспортировка практически любых грузов», так как подобная характеристика позволяет привлечь к компании гораздо больше потенциальных клиентов.

В то же время у компании есть слабые стороны, которые необходимо превратить в сильные, так как их влияние на компанию достаточно велико. В первую очередь необходимо исправить ситуацию со слабой системой продвижения услуг на рынке. Сделать это возможно при помощи интенсификации маркетинговых усилий компании. Также следует обратить внимание на слабую финансовую устойчивость компании и слабую обеспеченность собственными оборотными средствами, так как из-за этого компания рискует стать банкротом и прекратить свою деятельность.

Компания обладает равным количеством возможностей и угроз, однако степень их влияния разнообразна. Компания может использовать имеющиеся возможности для расширения объема услуг перевозок как внутри страны, так и за ее рубежом, в регионы Азии. Помимо этого, у компании есть возможность применения инновационных технологий в процессе перевозки, а также расширения своей деятельности за счет возможного повышения востребованности железнодорожного транспорта.

Для снижения влияния угроз компании следует заранее разработать политику в области финансов, направленную на удержание цен на услуги, найти возможность заключения долгосрочных контрактов с целью сохранения объема спроса, а также вести сотрудничество с компаниями-перевозчиками, имеющими оптимальное соотношение «цена – качество» и современную технику.

---

<sup>1</sup> Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками в России [Электронный ресурс] // Rusprofile — сервис проверки и анализа контрагентов: [сайт]. URL: <https://www.rusprofile.ru/codes/522900> (дата обращения: 31.01.2022).

Таблица 1

**SWOT-анализ компании**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В собственности компании имеется контейнерный парк, находящийся в хорошем состоянии.</li> <li>2. Гибкая система ценообразования.</li> <li>3. Транспортировка практически любых грузов.</li> <li>4. Удобный прием заявки в любое время.</li> <li>5. Обеспечение сопровождения и контроля за грузом на любом этапе его следования.</li> <li>6. Организация сквозного сервиса по схеме «дверь – дверь».</li> <li>7. Предложение дополнительных услуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неустойчивое финансовое положение.</li> <li>2. Слабая система продвижения услуг компании на рынке.</li> <li>3. Низкая эффективность деятельности компании.</li> <li>4. Малое количество маршрутов перевозки. Международные перевозки только в страны Юго-Восточной и Восточной Азии.</li> <li>5. Низкая финансовая устойчивость компании.</li> <li>6. Слабая обеспеченность собственными оборотными средствами</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нарастание объемов перевозок в страны Восточной и Юго-Восточной Азии.</li> <li>2. Развитие технологий в сфере транспорта и перевозок.</li> <li>3. Рост востребованности железнодорожного транспорта из-за повышения цен на топливо и снижения выгоды автотransпорта.</li> <li>4. Рост внутрироссийских перевозок в результате роста ВВП</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вынужденный рост цены из-за инфляции.</li> <li>2. Отсутствие доступа поездов с двигателями внутреннего сгорания в отдельные зарубежные страны.</li> <li>3. Удорожание перевозки из-за обновления транспортного парка компаний-посредников.</li> <li>4. Снижение реального объема перевозок из-за роста безработицы и снижения выпуска продукции</li> </ol>

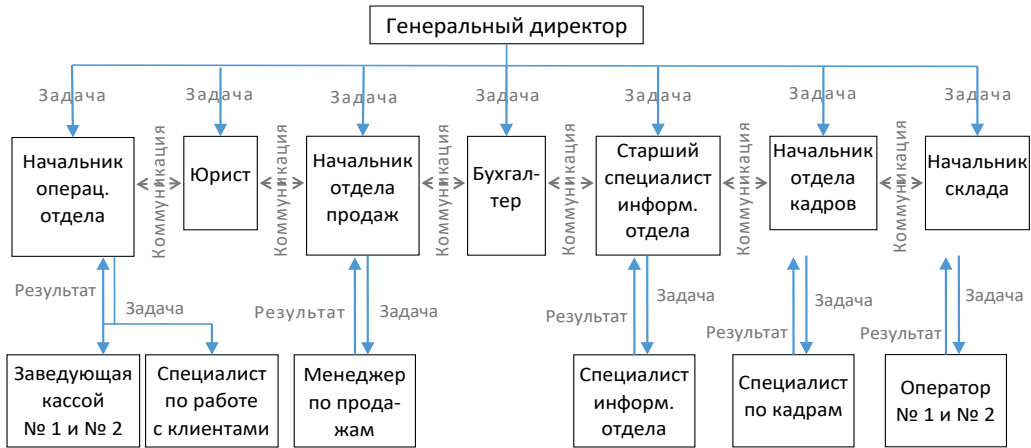
*Источник:* составлено авторами.

