DOI: http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2020-3-132-144

СПЕЦИФИКА ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Е. А. Матушевская, О. С. Доценко
Севастопольский государственный университет,
Севастополь, Россия

В статье отражены результаты исследования, цель которого – изучение вопросов контроллинга бизнес-процессов и разработка методических подходов и рекомендаций по практической реализации комплексного управления бизнес-процессами с использованием цифровых технологий на предприятиях сферы услуг. Авторами указаны и теоретически обоснованы бизнес-процессы предприятий по оказанию парикмахерских услуг. Представлено новое видение в управлении бизнес-процессами в современных условиях ведения бизнеса. Выявлены основные принципы и критерии оптимизации бизнес-процессов, изложены рекомендации по решению проблемы использования цифровых технологий для оптимизации управления бизнес-процессами на предприятиях, по практической реализации комплексного управления бизнес-процессами предприятий с использованием цифровых технологий, таких как чат-боты и системы OCR/ICR, предназначенных для оптического распознавания и цифровизации работы предприятий. Показано, что использование современных цифровых технологий предоставляет безграничные возможности для совершенствования бизнес-процессов с применением специальных систем, безотлагательно их изменяющих и совершенствующих. Это значительно упрощает способы управления, снижает стоимость оптимизации процессов. Авторами предложено в части совершенствования управленческого инструментария внедрение системы контроллинга бизнес-процессов, а также рекомендовано использование показателей эффективности деятельности предприятий в разрезе отдельных процессов.
Ключевые слова: цифровые технологии, оптимизация процессов, цифровая экономика, сфера услуг.

SPECIFIC FEATURES OF BUILDING BUSINESS-PROCESSES CONTROLLING SYSTEMS IN CONDITIONS OF ECONOMY DIGITALIZATION

Elena A. Matushevskaya, Oksana S. Dotsenko
Sevastopol State University, Sevastopol, Russia

The article provides the research results, whose goal is to study problems of business-process controlling and to design methodological approaches and recommendations on practical realization of complex management of business-processes by using digital technologies at enterprises of service sector. The authors show and substantiate in theory business-processes at enterprises providing hairdressing services. A new vision of managing business-processes in current conditions of business is shown. Key principles and criteria of business-process optimization are identified, recommendations on resolving problems of using digital technologies are provided, which are necessary to optimize business-processes at the enterprise and on practical realization of complex management of business-processes at enterprises by using digital technologies, such as chat-bots and OCR/ICR systems meant for optical recognition and digitalization of enterprise work. The article shows that the use of modern digital technologies provides endless possibilities for business-process improvement by special systems that can change and enhance them continuously. It can simplify management methods, cut the cost of process optimization. The authors propose to introduce the system of business-process controlling and recommend to use indicators of enterprise work efficiency in view of separate processes.
Keywords: digital technologies, process optimization, digital economy, service sector.

Введение

Современная глобализированная, высококонкурентная экономика, ориентированная на цифровизацию, предъявляет все более высокие требования к качеству и взвешенности управленческих решений, гибкому подходу к выработке каждого из них и, соответственно, к ведению бизнеса в целом. Необходимость внедрения на российских предприятиях адаптивной системы контроллинга как информационно-контрольного инструментария следует из того, что акцент управленческих процессов сосредотачивается на будущем, а традиционно используемая этими предприятиями система показателей результативности деятельности касается прошлых периодов.

Вопросы контроллинга как науки являются спорными в научных кругах. Одни ученые, ориентируясь на постсоветскую практику, утверждают, что такая наука выдуманная и является ничем иным, как управленческим учетом. Другие, ориентируясь на зарубежные веяния, утверждают, что контроллинг – это современный инструмент, предназначенный для решения конкретных задач. Все это обусловливает значительные противоречия в понимании контроллинга, однако нельзя отрицать тот факт, что в сегодняшних условиях хозяйствования все больше и больше предприятий успешно внедряют в свою деятельность систему контроллинга, которая тесно связана с возрастающей потребностью в улучшении системы управления, увеличении скорости реакции и гибкости организации на изменения внешней среды.

Поскольку работа любого предприятия вне зависимости от вида деятельности подразделяется на определенные бизнес-процессы, то становится актуальным и важным вопрос контроллинга данных бизнес-процессов в современных условиях хозяйствования, особенно в условиях цифровизации экономики.

Вопросам построения системы контроллинга и проблемам его внедрения на предприятиях различных видов деятельности посвящено достаточно много как зарубежных, так и отечественных научных трудов. Большой вклад в формирование базовой основы контроллинга как инструмента управленческих технологий и концепций управления, а также его адаптацию к условиям современной экономики сделали зарубежные ученые Ю. Вебер, Э. Майер, Д. Хан, Х. Хольмут, П. Хорват, И. Шеффер, Б. Штрайт и др. Непосредственно вопросы контроллинга бизнес-процессов освещали в своих работах С. Е. Круглова, А. Е. Махметова, И. Г. Фёдоров и др.

