

## ПРИМЕНЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДАЖ КОМПАНИИ

Швайка Ольга Ивановна<sup>1</sup>,

канд. экон. наук, доцент,  
e-mail: [semer-ka@yandex.ru](mailto:semer-ka@yandex.ru),

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Рязани, г. Рязань, Россия

*В статье представлено исследование, целью которого является применение бизнес-процессов для повышения эффективности продаж на примере компании по производству медицинских изделий. Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что повышение эффективности продаж является ключевой задачей каждой компании. Одним из наиболее эффективных инструментов в данном процессе служат бизнес-процессы компании. Автором применялись такие методы исследования, как диалектический, системный, сравнительно-аналитический, моделирование и прогнозирование. Основными результатами исследования являются уточненные понятия, связанные с бизнес-процессами и процедурой применения и управления ими в компаниях; проведенная оценка бизнес-процессов на примере компании АО «ЕПЗ»; предложенные критерии по разработке бизнес-процесса в компании по производству медицинских изделий; разработанные рекомендации по применению бизнес-процессов компании для повышения эффективности продаж. Разработанная модель бизнес-процессов компании с целью повышения эффективности продаж является типовой и может применяться в любых производственных или торговых компаниях с учетом специфики их деятельности.*

**Ключевые слова:** алгоритм, бизнес-процессы, компания, медицинские изделия, модель, продажи, процедура, управление, эффективность

## APPLICATION OF BUSINESS PROCESSES TO IMPROVE THE COMPANY'S SALES EFFICIENCY

Shvaika O.I.<sup>1</sup>,

candidate of economics, associate professor,  
e-mail: [semer-ka@yandex.ru](mailto:semer-ka@yandex.ru),

<sup>1</sup>Moscow Witte University, branch in Ryazan, Ryazan, Russia

*The article presents a study aimed at applying business processes to improve sales efficiency using the example of a medical device manufacturing company. The relevance of the chosen research topic is due to the fact that increasing sales efficiency is a key task for each company. One of the most effective tools in this process is the company's business processes. The author used such research methods as dialectical, systematic, comparative-analytical, modeling and forecasting. The main results of the study are clarified concepts related to business processes and the procedure for applying and managing them in companies; an assessment of business processes carried out on the example of the company "YeIF" JSC; proposed criteria for the development of a business process in a medical device manufacturing company; developed recommendations for the use of the company's business processes to improve sales efficiency. The developed model of the company's business processes in order to increase sales efficiency is typical and can be used in any manufacturing or trading companies, taking into account the specifics of their activities.*

**Keywords:** algorithm, business processes, companies, medical devices, model, sales, procedure, management, efficiency

DOI 10.21777/2587-554X-2022-3-90-100

## Введение

Эффективность продаж показывает совокупность внешних и внутренних факторов компании, которые отражаются на работе и результате деятельности компании. Эффективность продаж всегда была важна для предприятий, компаний, организаций. Ее стремились повысить, сохранить, прилагая массу усилий. Выручка и прибыль – важнейшие показатели экономической деятельности компании. Они напрямую взаимосвязаны с понятием эффективности продаж. Чем больше прибыли и выручки, тем эффективнее продажи [1]. От их значения зависит финансовое состояние компании, определяющее конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве, а также они способствуют оценке степени гаранта удовлетворения интересов компании и его конкурентов в финансово-экономическом и производственном отношении.

Повысить выручку и прибыль можно различными способами, но в контексте данного исследования выделим применение бизнес-процессов как реальную основу повышения эффективности продаж продукции любой компании.

### 1. Сущность бизнес-процессов и процедуры управления ими в компании

Введем основные понятия, связанные с процедурой управления бизнес-процессами:

Бизнес-процесс (БП) – это повторяемый набор взаимосвязанных действий (процедур, функций), которые направлены на преобразование неких входных информационно-материальных потоков с целью получения результатов, представляющих ценность для клиента.

Владелец процесса (ВП) – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса. Владелец процесса является утверждающим лицом описанных бизнес-процессов [2].

Задачи владельца процесса:

- создать оптимальный процесс;
- обеспечить обучение исполнителей, участвующих в процессе;
- обеспечить согласованность работ в рамках процесса;
- обеспечить строгое, безошибочное выполнение процесса;
- обеспечить достижение результата процесса;
- измерять и своевременно совершенствовать бизнес-процесс.