Анализ финансовых показателей компании, таких как коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент финансовой автономии, обеспеченность собственными средствами, рентабельность продаж и др., показал, что компания находится в критическом состоянии и близка к банкротству.

Стоит отметить, что маркетинговые мероприятия компании обладают крайне низкой эффективностью, ввиду чего компания практически неизвестна на рынке. Не исключена вероятность того, что в организации не осуществляется реальная маркетинговая деятельность и отсутствует маркетинговая стратегия. Из-за этого деятельность компании сильно ограничена, что является одной из причин ее низкой эффективности [8].

Выходом из данной ситуации может стать внесение изменений в процесс управления компанией. За счет грамотной и эффективной системы управления компания имеет возможность восстановить устойчивое положение на рынке и нарастить объемы своей деятельности.

Анализ модели управления компанией показал, что в ней используется функциональная модель управления (см. рис. 1), которая в условиях нестабильного рынка не может обеспечить адекватного реагирования на изменяющиеся условия рынка.



Источник: составлено авторами.

Рис. 1. Существующая функциональная модель управления компанией

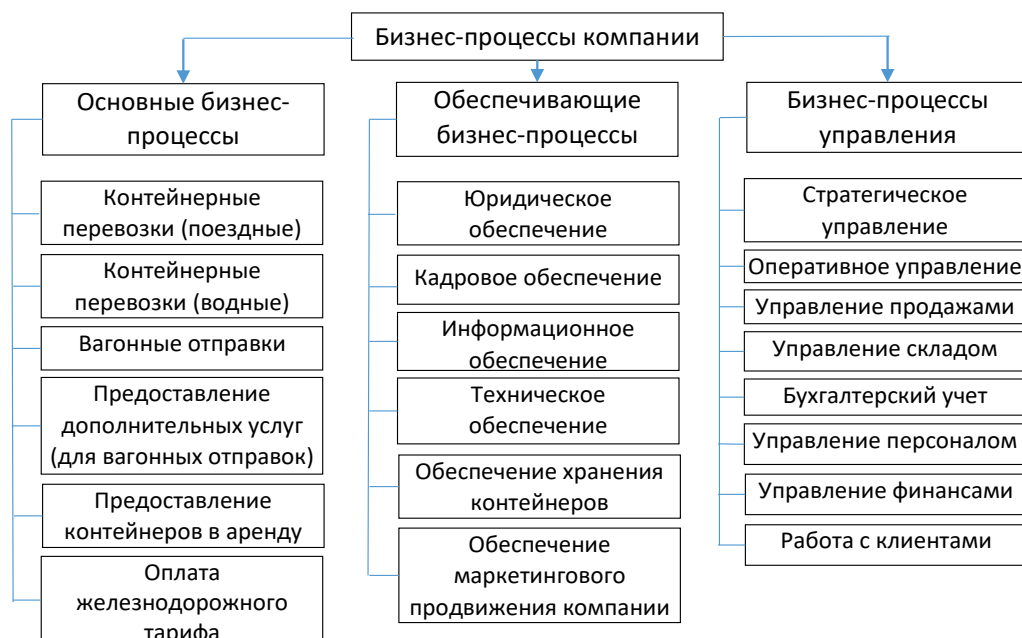
Реализация модели заключается в том, что генеральный директор ставит перед своими подчиненными, которые являются руководителями функциональных направлений, рабочие задачи. В свою очередь, руководители формируют задачи, которые должны выполнить их подчиненные. Исполнители представляют полученные результаты своим непосредственным руководителям, которые проверяют данные результаты на соответствие целям. Деятельность исполнителей контролируется в привязке к исполнению ими непосредственных функций, а не с точки зрения общего результата, что можно считать недостатком, так как у непосредственных исполнителей отсутствует четкое видение конечной цели, ради которой они выполняют поставленные задачи. Это может негативно сказаться на эффективности деятельности.

