

Научная статья
УДК 336.717
DOI: 10.17586/2713-1874-2026-3-34-47

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Лейсан Раушановна Сакурова^{1✉}, Мария Владимировна Макеенко²

¹Университет ИТМО, Санкт-Петербург, Россия, sakurova1553@gmail.com✉

²Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия, maria_makeenko@mail.ru, ORCID: 0000-0001-9618-1616
Язык статьи – русский

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы совершенствования бизнес-процессов в сфере консалтинговых услуг на примере ООО «Буккипер Проф» с целью повышения финансовой устойчивости организации. Основное внимание уделено процессу заключения договоров на оказание услуг, который оказывает ключевое влияние на операционную эффективность и экономические показатели компании. Цель исследования – разработка практических предложений по оптимизации бизнес-процессов на основе анализа существующих методик и их адаптации к деятельности организации. В работе применены теоретические (анализ научной литературы, систематизация подходов) и эмпирические (моделирование в BPMN, финансовый анализ) методы. Проведено детальное исследование текущего состояния процесса «Как есть» («As Is»), выявлены проблемные зоны: избыточные временные и финансовые затраты. Предложена оптимизированная модель «Как должно быть» («To Be»), включающая внедрение цифровых инструментов, стандартизацию документов и перераспределение обязанностей. Результаты показали сокращение времени обработки на 82% и снижение стоимости на 78%. Дана оценка эффективности изменений, подтверждающая прямую зависимость между оптимизацией процессов и финансовой устойчивостью. Выводы работы имеют практическую значимость и могут быть применены в других организациях.

Ключевые слова: бизнес-процессы, консалтинговые услуги, моделирование бизнес-процессов, операционная эффективность, оптимизация бизнес-процессов, финансовая устойчивость организации, цифровая трансформация, цифровые инструменты в управлении процессами, экономическая эффективность изменений

Ссылка для цитирования: Сакурова Л. Р., Макеенко М. В. Совершенствование бизнес-процессов организаций сферы консалтинговых услуг // Экономика. Право. Инновации. – 2026. – Т. 14.– № 3.– С. 34–47. – DOI: 10.17586/2713-1874-2026-3-34-47.

IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF CONSULTING SERVICES ORGANIZATIONS

Leysan R. Sakurova^{1✉}, Maria V. Makeyenko²

¹ITMO University, Saint Petersburg, Russia, sakurova1553@gmail.com✉

²St. Petersburg State University of Economics (UNECON), Saint Petersburg, Russia, maria_makeenko@mail.ru, ORCID: 0000-0001-9618-1616
Article in Russian

Abstract: The article deals with the issues of improving business processes in the field of consulting services on the example of «Bookkeeper Prof» in order to improve the financial stability of the organization. The main attention is paid to the process of concluding contracts for services, which has a key impact on the operational efficiency and economic performance of the company. The purpose of the study is to develop practical proposals for the optimization of business processes based on the analysis of existing techniques and their adaptation to the activities of the organization. In the work applied theoretical - it is the analysis of scientific literature, systematization of approaches and empirical methods - it is modeling in BPMN and financial analysis. A detailed study of the current state of the «As Is» process has been carried out, problem areas have been identified: excessive time and financial costs. An optimized «To Be» model was proposed, including implementation of digital tools, standardization of documents and redistribution of responsibilities. Results showed an 82% reduction in processing time and a 78% reduction in cost. The effectiveness of the changes was evaluated, confirming a direct correlation between process optimization and financial sustainability. The conclusions of the work have practical significance and can be applied in other organizations.

Keywords: business processes, consulting services, business process modeling, operational efficiency, business process optimization, financial stability of an organization, digital transformation, digital tools in process management, economic efficiency of changes

For citation: Sakurova L. R., Makeyenko M. V. Improvement of Business Processes of Consulting Services Organizations. *Ekonomika. Pravo. Innovacii*. 2026. Vol. 14. No. 3. pp. 34–47. (In Russ.). DOI: 10.17586/2713-1874-2026-3-34-47.

Введение. Каждая организация ставит своей целью эффективное управление, отличающееся высоким уровнем оперативного реагирования на изменяющиеся внешние условия и максимальным использованием своих внутренних ресурсов и возможностей для дальнейшего развития. В меняющейся среде компаниям необходимо не только отслеживать любые изменения, но и корректировать стратегические цели, способы их достижения, технологические процессы, информационные потоки, взаимодействия между подразделениями и т. д.

Актуальность темы заключается в необходимости эффективного управления ресурсами организации, повышении финансовой устойчивости для успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе, совершенствовании бизнес-процессов, позволяющих оптимизировать работу организации и улучшить качество предоставляемых услуг.

Целью научного исследования является разработка практических предложений по совершенствованию бизнес-процессов исследуемой организации для повышения ее финансовой устойчивости. Для достижения поставленной цели необходимо проанализировать существующие подходы к управлению бизнес-процессами предприятия и сформулировать конкретные предложения по их совершенствованию.

Объектом исследования является организация ООО «Буккипер Проф». Основным видом деятельности компании ООО «Буккипер Проф» является деятельность в области права и бухгалтерского учета. Компания специализируется на аутсорсинге бухгалтерских услуг, т. е. полной или частичной передаче ведения бухгалтерского учета компании, а также оказывает другие услуги в области налогового права и кадрового учета [1].

Исследовательская проблема состоит в совершенствовании системы бизнес-процессов (в том числе посредством автоматизации)

с применением соответствующих методик и инструментов для обеспечения финансовой устойчивости организации как в текущий период, так и в долгосрочной перспективе.