В то же время обзор научных публикаций показал, что значительный круг вопросов, касающихся контроллинга бизнес-процессов, исследован недостаточно и научные исследования не всегда учитывают специфику того или иного вида деятельности хозяйствующего субъекта. В частности, требует развития концепция контроллинга бизнес-процессов для совершенствования управления предприятиями *сферы услуг*. Существующие исследования инструментария контроллинга имеют фрагментарный характер, а отдельные инструменты нуждаются в адаптации к специфике видов деятельности предприятий.

Методология исследования

Для того чтобы построить содержательную модель контроллинга бизнес-процессов, необходимо определить, что является бизнес-процессами и какие из них присущи предприятиям сферы услуг. Понятие процесса (лат. *processus* – течение, ход, продвижение) подразумевает некий упорядоченный ход определенных действий. В свою очередь бизнес-процесс – это ход определенных действий на создание того или иного продукта.

Так, М. А. Хаммер, Д. В. Чампи определяют бизнес-процесс как набор действий, который принимает один или несколько видов входных данных и создает выходные данные, представляющие ценность для клиента [11. – С. 79]. Входными данными ученые обозначают наличие определен-

ных ресурсов у хозяйствующего субъекта, а выходные данные – это некий продукт, полученный от использования имеющихся ресурсов. Таким образом, набор действий, позволяющий превратить имеющиеся ресурсы в конечный продукт, и есть бизнес-процессы. В свою очередь Д. Ю. Астанин четко разделяет понятия хозяйственного процесса и бизнес-процесса, утверждая, что последний связан исключительно с финансовой выгодой предприятия [1].

Как считают М. Розинг и Н. Кемп, бизнес-процессы подразделяются на три этапа:

1. *Операционные процессы*, которые составляют основу операционной деятельности предприятия: прием заказов от клиентов, заключение договоров, предоставление услуг и др.

2. *Процессы управления*, которые осуществляют функцию управления и контроля всеми бизнес-процессами: управление маркетингом, управление финансами, управление кадрами и др.

3. *Вспомогательные процессы*, которые обеспечивают операционную деятельность предприятия: ведение учета, рекрутинг, центр обработки звонков, техподдержка и др. [14].

На наш взгляд, *бизнес-процесс должен состоять из перечня действий, порядок выполнения которых должен быть определен инструкциями или регламентом*. Например, бизнес-процессы предприятий сферы услуг (в частности, предприятий парикмахерской сети) можно классифицировать на основные, сопутствующие, управленческие, вспомогательные, обеспечивающие бизнес-процессы и процесс развития (табл. 1).

Таблица 1

Классификация бизнес-процессов предприятий сферы услуг (на примере парикмахерской сети)

Классификация бизнес-процесса	Вид бизнес-процесса	Сущность бизнес-процесса
Основные (операционные) бизнес-процессы	Закупка материалов и товаров для перепродажи. Предварительная запись клиентов. Формирование режима работы мастеров (графика). Процесс обслуживания клиента (предоставление услуг). Реализация товаров	*Основные (операционные) бизнес-процессы* – ориентированы на оказание услуг и обеспечивают основной доход предприятию
Вспомогательные бизнес-процессы	Обучение, проведение тренингов для персонала. Осуществление аттестации персонала. Проведение оценки компетентности персонала и повышение его профессионализма. Оформление документов для закупки материалов и товаров для перепродажи. Проведение маркетинговых исследований, исследование конкурентной среды, выявление преимуществ. Реклама для сети парикмахерских	*Вспомогательные бизнес-процессы* – это процессы, которые помогают осуществлять основной процесс и приносят дополнительный доход предприятию
Обеспечивающие бизнес-процессы	Хозяйственное и финансовое обеспечение. Юридическое обеспечение. Обеспечение безопасности сотрудников и клиентов	*Обеспечивающие бизнес-процессы* – это процессы, которые выступают поставщиками основных процессов, обеспечивающих инфраструктуру предприятия
Процессы управления	Управление персоналом. Управление маркетингом. Управление финансами. Управление клиентской базой	*Бизнес-процессы управ*ления − это процессы, которые нацелены на управление всеми процессами предприятия
Процессы развития	Поиск новых возможностей для создания дополнительных товаров и услуг. Продвижение новых товаров и услуг. Оценка и выявление недостатков новых товаров и услуг. Создание бизнес-плана для открытия новых парикмахерских	*Бизнес-процессы развития* — это процессы, которые не приносят основную прибыль, но в то же время способствуют получению экономических выгод предприятием

Обсуждение результатов

Хозяйствующие субъекты располагают современным инструментарием, который способствует повышению производительности труда и качественному предоставлению услуг. «Инструменты контроллинга бизнес-процессов, как правило, базируются на применении гибкой системы внутренней и внешней информации как оперативной, так и стратегической, в том числе рыночной информации» [3].