Руководители функциональных направлений при выполнении поставленных задач взаимодействуют между собой в рамках рабочих встреч, планерок и прочих регламентированных мероприятий. Также в процессе выполнения поставленных задач исполнители, работающие в различных отделах, не осуществляют коммуникации между собой, что также негативно сказывается на общей производительности.

Данная модель позволяет упростить деятельность непосредственных руководителей, так как заранее известно, кому будет поручено выполнение задания и кто ответственен за результат. Также в рамках данной модели исполнители четко осознают ряд функций, которые они должны выполнить. С одной стороны, это снижает время на постановку задания руководителями перед исполнителями, но, с другой стороны, исполнители не имеют представления

о том, ради чего они выполняют свои функции. Ввиду отсутствия коммуникации между сотрудниками могут проявляться несоответствия и несогласованность результатов, что будет увеличивать общее время выполнения всех задач. Например, менеджеру по продажам необходима информация о предполагаемой стоимости перевозки, а также о стоимости всех дополнительных услуг, которые выбрал клиент. Это необходимо для формирования итогового ценового предложения. Специалист операционного отдела по работе с клиентами, ввиду отсутствия коммуникации с сотрудниками других отделов, не знает о том, что менеджеру по продажам нужна также информация о дополнительных услугах, поэтому передает только информацию о предполагаемой стоимости перевозки. В результате этого менеджер по продажам вынужден вновь запрашивать информацию из операционного отдела, затягивая тем самым процесс оказания услуги.

В ходе исследования были выявлены и систематизированы бизнес-процессы: основные, обеспечивающие и бизнес-процессы управления, существующие бизнес-процессы компании (см. рис. 2). Ввиду нестабильного финансового положения компания не имеет в настоящий момент возможности осуществлять процессы развития, вследствие чего данные процессы не выделяются как отдельные категории.



Источник: составлено авторами.

Рис. 2. Схема бизнес-процессов компании

Таким образом было выявлено, что к категории основных бизнес-процессов относятся процессы, связанные с предоставлением основных видов

услуг, благодаря которым организация имеет возможность генерировать выручку. Обеспечивающие процессы нацелены на поддержание и организацию исполнения основных бизнес-процессов. Стоит отметить, что обеспечивающие бизнес-процессы чаще всего не имеют ценности для клиентов организации, а их исполнение обеспечивается за счет денежных средств, получаемых от реализации основных видов деятельности. Реализация процессов управления призвана обеспечить деятельность предприятия за счет управления ею — процессы управления позволяют осуществить планирование деятельности компании, ее организацию, координацию и контроль, а также нацелены на разработку долгосрочной стратегии деятельности. Совокупная реализация всех выделенных процессов позволяет обеспечить нормальное функционирование компании.

Бизнес-процесс контейнерных поездных перевозок подразумевает выполнение следующих операций: анализ требований к перевозке, подбор оптимального контейнера и маршрута, организация погрузки груза в контейнер и его выгрузки в пункте назначения, доставки контейнера до железнодорожного состава и от состава до точки назначения [3]. Владельцем данного процесса является начальник операционного отдела.

Бизнес-процесс контейнерных водных перевозок включает в себя такие операции, как оценка условий перевозки груза, подбор линейного морского перевозчика, заключение с ним договора на перевозку, организация погрузки груза в контейнер и доставки его в порт отправки, а также организацию доставки и разгрузки контейнера из порта прибытия в точку назначения [2]. Владельцем данного процесса является начальник операционного отдела.

Бизнес-процесс вагонных отправок подразумевает оценку требований к перевозке, подбор оптимального маршрута, заключение необходимых договоров с компанией-перевозчиком, отправки груза поездом [4]. Владельцем данного бизнес-процесса является начальник операционного отдела.

Бизнес-процесс оказания дополнительных услуг при оказании вагонных отправок подразумевает под собой обработку заявки клиента, организацию выполнения оформленных дополнительных услуг, заключение необходимых договоров с компаниями, оказывающими данные услуги. Владельцем данного процесса является начальник операционного отдела.

Бизнес-процесс предоставления контейнера в аренду подразумевает выполнение таких операций, как оценка требований к контейнеру, подбор необходимого контейнера, организация передачи его арендатору. Владельцем данного процесса является начальник операционного отдела.