ВП несет ответственность за: качественное описание действующего процесса, четкое выполнение процесса по установленной схеме, достижение его целей и установленных показателей, достоверное измерение показателей процесса, обеспечение требуемыми ресурсами и коммуникациями, принятие решений в нестандартных ситуациях процесса, актуальность процесса, своевременное его совершенствование, результат выполнения процесса.

Архитектор процесса – должностное лицо, отвечающие за построение схемы бизнес-процесса. Архитектор процесса назначается владельцем процесса.

Линейный руководитель – должностное лицо, отвечающее за своевременное и полное исполнение работ во вверенном подразделении/направлении. Задача руководителя – обеспечить деятельность в соответствии с регламентом.

Потребитель процесса – лицо, использующее результаты процесса.

Границами бизнес-процесса являются «ВХОДЫ» и «ВЫХОДЫ» [3]:

- «ВХОД» – потребность в выполнении какого-либо процесса;
- «ВЫХОД» – продукт в результате выполнения какого-либо процесса, который закрывает потребность «ВХОДА».

На рисунке 1 представлена разработанная автором схема бизнес-процесса компании.

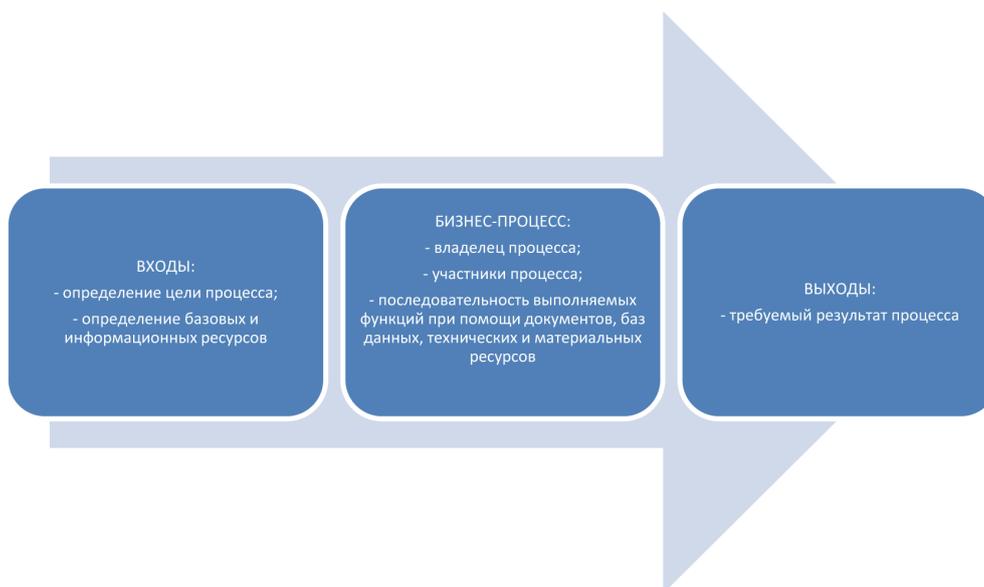


Рисунок 1 – Условное изображение бизнес-процесса и его составляющих<sup>1</sup>

Повышение эффективности деятельности продаж зависит на 20 % от информационных систем и на 80 % – от совершенствования бизнес-процессов. В связи с этим особое внимание следует уделять качеству работы менеджеров по продажам, т.е. заниматься разработкой бизнес-процессов с целью повышения эффективности продаж компании.

## 2. Оценка бизнес-процессов и алгоритм построения модели бизнес-процессов на примере компании по производству медицинских изделий

АО «ЕПЗ» – один из производителей медицинской продукции в России. Миссия: развивать и применять инновационные технологии, опыт и знания, осуществляя свой вклад в здоровье людей.

Цели организации:

- максимизация прибыли;
- производство и внедрение инновационной продукции;
- привлечение наиболее ценных ресурсов: квалифицированные сотрудники, капитал, современное оборудование;
- удовлетворение потребностей клиентов;
- повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности производства;
- оптимизация использования ресурсов и их концентрация на наиболее перспективных и значимых направлениях развития и т.д.