Литературный обзор. Проблема совершенствования бизнес-процессов организаций является предметом активных исследований в области менеджмента и экономики. В научной литературе данная тема рассматривается в контексте оптимизации операционной деятельности, снижения издержек и повышения конкурентоспособности предприятий. Значительный вклад в разработку методологии анализа и реинжиниринга бизнес-процессов внесли зарубежные ученые. В работе [2] авторы предложили концепцию перепроектирования процессов. В исследовании [3] внимание акцентировано на процессно-ориентированном управлении. Идеи бережливого производства, адаптированные к сфере услуг, представлены в [4]. Важные аспекты процессного подхода раскрыты в работе [5], в которой автор особое внимание уделяет стандартизации и измерению эффективности бизнес-процессов

Среди отечественных исследователей следует отметить труды Ю.В. Вертаковой, изучавшей взаимосвязь процессной оптимизации и финансовых результатов [6]. А. С. Головкова и Е.З. Зиндер исследовали вопросы адаптации международных стандартов (ISO 9001, BPMN) к практике российских предприятий [7]. Анализируя финансовую устойчивость организаций в контексте процессного управления, авторы выделяют три ключевых критерия: снижение времени цикла процессов, минимизация затрат на выполнение операций и способность процессов реагировать на изменения рынка.

В контексте финансовой устойчивости ключевые положения были сформулированы в работах И. А. Бланка, рассматривавшего устойчивость как систему показателей ликвидности, платежеспособности и рентабельности [8].

Анализ литературы выявил, что современные исследования все чаще фокусируются на цифровизации бизнес-процессов как факторе устойчивости. В частности, работы Дж. Шорта и М. Портера подчеркивают роль ИТ-инструментов в сокращении транзакционных издержек и повышении прозрачности управления [9]. При этом сохраняется дискуссия о критериях оптимальности процессов: одни авторы делают акцент на временных параметрах, другие – на их влиянии на маржинальность услуг [10, 11]. Общим выводом является признание прямой зависимости между зрелостью бизнес-процессов и способностью организации сохранять экономическое равновесие в условиях рыночной нестабильности.

Таким образом, несмотря на разнообразие подходов научное сообщество сходится во мнении, что совершенствование бизнес-процессов требует комплексных решений, сочетающих методологический базис (BPM, Lean) с адаптацией к отраслевой специфике, что и определяет актуальность исследования.

Методы и материалы исследования. Методология исследования включает теоретические и эмпирические методы. Теоретические методы данного исследования основаны на анализе отечественной и зарубежной литературы, посвященных оптимизации бизнес-процессов, а также на изучении моделей финансовой устойчивости организаций в сфере консалтинговых услуг. Теоретическая часть включает в себя систематизацию и классификацию подходов к совершенствованию бизнес-процессов с акцентом на их влияние на финансовые показатели.

Эмпирическая часть включала в себя несколько этапов. С помощью методологии BPMN было проведено детальное моделирование текущего бизнес-процесса заключения договоров «As Is» в ООО «Буккипер Проф». Хронометражные замеры выявили значительные временные потери – в 19 часов на один договор, а финансовый анализ показал неоправданно высокие затраты.

Для оптимизации были применены современные методы: реинжиниринг процессов с внедрением цифровых инструментов (Google Forms, YouGile), разработка стандартизированных чек-листов, перераспределение зон ответственности между сотрудниками. Особое внимание уделялось

нормированию времени выполнения операций и устранению дублирующих функций.

В работе использовались как классические теоретические источники (Хаммер и Чампи [2], стандарты ISO), так и актуальные данные внутренней отчетности исследуемой компании [1]. Такой комплексный подход обеспечил достоверность выводов и обоснованность рекомендаций.

Результаты исследования. Оптимизация бизнес-процесса «Заключение договора на оказание консультационных услуг» привела к значительному сокращению затрат, более эффективному использованию ресурсов и снижению операционных расходов. Это, в свою очередь, способствовало увеличению прибыли организации и улучшению ее финансового положения. Результаты исследования и комплекс мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов дают четкое представление о текущем состоянии процессов в компании, позволяют внедрить современные инструменты управления и повысить финансовую устойчивость ООО «Бухгалтер Проф».

Анализ бизнес-процесса организации, наиболее существенно влияющего на ее финансовую устойчивость. С учетом специфики деятельности исследуемой организации было выявлено, что ключевым бизнес-процессом, который представляет собой суть деятельности организации, выступает оказание консалтинговых услуг. Первичным этапом оказания данных услуг, от скорости и качества которого зависит как привлекательность организации, так и размер ее клиентской базы, выступает бизнес-процесс «Заключение договора на оказание консалтинговых услуг» ООО «Буккипер Проф». На примере данного процесса рассмотрим формирование бизнес-процессов и определим, как он влияет на финансовые показатели ООО «Буккипер Проф» [1]. На начальном этапе следует выполнить ряд действий:

- описать бизнес-процессы «Как Есть» («As Is»);
- разработать предложения по исправлению выявленных недостатков, перестроить описание модели бизнес-процесса «Как Должно Быть» («To Be»);
- оценить возможные изменения от предлагаемых улучшений.

Создание модели «Как Есть» («As Is») для ООО «Буккипер Проф» является подготовительным этапом для улучшения бизнес-процесса «Заключения договора на оказание услуг» и построения модели «Как Должно Быть» («To Be») [1].