К внутренним источникам информации относятся данные учета (бухгалтерского, управленческого, налогового), бизнес-планы предприятия, данные отдела кадров и др.

К внешней информации относятся публично опубликованные данные, находящиеся в открытом доступе (в том числе финансовая отчетность), исследования маркетинговых агентств, инсайдерская и другая информация.

Как утверждают некоторые ученые, система контроллинга бизнес-процессов представляет собой основу организационной структуры субъекта хозяйствования, а также симбиоз систем:

– учета (бухгалтерского, управленческого, налогового);

– экономического анализа;

– финансового и иного контроля, оперативного и стратегического планирования [3; 7; 8].

Обобщение современных взглядов ученых о структурном построении контроллинга показывает, что его составляющими являются управление, планирование, организация, мотивация, учет и анализ [4; 5; 6]. Система контроллинга бизнес-процессов включает в себя три уровня управления: оперативный, тактический и стратегический [11].

Система оперативного контроллинга содержит процедуру мониторинга показателей эффективности того или иного события с целью установить те, которые выполняются с отклонениями, а в дальнейшем – принять оперативно правильные управленческие решения. Оперативный контроллинг направлен на осуществление оценки промежуточных результатов деятельности хозяйствующего субъекта в краткосрочном периоде. Его можно охарактеризовать как постоянный процесс оценки результатов деятельности предприятия, мониторинг промежуточных результатов.

Если система оперативного контроллинга предполагает процедуру мониторинга показателей эффективности, то тактический контроллинг используется для группы бизнес-процессов и заключается в контроле за выполнением заданных значений показателей и выявлении причин изменения показателей во временных рамках.

В то же время стратегический контроллинг «осуществляется на уровне стратегического планирования, охватывает долгосрочные изменения и изменение структуры бизнес-процессов, когда первый и второй уровни управления уже не могут привести к достижению бизнес-целей или произошли значительные изменения в бизнесе» [9; 10].

Построение системы контроллинга бизнес-процессов, в частности на предприятиях сферы услуг, на наш взгляд, должно начинаться с планирования (проекта) бизнес-структуры и установления *ключевых показателей эффективности* работы каждого из подразделений, а завершаться контролем результатов деятельности предприятия в разрезе структурных подразделений или филиалов, если речь идет о сети парикмахерских.

Инструменты, предназначенные для контроллинга бизнес-процессов, не могут основываться исключительно на документообороте и вербальных коммуникациях. Для их успешного применения необходимы прогрессивные цифровые технологии.

В настоящее время контроллинг бизнес-процессов, особенно в условиях цифровизации экономики, является основным рычагом, который способен предо-

ставлять необходимую оперативную информацию для принятия своевременных управленческих решений. Это последствия постепенной цифровизации экономики, что, на наш взгляд, является неизбежным и помогает в управлении хозяйствующим субъектам.

Сегодня с обращением российской экономики к цифровому формату появляются площадки и инструменты (цифровые технологии), позволяющие автоматизировать множество процессов, в том числе и для предприятий сферы услуг, в частности, в сети парикмахерских услуг. Например, можно использовать чат-боты в работе с клиентами. В бухгалтерии при работе с контрагентами (закупка материалов для производственного процесса и товаров для перепродажи) можно использовать технологию OCR/ICR, предназначенную для оптического распознавания и цифровизации работы предприятия.

Схематически процесс достижения результата как элемента системы контроллинга представлен на рис. 1.

