

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

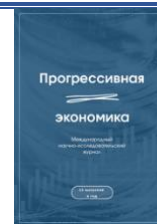
№ 12 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sovershenstvovanie-biznes-proცessov-kak-sposob-povysheniya-konkurentosposobnosti-firmy/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 37.014

DOI: 10.54861/27131211_2025_12_164



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

Миронова О.В., соискатель, Рязанский институт (филиал) Московского
политехнического университета, г. Рязань, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6195-7334>

Ткач В.И., соискатель, Рязанский институт (филиал) Московского
политехнического университета, г. Рязань, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4137-4866>

Кормич Д.Ю., соискатель, Рязанский институт (филиал) Московского
политехнического университета, г. Рязань, Россия
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8959-2518>

Аннотация. Целью данной статьи является выявление и анализ ключевых направлений совершенствования бизнес-процессов предприятия как стратегического инструмента повышения его конкурентоспособности. В работе рассмотрены теоретические и практические аспекты процессного управления, цифровой трансформации и внедрения инструментов непрерывного улучшения, а также их влияние на эффективность деятельности компаний различных отраслей. Проведен системный анализ факторов, влияющих на производительность, снижение издержек, повышение качества продукции и услуг, включая организационно-управленческие, цифровые и технико-технологические компоненты. Особое внимание уделено современным подходам к стандартизации и регламентации процессов, интеграции ERP-, CRM- и RPA-систем, внедрению реинжиниринга и философии Kaizen, а также их комплексному применению. В статье приведены практические примеры успешной реализации данных подходов на предприятиях, таких как ПАО «Северсталь», ПАО «Сбербанк России», «КАМАЗ» и государственная корпорация «Росатом», что позволяет продемонстрировать реальное повышение эффективности и операционной результативности. Результаты исследования подтверждают, что системное совершенствование бизнес-процессов способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ, повышению адаптивности и



инновационности компаний в условиях динамично меняющейся внешней среды. Выводы статьи могут быть использованы для разработки методических рекомендаций по интеграции цифровых и организационных решений в процессы управления предприятиями, а также для стратегического планирования мероприятий по повышению операционной эффективности, качества продукции и устойчивости бизнеса.

Ключевые слова: бизнес-процессы, конкурентоспособность, цифровизация, эффективность, управление, инновации, промышленное предприятие.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Миронова О.В., Ткач В.И., Кормич Д.Ю. Совершенствование бизнес-процессов как способ повышения конкурентоспособности фирмы // Прогрессивная экономика. 2025. № 12. С. 164–178. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_164.

Статья поступила в редакцию: 28.10.2025 г. Одобрена после рецензирования: 11.12.2025 г. Принята к публикации: 11.12.2025 г.

IMPROVING BUSINESS PROCESSES AS A WAY TO INCREASE A COMPANY'S COMPETITIVENESS

*Mironova O.V., applicant, Ryazan Institute (branch) Moscow Polytechnic
University, Ryazan, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6195-7334>

*Tkach V.I., applicant, Ryazan Institute (branch) Moscow Polytechnic University,
Ryazan, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4137-4866>

*Kormich D. Y., applicant, Ryazan Institute (branch) Moscow Polytechnic
University, Ryazan, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8959-2518>

Abstract. The purpose of this article is to identify and analyze the key areas for improving the business processes of an enterprise as a strategic tool for increasing its competitiveness. The article examines the theoretical and practical aspects of process management, digital transformation, and the implementation of continuous improvement tools, as well as their impact on the efficiency of companies in various industries. A systematic analysis of the factors affecting productivity, cost reduction, and improved product and service quality is conducted, including organizational, managerial, digital, and technical-technological components. Special attention is paid to modern approaches to standardization and regulation of processes, integration of ERP-, CRM- and RPA-systems, implementation of reengineering and Kaizen philosophy, as well as their comprehensive application. The article provides practical examples of successful implementation of these approaches at enterprises such as Severstal PJSC, Sberbank of Russia PJSC, KAMAZ,



and the state corporation Rosatom, which demonstrates a real increase in efficiency and operational performance. The research findings confirm that systematic improvement of business processes contributes to the formation of sustainable competitive advantages, increasing the adaptability and innovativeness of companies in a dynamically changing external environment. The article's findings can be used to develop guidelines for integrating digital and organizational solutions into enterprise management processes, as well as for strategic planning of measures to improve operational efficiency, product quality, and business sustainability.