Охарактеризуем модель процесса, отражающую входы, выходы компании ООО «Буккипер Проф». Преобразуемые входы: информация от клиента, информация из сети Интернет, потребности клиента. Преобразуемые выходы: подписанный договор, довольный клиент, прибыль компании. Управляющие входы: дедлайны, требования и стандарты организации ООО «Буккипер Проф», законодательство РФ, должностные инструкции сотрудников. Преобразующие входы: программы, технологии, оборудование, сотрудники компании [14].

Стартовым событием служит принятие решения ООО «Буккипер Проф» и контрагентом о сотрудничестве.

Далее построим модель «Как Есть» («As Is») бизнес-процесса «Заключение договора на оказание услуг» в ООО «Буккипер Проф». Построение бизнес-процессов выполнено с помощью нотации BPMN.

1. Первый этап построения бизнес-процесса «Как Есть» («As Is»). Согласно рисунку 1, иллюстрирующий итоговый бизнес-процесс «Заключение договора на оказание услуг», бизнес-процесс начинается с поступления заявки на заключение договора по оказанию услуг между контрагентом и ООО «Буккипер Проф». Заявка приходит по телефону менеджеру офиса, после чего он делает первичные записи о контрагенте. Офис-менеджер создает задачу в системе YouGile, фиксирующей входные данные.

2. Второй этап построения бизнес-процесса «Как Есть» («As Is»). Согласно рисунку 1, заявку из системы YouGile видит заместитель директора, изучает полученную информацию, данные о контрагенте и желаемой услуге. После получения заявки заместитель директора связывается с клиентом и обсуждает условия оказания услуг, возникает два пути развития событий:

- условия устраивают клиента,
- условия не устраивают клиента.

2.1 Если условия устраивают клиента, осуществляется этап информирования

генерального директора заместителем директора о заказчике, и происходит обсуждение условий заключения договора.

2.2 Если условия клиента не устраивают, происходит обсуждение более выгодных условий для достижения консенсуса. Если клиент не соглашается на предлагаемые условия, то общение с потенциальным заказчиком заканчивается.

Далее заместитель директора вносит данные о заказчике в базу данных ООО «Буккипер Проф» и причину отказа от сотрудничества, задача закрывается заместителем директора.

Если после этапа обсуждения более выгодных условий клиент соглашается на предлагаемые условия, то заместитель директора фиксирует предлагаемые условия в документе Word и далее информирует генерального директора о потенциальном сотрудничестве и условиях заключения договора.

3. Третий этап построения бизнес-процесса «Как Есть» («As Is»). Согласно рисунку 1, заместитель директора составляет коммерческое предложение и отправляет его по почте клиенту для ознакомления. На данном этапе возникает два пути развития событий:

- если условия коммерческого предложения устраивают клиента;
- если условия коммерческого предложения не устраивают клиента.

3.1 Если условия коммерческого предложения не устраивают клиента, то процесс возвращается на этап обсуждения более выгодных условий (этап 2), описанный выше.

3.2 Если условия коммерческого предложения устраивают клиента, то заместитель директора делает запрос контрагенту на предоставление пакета документов для составления договора, после проводит проверку контрагента по информации из сети Интернет и вносит ее в документ Word, затем передает данные юристу компании для дальнейшей работы.

4. Четвертый этап построения бизнес-процесса «Как Есть» («As Is»). Согласно рисунку 1, юрист получает информацию от заместителя директора об условиях заключения договора и занимается его составлением. После составления договора юристом документ заместителем директора переходит на согласование с клиентом.

4.1 Если клиента устраивают условия, заместитель директора отправляет клиенту версию договора по электронной почте, а документ переходит на подпись директору компании. Осуществляется закрытие задачи «Заключение договора» заместителем директора.

4.2 Если клиента не устраивают условия, то осуществляется процесс обсуждения дополнительных условий договора.

Далее возможно два пути развития событий при последнем действии «обсуждение дополнительных условий договора»:

– если условия клиента устраивают, то заместитель директора фиксирует изменения в документе Word и согласовывает их с директором;

– если клиента не устраивают условия, то процесс переходит на ступень «закрытия задачи» заместителем директора.

5. Пятый этап построения бизнес-процесса «Как Есть» («As Is»). Далее, согласно

рисунку 1, возможно два исхода развития событий:

– если директора изменения устраивают, то заместитель директора формирует новую версию договора, которую отправляет на согласование с клиентом и процесс согласования договора пункт 4.1 или 4.2 повторяется;

– если директора изменения не устраивают, то процесс возвращается на стадию «согласование с клиентом» пункт 4.1 или 4.2 и процесс повторяется.

Итоговый бизнес-процесс «Заключение договора на оказание услуг» представлен на рисунке 2.

В таблице 1 рассчитывается затрачиваемое время каждым участником процесса на выполнение своих операций в рамках бизнес-процесса. Этот показатель помогает выявить узкие места и неэффективность существующей системы.