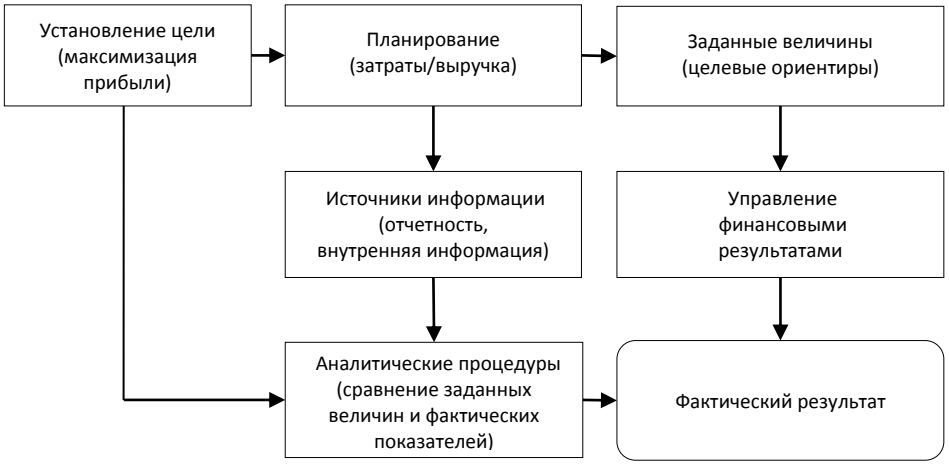

Рис. 1. Процесс достижения результата как элемент системы контроллинга

В организационной структуре хозяйствующего субъекта возможны несколько вариантов службы контроллинга:

– *отдел контроллинга* – является частью экономического отдела и подчиняется финансовому директору;

– *служба контроллинга* – является самостоятельным подразделением.

Так как предприятия сферы парикмахерских услуг, как правило, являются субъектами малого предпринимательства, нет необходимости создавать целое подразделение контроллинга. Достаточно введения дополнительной единицы в штатное расписание – контроллера.

Для предприятий данной сферы в первую очередь важен стратегический контроллинг, предполагающий, помимо определения миссии (стратегии и целей фирмы), также мониторинг внутренней и внешней среды, который поможет хозяйствующему субъекту своевременно среагировать на изменения и адаптироваться к ним, приняв правильные управленческие решения. Процесс мониторинга внешней и внутренней среды предприятий сферы услуг в рамках стратегического контроллинга представлен на рис. 2.

Следует отметить, что *мониторинг* в системе контроллинга бизнес-процессов является *механизмом реализации его задач* и важной составляющей информационно-аналитической базы подготовки вариантов решений для системы управления.

С помощью мониторинга возможно определение размеров отклонений практических результатов от предполагаемых величин, а также выявление причин этих отклонений и *своевременное реагирование* на них.

Рис. 2. Этапы мониторинга в системе стратегического контроллинга бизнес-процессов сетевого предприятия сферы услуг

Концепция взаимосвязи мониторинга в системе контроллинга бизнес-процессов представлена на рис. 3.

В рамках выполнения процедуры мониторинга целесообразно рассматривать следующие показатели эффективности выполнения бизнес-процессов в управлении развитием сетевого предприятия сферы услуг: объем и состав кредиторской задолженности, период оборачиваемости материалов и товаров для перепродажи, клиентский трафик, индекс удовлетворенности клиентов и др.

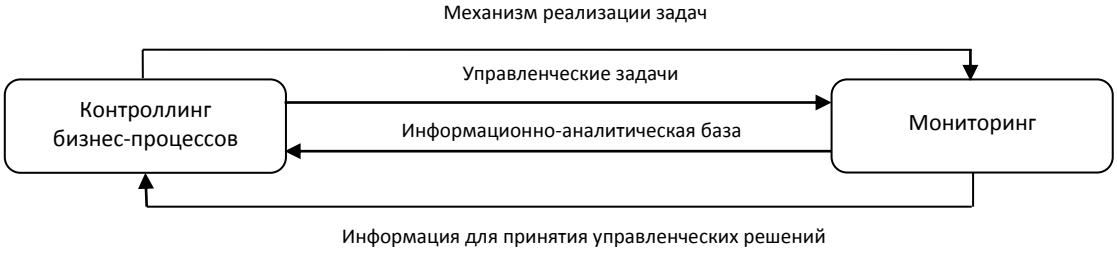

Рис. 3. Концепция взаимосвязи контроллинга бизнес-процессов и мониторинга

Особенностью оперативного контроллинга является его направленность на оперативное (текущее) планирование. При построении системы оперативного контроллинга целесообразно выделить критерии эффективности, которые можно представить в виде матрицы (табл. 2).

Таблица 2

Критерии эффективности деятельности сетевого предприятия сферы услуг в рамках существующих бизнес-процессов оперативного контроллинга