Ассортимент продукции:

- 1) ЕДПО (емкости для предстерилизационной очистки);
- 2) НП (новая пластмасса: лотки, переноски для пробирок, укладки для таблеток, жгуты и т.д.);
- 3) УЗО (ультразвуковая мойка);
- 4) ММ (медицинская мебель);
- 5) расходные материалы (банки для анализов, маски, очки и т.д.);
- 6) СМТ (сложная медицинская техника);
- 7) ЕЛАМЕД ПРО (пробирки);
- 8) КМП (конкурентная медицинская продукция).

Рассмотрим классификацию бизнес-процессов по основным группам принадлежности в компании АО «ЕПЗ» (таблица 1).

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 1 – Классификация бизнес-процессов компании по производству медицинских изделий<sup>2</sup>

Группа бизнес-процессов (БП)	Цель	Продукт/Результат	Потребитель
БП Управления	Эффективное управление компанией как единой системой	Достижение целей деятельности компании	Акционеры, руководство, инвесторы, клиенты, персонал, поставщики и т.д.
Основные БП (зарабатывающие)	Получение дохода от внешних клиентов	Производство и продажа клиентам продуктов, удовлетворяющих их потребности	Внешние клиенты. Либо, в качестве промежуточных потребителей, другие процессы компании
Вспомогательные БП	Поддержка функционирования основных БП и БП управления компании	Все другие процессы обеспечены всем необходимым для работы и работают нормально	Все другие процессы компании

Введем критерии выделения процесса [4]: директор каждого направления должен проанализировать текущую ситуацию по своему направлению и определить, какие из фактически действующих процессов не описаны или описаны в недостаточном объеме либо несвязными процессами (таблица 2).

Таблица 2 – Предлагаемые критерии для разработки бизнес-процесса компании<sup>3</sup>

№	Разработка процесса считается приоритетной, если его наличие:
1	Обеспечит значимый прорыв в единицах измерения тех или иных проектов. Действующие процессы, в которых необоснованно завышены или занижены показатели по расходованию тех или иных видов ресурсов (временных, технических, материальных и т.п.), которые влекут, в свою очередь, дополнительные расходы компании
2	Устраняет появление ситуаций, угрожающих срывом установленных сроков, срывом плановых показателей и т.п. А также, если процесс минимизирует вероятность появления подобных ситуаций
3	Синхронизирует работу коллег, подчиненных или внешних партнеров так, чтобы все нужные результаты появились в нужное время в нужном месте. Предварительный анализ критичных точек взаимодействия между разными подразделениями определит первостепенность описания бизнес-процесса

Первостепенными к описанию являются основные (зарабатывающие) процессы, так как любое правильно принятое управленческое решение по проведению изменения может привести к максимальному финансовому эффекту.

На основании проведенного анализа критериев директор должен принимать решение о начале разработки бизнес-процессов компании.

Дадим описание процедуры построения бизнес-процессов применительно к компании АО «ЕПЗ»:

1. Определить владельца и архитектора бизнес-процесса. Владелец процесса назначается должностное лицо, которое несет ответственность за конечный «продукт» выполнения бизнес-процесса.

Например, за процесс производства продукции отвечает директор по производству. Соответственно, он назначается владельцем указанного процесса.

В случае спорных моментов при назначении владельца процесса окончательное решение принимает генеральный директор. Выделение и разработка процесса должна производиться от верхних уровней детализации с последующей «расшивкой» вглубь процесса.

2. Сформировать распоряжением группу, которая будет задействована в описании и тестировании бизнес-процесса.

Руководитель данной группы назначается архитектором. Ответственный за формирование группы – владелец процесса.

3. Создать название разрабатываемому процессу.

Необходимо правильно сформулировать название процесса (таблица 3).

<sup>2</sup> Составлено автором на основе анализа фактических данных АО «ЕПЗ».

<sup>3</sup> Составлено автором.

Таблица 3 – Предлагаемые примеры для создания названия бизнес-процесса компании по производству медицинских изделий<sup>4</sup>

Действие	Объект воздействия	Указание места действия и т.п.
Планирование	работ	по продажам
Согласование	договора	с юридическим отделом
Изготовление	продукции	медицинской мебели
Проведение	мероприятий	в ЛПУ
Резервирование	площади	на выставке
Производство	продукции	банок для анализов

4. Сформулировать границы бизнес-процесса.