Keywords: business processes, competitiveness, digitalization, efficiency, management, innovation, industrial enterprise.

JEL classification: L52, M21, L60.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Mironova O.V., Tkach V.I., Kormich D.Y. (2025). Sovershennstvovanie biznes-protsessov kak sposob povysheniya konkurentosposobnosti firmy [Improving business processes as a way to increase a company's competitiveness]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 12, 164–178, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_164 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 28/10/2025. Approved after review: 11/12/2025. Accepted for publication: 11/12/2025.

Введение

Сейчас функционирование предприятий характеризуется высокой степенью неопределенности внешней среды, растущими требованиями со стороны потребителей и партнеров, а также технологическими изменениями. Усиление глобальной конкуренции, рост издержек на ресурсы и энергию, ускорение инновационных циклов приводят к необходимости поиска новых инструментов повышения эффективности деятельности организаций. Одним из наиболее результативных направлений в этой сфере становится совершенствование бизнес-процессов, которое позволяет не только оптимизировать внутренние издержки, но и обеспечить устойчивое развитие и рост конкурентоспособности предприятия. Таким образом, представляется актуальным исследование методов совершенствования бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности фирмы.

Во-первых, актуальность исследования обусловлена структурными изменениями в экономике и переходом к цифровой модели управления. Согласно данным Всемирного экономического форума к началу 2024 года только около 4% компаний достигли полного уровня цифровой автоматизации бизнес-процессов [1]. При этом значительная доля сталкивается с недостаточностью цифровых навыков у сотрудников, что ограничивает эффективность инициатив по цифровой трансформации. Это свидетельствует о наличии системных проблем в управлении изменениями и необходимости комплексного подхода к совершенствованию бизнес-процессов,



включающего не только внедрение технологий, но и пересмотр организационных структур и управленческих моделей.

Во-вторых, сохраняется проблема низкой производительности труда на российских предприятиях по сравнению с мировыми аналогами. Так, по данным Росстата производительность труда на российских предприятиях остаётся существенно ниже уровней лидирующих стран [2]. Основными причинами разрыва эксперты считают избыточную бюрократизацию процедур, слабую интеграцию цифровых решений и недостаточную стандартизацию бизнес-процессов, что указывает на необходимость поиска управленческих и организационных инструментов, способных повысить эффективность работы предприятий при ограниченных ресурсах.

В-третьих, актуальность темы усиливается необходимостью адаптации отечественных компаний к новым геоэкономическим и логистическим условиям. Санкционные ограничения и перестройка цепочек поставок в 2022-2024 годах показали, что устойчивость бизнеса во многом определяется гибкостью и прозрачностью внутренних процессов. Организации, обладающие налаженными процессными механизмами, способными быстро перестраиваться под изменяющиеся внешние условия, демонстрируют более высокую адаптивность и финансовую устойчивость.

Кроме того, важным аспектом является возрастающая роль человеческого капитала в процессах совершенствования деятельности предприятий. Современные концепции управления – такие как Lean, Kaizen, Agile, реинжиниринг предполагают активное вовлечение сотрудников в процесс улучшений. Таким образом, процессное управление становится не только инструментом повышения производительности, но и фактором формирования корпоративной культуры, ориентированной на постоянное развитие и инновационность. Научная и практическая значимость темы исследования заключается в том, что несмотря на наличие большого количества публикаций, посвящённых отдельным аспектам процессного подхода, остаются недостаточно исследованными вопросы комплексного применения различных инструментов совершенствования и их влияния на конкурентоспособность предприятий в российских условиях.

Таким образом, проблема исследования заключается в необходимости теоретического и практического обоснования направлений и инструментов совершенствования бизнес-процессов, способных обеспечить устойчивое развитие предприятий в условиях цифровой трансформации и нестабильной внешней среды. *Целью* статьи является анализ и систематизация ключевых направлений совершенствования бизнес-процессов предприятия, выявление их особенностей, инструментов и практических эффектов, а также оценка их влияния на формирование конкурентных преимуществ организации. Для достижения поставленной цели в статье рассматриваются современные подходы к процессному управлению, анализируются результаты внедрения



различных инструментов оптимизации на российских и зарубежных предприятиях, а также формулируются выводы о наиболее эффективных стратегиях их комплексного применения.