Бизнес-процесс	Ответственное лицо	Критерий эффективности деятельности	Методика расчета
Закупка материалов и товаров для перепродажи	Бухгалтер	Реализованная наценка	Расчет по среднему проценту
	Директор	Оптимизация стоимости закупок	Сравнение цен у разных поставщиков (метод сравнения)
		Объем и состав кредиторской задолженности	Ведомость по счету 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» в разрезе контрагентов и договоров
		Период оборачиваемости материалов и товаров для перепродажи	Коэффициент оборачиваемости запасов
	Администратор	Объем товарных неликвидов и сроков годности товарных запасов	Инвентаризация
Реализация товаров	Администратор	Точка входа, покупательский трафик	Сравнение с предыдущими показателями за определенный период. Сравнение с показателями конкурентов
		Конверсия посетителей в покупателей	
		Количество товаров в чеке	
		Выручка на 1 м² витрины	
Предоставление услуг	Администратор	Точка входа, клиентский трафик	Метод личного наблюдения
		Конверсия посетителей в клиентов	
		Средний чек	Сравнение с предыдущими показателями за определенный период. Сравнение с показателями конкурентов
	Мастер	Время выполнения услуги	Сравнение с предыдущими показателями за определенный период
		Комплексность услуг (количество услуг в чеке)	
		Количество обслуженных клиентов за период	
		Индекс удовлетворенности клиентов	Анкетирование
		Возвращаемость клиента	Ведение базы клиентов
Управление маркетингом	Директор	Конкурентные преимущества	Сравнение с конкурентами
		Доля рынка	
		Экономический показатель эффективности маркетинговых акций	Статистический *NPV*
Управление персоналом	Директор	Укомплектованность кадрами	Соответствие штатному расписанию
		Текучесть кадров	Сравнение с предыдущими показателями за определенный период
		Уровень удовлетворенности сотрудников	Анкетирование
Финансовая деятельность (управление финансами)	Бухгалтер	Маржинальная прибыль, точка безубыточности	Сравнение с предыдущими показателями за определенный период. Соответствие плану. Соответствие бюджету
		Объем продаж (в денежном выражении)	
		Объем закупок	
		Объем расходов	
		Ликвидность	
		Операционный денежный поток	
		Рентабельность	

Рассмотрим более подробно некоторые показатели эффективности и возможности цифровизации того или иного бизнес-процесса.

Для начала исследуем *процесс закупки материалов и товаров для перепродажи*, предназначение которого – увеличение прибыли путем снижения издержек производства и потребления.

На предприятиях сферы парикмахерских услуг этот процесс достаточно емкий и трудозатратный, подразумевающий не только сам процесс закупки, но и ведение документооборота с поставщиками, документальное оформление операций в бухгалтерии и на складе предприятия.

В целом ответственным за бизнес-процесс является руководитель, однако он может делегировать полномочия как экономисту (бухгалтеру), так и администратору. В условиях перехода российской экономики на цифровую актуальными становятся вопросы автоматизации бизнес-процессов.

Так, авторы исследований Т. А. Гусева, Е. Г. Жигирева, а также Р. Р. Ямалиев и Р. Ш. Зайнуллин обосновывают тот факт, что при внедрении инфомационных технологий в управление бизнес-процессами пользователь оптимизирует свою деятельность [2; 12].

Что касается цифровизации данного процесса, то для парикмахерских сетей можно использовать *технологию OCR/ICR* (метод оцифровки бумажных носителей), предназначенную для оптического распознавания текстовых данных и ведения документооборота. Эта технология позволяет сканировать не только печатные текстовые, но и рукописные документы, а также полностью автоматизировать процесс обработки информации и минимизировать затраты времени на данный процесс.

В частности, бухгалтер, имея отсканированную и распознанную информацию (договоры, счета, квитанции, накладные и др.), может ввести данные в программу «1С:Бухгалтерия» или же иную бухгалтерскую программу для дальнейшей ее обработки и принятия управленческих решений. Кроме того, можно настроить программное обеспечение таким образом, что отсканированная информация будет попадать автоматически в бухгалтерскую программу.

Одним из показателей *эффективности в бизнес-процессе закупки материалов и товаров для перепродажи* является реализованная торговая наценка. Методика расчета реализованной торговой наценки фиксируется в приказе об учетной политике предприятия. В бухгалтерском учете сетевого предприятия, как правило, применяется метод среднего процента торговой наценки. В случае когда контрагент (поставщик) навязывает свою наценку и обязывает применять определенную цену товара, стоимость оказываемых услуг обязательно варьируется. Следует отметить, что крайне важно, чтобы реализованная наценка находилась под постоянным контролем.

С помощью показателя *оборачиваемости*, который также является одним из критериев эффективности бизнес-процесса закупки материалов и товаров для перепродажи, можно определить, как быстро денежные средства, вложенные в приобретение материалов (товаров для перепродажи) для оказания услуг, будут возвращены и принесут прибыль хозяйствующему субъекту. Также с помощью данного показателя можно отследить, за сколько дней запасы предприятия пополняются.

Одним из критериев эффективности бизнес-процессов *реализации товаров и предоставления услуг* является *клиентский трафик* (частота посещения). С данным показателем рассчитывается *конверсия* – удельный вес посетителей, которым оказана услуга в момент посещения или же которым продан сопутствующий товар. С развитием технологического прогресса появились и цифровые технологии подсчета конверсии, позволяющие автомати-

зировать бизнес-процесс. Показатель конверсии позволяет отследить не только количество посетителей и получивших услугу клиентов, но и количество упущенных клиентов.