Определить Вход – Выход:

– определить потребителей выходов бизнес-процесса (чем заканчивается процесс). Окончание каждого процесса должно служить входом для последующего вида работ;

– определить входы бизнес-процесса (что является сигналом для начала выполнения процесса) и от кого поступает данная информация.

5. Создать модель бизнес-процесса (например, с использованием графических схем).

Моделирование должно осуществляться «сверху вниз», т.е. сначала строят модели верхнего уровня по каждой из предметных областей, а потом происходит декомпозиция интересующих объектов модели верхнего уровня до требуемого уровня [5]:

– описать основные шаги процесса с определением входов-выходов каждого выделенного шага.

При описании основных шагов должен соблюдаться принцип разумной достаточности (определение уровней детализации и числа моделей и используемых в них типов объектов и типов связей). Оптимальным считается 4–12 шагов, имеющих одинаковую значимость в бизнес-процессе.

6. Декомпозировать крупные шаги на более мелкие, если есть потребность в детализации описанного крупного шага (рисунок 2).

Потребность в детализации шага процесса определяется исполнителем выполнения данного шага [6]. По глубине декомпозирования допускается описывать процесс не ниже 3-го уровня [7].

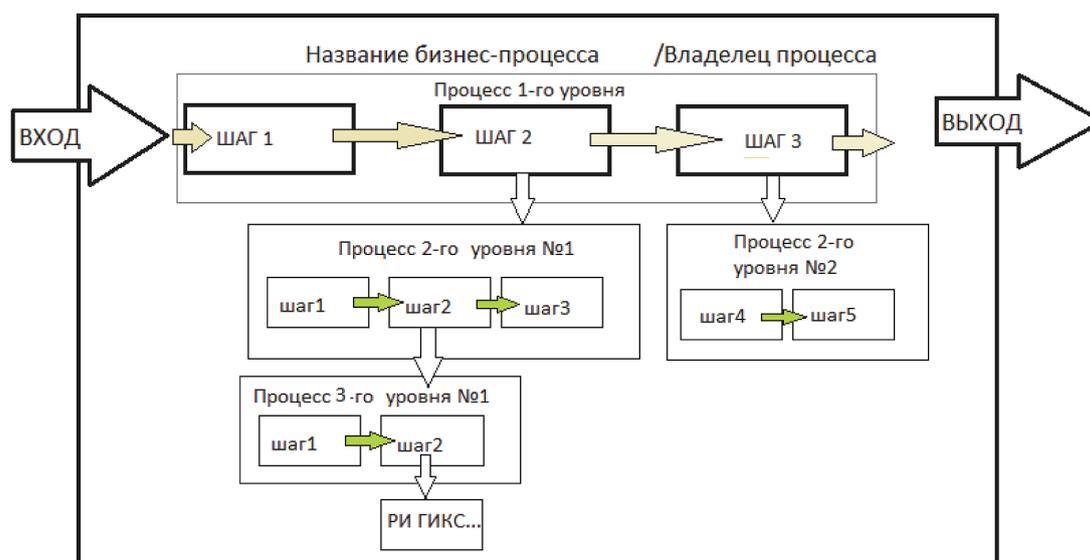


Рисунок 2 – Детализированная схема основных шагов бизнес-процесса компании по производству медицинских изделий<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Составлено автором.

<sup>5</sup> Составлено автором.

Если 3-й уровень требует дополнительной декомпозиции, то данную информацию предлагаем отражать в отдельных рабочих инструкциях, с последующим размещением ссылок в примечании к процессу 3-го уровня.