Таблица 1

Временные затраты по бизнес-процессу «Как Есть» («As Is»)

Источник: составлено авторами

№	Исполнитель	Процесс	Затрачиваемое время, час
1	Офис-менеджер	Получение запроса на консультацию	1
		Запись данных о клиенте и услуге	
		Создание задачи заключения договора	
2	Заместитель директора	Получение заявки и ее рассмотрение	4
		Связь с клиентом	
		Обсуждение условий оказания услуг	
3	Директор	Обсуждение условий договора	1
4	Заместитель директора	Составление коммерческого предложения	2
		Отправка клиенту КП	
5	Заместитель директора	Запрос документов у контрагента	3
		Проверка контрагента	
		Внесение информации в систему	
		Передача информации для договора	
6	Юрист	Получение информации о контрагенте	3
		Составление договора	
7	Заместитель директора	Согласование договора с клиентом	4
		Согласование договора с директором	
		Оформление правок	
		Закрытие задачи	
8	Директор	Подписание договора	1
Итого			19

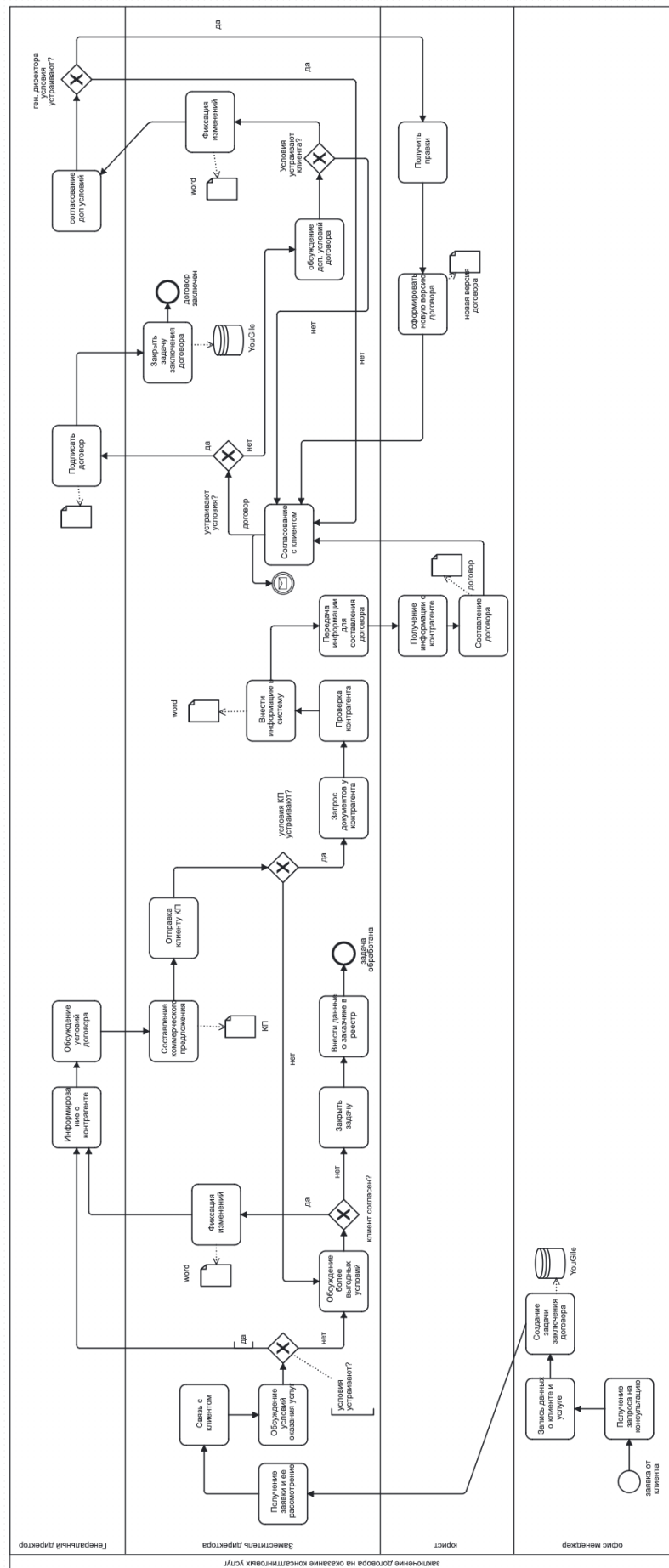


Рисунок 1 – Бизнес-процесс «Как Есть» («As Is»). *Источник: составлено автором*

Согласно таблице 1, на анализируемый бизнес-процесс уходит 19 часов, что представляет собой значительную потерю производительности и указывает на необходимость реорганизации бизнес-процессов.

Далее рассчитываются финансовые затраты компании в расчете на каждого

сотрудника, участвовавшего в бизнес-процессе. Заработная плата сотрудников в месяц идет из расчета 8-ми часового рабочего дня, а также 21 рабочих дней в месяц.

Согласно таблице 2, Заработная плата в час = Заработная плата в месяц / 160 дней.

Таблица 2

**Финансовые траты в расчете на каждого сотрудника
в бизнес-процессе «Как Есть» («As Is»)**

Источник: составлено авторами

№	Исполнитель	Заработная плата / час	Затрачиваемое время / час	Стоимость работы, рублях
1	Офис-менеджер	250,0	1	250
2	Заместитель директор	875,0	13	11 375
3	Директор	1 187,5	2	2 375
4	Юрист	375,0	3	1 125
Всего			19	15 125

Анализ процесса «Заключение договора на оказание консалтинговых услуг» в ООО «Буккипер Проф» показал, что его продолжительность составляет 19 часов, а совокупные затраты – 15 125 руб. Полученные данные свидетельствуют о необходимости оптимизации указанного процесса.

Этапы реорганизации бизнес-процесса ООО «Буккипер Проф»:

1. Постановка целей – сокращение временных и финансовых затрат.
2. Определение приоритетов – выбор бизнес-процессов, которые необходимо усовершенствовать.
3. Выбор метода совершенствования – построение моделей бизнес-процессов «Как Есть» («As Is») и «Как Должно Быть» («To Be»), их анализ.
4. Оценка результата проекта [15].

Кроме того, рекомендуется переход на процессный подход к управлению.

Бизнес-процесс «Заключение договора на оказание консалтинговых услуг» ООО «Буккипер Проф», модель «Как Должно Быть» («To Be») представлен на рисунке 2.