Обзор литературы

Современные исследования подчеркивают, что конкурентоспособность предприятия в условиях цифровой трансформации определяется не только ценовыми факторами, но и эффективностью внутренних бизнес-процессов. Так, в работе Н.В. Пьяновой представлено определение конкурентоспособности предприятия – это экономическая категория, отражающая способность выпускать конкурентоспособную продукцию, его конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [3, с. 306]. Автор отмечает, что в современных условиях конкурентоспособность фирмы не сводится лишь к ценовым факторам – она формируется на пересечении организационной эффективности, инновационной активности и способности компании к постоянному обновлению внутренних процессов.

В экономической литературе бизнес-процессы рассматриваются как совокупность взаимосвязанных действий и процедур, направленных на создание ценности для потребителя. Оптимизация этих процессов позволяет сократить издержки, повысить качество продукции, улучшить коммуникации и повысить мотивацию персонала. Л.И. Клименко в статье «Инструментальные подходы усиления конкурентных преимуществ предприятий в условиях неопределенности» выделяет процессное управление как один из ключевых инструментов повышения эффективности и адаптивности компаний [4]. Похожие идеи развивает К.А. Устинович, подчёркивая, что процессный подход обеспечивает целостное управление организацией и устраняет несогласованность между подразделениями, что ведёт к росту общей результативности системы управления [5, с. 444]. Исследование Ю. Рудковской, посвящённое оптимизации бизнес-моделей на примере строительной компании, демонстрирует, что совершенствование ключевых процессов способствует повышению эффективности деятельности фирмы, однако автор отмечает недостаточную проработанность вопросов корпоративной культуры и вовлечённости персонала как факторов устойчивых изменений [6].

Значительный вклад в развитие теоретико-практических основ совершенствования бизнес-процессов внесла Д.Ш. Мусостова в своей работе «Некоторые инструменты совершенствования бизнес-процессов» она рассматривает процессный подход как элемент стратегического менеджмента, обеспечивающий устойчивость экономического роста даже при ограниченных ресурсах [7, с. 541]. Автор акцентирует внимание на необходимости комплексного применения инструментов анализа, моделирования и

автоматизации процессов, что подтверждает актуальность системного подхода к управлению.

М.А. Луаева в статье «Анализ описания бизнес-процессов при систематическом реинжиниринге бизнес-процессов» отмечает, что анализ бизнес-процессов является систематическим сбором данных для оценки и совершенствования деятельности предприятия, а реинжиниринг представляет собой фундаментальную перестройку процессов, направленную на достижение радикальных улучшений в показателях качества, скорости и стоимости [8]. Автор выделяет две модели реинжиниринга – систематическую и «с чистого листа», определяя их применимость в зависимости от степени зрелости процессов. Важным вкладом исследования становится структурирование этапов реинжиниринга – от планирования и упрощения до автоматизации и внедрения – что позволяет использовать методику как практический инструмент повышения эффективности управления.

Дополняя отечественные исследования, зарубежные авторы также активно изучают вопросы процессного управления и совершенствования бизнес-моделей. Так, R. Gabryelczyk [9] анализирует ключевые факторы, побуждающие компании к внедрению систем управления бизнес-процессами (BPM) в контексте цифровой трансформации. Автор показывает, что BPM выступает стратегическим инструментом адаптации бизнеса к быстро меняющимся условиям внешней среды, позволяя повысить прозрачность, гибкость и управляемость процессов. P. Badakhshan, K. Conboy, T. Grisold и J. vom Brocke в своей работе представляют систематический обзор исследований по гибкому управлению бизнес-процессами [10]. Учёные формируют интегрированную модель Agile BPM, которая объединяет принципы гибких методологий и процессного подхода. Они подчеркивают, что именно сочетание адаптивности и структурности позволяет организациям достигать высокой эффективности при постоянных изменениях рыночной среды.