1. Определить показатели, по которым оценивается бизнес-процесс, его результаты и удовлетворённость потребителя данного процесса (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели оценки бизнес-процесса компании<sup>6</sup>

Показатели результативности	Показатели эффективности	Показатели удовлетворённости потребителя
Количество изделий заданного качества	% брака	Количество жалоб
Динамика роста продаж	Затраты на сырье	Количество положительных отзывов
Количество клиентов	Затраты на процесс	Число новых клиентов
Число новых разработок	Предполагаемый срок окупаемости	Количество утерянных документов

Данные рекомендации по созданию бизнес-процессов в компании АО «ЕПЗ» позволят не только повысить эффективность продаж, но и эффективность работы компании в целом. Предложенный алгоритм построения бизнес-процессов дает пошаговое пояснение о том, как должно приниматься решение о разработке процесса и как должна происходить поэтапная разработка схемы бизнес-процесса. Именно поэтому он может применяться любыми компаниями как данной сферы производственно-хозяйственной деятельности, так и прочими.

### 3. Создание и применение нового бизнес-процесса компании с целью повышения эффективности продаж

Рассмотрим процедуру создания нового бизнес-процесса в компании по производству медицинских изделий. В качестве таковой предлагаем разработанную автором последовательность действий по организации нового бизнес-процесса на примере компании АО «ЕПЗ». Применение данной процедуры пошагово возможно не только для данной компании, но и к повсеместному внедрению в деятельность компаний различных сфер деятельности с заменой названия и содержания бизнес-процесса.

Предлагаем в компании АО «ЕПЗ» выделить и разработать бизнес-процесс «Продвижение пробирок в ветеринарные клиники», что позволит повысить продажи вакуумных систем в целом и увеличить прибыль компании.

Во-первых, определим владельца и архитектора бизнес-процесса: владельцем БП будет являться директор по продажам по ЛПУ, а архитектором БП будет продакт-менеджер по вакуумным системам.

Во-вторых, сформируем группу, которая будет задействована в описании и тестировании бизнес-процесса. В нее будут входить: менеджеры по ЛПУ, аналитик.

В-третьих, создадим название бизнес-процесса «Продвижение пробирок в ветеринарные клиники».

В-четвертых, сформируем границы бизнес-процесса.

Входами БП будут являться: возникновение потребности в пробирках у ветеринарных клиник, возрастающая популярность применения вакуумных систем для забора крови у животных. Данная информация должна поступать от менеджеров вышестоящему продакт-менеджеру, а он, в свою очередь, должен предоставлять полученную информацию директору по продажам по ЛПУ [8].

Выходами БП будут являться: новые партнеры в лице ветеринарных клиник, как следствие, повышение продаж.

В-пятых, создадим модель БП «Продвижение пробирок в ветеринарные клиники». Разработаем схему основных и детализированных шагов БП (рисунок 3).

К 1-му шагу относится поиск ветеринарных клиник, с которыми компания еще не сотрудничала. Ко 2-му шагу относится анализ найденных клиник с целью получения информации об осведомленности использования вакуумных систем для забора крови (если в ЛПУ используют пробирки, необходимо узнать поставщика, по каким ценам закупают пробирки и требуемый объем, чтобы предложить более

<sup>6</sup> Составлено автором на основе фактических данных компании АО «ЕПЗ».

конкурентные условия). К 3-му шагу относится предложение сотрудничества либо на постоянной основе, заключая долгосрочный договор, либо пробное сотрудничество (апробация).



Рисунок 3 – Разработанная детализированная схема основных шагов бизнес-процесса «Продвижение пробирок в ветеринарные клиники»<sup>7</sup>

К процессу 2-го уровня относятся следующие шаги: 1-й шаг включает получение информации об использовании пробирок – необходимо узнать, пользуются ли в клинике пробирками или нет. Ко 2-му шагу относится предоставление информации о вакуумных системах – если ветеринарная клиника ранее ими не пользовалась, сравнительный анализ с ценами конкурентов – если у клиники есть определенный поставщик и т.д.

К процессу 3-го уровня относится «настрой» конкретно взятой ветеринарной клиники. Большинство клиник используют многоразовые пробирки, и желания использовать вакуумные системы для забора крови у них нет. Необходимо из стадии отрицания переводить клиентов в стадию заинтересованности.

В-шестых, определим показатели, по которым будем оценивать бизнес-процесс «Продвижение пробирок в ветеринарные клиники», его результаты и удовлетворённость потребителя данного процесса.

Показателем результативности будет являться количество новых клиентов. Чем больше количество новых клиентов, тем выше данный показатель [9].

Показателем эффективности будет являться объем продаж. Каждому менеджеру устанавливается план на определенный период, при выполнении и перевыполнении плана показатель эффективности будет высоким.