Бизнес-процесс оплаты железнодорожного тарифа подразумевает под собой оплату железнодорожного тарифа за третьих лиц, а не за перевозку груза, организованную самой компанией. Данный процесс связан с выполнением таких операций, как получение права на оплату железнодорожного тарифа, расчет полной суммы к оплате, проведение оплаты. Владельцем данного процесса является начальник операционного отдела.



Выделенные основные бизнес-процессы соответствуют основным действующим направлениям бизнеса компании. Данные направления бизнеса являются востребованными, что связано с высокой потребностью в перевозках. В связи с этим данные направления бизнеса не являются убыточными для компании, что обеспечивает ей определенный уровень прибыли. Также компания имеет сравнительно небольшой поток клиентов, что позволяет малому штату компании полностью обрабатывать поступающие заказы. Неэффективность деятельности компании связана с функциональной организационной структурой, способствующей удлинению производственного процесса ввиду большой степени бюрократизации, сложности в коммуникациях и прочих проблем. Построение процессной организационной структуры в данном случае является эффективным инструментом для повышения эффективности деятельности компании.

Далее охарактеризуем составные, обеспечивающие бизнес-процессы компании.

- Процесс юридического обеспечения подразумевает под собой контроль над соответствием всей деятельности организации существующим законодательным нормам, проверку корректности составления всех документов и договоров, а также их соответствия юридическим требованиям, обеспечение разрешения возникающих конфликтов и споров как в судебном, так и во внесудебном порядке. Владельцем данного процесса является юрист.

- Кадровое обеспечение включает в себя подбор требуемого количества сотрудников, обладающих необходимым уровнем знаний и компетенций, распределение их по функциональным должностям и выдачу заданий. Владельцем данного процесса является начальник отдела кадров.

- Процесс информационного обеспечения подразумевает под собой организацию получения, обработки и хранения данных, получаемых в ходе осуществления деятельности компании, а также осуществления контроля над движением информации и документооборотом, использованием диджитал-каналов. Владельцем данного процесса является старший специалист информационного отдела.

- Процесс технического обеспечения включает в себя функции по содержанию офисного помещения в надлежащем состоянии, сервисное обслуживание компьютерного оборудования и оборудования связи. Владельцем данного процесса является старший специалист информационного отдела.

- Обеспечение хранения контейнерного парка, — процесс, подразумевающий обеспечение доставки контейнеров в депо, организацию их размещения и хранения, обеспечение передачи контейнеров на выполнение рабочих задач. Владельцем данного процесса является начальник склада.

- Обеспечение маркетингового продвижения компании включает в себя размещение информации о компании на различных тематических информационных порталах с целью привлечения большего внимания к организации, а также реализацию иных действий по повышению осведомленности клиентов о компании [5]. Владельцем данного процесса является начальник отдела продаж.

Следующим этапом охарактеризуем процессы управления.

- Стратегическое управление включает в себя операции по разработке долгосрочной стратегии деятельности компании и определения перспективных направлений ее развития. Владельцем данного процесса является генеральный директор, который также является и собственником компании.

- Оперативное управление как процесс включает в себя осуществление операций по планированию, организации, координации и контролю над текущей деятельностью сотрудников компании [9]. Владельцем данного процесса является генеральный директор.

- Управление продажами подразумевает под собой организацию деятельности отдела продаж, ведение политики компании в данной области, организацию создания и ведения баз данных клиентов, привлечение новых клиентов в деятельность организации путем использования диджитал-каналов [7]. Владельцем процесса является начальник отдела продаж.

- Управление складом включает в себя действия по координации и контролю деятельности всех контейнерных депо, управлению перемещением контейнеров между клиентами и различными депо, контролю над соблюдением условий хранения. Владелец данного процесса — начальник склада.

- Процесс бухгалтерского учета подразумевает под собой ведение учета деятельности всех финансовых операций компании, а также учета денежных потоков, составление документов финансовой отчетности, предоставление их в налоговые органы. Владельцем данного процесса является бухгалтер.

- Управление персоналом как процесс включает в себя действия по разработке кадровой политики организации, ведению документооборота в области кадров, осуществлению расчета заработной платы, разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой системы предприятия. Владельцем данного процесса является начальник отдела кадров.