В свою очередь, M. Kunkler, F. Schumann и S. Rinderle-Ma анализируют эволюцию подходов к совершенствованию бизнес-процессов и демонстрируют потенциал интеграции концепций операционного менеджмента и BPM [11]. Исследование подчеркивает, что современные компании стремятся к комплексным системам улучшений, объединяющим количественные методы анализа с цифровыми инструментами визуализации и моделирования процессов. Кроме того, C. Lim в статье «Customer Process Management: A Systematic Literature Review» акцентирует внимание на управлении клиентскими процессами как ключевом элементе повышения конкурентоспособности организаций. Автор рассматривает взаимосвязь между цифровыми технологиями, процессной ориентацией и уровнем удовлетворенности клиентов, делая вывод, что эффективность бизнес-процессов напрямую связана с восприятием ценности со стороны потребителя [12].



Проведённый анализ научных публикаций показал, что вопросы повышения конкурентоспособности предприятий через совершенствование бизнес-процессов активно изучаются как отечественными, так и зарубежными исследователями. Большинство исследователей сходятся во мнении, что процессный подход является ключевым инструментом повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий. При этом большинство работ сосредоточено на отдельных аспектах процессного управления – таких, как внедрение BPM-систем, цифровизация, автоматизация или применение инструментов бережливого производства. Однако комплексный подход к совершенствованию бизнес-процессов, учитывающий взаимосвязь между стандартизацией, цифровыми технологиями, реинжинирингом и системой постоянных улучшений, остаётся недостаточно разработанным. Недостаточно исследованы также практические механизмы, позволяющие объединить эти направления в единую стратегию повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют положения современной теории процессного управления, концепции цифровой трансформации предприятий и методы стратегического анализа. В работе использованы общенаучные методы (анализ, синтез, индукция и дедукция), а также специальные методы исследования бизнес-процессов: процессное моделирование, сравнительный анализ, элементы контент-анализа научных публикаций, системный и функциональный подходы. Информационную базу исследования формируют нормативно-методические документы, статистические данные Росстата, аналитические отчёты консалтинговых компаний, отраслевые обзоры, а также результаты отечественных и зарубежных научных исследований. Комплексное применение выбранных методов позволило обеспечить всесторонний анализ направлений совершенствования бизнес-процессов и оценить их влияние на конкурентоспособность предприятия.

Результаты и обсуждение

Совершенствование бизнес-процессов может осуществляться по нескольким ключевым направлениям: стандартизация и регламентация бизнес-процессов, интеграция цифровых технологий и процессов автоматизации, оптимизация важнейших и наиболее повторяющихся процессов, а также создание механизмов постоянного совершенствования. Каждый из этих подходов имеет свои особенности, инструменты реализации и влияние на конкурентоспособность фирмы, рассмотрим их более подробно.

1. Стандартизация и регламентация бизнес-процессов.

Стандартизация предполагает создание чётких правил, алгоритмов и регламентов выполнения наиболее повторяющихся операций, что снижает уровень неопределённости и минимизирует человеческий фактор. Как



отмечает К.А. Устинович, стандартизация – это «основа для создания процессно-ориентированной культуры управления», так как она делает деятельность подразделений сопоставимой и измеримой, а значит – управляемой [5, с. 444].

По данным исследования, проведенного в 2024 году Национальным агентством производительности, внедрение регламентов в среднем повышает производительность труда сотрудников на 12–18%, а уровень ошибок и несоответствий сокращается почти вдвое. В качестве наглядного примера можно привести практику горнодобывающей компании ПАО «Северсталь». В рамках программы «Бережливое производство» компания реализует стандартизированные подходы к управлению производственными процессами, направленные на повышение эффективности и снижение потерь [13]. Аналогичный эффект был достигнут в сети аптек «Ригла», где стандартизация процедур приёма и выкладки товара позволила ускорить обработку поставок и улучшить клиентский сервис.

2. Интеграция цифровых технологий и процессов автоматизации.

