

Дмитренко Марина Александровна

аспирант кафедры экономики
государственного университета «Дубна»,
генеральный директор
ООО «ЭкспрессТипография»

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ В СЕКТОРЕ МАЛОГО ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

Аннотация:

Актуальность статьи обусловлена большой значимостью малого бизнеса в совершенствовании экономики любой страны. Однако в России данный сектор развит недостаточно и вклад малых предприятий ниже, чем в других государствах. Это связано в том числе с тем, что условия ведения экономической деятельности не всегда благоприятны, ситуация осложняется повышенными рисками, ограниченностью финансовых ресурсов и пр. Все это подчеркивает необходимость поиска новых возможностей увеличения эффективности, среди которых на особом месте находится управление бизнес-процессами. Указанная проблема остро стоит в полиграфической отрасли, где роль такого управления может заключаться в улучшении обслуживания клиентов, углублении понимания деятельности, снижении затрат, повышении операционной эффективности, производительности труда и прибыльности. Цель работы состоит в выявлении трудностей, с которыми сталкиваются малые предприятия в полиграфической промышленности, внедряя управление бизнес-процессами в свою деятельность. При написании материала использовались общенаучные методы классификации и систематизации информации, методы логической обработки данных, системного подхода и обобщения данных. В результате сформулирован перечень барьеров, препятствующих использованию управления бизнес-процессами малых полиграфических компаний. Обосновано, что данный подход предназначен для конкретных ситуаций, когда традиционные модели с жесткими структурами могут привести к ограничению гибкости бизнеса. Результаты исследования особенно актуальны для сектора малых предприятий в полиграфической промышленности, где гибкость бизнеса является одним из ключевых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова:

малые предприятия, управление бизнес-процессами, операционная эффективность, информационные технологии, полиграфическая промышленность.

Dmitrenko Marina Aleksandrovna

PhD student, Economics Department,
Dubna State University,
Director General of
EkspressTipografiya, OOO (Russia)

BUSINESS PROCESSES IN THE SMALL PRINTING BUSINESS SECTOR

Summary:

The relevance of the study is determined by the great importance of small business in improving the economy of any country. However, in Russia, this sector is underdeveloped, and the contribution of small businesses is lower than in other countries. This is due in part to the fact that the conditions of economic activity are not always favorable; the situation is complicated by increased risks, limited financial resources and other problems. This underlines the need to find new opportunities to increase efficiency, in particular in the printing sector, and business process management is of special significance in this regard. The role of business process management in the printing industry is to improve customer service, enhance the understanding of relevant activities, reduce costs, and increase operational efficiency, productivity, and profitability. The purpose of the study is to identify the difficulties faced by small printing businesses when introducing business process management. The methodological basis includes general scientific methods of classification and systematization of information, logical data processing, a systematic approach, and compilation of information. The author makes a list of constraints on business process management in small printing companies. The research substantiates that this approach is designed for specific situations characterized by the fact that traditional models with rigid structures can lead to limited business flexibility. The research findings will be useful for the small printing business sector where business flexibility is a key competitive advantage.

Keywords:

small businesses, business process management, operational efficiency, information technology, printing industry.

Введение. Управление бизнес-процессами (далее – УБП) – структурированный метод понимания, документирования, моделирования, анализа, регламентации, выполнения и непрерывного изменения сквозных бизнес-процессов и всех соответствующих ресурсов, связанных со способностью организации увеличивать свою ценность для бизнеса. В настоящее время этот термин применяется для обозначения процессно-ориентированного подхода для достижения операционной эффективности предприятия [1]. УБП охватывает весь жизненный цикл деятельности и объединяет такие методы, как реинжиниринг, инновации процессов, модели управления кайдзен, методика бережливого производства Lean Management, общее управление качеством и теория

ограничения систем Э. Голдратта. УБП основано на современных технологиях в целях предоставления компаниям возможности отображать и (или) повторно моделировать собственные бизнес-процессы, развертывать их в виде приложений, интегрированных с существующими программными системами. При этом менеджеры должны обладать функциями мониторинга, анализа, контроля и улучшения исполнения этих процессов в режиме реального времени. Для полиграфической промышленности указанные проблемы особенно актуальны.