1. Первый этап построения бизнес-процесса «Как Должно Быть» («To Be»). Бизнес-процесс начинается с заявки от клиента. В модели внедряется так называемая гугл-форма заполнения заявки через сайт компании ООО

«Буккипер Проф». Клиент сам заполняет необходимые данные.

Также учитывается, что половина клиентов все же будет связываться с администрацией организации посредством телефонной связи, поэтому функции по «записи данных клиента и услуге» также будет закреплена за офис-менеджером. Офис менеджер получает запрос на консультацию и фиксирует первичные данные, которые были указаны выше.

После реорганизации процесса половина потенциальных клиентов будут связываться с организацией через заполнение гугл-формы, и информация будет автоматически перенаправляться заместителю директора, тем самым сокращая временные затраты сотрудников. В этом случае офис-менеджер фиксирует информацию, указанную выше, в типовой форме чек-листа. Половина клиентов будут приходить традиционным способом, посредством телефонной связи.

Использование чек-листа в деятельности ООО «Буккипер Проф» обеспечивает сокращение трудозатрат офис-менеджера при заполнении сведений о клиенте, гарантирует полноту и точность регистрации данных, снижает вероятность ошибок, связанных с субъективным фактором. Следовательно, более точная информация дальше перейдет к заместителю директора, что позволит также сок-

ратить время работы сотрудника, так как при дальнейшем согласовании с клиентом не будет возникать дополнительные вопросы, которые были обговорены в начале процесса.

2. Второй этап построения бизнес-процесса «Как Должно Быть» («To Be»). Этап характеризуется следующими операциями: получение и анализ данных заместителем директора, установление коммуникации с клиентом, согласование условий оказания услуг. После обсуждения условий заместитель директора вносит короткую информацию в составленный чек-лист с целью фиксации уточнений и устранения ошибок в будущем.

Возникает два пути развития событий:

- условия устраивают клиента,
- условия не устраивают клиента.

2.1 Если условия устраивают клиента, сразу осуществляется этап информирования генерального директора заместителем директора о заказчике и происходит обсуждение условий заключения договора.

2.2 Если условия клиента не устраивают, происходит обсуждение более выгодных условий для достижения консенсуса. Если клиент не соглашается на предлагаемые условия, то общение с потенциальным заказчиком заканчивается, офис-менеджер вместо заместителя директора внесет данные о заказчике в реестр и причину отказа от сотрудничества. Задача закрывается заместителем директора.

Если после этапа обсуждения более выгодных условий клиент соглашается на предлагаемые условия, то заместитель директора фиксирует предлагаемые клиентом условия и далее информирует генерального директора о потенциальном сотрудничестве и желаемых условиях заключения договора.

3. Третий этап построения бизнес-процесса «Как Должно Быть» («To Be»). Заместитель директора составляет коммерческое предложение и отправляет его клиенту для ознакомления. Два пути развития событий:

- условия коммерческого предложения устраивают клиента,
- условия коммерческого предложения не устраивают клиента.

3.1 Если условия коммерческого предложения устраивают клиента, то офис-менеджер вместо заместителя директора делает запрос контрагенту на предоставление пакета документов для составления договора, затем проводит проверку контрагента по информации из сети Интернет и вносит ее в систему компании ООО «Буккипер Проф», передает данные юристу компании для дальнейшей работы.

3.2 Если условия коммерческого предложения не устраивают клиента, то процесс возвращается на этап 2 «Обсуждение более выгодных условий» и процесс согласования начинается заново.

4. Четвертый этап построения бизнес-процесса «Как Должно Быть» («To Be»). Юрист получает информацию от офис-менеджера об условиях заключения договора и далее занимается его составлением. Далее договор переходит на согласование с клиентом, и возникает два пути развития событий:

- клиента устраивает договор,
- клиента договор не устраивает.

4.1 Заместитель директора отправляет клиенту версию договора по электронной почте. Если клиента все устраивает, то далее документ переходит на подпись директору компании ООО «Буккипер Проф». Осуществляется закрытие задачи «Заключение договора» заместителем директора.

4.2 При несогласии клиента с условиями договора заместитель директора проводит с ним согласование дополнительных условий.

Далее возможно два пути развития событий при последнем действии «обсуждение дополнительных условий договора»:

- клиента устраивают дополнительные условия,
- клиента не устраивают дополнительные условия.

4.2.1 Если дополнительные условия клиента устраивают, то заместитель директора фиксирует изменения в документе Word, далее согласовывает их с директором.

4.2.2 Если клиента не устраивают дополнительные условия, то процесс переходит на ступень «закрытия задачи» заместителем директора.

5. Пятый этап построения бизнес-процесса «Как Должно Быть» («To Be»). Возможны два исхода развития событий:

- директора устраивают изменения,
- директора не устраивают изменения.

5.1 Если директора изменения устраивают, то юрист получает правки, формирует новую версию договора, отправляет на согласование заместителю директора. Заместитель директора согласовывает новую версию договора с клиентом, путь возвращается на второй этап. Таким

образом, перераспределение нагрузки снижает загруженность заместителя директора, так как выполнение части функций передаётся сотруднику с меньшей часовой оплатой, что обеспечивает экономию затрат

5.2 Если директора изменения не устраивают, то процесс возвращается на стадию пунктов 4.1 или 4.2 и процесс повторяется.

Далее составим регламент с целью устранения потерь и простоев (таблица 3).