Наиболее динамично развивающееся направление – это цифровизация и автоматизация бизнес-процессов. В условиях цифровой трансформации предприятия активно внедряют системы ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), BPM (Business Process Management) и RPA (Robotic Process Automation). Цифровые технологии позволяют сократить время на выполнение рутинных операций, обеспечить контроль исполнения и прозрачность на всех этапах цепочки создания ценности. Согласно исследованию PwC, проведенном в 2023 году, компании, использующие комплексные ERP-системы, в среднем демонстрируют рост операционной эффективности на 20-25%, а скорость принятия управленческих решений увеличивается на 30% [14].

В качестве примера успешной цифровизации бизнес-процессов можно привести практику крупных российских банков, использующих роботизированную автоматизацию (RPA) для обработки заявок, маршрутизации документов и автоматизации рутинных операций. В частности, АО «Т-Банк» на протяжении нескольких лет внедрял программных роботов для обработки ипотечных заявок, обмена данными с партнёрами и автоматизации документооборота, что позволило ускорить выполнение типовых операций и снизить операционную нагрузку на сотрудников. Отраслевые обзоры и публикации банка описывают эти инициативы как часть широкой программы цифровой трансформации, направленной на повышение скорости обслуживания и качества клиентских операций [15].

Отметим, что в секторе малого и среднего предпринимательства цифровая трансформация также становится одним из ключевых драйверов повышения конкурентоспособности. Согласно исследованиям, малые и средние предприятия всё чаще заявляют о намерении внедрять цифровые



технологии – прежде всего автоматизацию документооборота, учёт клиентов и управление запасами.

3. Оптимизация важнейших и наиболее повторяющихся процессов (реинжиниринг бизнес-процессов).

Реинжиниринг – это радикальное перепроектирование ключевых процессов с целью достижения кардинальных улучшений по таким показателям, как стоимость, качество, сервис и скорость. В отличие от постепенных улучшений, реинжиниринг предполагает пересмотр логики работы компании, включая перераспределение функций, изменение ролей и использование новых технологий. Классическим примером реинжиниринга и цифровой трансформации в банковской сфере является ПАО «Сбербанк России». В рамках программ по реинжинирингу и автоматизации в 2017-2020 гг. банк последовательно реализовывал проекты по переработке клиентских и операционных процессов, внедрял роботизацию и цифровые каналы обслуживания. Как отмечают отраслевые обзоры и официальные отчёты, реинжиниринг и автоматизация позволили Сбербанку существенно сократить время исполнения ряда операций, вплоть до доведения времени выдачи отдельных банковских документов до нескольких минут, и повысить качество обработки клиентских заявок, что в сумме улучшило операционную эффективность банка [16].

В производственной сфере аналогичный эффект демонстрирует компания «КАМАЗ»: в рамках проекта по цифровизации логистики и планирования она внедрила цифровые модели и платформы управления запасами, что позволило повысить скорость складских операций, улучшить прогнозирование потребностей и оптимизировать движения комплектующих и материалов [17]. По данным исследований и обзорных публикаций, применение реинжиниринга на промышленных предприятиях способствует значительному повышению эффективности: предприятия получают прирост производительности, повышается эффективность использования оборудования и точность планирования. В обзорных работах отмечается, что традиционные методы оптимизации дают прирост эффективности порядка 10-30%, а в ряде случаев при радикальной перестройке процессов (реинжиниринге) достигаются ещё более существенные улучшения по отдельным показателям. Такие оценки подтверждаются аналитическими и методическими материалами по реинжинирингу и цифровизации производственных процессов [18, с. 181]

4. Создание механизмов постоянного совершенствования (система Kaizen).

Этот подход основан на философии постоянного совершенствования процессов небольшими шагами, вовлекая в изменения всех сотрудников организации. Он особенно эффективен в компаниях, где корпоративная культура ориентирована на участие и ответственность персонала. Согласно



аналитическим материалам компании McKinsey & Company, проведенным в 2024 году, системный подход к внедрению программ непрерывных улучшений позволяет организациям добиваться устойчивого роста производительности и операционной эффективности. Компании, активно применяющие инструменты Lean-менеджмента и цифровой оптимизации процессов, демонстрируют более высокие показатели прибыльности и скорости реакции на изменения рынка. Ключевыми источниками эффекта являются сокращение потерь, повышение качества процессов и формирование культуры постоянного совершенствования, вовлекающей персонал всех уровней управления [19].