Материалы и методы. Мнение о том, что роль малых и средних предприятий (далее – МСП) в национальной экономике нельзя недооценивать, находит отражение в исследованиях многих специалистов (Б.А. Кирхгоф [2], У.Дж. Баумоль [3], П. Друкер [4], А.А. Голдина, Е.А. Фатеева [5], Н.Б. Завьялова [6], Н.П. Петрова [7]). Практические результаты показывают, что таким организациям в последние годы уделяется все больше внимания, особенно в странах третьего мира, отчасти из-за возрастающего разочарования от стратегий, ориентированных на крупномасштабные капиталоемкие и зависимые от импорта промышленные компании. Можно согласиться с мнением С.В. Теребовой, что влияние МСП ощущается в следующих направлениях: более широкое использование местных ресурсов, создание рабочих мест, стимулирование развития сельских районов, совершенствование предпринимательства, мобилизация местных сбережений, связь с более крупными отраслями, обеспечение регионального баланса путем равномерного распределения инвестиций, предоставление возможности для самостоятельной занятости и обучения менеджеров и рабочих [8].

В то же время М.Э. Сейфуллаева, Т.В. Муртузалиева, М.Д. Твердохлебова и другие считают, что малые предприятия в полиграфической промышленности нуждаются в совершенствовании инструментов и моделей управления, которые могут позволить им функционировать более эффективно [9]. В связи с этим интерес представляет мнение И. Далласа и М. Винна о том, что, поскольку управление бизнес-процессами в последние десятилетия приобретает все большую популярность в качестве средства повышения эффективности работы компании, это только вопрос времени, когда он наберет обороты в секторе малого бизнеса [10]. Все изложенное детерминирует значимость исследования того, могут ли инструменты, методы и технологии УБП применяться в условиях малого бизнеса. В статье мы приводим доказательства того, что мероприятия, реализованные в рамках инициативы УБП, могут стать широко распространенными среди МСП в области полиграфии.

По мнению отдельных исследователей, в частности Е.Ю. Андиевой [11], А.О. Блинова, Г.А. Яшевой [12], с точки зрения менеджмента УБП выступает способом, позволяющим понять и организовать работу, выполняемую в компании. Это динамический подход, при котором деятельность учреждения описывается процессами. Процесс – повторяемая последовательность действий, связанных с бизнес-целями фирмы, а внедрение этих процессов способствует достижению целей.

Согласно другой точке зрения (Л.В. Ермолина [13], А.А. Златкина, Е.Т. Гегечкори [14]), УБП можно рассматривать с чисто технической точки зрения как парадигму проектирования корпоративных информационных систем и описания их поведения. В этом контексте УБП отражает архитектурную модель, в которой механизм выполнения процесса координирует действия компонентов и внешних служб для достижения желаемого поведения системы. Программные платформы, применяемые для построения последних, называются системами управления бизнес-процессами, их можно использовать как для проектирования, так и для последующего выполнения задач. Эта техническая перспектива часто имеет существенное значение в ситуациях, когда основными целями являются разработка информационной системы, базирующейся на процессах, и обеспечение автоматизации части рабочего процесса.

Тем не менее УБП также может использоваться в ситуациях, когда процессы в основном ориентированы на человека. В таких случаях УБП, рассматриваемое с точки зрения менеджмента, может предложить широкий спектр других механизмов, начиная от четкого разделения обязанностей через измеримость процесса и заканчивая оптимизацией рабочих процессов. Современное управление объединяет эти две перспективы в более целостную модель, охватывающую стратегию, людей, бизнес-процессы и технологии.

Самое важное, что характеризует УБП, представляет собой «процессное представление» управления, которое избегает функциональных границ различных отделов организации в пользу «целостного» подхода. Это подразумевает значимость роли межфункциональной управленческой команды, наблюдающей за созданием добавленной стоимости от отдела к отделу и в конечном счете к месту продажи. Таким образом, недостатки в обслуживании клиентов могут быть прослежены до места возникновения проблемы в цепочке создания стоимости и соответствующим образом устранены [15].

Результаты и обсуждение. Хотя основная часть исследований по внедрению процессно ориентированных парадигм управления посвящена главным образом крупным организациям, можно предположить, что, несмотря на некоторые незначительные расхождения в плане приоритетности, ключевые характеристики применимы к сектору малых и средних предприятий. Это

подтверждают и авторы, считающие, что УБП или методы оптимизации процесса могут быть одинаково эффективны как для малых компаний, так и для крупных по следующим причинам [16].