Таблица 3

**Регламент. Затраты на выполнение процесса «Заключение договора»,
модель «Как Должно Быть» («To Be»)**

Источник: составлено авторами

№ п/п	Исполнитель	Процесс	Затрачиваемое время		
			Min	Среднее	Max
1	Офис-менеджер	Получение запроса на консультацию	5 мин	10 мин	15 мин
		Запись о клиенте и услуге в чек-лист			
		Создание задачи заключения договора			
2	Заместитель директора	Получение заявки и ее рассмотрение	10 мин	30 мин	50 мин
		Связь с клиентом			
		Обсуждение условий оказания услуг			
3	Директор	Обсуждение условий договора с заместителем директора	5 мин	10 мин	15 мин
4	Заместитель директора	Составление коммерческого предложения	10 мин	10 мин	20 мин
		Отправка клиенту КП			
5	Офис менеджер	Запрос документов у контрагента	10 мин	20 мин	30 мин
		Проверка контрагента			
		Внесение информации в систему			
		Передача информации для договора			
6	Юрист	Получение информации о контрагенте	10 мин	1 ч	50 мин
		Составление договора			
		Составление нового договора			
		Оформление правок			
7	Заместитель директора	Согласование договора с клиентом	10 мин	1 ч	50 мин
		Согласование договора с директором			
		Закрытие задачи			
8	Директор	Подписание договора	5 мин	10 мин	5 мин
Итого			3,5 ч		

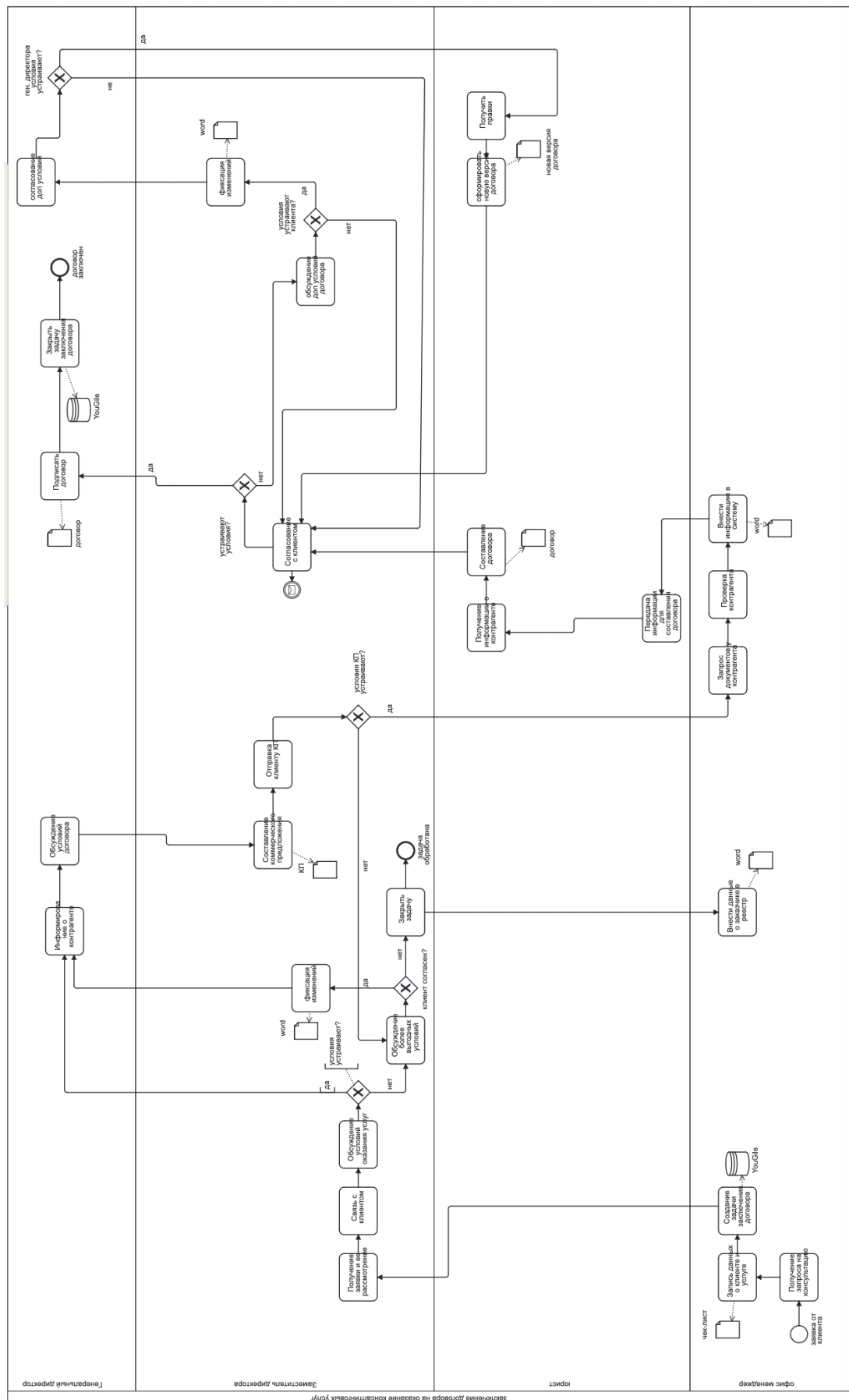


Рисунок 2 – Бизнес-процесс «Как Должно Быть («То Ве»).

Источник: составлено авторами

После сравнения моделей бизнес-процесса «Заключения договора на оказание консалтинговых услуг» «Как Есть» («As Is») и «Как Должно Быть» («To Be») видна разница между 19 ч. и 3,5 ч., что говорит о том, что бизнес-процесс действительно требовал реорганизации.