Одним из примеров внедрения инструментов бережливого производства и Kaizen-подхода в России выступает государственная корпорация «Росатом», в рамках которой действует программа «Фабрика процессов». Эта инициатива предусматривает обучение и применение методик оптимизации трудовых и производственных потоков, что формирует основу для повышения операционной эффективности и укрепления конкурентных позиций предприятий группы [20].

Заключение

Подводя итог вышесказанного, отметим, что в современных условиях высокой конкуренции и постоянных изменений внешней среды эффективность и гибкость бизнес-процессов становятся ключевыми факторами устойчивого развития предприятий. Анализ различных направлений совершенствования – стандартизации, цифровизации, реинжиниринга и внедрения систем постоянного улучшения – показывает, что каждая методика имеет собственное значение и приносит конкретные результаты. Наибольший эффект достигается при комплексном подходе, когда технологические решения сочетаются с организационными изменениями и развитием корпоративной культуры. Практика российских и международных компаний подтверждает, что системное совершенствование бизнес-процессов повышает производительность, снижает издержки, улучшает качество продукции и услуг, а также формирует устойчивые конкурентные преимущества. Следовательно, предприятия, стремящиеся к долгосрочному успеху, должны рассматривать совершенствование бизнес-процессов как стратегический инструмент управления и непрерывного развития.

Таким образом, в работе проведён анализ современных подходов к совершенствованию бизнес-процессов и их влияния на конкурентоспособность предприятий. Рассмотрены ключевые направления оптимизации: стандартизация и регламентация процессов, цифровизация и автоматизация, реинжиниринг и внедрение системы постоянного улучшения (Kaizen). Анализ практических кейсов российских и зарубежных компаний показал, что комплексное применение этих методов позволяет повысить



производительность, снизить издержки, улучшить качество продукции и услуг, а также формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Перспективы дальнейших исследований включают разработку методических рекомендаций по объединению различных направлений совершенствования процессов, оценку их экономической эффективности и влияния на корпоративную культуру, а также изучение особенностей применения комплексных подходов в малых и средних предприятиях.

Литература

1. World Economic Forum. Digital transformation: only 4% of companies are fully automated [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/02/digital-company-transformation-work> (дата обращения: 11.09.2015).

2. Росстат. Труд и занятость в Российской Федерации 2023 [Электронный ресурс]. URL: https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf (дата обращения: 14.09.2015).

3. Пьянова Н.В., Алекса Е.А. Факторы повышения конкурентоспособности субъектами малого и среднего предпринимательства в условиях цифровой трансформации // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике: Материалы Всероссийской конференции. Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева. 2023. С. 305–310.

4. Клименко Л.И. Инструментальные подходы усиления конкурентных преимуществ предприятий в условиях неопределенности // Инженерная экономика и технологическое предпринимательство: технологическое лидерство и стратегия инжинирингового прорыва : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции учащейся молодежи. Донецк: Донецкий национальный технический университет. 2024. С. 143–145.

5. Ustinovich K. A. Improving the business process of organizing road passenger transportation on the example of Minsktrans. 2023. P. 443–446.

6. Rudkovskaya Yu. Improvement of the business model of a management company via optimization of business processes // Technoeconomics. 2024. Vol. 3. No. 2 (9). P. 72–84.

7. Мусостова Д.Ш., Мусостов З.Р. Некоторые инструменты совершенствования бизнес-процессов // Ежегодная итоговая научно-практическая конференция научно-педагогических работников: Сборник материалов конференции. Грозный: Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова. 2025. С. 538–543.

8. Луаева М.А. Анализ описания бизнес-процессов при систематическом реинжиниринге бизнес-процессов // SCIENCE AND TECHNOLOGY RESEARCH : Сборник статей V Международной научно-практической

конференции. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2022. С. 115–122.

9. Gabryelczyk R., Sipior J. C., Biernikowicz A. Motivations to Adopt BPM in View of Digital Transformation // Information Systems Management. 2024. Vol. 41(4). P. 340–356. <https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2163324>

10. Badakhshan P., Conboy K., Grisold T., vom Brocke J. Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework // Business Process Management Journal. 2019. Vol. 26 (6). P. 1505–1523.