– Во-первых, у малого бизнеса небольшой буфер финансовых ресурсов (иногда он вовсе отсутствует), поэтому экономическая эффективность является важным фактором для них. УБП может обеспечить такие же преимущества с точки зрения целесообразности затрат для малых предприятий, как и для крупных организаций.

– Во-вторых, если МСП хотят проводить осознанную стратегию роста, то им необходимо понимать механизм действия процессов и способов расширения.

– В-третьих, УБП дает возможность МСП оценить процессы не только внутри компании, но и в рамках бизнес-среды.

В то же время большинство исследований в области управления бизнес-процессами на малых и средних предприятиях было сосредоточено либо на том, как технология влияет на бизнес-функции (т. е. маркетинг, продажи, коммуникацию, безопасность данных и т. д.), либо на том, как могут использоваться технологические инновации в бизнесе [17]. Например, И. Велькия и П. Козиол считают, что динамичное развитие информационных технологий (далее – ИТ) позволяет внедрять инструменты, которые улучшают бизнес-процессы в компаниях с нерегулируемым потоком [18]. Поэтому относительный дефицит работ, посвященных внедрению УБП в секторе малого бизнеса, привел к широкому распространению ложного впечатления о том, что процессно-ориентированные структуры оптимизации применимы только к корпорациям.

Отсутствие теоретической основы внедрения управления бизнес-процессами в малый бизнес сопровождается практическими примерами неудачной реализации данной процедуры, что связано со следующими главными причинами [19].

1. Небольшие компании остаются привязанными к функциональным методам мышления и управления, в то время как более крупные организации реализуют ориентированные на процессы структуры, такие как УБП.

2. Малые предприятия подвергаются большему давлению с точки зрения ограничений денежных потоков, оборотного капитала и отсутствия потенциала распределения ресурсов, что может влиять на успешность внедрения УБП.

3. Небольшие фирмы имеют меньшее количество сотрудников в качестве ресурсов, поэтому с меньшей вероятностью могут заключить договор на внедрение УБП, а самостоятельная реализация такого управления без соответствующих навыков снижает его качество.

4. Малые предприятия испытывают дефицит человеческих ресурсов, а их сотрудники выполняют множество функций, значит, все работники должны быть постоянно сосредоточены на своей повседневной деятельности. В результате человеческие ресурсы не всегда доступны для инициирования практики УБП, которую следует начинать как проекты. После внедрения может не хватать кадров для планомерного отслеживания и управления инициативами, а для решения дополнительных задач у персонала недостаточно времени. Если УБП будет реализовано, оно должно быть интегрировано с несколькими задачами, выполняемыми сотрудниками МСП.

5. Дефицит информационных технологий и опыта выражается в том, что малые предприятия часто не имеют технологических навыков и инструментальных ноу-хау, необходимых для внедрения инфраструктуры УБП. Информационные технологии, как правило, слабо развиты, а персонал недостаточно квалифицирован для безошибочного использования, обновления и управления ими. При этом ИТ рассматриваются как накладные расходы, которые должны быть сведены к минимуму. Некоторые фирмы также вынуждены применять «готовые программные продукты», в которых не учитываются конкретные характеристики компании. Помимо технологических навыков, работникам малого бизнеса часто не хватает других умений, связанных с УБП.

6. Сопrotивление переменам из-за страха перед новыми технологиями, отсутствие четко определенных обязанностей и подотчетности, а также духа командной работы являются примерами недостаточно развитых навыков, что тоже мешает внедрению УБП в малом бизнесе.

7. Отсутствие поддержки со стороны руководства компании выступает ключевым элементом использования УБП, так как подобные инициативы должны поддерживаться управляющим составом в целях повышения доверия к сотрудникам и обеспечения их адаптации.

8. Отсутствие процессно-ориентированных подходов на МСП часто объясняется слабым воздействием на работу с проектами из-за дефицита вспомогательных инструментов и методов визуализации и документирования бизнес-процессов.

По нашему мнению, дефицит финансовых ресурсов и времени является самым важным фактором, препятствующим внедрению УБП. Небольшой масштаб деятельности не позволяет иметь сложную структуру капитала, достаточно гибкую, чтобы покрыть существенные затраты на инструменты управления, основанные на ИТ. Это также не дает возможность иметь постоянных сотрудников для выполнения специфических задач. Реализация УБП без необходимого человеческого ресурса приводит к нарушению ключевых, приносящих доход операций. Кроме того,

иницирование проекта УБП без требуемых финансовых вложений и обеспечения денежных потоков ставит под угрозу платежеспособность фирмы, особенно в малом бизнесе. При этом отсутствие знаний в сфере процессно-ориентированных подходов определено в качестве главного сдерживающего фактора для успешного внедрения УБП.