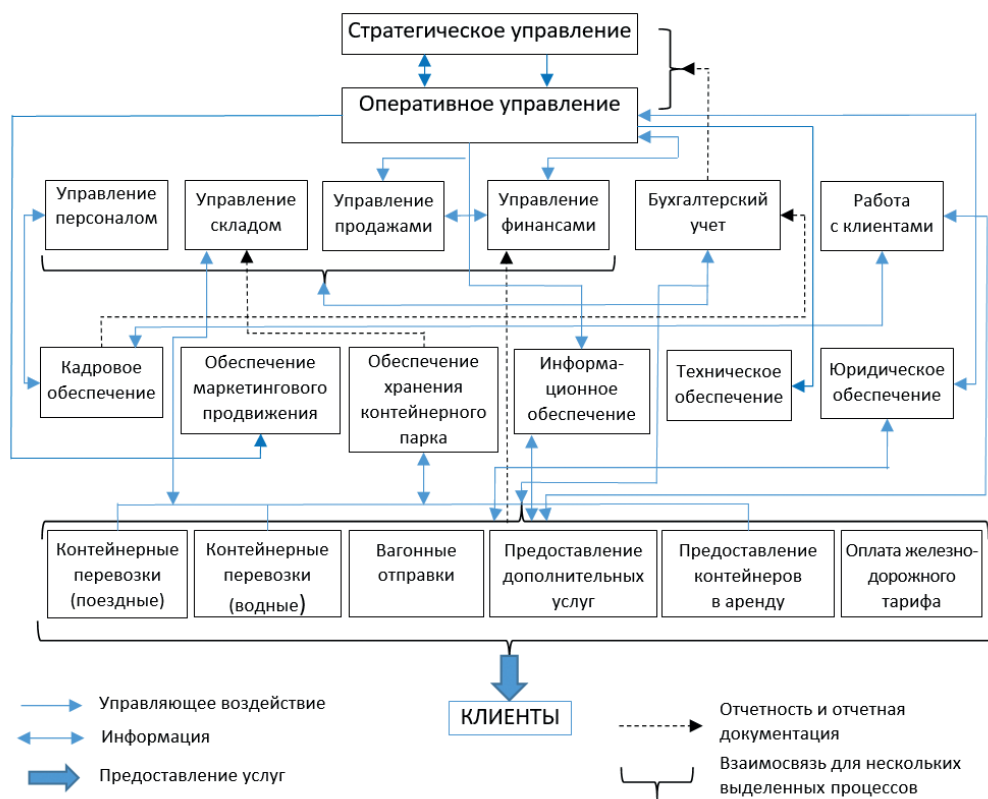
- Управление финансами включает в себя операции по разработке бюджета предприятия, распределения финансов между различными функциональными подразделениями предприятия с целью обеспечения его функционирования. Владелец процесса — генеральный директор. Он является также одним из его исполнителей, так как компания имеет малые размеры, а генеральный директор имеет финансовое образование, ввиду чего обязанности по управлению финансами возложены на него.

- Работа с клиентами подразумевает под собой информирование клиентов об услугах организации и ценах на них, оформление заявок клиентов на оказание услуг, консультирование клиентов касательно оформления необходимых договоров. Владельцем данного процесса является начальник отдела продаж.

Все бизнес-процессы, существующие в организации, так или иначе взаимосвязаны между собой. Данные взаимосвязи отражают деятельность организации, так как с помощью них можно отследить, какие процессы связаны между собой

на основе информационного взаимодействия, результаты каких процессов служат отчетными документами для других процессов, а также какие процессы генерируют управленческие воздействия на другие процессы. Также знание и понимание взаимосвязей между процессами позволяет сотрудникам быстрее выполнять возложенные на них задачи, так как изначально формируется понимание того, кому следует передавать выходную информацию, а от кого получать входную.