Работая на пути к бизнес-цели развития сети, предприятиям сферы парикмахерских услуг необходимо увеличивать показатель конверсии путем внедрения *скриптов*[1] *работы администраторов с клиентами*. Для контроля достижения целевых показателей конверсии в рамках тактического контроллинга целесообразно проводить систематическую проверку работы администратора по скрипту, состояние рабочего места мастера путем установки системы видеонаблюдения.

Еще одним из критериев эффективности бизнес-процесса предоставления услуг является показатель *времени выполнения услуги*, который не только влияет на получение прибыли, но и выступает ключевым фактором конкурентоспособности предприятия [13].

В сфере предоставления парикмахерских услуг принято различать максимальное, нормативное и среднее время обслуживания [9]. Максимальное время определяется уровнем обслуживания в зависимости от уровня заведения и заранее оговаривается администратором с клиентом. Нормативное время – это непосредственно время исполнения самой услуги, и оно напрямую зависит от уровня квалификации персонала (мастера). Чем выше разрыв между ними, тем больше вероятность того, что у предприятия есть проблемы с организацией бизнес-процесса предоставления услуг.

Немаловажным в рамках оценки бизнес-процесса предоставления услуг является также показатель *удовлетворенности клиентов*, который напрямую зависит от уровня квалификации персонала. Если предприятие намерено оказать услугу высокого качества, каждый сотрудник должен ориентироваться на покупателя. Поэтому предприятиям сферы парикмахерских услуг следует систематически повышать квалификацию мастеров путем прохождения ими профессиональных мастер-классов, мотивации участия персонала в престижных конкурсах на профессиональное мастерство, что позволит также повысить имидж самого предприятия.

Для предприятий сферы парикмахерских услуг мы рекомендуем использовать цифровые технологии, а именно *чат-боты*, которые автоматизируют процесс записи клиентов, в том числе отслеживание отказов клиентов и напоминание им о времени посещения салона путем автоматической отправки СМС или звонка робота-собеседника.

Использование чат-ботов имеет значительные преимущества:

– значительно высвобождает время администратора;

– позволяет предприятию работать круглосуточно;

– удешевляет стоимость привлечения клиента;

– частично автоматизирует бизнес-процесс.

Вместе с тем чат-боты имеют и недостаток: они могут справиться исключительно с однотипными задачами. В случае с решением нестандартных ситуаций появляется необходимость перенаправить клиента к администратору.

Эффективность бизнес-процесса *маркетинговой деятельности* оценивается путем анализа конкурентных преимуществ предприятия, занимаемой доли рынка, эффективности осуществления проектов, направленных на привлечение новых клиентов (рекламных кампаний, акций и т. п.).

Предприятиям сферы услуг следует рассматривать возможность повышения гибкости предоставления услуг и, если это целесообразно, обязательно адаптировать свои услуги к потребностям конкретных групп потребителей.

[1] Скрипт продаж – это алгоритм беседы с клиентом, где на любые его вопросы или тезисы заранее приготовлены ответы.

В рамках бизнес-процесса *управления персоналом* оценить эффективность управления можно с помощью как количественных, так и качественных показателей. Это осуществляется посредством анкетирования персонала на предмет доверия и удовлетворенности своим положением в компании, а также расчетом показателей текучести кадров и укомплектованности. Нежелательным считается увеличение коэффициента *текучести кадров*, так как это связано с увольнениями работников по отрицательным причинам, к которым относится неудовлетворенность работников условиями труда, уровнем заработной платы, режимом рабочего времени и др. Рассматривать показатель целесообразно в динамике за несколько последних периодов. Если коэффициент растет, то это свидетельствует о дестабилизации коллектива, неэффективности политики в области персонала, неудовлетворении потребностей сотрудников компании. Снижение же коэффициента указывает на улучшение ситуации в коллективе и грамотный подход к управлению персоналом.