В качестве мер по совершенствованию процесса были приняты следующие решения.

- регламентация сроков согласования договоров посредством установления нормативов времени на выполнение отдельных операций;
- стандартизация процедуры сбора данных о клиенте за счёт внедрения чек-листа для офис-менеджера с целью обеспечения полноты информации и исключения повторных операций;
- оптимизация распределения рабочей нагрузки;
- разработка типовых форм договоров на оказание юридических услуг;
- автоматизация первичного этапа взаимодействия с клиентом посредством внедрения онлайн-формы подачи заявки на сайте компании.

Оценка целесообразности реализации предлагаемых мероприятий. Сокращение времени является целью реорганизации процессов в любой компании [15]. Согласно таблице 4, на примере организации ООО «Буккипер Проф» удалось добиться сокращения времени реализации бизнес-процесса примерно в 6 раз, что говорит об эффективности внедрения изменений.

В графе «Затраченное время» учтено время, которое тратится сотрудником на выполнение той или иной операции после введения изменений.

Графа «Стоимость реализации (прочее)» учитывает прочие траты, например, привлечение дополнительного персонала, покупка товаров или услуг и т. д.

Графа «Стоимость работы в рублях» демонстрирует траты в рамках затрачиваемого времени и операции определенного сотрудника.

Стоимость работы = Затраченное время · Заработная плата в час + Стоимость работы в целом.

Таблица 4

Стоимость и время внедрений в модели «Как Должно Быть» («To Be»)

Источник: составлено авторами

№	Операция	Ответственный за выполнение	Затраченное время в мин	Стоимость реализации (прочее)	Стоимость работы, руб.
1	Внедрение регламента	Заместитель директора	10	0	146,0
2	Внедрение типового чек листа	Заместитель директора	10	0	146,0
3	Перераспределение задач между сотрудниками	Заместитель директора	10	0	146,0
4	Внедрение онлайн формы заявки на сайте	Заместитель директора	60	0	875,0
5	Внедрение общего типового договора	Юрист	10	0	62,5
Всего			100	0	1 375,5

Можно сделать вывод, что внедрение изменений в анализируемый бизнес-процесс не требует больших вложений и по сути учитывает работу лишь одного сотрудника в лице заместителя директора. Заместителем

директора будет потрачено 1,5 ч времени на внедрение процессов описанных в таблице, а юристу – всего 10 мин. При условии, что в месяц в компании ООО «Буккипер Проф» в среднем заключается по два новых договора,

а типовый договор экономит в среднем 30 минут времени при каждой операции, то экономия составит 60 мин/мес, без учета затрат на внедрение. Средняя стоимость договора – 30 тыс. руб. Рассчитаем стоимость

работ на каждого сотрудника в рамках анализируемого бизнес-процесса с целью подведения итога и оценки целесообразности:

Стоимость работы сотрудника = Затрачиваемое время в час · Заработная плата в час.

Таблица 5

Стоимость работы в модели «Как Должно Быть» («To be»)

Источник: составлено авторами

№	Исполнитель	Заработная плата в час	Затрачиваемое время в час	Стоимость работы, руб.
1	Офис-менеджер	250	0,50	125
2	Заместитель директора	875	1,66	1050
3	Директор	1187,5	0,34	395
4	Юрист	375	1,00	375
Всего			3,50	1945

Стоимость реализации бизнес-процесса «Как Должно Быть» = Стоимость работы + Стоимость внедрения. Стоимость реализации бизнес-процесса = 1376+1945=3321 руб.

Затраченное время = Затраченное время на реализацию внедрений + Время выполнения процесса «Как Должно Быть», учитывает время после реализации внедрений.

Таблица 6

Сравнение показателей моделей

Источник: составлено авторами

Бизнес-процесс	Затраты, руб.	Время, час
«Как Есть»	15 125	19
«Как Должно Быть»	3 321	3,5

Изменения направлены на повышение качества обслуживания клиентов, оптимизацию рабочих процессов и сокращение временных и финансовых затрат. Внедрение мер повышает эффективность бизнес-процесса «Заключение договора на оказание услуг» и способствует достижению целей компании.

Заключение. В работе рассмотрена оптимизация бизнес-процесса «Заключение договора на оказание услуг» в ООО «Буккипер Проф». Оптимизация процесса позволила сократить время его реализации с 19 ч до 3,5 ч. Это повысило гибкость и оперативность реагирования организации на изменения рыночной среды, а также способствовало снижению издержек. Кроме того, снижение стоимости заключения одного договора способствовало росту прибыли организации.

Таким образом, реорганизация бизнес-процесса оказывает существенное влияние на финансовую устойчивость компании, обеспечивая конкурентные преимущества, рост прибыли и повышение эффективности работы [16, 17].

Оценка эффективности предложенных изменений проводилась путем сравнения ключевых показателей до и после оптимизации. Новая модель процесса «To Be» продемонстрировала сокращение времени обработки договора на 82% – до 3,5 часов и снижение стоимости на 78% до 3 321 рублей. Исследование подтвердило гипотезу о прямой зависимости между оптимизацией бизнес-процессов и финансовой устойчивостью компании. Полученные результаты имеют практическую ценность и могут быть применены в других организациях.

Декларация о применении ИИ. При подготовке текста статьи технологии искусственного интеллекта (ИИ) не использовались.