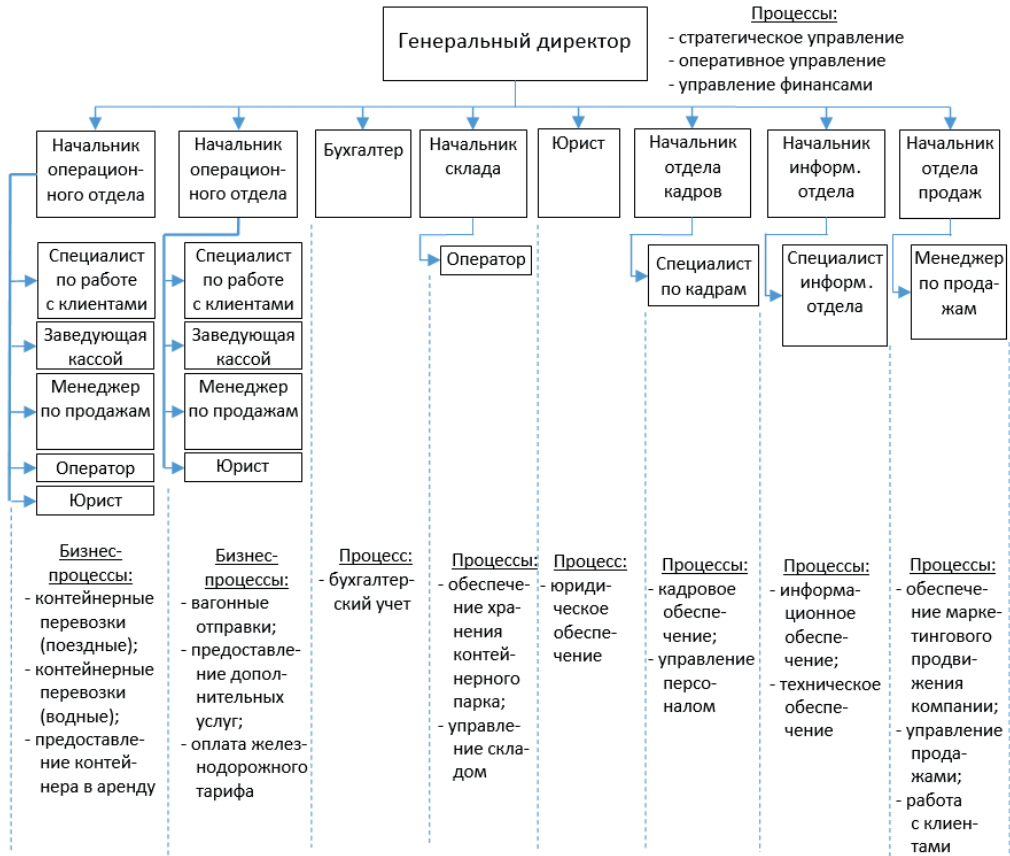
Взаимосвязи между бизнес-процессами проще всего отразить наглядно, с помощью схемы. Карта взаимосвязей бизнес-процессов представлена на рисунке 3. В процессе анализа бизнес-процессов, существующих в деятельности компании, были определены присущие данным процессам входы, выходы, инструменты, необходимые для их исполнения, владельцы процесса, а также процессы-потребители и процессы-поставщики. С помощью блок-схем был описан порядок выполнения основных бизнес-процессов в компании и ответственные за исполнение лица, а с помощью карты взаимосвязей были определены характер и тип взаимосвязей между существующими в компании процессами. Вся полученная информация, по своей сути, является составной информацией регламентов бизнес-процессов, так как в регламентах указаны исполнители бизнес-процессов, ответственные лица, вход, выход, описание самих процессов, а также порядок их выполнения.



Источник: составлено авторами.

Рис. 3. Картирование взаимосвязей бизнес-процессов компании

Организационная структура является основой системы управления организацией, так как на ее основе осуществляются рабочие процессы и процессы управления. В компании в целях повышения эффективности деятельности следует построить организационную структуру, в основе которой будут лежать выявленные бизнес-процессы. Важно отметить, что для построения процессной организационной структуры следует использовать основные бизнес-процессы, генерирующие прибыль. Сформированная процессная организационная структура компании представлена на рисунке 4.



Источник: составлено авторами.

Рис. 4. Процессная организационная структура компании

При построении организационной структуры, основанной на процессном подходе, ее части формировались на основе существующих в организации основных бизнес-процессов, а также обеспечивающих процессов и процессов управления. Каждый из представленных в общей структуре бизнес-процессов представляет собой направление деятельности организации, реализуя которые она генерирует прибыль. Ввиду того, что численность штата компании составляет 20 чел., за реализацию основных направлений деятельности отвечают одни и те же специалисты, что отражено в процессной организационной структуре.

Непосредственно в реализации основных бизнес-процессов задействованы специалисты по работе с клиентами, заведующие кассой, менеджер по продажам и юрист. В бизнес-процессах, в которых используются контейнеры, а именно в водных и поездных контейнерных перевозках, а также предоставлении контейнеров в аренду, также задействованы операторы склада.