Показателем удовлетворённости потребителя будет являться количество положительных отзывов от ветеринарных клиник. Положительные отзывы свидетельствуют о том, что потребителя удовлетворяет предоставленная продукция, и он готов к дальнейшему сотрудничеству.

Разработанный алгоритм построения данного бизнес-процесса является типовым и может применяться любыми производственными компаниями при продвижении продукции и повышении эффективности продаж как руководство к началу действий.

<sup>7</sup> Составлено автором.

#### 4. Оценка результативности повышения продаж компании при применении нового бизнес-процесса

Согласно построенному алгоритму внедрения нового бизнес-процесса в компанию предлагаем заключить долгосрочный договор с компанией ВЕТТЕСТ – это ветеринарная лаборатория, которая поставляет в ветеринарные клиники пробирки, затем берет их на анализы.

Нами было выявлено, что компания ВЕТТЕСТ поставляет вакуумные пробирки в ветеринарные клиники немецкой фирмы Sarstedt. Несмотря на длительное сотрудничество, в настоящее время из-за санкций зарубежных стран по отношению к России существует большая вероятность, что в скором времени поставки могут прекратиться, и потребуются импортозамещение.

У компании АО «ЕПЗ» есть возможность предоставить дистрибьюторскую скидку компании ВЕТТЕСТ в размере 25 % согласно ценовой политики при заключении дистрибьюторского договора, который подразумевает сотрудничество на постоянной основе с индивидуальным планом.

Необходимо сравнить цену, которую компания АО «ЕПЗ» может предоставить с учетом заключения дистрибьюторского договора, с ценой немецкой фирмы Sarstedt (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительная таблица цен компании АО «ЕПЗ» и немецкой фирмы Sarstedt<sup>8</sup>

№	Наименование	Объем, мл.	Цена 1 шт. АО «ЕПЗ» с учетом скидки (25 %), руб.	Цена 1 шт. ВС Sarstedt, руб.	Разница, руб.
1	Пробирки вакуумные с активатором свертывания для исследования сыворотки	2	5,31	6,02	0,71
		6	5,78	5,97	0,19
2	Пробирки вакуумные с активатором свертывания и гелем для исследования сыворотки	2	6,77	7,02	0,25
		5	7,01	7,34	0,33
3	Пробирки вакуумные с натрия цитратом для исследования системы гемостаза	1,8	5,34	5,66	0,32
		3,5	5,34	5,66	0,32
4	Пробирки вакуумные с натрия цитратом 3,8 % (4:1) для определения СОЭ	2,4	5,34	5,66	0,32
5	Пробирки вакуумные для гематологических исследований с К2ЭДТА	1	5,33	6,20	0,87
		3	5,33	6,30	0,97
		6	5,82	6,43	0,61
6	Пробирки вакуумные для гематологических исследований с К3ЭДТА	2	5,37	5,77	0,4
		4	5,37	5,77	0,4
		6	5,92	6	0,08
7	Пробирки вакуумные с литий гепарином для исследования плазмы крови	2	6,62	6,98	0,36
		4	6,62	6,98	0,36
		6	7,51	8	0,49

Таким образом, стоимость продаваемых вакуумных систем компании АО «ЕПЗ» является более выгодной в сравнении с вакуумными системами немецкой фирмы Sarstedt.

Необходимо сравнить и оценить затраты компании ВЕТТЕСТ при сотрудничестве с компанией АО «ЕПЗ» и с немецкой фирмой Sarstedt (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительная таблица затрат компании ВЕТТЕСТ на пробирки за год<sup>9</sup>

№	Наименование	Объем, мл.	Годовая потребность в пробирках, тыс. шт.	Годовые затраты на пробирки в среднем, руб.	
				АО «ЕПЗ»	Sarstedt
1	Пробирки с активатором свертывания для исследования сыворотки	2	600	3 186 000	3 612 000
		6	540	3 121 200	3 223 800

<sup>8</sup> Составлено и рассчитано автором на основе статистических данных компании АО «ЕПЗ».

<sup>9</sup> Составлено и рассчитано автором на основе статистических данных компании АО «ЕПЗ».