Критерии эффективности бизнес-процесса *финансовой деятельности* помогают отслеживать успешность реализации стратегических целей компании. Эффективность финансовой деятельности оценивается экстенсивными и интенсивными показателями, такими как маржинальный доход, точка безубыточности, запас финансовой прочности, объем доходов, расходов и др.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы относительно теоретико-методического содержания и практической направленности бизнес-процессов:

– использование системы контроллинга является перспективным направлением решения проблем по выработке рациональных управленческих решений, существующих на предприятиях сферы услуг;

– создание качественной системы контроллинга бизнес-процессов позволяет решить одну из основных задач управления компанией независимо от ее масштабов – организацию цикла планирования, исполнения и контроля, сокращения трудозатрат и максимизации отдачи (эффективность с минимальными издержками является обязательным достижением поставленной цели в заданных условиях);

– оптимизация управления бизнес-процессами на предприятиях сферы услуг возможна с использованием цифровых технологий – технологии OCR/ICR и чат-ботов, которые являются действенными инструментами обеспечения эффективности деятельности предприятия сегодня и реализации его потенциала в будущем, а также способствуют увеличению прибыли, росту производительности, снижению затрат, улучшению качества услуг с целью удовлетворения потребностей клиентов.

Список литературы

1. *Астанин Д. Ю.* Уточнение сущности понятия «Бизнес-процесс» // Экономинфо. – 2006. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/utochnenie-suschnosti-ponyatiya-biznes-protsess (дата обращения: 14.01.2020).

2. *Гусева Т. А., Жигирева Е. Г.* Использование информационных технологий для повышения эффективности управления бизнес-процессами организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 3-1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-informatsionnyh-tehnologiy-dlya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-biznes-protsessami-organizatsii (дата обращения: 14.01.2020).

3. *Казакова Н. А., Федченко Е. А., Черепанова Л. А.* Информационно-аналитическое обеспечение системы контроллинга финансовой устойчивости // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 18. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=19034744 (дата обращения: 18.01.2020).

4. *Климентов Д. С., Климентов А. Д., Коновалова С. Н.* Место и роль контроллинга в системе управленческого учета // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 12. – С. 178–184. – URL: https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/view/542 (дата обращения: 29.01.2020).

5. *Круглова С. Е.* Контроллинг бизнес-процессов в современных условиях // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2011. – № 3 (10). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-biznes-protsessov-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 14.01.2020).

6. *Майер С. В.* К вопросу о стратегическом управлении // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 2. – С. 73–82. – URL: https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/view/386 (дата обращения: 20.01.2020).

7. *Махметова А. Е.* Проблемы процессного контроллинга в системе менеджмента качества // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 4 (53). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-protsessnogo-kontrollinga-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva (дата обращения: 14.01.2020).

8. *Трунова Е. В.* Место контроллинга в цикле управления бизнес-процессами // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-kontrollinga-v-tsikle-upravleniya-biznes-protsessami (дата обращения: 14.01.2020).

9. *Фёдоров И. Г.* Контроллинг в системах управления бизнес-процессами // Программные продукты и системы. – 2012. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-v-sistemah-upravleniya-biznes-protsessami (дата обращения: 14.01.2020).

10. *Фёдоров И. Г.* Сравнительный анализ нотаций моделирования бизнес-процессов // Открытые системы. СУБД. – 2011. – № 8. – URL: http://www.osp.ru/os/2011/08/13011140/ (дата обращения: 18.01.2020).

11. *Хаммер М. А., Чампи Д. В.* Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2001.

12. *Ямалиев Р. Р., Зайнуллин Р. Ш.* Оптимизация бизнес-процессов: интеграция и управление // Economics. – 2016. – № 6 (15). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-integratsiya-i-upravlenie (дата обращения: 14.01.2020).

13. *Kirchmer M. O.* High Performance through Business Process Management: Strategy Execution in a Digital World. – Springer, 2017.

14. *Rosing M. V., Kemp N. A.* Process Tagging – A Process Classification and Categorization Concept // The Complete Business Process Handbook. – Vol. 1. – Elsevier – Morgan Kaufmann, 2009. – С. 123–171.

References

1. Astanin D. Yu. Utochnenie sushchnosti ponyatiya «Biznes-protsess» [Specifying the Essence of the Notion 'Business-Process']. *Ekonominfo*, 2006, No. 5. (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/utochnenie-suschnosti-ponyatiya-biznes-protsess (accessed 14.01.2020).

2. Guseva T. A., Zhigireva E. G. Ispolzovanie informatsionnykh tekhnologiy dlya povysheniya effektivnosti upravleniya biznes-protsessami organizatsii [The Use of Information Technologies for Raising Efficiency of Managing Business-Processes at the Organization].

Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economics and Business: Theory and Practice], 2019, No. 3-1. (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-informatsionnyh-tehnologiy-dlya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-biznes-protsessami-organizatsii (accessed 14.01.2020).

3. Kazakova N. A., Fedchenko E. A., Cherepanova L. A. Informatsionno-analiticheskoe obespechenie sistemy kontrollinga finansovoy ustoychivosti [Information-Analytical Support of the Controlling System of Finance Sustainability]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya* [Finance Analysis: Problems and Solutions], 2013, No. 18. (In Russ.). Available at: https://elibrary.ru/item.asp?id=19034744 (accessed 18.01.2020).