Исполнителями обеспечивающих процессов являются сотрудники соответствующих функциональных подразделений. Так, например, владельцем и исполнителем процесса юридического обеспечения является юрист организации. Особенностью данных процессов является то, что их непосредственными исполнителями являются сотрудники функциональных служб, в то время как информация, поступающая и передаваемая в другие отделы, является входом и выходом для данных процессов. Те же особенности присущи и процессам управления. Стоит отметить, что процессы стратегического и оперативного планирования охватывают деятельность всей организации и задействует всех руководителей функциональных служб и владельцев процессов. Так как владельцем процессов планирования является генеральный директор, их исполнителями являются руководители — владельцы процессов.

Основным отличием представленной процессной организационной структуры управления от линейно-функциональной является то, что в основных бизнес-процессах собраны сотрудники различных функциональных служб, которые работают в рамках одного процесса. Обеспечивающие процессы и процессы управления, за исключением стратегического и оперативного планирования выполняются в рамках соответствующих функциональных служб, в то время как их взаимодействие с другими сотрудниками и процессами осуществляется за границами данных процессов, а предметом взаимодействия является документированная информация, которая является входами и выходами для данных процессов.

В связи с тем, что данная организационная структура отражает все существующие в организации процессы, а также охватывает всех сотрудников и все виды деятельности, можно сделать вывод о том, что эта структура может заменить собой существующую в организации линейно-функциональную организационную структуру управления.

Внедрение бизнес-процессного подхода является неотъемлемым условием работы компании в условиях цифровой экономики [6].

После составления информации о бизнес-процессах, а также формирования предложений для введения в организации был произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий, по результатам которого было выявлено, что внедрение управления на основе бизнес-процессов позволит увеличить годовую получаемую прибыль по оптимистическому прогнозу в 2,8 раза до уровня 5,4 млн руб., по пессимистическому прогнозу позволит вернуться к показателям допандемического уровня за счет увеличения количества клиентов, повышения качества и увеличения скорости обслуживания клиентов. Следует отметить, что по итогам 2020 года налог на добавленную

стоимость составил 60 % от суммы всех налоговых платежей компании, в три раза превысил размер полученной прибыли и поэтому назрела необходимость на государственном уровне решения вопроса о снижении налога на добавленную стоимость.

## Заключение

В условиях нестабильной экономики происходит проверка на прочность всех компаний, особенно относящихся к малому бизнесу. Внедрение бизнес-процессного подхода позволит создать гармоничную сбалансированную систему управления, обеспечить руководству компании возможность сфокусировать внимание на ключевых бизнес-процессах, незамедлительно реагировать на изменения рынка, оптимизировать накладные расходы, привлечь новых клиентов, повысить качество и скорость их обслуживания, подготовиться к работе в условиях цифровой экономики и изменчивой внешней среды. Безусловно, выживаемость организаций малого бизнеса невозможна без участия органов государственной власти по стабилизации экономики в условиях пандемии коронавируса.

## Список источников

1. Анализ социально-экономического развития Российской Федерации за 2020 год: в 2 ч. / В. И. Алешникова [и др.]; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления, Научно-исследовательский институт «Управление цифровой трансформацией экономики». М.: Гос. ун-т управления, 2021. 239 с.
2. Актуальные проблемы развития грузовых перевозок водными видами транспорта / П. В. Метелкин, В. В. Лобачев, Г. П. Кузина, И. А. Ковалева // Транспортное дело России. 2019. № 2. С. 39–41.
3. Кокорева О. А., Кузина Г. П. Актуальные проблемы и пути повышения конкурентоспособности российских транспортных компаний в международном грузовом сообщении // Актуальные проблемы управления – 2018: мат-лы 23-й Междунар. науч.-практ. конф. М.: Гос. ун-т управления, 2019. С. 47–50.
4. К вопросу реализации проектов развития железнодорожного транспорта России / П. В. Метелкин, В. М. Свистунов, В. В. Лобачев, И. Н. Гольшкова // Транспортное дело России. 2020. № 1. С. 97–99.
5. Крылов А. Н., Кузина Г. П., Мозговой А. И. К вопросу о формировании спроса на рынке услуг // Вестник университета. 2020. № 5. С. 135–142. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-135-142
6. Кузина Г. П., Мозговой А. И., Крылов А. Н. Организация цифровой трансформации российских предприятий // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2020. № 4 (26). С. 69–82. DOI: 10.25688/2312-6647.2020.26.4.07
7. Повышение эффективности бизнес-коммуникаций на основе использования digital-каналов / А. Н. Крылов, Г. П. Кузина, И. Н. Гольшкова, Р. А. Язинцев // Вестник университета. 2019. № 6. С. 19–26. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-6-19-26

8. Шершнева К. В., Кузина Г. П. Внедрение цифровых технологий в маркетинговой деятельности как тенденция развития науки и техники в РФ // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: мат-лы III Всероссийской науч.-практ. конференции. М.: Гос. ун-т управления, 2020. С. 137–140.