2	Пробирки с активатором свертывания и гелем для исследования сывротки	2	420	2 843 400	2 948 400
		5	480	3 364 800	3 523 200
3	Пробирки с натрия цитратом для исследования системы гемостаза	1,8	276	1 473 840	1 562 160
		3,5	300	1 602 000	1 698 000
4	Пробирки с натрия цитратом 3,8 % (4:1) для определения СОЭ	2,4	96	512 640	543 360
5	Пробирки для гематологических исследований с К2ЭДТА	1	144	767 520	892 800
		3	168	895 440	1 058 400
		6	120	698 400	771 600
6	Пробирки для гематологических исследований с К3ЭДТА	2	156	837 720	900 120
		4	180	966 600	1 038 600
		6	144	852 480	864 000
7	Пробирки с литий гепарином для исследования плазмы крови	2	72	476 640	502 560
		4	24	158 880	167 520
		6	48	360 480	384 000
ИТОГО, руб.				22 118 040	23 690 520

Таким образом, можно сделать вывод, что цена закупки у компании АО «ЕПЗ» ниже на 7,11 %. Сотрудничество с компанией ВЕТТЕСТ выгодно и для нее, так как затраты на вакуумные системы при сотрудничестве сократятся на 1 572 480 руб., и снизится риск неожиданных непоставок или недопоставок в оговоренные сроки, и АО «ЕПЗ», так как за счет данного сотрудничества увеличится прибыль, а значит, повысится эффективность продаж.

Рассмотрим общий эффект от применения разработанного нового бизнес-процесса по повышению эффективности продаж компании АО «ЕПЗ» (таблица 7).

Таблица 7 – Общий эффект от предлагаемых мероприятий в АО «ЕПЗ»<sup>10</sup>

№	Показатели	Продажа пробирок в ветеринарные клиники
1	Выручка в год, руб.	22 118 040
2	Себестоимость в год, руб.	19 164 288
3	Коммерческие расходы в год, руб.*	360 000
4	Прибыль в год, руб.	2 593 752
5	Рентабельность продаж, в %	11,73

\*Коммерческие расходы включают ФОТ со страховыми взносами менеджера за год. Транспортные расходы покупатель несет сам

Исходя из данных таблицы 7, можно сделать вывод, что благодаря внедрению нового бизнес-процесса можно увеличить общую годовую выручку на 22 118 049 руб., прибыль – на 2 593 752 руб., при этом рентабельность продаж составит 11,73 %, что является показателем чуть выше среднеотраслевого.

### Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. В настоящее время повышение эффективности продаж становится приоритетным для любой компании. При этом в условиях санкций со стороны зарубежных стран открываются новые возможности для российских компаний как результат начинающегося импортозамещения. Особенно это касается компаний по производству медицинских изделий, которые раньше сталкивались с высоким уровнем конкуренции со стороны зарубежных производителей.

Наиболее эффективным инструментом для повышения эффективности продаж является применение бизнес-процессов в компании. Для получения высоких результатов рекомендуется проанализи-

<sup>10</sup> Составлено и рассчитано автором по данным финансовой отчетности АО «ЕПЗ».

ровать существующие бизнес-процессы, определить их владельцев и участников и провести их оптимизацию или определить и разработать новые бизнес-процессы, непосредственно связанные с потенциальными каналами сбыта продукции. Именно в этом компаниям и поможет разработанная процедура применения бизнес-процессов компании в виде алгоритма, отражающего последовательность действий владельца и участников бизнес-процессов на примере компании, производящей медицинские изделия.

Одновременная разработка нескольких бизнес-процессов по различным направлениям деятельности в компании позволит достичь максимального результата при повышении эффективности продаж компании.