11. Kunkler M., Schumann F., Rinderle-Ma S. A Systematic Review of Business Process Improvement: Achievements and Potentials in Combining Concepts from Operations Research and Business Process Management. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://arxiv.org/abs/2409.01276> (дата обращения: 26.09.2015).

12. Lim C. Customer process management: A systematic literature review Engineering Management Research, Vol. 4. No. 2 (2015). [Электронный ресурс]. DOI: 10.5539/emr.v4n2p1. URL: <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1757581818000312> (дата обращения: 27.09.2015).

13. ПАО «Северсталь». Производственная система «Северсталь»: стандарты и инструменты бережливого производства [Электронный ресурс]. URL: <https://www.severstal.com/ru/about/lean/> (дата обращения: 28.09.2015).

14. PwC Deutschland. Marktstudie zu ERP-Systemen für die Energiewirtschaft. Berlin: PwC Deutschland, 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.de/de/energiewirtschaft/marktstudie-zu-erp-systemen-fuer-die-energiewirtschaft.html> (дата обращения: 29.09.2015).

15. CNews. «Тинькофф» открывает доступ к платформе собственной разработки для мониторинга и аналитики работы ИТ-систем в реальном времени [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2023-06-14_tinkoff_otkryvaet_dost (дата обращения: 30.09.2015).

16. TAdviser. Цифровая трансформация Сбербанка: автоматизация, реинжиниринг и новые технологии обслуживания [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Сбербанк_России (дата обращения: 30.09.2015).

17. КАМАЗ-КАЗАНЬ. Оптимизированы складские бизнес-процессы «КАМАЗа» [Электронный ресурс]. URL: https://www.kamaz-kazan.ru/news/optimizirovany_skladskie_biznes_protssesy_kamaza/ (дата обращения: 01.10.2015).

18. Прыткова Е.А. Особенности реинжиниринга технологических процессов на промышленных предприятиях // Вестник науки и образования. 2023. С. 177–181.

19. McKinsey & Company. How high performers optimize IT productivity for revenue growth: A leader's guide [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-high->



performers-optimize-it-productivity-for-revenue-growth-a-leaders-guide (дата обращения: 01.10.2015).

20. Госкорпорация «Росатом». Производственная система «Росатом» (ПСР) – культура бережливого производства и система непрерывного совершенствования процессов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosatom.ru/about/system/> (дата обращения: 02.10.2015).

References

1. World Economic Forum. Digital transformation: only 4% of companies are fully automated. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2023/02/digital-company-transformation-work> (Date of access: 11.09.2015). (In Eng.)
2. Rosstat. Trud i zanyatost' v Rossiyskoy Federatsii 2023 [Labour and Employment in the Russian Federation 2023]. Retrieved from https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf (Date of access: 14.09.2015). (In Russ.)
3. P'yanova, N. V. & Aleksa, E. A. (2023). Faktory povysheniya konkurentosposobnosti sub"ektami malogo i srednego predprinimatel'stva v usloviyakh tsifrovoy transformatsii [Factors of competitiveness growth of SMEs under digital transformation]. Predprinimatel'stvo, marketing i logistika v tsifrovoy ekonomike [Entrepreneurship, Marketing and Logistics in the Digital Economy: Conference Proceedings]. Orel: Orel State University, 305–310. (In Russ.)
4. Klimenko, L. I. (2024). Instrumental'nye podkhody usileniya konkurentnykh preimushchestv predpriyatiy v usloviyakh neopredelennosti [Instrumental approaches to strengthening competitive advantages under uncertainty]. Inzhenernaya ekonomika i tekhnologicheskoe predprinimatel'stvo [Engineering Economics and Technological Entrepreneurship: Conference Proceedings]. Donetsk: Donetsk National Technical University, 143–145. (In Russ.)
5. Ustinovich, K. A. (2023). Improving the business process of organizing road passenger transportation on the example of Minsktrans, 443–446. (In Eng.)
6. Rudkovskaya, Yu. (2024). Improvement of the business model of a management company via optimization of business processes. Technoeconomics, 3(2/9), 72–84. (In Eng.)
7. Musostova, D. Sh. & Musostov, Z. R. (2025). Nekotorye instrumenty sovershenstvovaniya biznes-protsessov [Some tools for business process improvement]. Ezhegodnaya itogovaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [Annual Scientific and Practical Conference Proceedings]. Grozny: Chechen State University, 538–543. (In Russ.)
8. Luaeva, M. A. (2022). Analiz opisaniya biznes-protsessov pri sistematicheskoy reinginerinke biznes-protsessov [Analysis of business process description in systematic reengineering]. SCIENCE AND TECHNOLOGY