9. Temnyshov I. A., Belyaev A. M. Business Modeling in Business Operations of Manufacturing Company // IOP Conference. Series: Materials Science and Engineering. International Science and Technology Conference “FarEastCon 2019”. Vladivostok: Institute of Physics Publishing, 2020. P. 082027.

### References

1. Analysis of socio-economic development of the Russian Federation in 2020: in 2 parts / V. I. Aleshnikova [i dr.]; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, State University of Management, Research Institute “Management of digital transformation of economy”. M.: State University of Management, 2021. 239 p.

2. Actual problems of development of freight transportation by water transport / P. V. Metelkin, V. V. Lobachev, G. P. Kuzina, I. A. Kovaleva // Transportnoe Delo Rossii. 2019. № 2. P. 39–41.

3. Improving the efficiency of business communications based on the use of digital channels / A. N. Krylov, G. P. Kuzina, I. N. Golyshkova, R. A. Yazintsev // University Herald. 2019. № 6. P. 19–26. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-6-19-26

4. Kokoreva O. A., Kuzina G. P. Actual problems and ways of increasing the competitiveness of Russian transport companies in international freight traffic // Actual problems of management – 2018: materials of the 23-rd International Scientific and Practical Conference. M.: State University of Management, 2019. P. 47–50.

5. Krylov A. N., Kuzina G. P., Mozgovoy A. I. On the formation of demand in the market of services // University Herald. 2020. № 5. P. 135–142. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-135-142

6. Kuzina G. P., Mozgovoy A. I., Krylov A. N. Organization of digital transformation of Russian enterprises // MCU Journal of Economic Studies. 2020. № 4 (26). P. 69–82. DOI: 10.25688/2312-6647.2020.26.4.07

7. On the issue of the implementation of projects for the development of railway transport in Russia / P. V. Metelkin, V. M. Svistunov, V. V. Lobachev, I. N. Golyshkova // Transport Business of Russia. 2020. № 1. P. 97–99.

8. Shershneva K. V., Kuzina G. P. The introduction of digital technologies in marketing activities as a trend in the development of science and technology in the Russian Federation / Priority and promising directions of scientific and technological development of the Russian Federation: materials of the III All-Russian scientific and practical conference. M.: State University of Management, 2020. P. 137–140.

9. Temnyshov I. A., Belyaev A. M. Business Modeling in Business Operations of Manufacturing Company // IOP Conference. Series: Materials Science and Engineering. International Science and Technology Conference “FarEastCon 2019”. Vladivostok: Institute of Physics Publishing, 2020. P. 082027.

*Информация об авторах:*

**Кузина Галина Петровна** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного производственного бизнеса Института отраслевого менеджмента, Государственный университет управления, Москва, Россия,  
gpkuzina2009@yandex.ru

**Мозговой Александр Иванович** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и менеджмента, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия,  
mozgovoy\_a@mail.ru

**Крылов Александр Николаевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного производственного бизнеса Института отраслевого менеджмента, Государственный университет управления, Москва, Россия,  
fn100@mail.ru

*Information about the authors:*

**Kuzina Galina Petrovna** — Ph.D. (Economics), Associate professor, Associate professor of the Department of International Industrial Business, Institute of Industrial Management of the State University of Management, Moscow, Russia,  
gpkuzina2009@yandex.ru

**Mozgovoy Aleksandr Ivanovich** — Ph.D. (Economics), Associate professor, Associate professor of the Department of Economics and Management, Institute of Law and Management, Moscow City University, Moscow, Russia,  
mozgovoy\_a@mail.ru

**Krylov Aleksandr Nikolaevich** — Ph.D. (Economics), Associate professor, Associate professor of the Department of International Industrial Business, Institute of Industrial Management, State University of Management, Moscow, Russia,  
fn100@mail.ru