4. Klimentov D. S., Klimentov A. D., Konovalova S. N. Mesto i rol kontrollinga v sisteme upravlencheskogo ucheta [The Place and Role of Controlling in the System of Managerial Accounting]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* [Modern Economics: Challenges and Solutions], 2015, No. 12, pp. 178–184. (In Russ.). Available at: https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/view/542 (accessed 29.01.2020).

5. Kruglova S. E. Kontrolling biznes-protsessov v sovremennykh usloviyakh [Business-Process Controlling in Today's Conditions]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo energeticheskogo universiteta* [Bulletin of the Kazan State Power Engineering University], 2011, No. 3 (10). (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-biznes-protsessov-v-sovremennyh-usloviyah (accessed 14.01.2020).

6. Mayer S. V. K voprosu o strategicheskom upravlenii [Concerning Strategic Management], *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya* [Modern Economics: Challenges and Solutions], 2015, No. 2, pp. 73–82. (In Russ.). Available at: https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/view/386 (accessed 20.01.2020).

7. Makhmetova A. E. Problemy protsessnogo kontrollinga v sisteme menedzhmenta kachestva [The Process Controlling in the System of Quality Management]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Social and Economic University], 2014, No. 4 (53). (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-protsessnogo-kontrollinga-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva (accessed 14.01.2020).

8. Trunova E. V. Mesto kontrollinga v tsikle upravleniya biznes-protsessami [The Place of Controlling in the Cycle of Business-Process Management]. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice], 2010, No. 5. (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-kontrollinga-v-tsikle-upravleniya-biznes-protsessami (accessed 14.01.2020).

9. Fedorov I. G. Kontrolling v sistemakh upravleniya biznes-protsessami [Controlling in the System of Business-Process Management]. *Programmnye produkty i sistemy* [Software and Systems], 2012, No. 4. (In Russ.). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/kontrolling-v-sistemah-upravleniya-biznes-protsessami (accessed 14.01.2020).

10. Fedorov I. G. Sravnitelnyy analiz notatsiy modelirovaniya biznes-protsessov [Comparative Analysis of the Notation for Business-Process Modeling]. *Otkrytye sistemy. SUBD* [Open Systems. SUBD], 2011, No. 8. (In Russ.). Available at: http://www.osp.ru/os/2011/08/13011140/ (accessed 18.01.2020).

11. Hammer M. A., Champy D. V. Reinzhiniring korporatsii: manifest revolyutsii v biznese [Re-engineering of Corporation: Manifesto of Revolution in Business]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber, 2001. (In Russ.).

12. Yamaliev R. R., Zaynullin R. Sh. Optimizatsiya biznes-protsessov: integratsiya i upravlenie [Business-Process Optimization: Integration and Management]. *Economics*, 2016, No. 6 (15). (In Russ.). Available at: https:// cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-integratsiya-i-upravlenie (accessed 14.01.2020).

13. Kirchmer M. O. High Performance through Business Process Management: Strategy Execution in a Digital World. Springer, 2017.

14. Rosing M. V., Kemp N. A. Process Tagging – A Process Classification and Categorization Concept. *The Complete Business Process Handbook*, Vol. 1. Elsevier – Morgan Kaufmann, 2009, pp. 123–171.

Сведения об авторах

Елена Анатольевна Матушевская
кандидат экономических наук,
доцент кафедры бухгалтерского учета,
анализа и аудита Севастопольского
государственного университета.
Адрес: ФГАОУ ВО «Севастопольский
государственный университет»,
299053, Севастополь,
Университетская ул., д. 33.
E-mail: matushevskaya73@mail.ru

Оксана Станиславовна Доценко
кандидат экономических наук,
доцент кафедры бухгалтерского учета,
анализа и аудита Севастопольского
государственного университета.
Адрес: Севастопольский
государственный университет,
299053, Севастополь,
Университетская ул., д. 33.
E-mail: plakiddin@mail.ru

Information about the authors

Elena A. Matushevskaya
PhD, Assistant Professor of the Department
for Accounting, Analysis and Audit
of the Sevastopol State University.
Address: Federal State Educationai Institution
of Higher Education 'Sevastopol
State University', 33 University Str.,
Sevastopol, 299053,
Russian Federation.
E-mail: matushevskaya73@mail.ru

Oksana S. Dotsenko
PhD, Assistant Professor of the Department
for Accounting, Analysis and Audit
of the Sevastopol State University.
Address: Federal State Educationai Institution
of Higher Education 'Sevastopol
State University', 33 University Str.,
Sevastopol, 299053,
Russian Federation.
E-mail: plakiddin@mail.ru