Список источников

1. Буккипер Проф [Электронный ресурс]. – 2025. – Дата обращения: 01.02.2025. – Текст: электронный.
2. Хаммер М., Шампи Дж. Реорганизация корпорации: манифест деловой революции. – New York: Harper Business, 1993. – 223 с. (In Eng.).
3. Дэвенпорт Т. Х. Инновации в процессах: реинжиниринг с помощью информационных технологий. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – 337 с. (In Eng.).
4. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Бережливое мышление: искоренение потерь и создание богатства в вашей корпорации. Simon and Schuster, 2013. 400 с. (In Eng.).
5. Андерсен Б., Фагерхауг Т. Измерение производительности: объяснение принципов работы современной системы. – ASQ Quality Press, 2002. – 188 с. (In Eng.).
6. Вертакова Ю. В., Ланкина М. Ю. Теоретико-методические аспекты исследования компетентности организации // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2015. – № 2 (59). – С. 75–83.
7. Зиндер Е. З. Направляемый ценностями инжиниринг предприятий // Бизнес-информатика. – 2018. – № 3 (45). – С. 7–19. – DOI: 10.17323/1998-0663.2018.3.7.19. – Текст: электронный.
8. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – Киев: Ника-Центр: Эльга, 2004. – 776 с.
9. Дэвенпорт Т. Х., Шорт Дж. Э. Новая промышленная инженерия: информационные технологии и перепроектирование бизнес-процессов // Sloan Management Review. – 1990. – Т. 31. – № 4. (In Eng.).
10. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: Азбука, 2002. – 171 с.
11. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 512 с.
12. Шеер А. В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. / Пер. с англ. Н.А. Михайлова. – М.: Весть-МетаТехнология, 1999. – 173 с.
13. Долгих Ю. А. Формирование и функционирование системы управления финансовой устойчивостью предприятия: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.10 / Ю. А. Долгих; [Место защиты: Уральский государственный экономический университет]. – Екатеринбург, 2019. – 204 с.

References

1. *Bookkeeper Prof* [Electronic resource]. Accessed: 01.02.2025. (In Russ.).
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.
3. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
4. Womack, James P., Jones, Daniel T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon and Schuster, 2013. 400 p.
5. Andersen B., Fagerhaug T. Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System. ASQ Quality Press, 2002. 188 p.
6. Vertakova Y.V., Lankina, M.Y. Theoretical and Methodological Aspects of the Study of Organizational Competence. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*. 2015. No. 2 (59). pp. 75–83. (In Russ.).
7. Zinder E. Z. Value-driven Enterprise Engineering. *Business Informatics*. 2018. No. 3 (45). pp. 7–19. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.3.7.19. (In Russ.).
8. Blank I.A. Management of financial stability of the enterprise. Kiev: Nika-Center, 2004. 776c. (In Russ.).
9. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. Vol. 31. No. 4.
10. Harrington J., Esseling K. S. Optimization of Business Processes: Documentation, Analysis, Management, Optimization. *SPb., Azbuka*. 2018. 171 p. (In Eng.).
11. Raizberg, B. A. Modern Economic Dictionary. 6th ed., revised and enlarged. Moscow: INFRA-M. 2023. 512 p. (In Russ.).
12. Scheer A. V. Business Processes. Basic concepts. Theory. Methods. Moscow: Vest-MetaTechnology, 1999. 173 p. (In Russ.).
13. Dolgikh Yu. A. Formation and Functioning of the Enterprise Financial Stability Management System: dissertation for the degree of candidate of economic sciences: 08.00.10. Ekaterinburg, 2019. 204 p. (In Russ.).
14. Repin V. V., Eliforov V. G. Process Approach to Management. Modeling of business Processes. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. 543 p. (In Russ.).
15. Dyakov S. A., Sher M. L., Dudnik D. V., Mironov L. V. Business Process Modeling: Methodology, Modern Factors in the Context of Digitalization.

14. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 543 с.
15. Дьяков С. А., Шер М. Л., Дудник Д. В., Мионов Л. В. Моделирование бизнес-процессов: методология, современные факторы в условиях цифровизации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 4. – С. 181–190.
16. Томорадзе И. В., Быкова А. В. Возможности непрерывного улучшения управления организационными бизнес-процессами // Транспортное дело России. – 2021. – № 2. – С. 101–103.
17. Царевский Д. А., Валинурова А. А., Привалов А. Н., Данилова С. В. Совершенствование бизнес-процессов организации на основе внедрения современных информационных технологий // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]. – 2024. – № 03 (61). – С. 72–80. – DOI: 10.6060/ivecofin.2024613.691. – Текст: электронный.
- Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2022. No. 4. pp. 181–190. (In Russ.).
16. Tomoradze I. V., Bykova A. V. Possibilities of Continuous Improvement of Organizational Business Processes Management. *Transportnoye delo Rossii*. 2021. No. 2. pp. 101–103. (In Russ.).
17. Tsarevsky D. A., Valinurova A. A., Privalov A. N., Danilova S. V. Improvement of Business Processes of an Organization Based on the Introduction of Modern Information Technologies. *Ivecofin*. 2024. No. 03 (61). pp. 72–80. DOI: 10.6060/ivecofin.2024613.691. (In Russ.).

Сакурова Лейсан Раушановна / Sakurova Leysan R.

магистрант / master student

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО» / ITMO University

Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49, лит. А

E-mail: sakurova1553@gmail.com

Макеенко Мария Владимировна / Makeyenko Maria V.

кандидат экономических наук, доцент / PhD, Associate Professor

доцент кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами / Associate Professor of the Department of Economics and Management of Enterprises and Industrial Complexes

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» / Saint-Petersburg State University of Economics (UNECON)

Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А

E-mail: maria_makeenko@mail.ru