### Список литературы

1. *Измайлов М.К.* Алгоритм интегральной оценки финансово-экономического положения организации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 4 (39). – С. 33–40. – DOI 10.21777/2587-554X-2021-4-33-40.
2. *Пожидаяев Р.Г.* Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3. – С. 122–132. – DOI 10.17308/econ.2020.3/3111.
3. *Коротина Н.М.* Методология управления бизнес-процессами и система управления качеством продукции // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 2-2 (79). – С. 775–778.
4. *Shvaika O., Kupriyanova M.* Forecasting Innovative Development of a Company in the Process of Transformation // SHS Web of Conferences: Conf-Corp 2020 – International Scientific-Practical Conference “Transformation of Corporate Governance Models under the New Economic Reality” (Ekaterinburg, 20 ноября 2020 года) / I. Tkachenko (ed.). – Ekaterinburg: EDP Sciences, 2020. – P. 06001.
5. *Соломонов А.П., Швайка О.И.* Проблемы выбора и обоснования процедур преобразований на основе процессного представления предприятия // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11, № 5. – С. 46–58.
6. *Чистова Н.В.* Управление качеством бизнес-процессов организации: недостатки построения бизнес-процессов // Матрица научного познания. – 2021. – № 10-1. – С. 221–225.
7. *Колмыкова О.Н., Луканкина Ю.И., Румянцев Е.К., Хмельков А.Б.* Управление бизнес-процессами: значение измерения эффективности и результативности бизнес-процессов в деятельности организаций // Наука и бизнес: пути развития. – 2019. – № 11 (101). – С. 160–164.
8. *Мишурова И.В., Николаев Д.В., Николаева Н.В., Филимонова Н.М.* Процесс реинжиниринга бизнес-процессов в управлении организационными изменениями // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. – 2018. – № 5 (377). – С. 42–47.
9. *Azylkanova S.A., Kumargazhin T.A., Baimbetova A.B.* Modeling mechanisms for managing efficiency of business processes in construction companies // Вестник ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. Экономическая серия. – 2022. – № 1. – С. 11–18. – DOI 10.32523/2789-4320-2022-1-11-18.

### References

1. *Izmajlov M.K.* Algoritm integral'noj ocenki finansovo-ekonomicheskogo polozheniya organizacii // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. – 2021. – № 4 (39). – S. 33–40. – DOI 10.21777/2587-554X-2021-4-33-40.
2. *Pozhidaev R.G.* Evolyuciya upravleniya biznes-processami i realizaciya iniciativ po sovershenstvovaniyu biznes-processov // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. – 2020. – № 3. – S. 122–132. – DOI 10.17308/econ.2020.3/3111.
3. *Korotina N.M.* Metodologiya upravleniya biznes-processami i sistema upravleniya kachestvom produkcii // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2017. – № 2-2 (79). – S. 775–778.
4. *Shvaika O., Kupriyanova M.* Forecasting Innovative Development of a Company in the Process of Transformation // SHS Web of Conferences: Conf-Corp 2020 – International Scientific-Practical Conference “Transformation of Corporate Governance Models under the New Economic Reality” (Ekaterinburg, 20 noyabrya 2020 goda) / I. Tkachenko (ed.). – Ekaterinburg: EDP Sciences, 2020. – P. 06001.
5. *Solomonov A.P., Shvajka O.I.* Problemy vybora i obosnovaniya procedur preobrazovanij na osnove processnogo predstavleniya predpriyatiya // Vestnik evrazijskoj nauki. – 2019. – T. 11, № 5. – S. 46–58.

6. *Chistova N.V.* Upravlenie kachestvom biznes-processov organizacii: nedostatki postroeniya biznes-processov // *Matrica nauchnogo poznaniya*. – 2021. – № 10-1. – S. 221–225.
7. *Kolmykova O.N., Lukankina Yu.I., Romyancev E.K., Hmel'kov A.B.* Upravlenie biznes-processami: znachenie izmereniya effektivnosti i rezul'tativnosti biznes-processov v deyatel'nosti organizacij // *Nauka i biznes: puti razvitiya*. – 2019. – № 11 (101). – S. 160–164.
8. *Mishurova I.V., Nikolaev D.V., Nikolaeva N.V., Filimonova N.M.* Process reinzhiniringa biznes-processov v upravlenii organizacionnymi izmeneniyami // *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Tekhnologiya tekstil'noj promyshlennosti*. – 2018. – № 5 (377). – S. 42–47.
9. *Azylkanova S.A., Kumargazhin T.A., Baimbetova A.B.* Modeling mechanisms for managing efficiency of business processes in construction companies // *Vestnik ENU im. L.N. Gumileva. Ekonomicheskaya seriya*. – 2022. – No 1. – P. 11–18. – DOI 10.32523/2789-4320-2022-1-11-18.