RESEARCH [International Conference Proceedings]. Petrozavodsk: New Science, 115–122. (In Russ.)

9. Gabryelczyk, R., Sipior, J. C. & Biernikowicz, A. (2024). Motivations to adopt BPM in view of digital transformation. *Information Systems Management*, 41(4), 340–356. <https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2163324> (In Eng.)

10. Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T. & vom Brocke, J. (2019). Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505–1523. (In Eng.)

11. Kunkler, M., Schumann, F. & Rinderle-Ma, S. (2024). A systematic review of business process improvement: achievements and potentials in combining operations research and BPM. Retrieved from <https://arxiv.org/abs/2409.01276> (Date of access: 26.09.2015). (In Eng.)

12. Lim, C. (2015). Customer process management: A systematic literature review. *Engineering Management Research*, 4(2). <https://doi.org/10.5539/emr.v4n2p1> Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S1757581818000312> (Date of access: 27.09.2015). (In Eng.)

13. PAO «Severstal'». Proizvodstvennaya sistema «Severstal'»: standarty i instrumenty berezhlivogo proizvodstva [Severstal Production System: Lean Standards and Tools]. Retrieved from <https://www.severstal.com/ru/about/lean/> (Date of access: 28.09.2015). (In Russ.)

14. PwC Deutschland. Marktstudie zu ERP-Systemen für die Energiewirtschaft. Berlin: PwC Deutschland, 2023. Retrieved from <https://www.pwc.de/de/energiewirtschaft/marktstudie-zu-erp-systemen-fuer-die-energiewirtschaft.html> (Date of access: 29.09.2015). (In Eng.)

15. CNews. «Tin'koff» otkryvaet dostup k platforme sobstvennoy razrabotki dlya monitoringa i analitiki IT-sistem v real'nom vremeni [Tinkoff opens access to its own IT monitoring platform]. Retrieved from https://www.cnews.ru/news/line/2023-06-14_tinkoff_otkryvaet_dost (Date of access: 30.09.2015). (In Russ.)

16. TAdviser. Tsifrovaya transformatsiya Sberbanka: avtomatizatsiya, reinzhiniring i novye tekhnologii obsluzhivaniya [Digital transformation of Sberbank]. Retrieved from https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Сбербанк_России (Date of access: 30.09.2015). (In Russ.)

17. KAMAZ-Kazan'. Optimizirovany skladskie biznes-protsessy «KAMAZa» [KAMAZ warehouse business processes optimized]. Retrieved from https://www.kamaz-kazan.ru/news/optimizirovany_skladskie_biznes_protsessy_kamaza/ (Date of access: 01.10.2015). (In Russ.)



18. Prytkova, E. A. (2023). Osobennosti reinzhiniringa tekhnologicheskikh protsessov na promyshlennykh predpriyatiyakh [Features of technological process reengineering in industry]. Vestnik nauki i obrazovaniya [Bulletin of Science and Education], 177–181. (In Russ., abstract in Eng.)

19. McKinsey & Company. How high performers optimize IT productivity for revenue growth: A leader's guide. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-high-performers-optimize-it-productivity-for-revenue-growth-a-leaders-guide> (Date of access: 01.10.2015). (In Eng.)

20. Goskorporatsiya «Rosatom». Proizvodstvennaya sistema «Rosatom» (PSR) [Rosatom Production System]. Retrieved from <https://www.rosatom.ru/about/system/> (Date of access: 02.10.2015). (In Russ.)

© Миронова О.В., Ткач В.И., Кормич Д.Ю., 2025 г.