Ключевая причина ограниченного использования УБП в малом бизнесе заключается в том, что подавляющее большинство МСП не знают, каких преимуществ можно достичь с его помощью. Малые предприятия по-прежнему привязаны к старым (функциональным) способам мышления и управления, в значительной степени в ущерб долгосрочному выживанию их бизнеса. В связи с тем что на сектор малого бизнеса приходится основная часть деловой активности в развитых странах, эта ситуация вызывает серьезную озабоченность. Несмотря на возрастающее значение малого бизнеса для России, в экономике в последнее время возникли следующие проблемы:

- тенденция к консолидации, которая угрожает конкурентоспособности небольших предприятий (большинство из которых имеют меньше ресурсов и возможностей);
- ограниченные финансовые ресурсы;
- высокий уровень конкуренции;
- быстрое изменение потребительских предпочтений, что ведет к необходимости пересмотра ассортимента продукции/услуг;
- низкий объем продаж по сравнению с таковым других конкурирующих стран-производителей;
- недостаток конкурентных преимуществ.

Заключение. В статье исследована теоретическая и практическая значимость малого бизнеса в разных направлениях экономики. Вместе с этим показана необходимость поиска инструментов и методов повышения эффективности ведения предпринимательской деятельности. На основе изучения отечественной и зарубежной литературы определена важность управления бизнес-процессами в данной сфере, что может повысить результативность малых и средних предприятий полиграфической промышленности.

Полагаем, что отраслевые стратегии могут помочь небольшим полиграфическим компаниям справиться с разнообразными изменениями и обеспечить конкурентоспособность. Именно здесь потенциал такой оптимизирующей структуры, как УБП, становится очевидным. Для того чтобы малые фирмы успешно сосуществовали на одном рынке с более крупными компаниями (которые обходят традиционные каналы распределения и снижают маржу мелких игроков), необходимо проводить переоценку эффективности и производительности текущих бизнес-процессов. Только при разработке инновационных механизмов управления процессами, наряду с упорядоченной производственной и логистической цепочкой, малые предприятия могут рассчитывать на то, что им удастся выжить в современном экономическом климате консолидации и высокой конкуренции.

Кроме того, для успеха УБП необходимо хорошее знание структур оптимизации, ориентированных на процессы. Что касается элемента управления, малым предприятиям полиграфической промышленности целесообразно рационально распределять полномочия сотрудников, устанавливать четкие цели в области эффективности и вырабатывать соответствующее видение будущего. При этом основными методами являются документирование бизнес-процессов, установка целевых показателей и разработка стандартных методологий. Персонал можно подготовить, инвестируя в сотрудников, расширяя их возможности в рамках моделирования процессов и улучшая межфункциональную коммуникацию и сотрудничество. Такой элемент, как культура, может быть самым трудным для рассмотрения, поскольку внедрение новых инструментов, систем или заданий – это то, что можно контролировать, а трансформации мышления работников сложно добиться в кратко- и среднесрочной перспективе.

Таким образом, решение указанных проблем внедрения УБП связано со сменой базовых принципов организации предприятий и переходом к ориентации не на функции, а на процессы. Это относится к организационным характеристикам и предварительным условиям, которые считаются необходимыми для принятия УБП.

Ссылки:

1. Ермолина Л.В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия // Основы экономики, управления, права. 2014. № 4 (16). С. 82–87.
2. Kirchoff B.A. Entrepreneurship's Contribution to Economics // Entrepreneurship. Theory and Practice. 1991. Vol. 16, no. 2. P. 93–112. <https://doi.org/10.1177/104225879201600207>.
3. Baumol W.J. Formal Entrepreneurship Theory in Economics, Existence and Bounds // Journal of Business Venturing. 1993. Vol. 8, iss. 3. P. 197–210. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90027-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90027-3).
4. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. N. Y., 1985. 277 p.
5. Голдина А.А., Фатеева Е.А. Финансирование приоритетного развития субъектов малого и среднего предпринимательства // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2016. № 3 (19). С. 32–42.
6. Завьялова Н.Б. Оптимизация бизнес-процессов как инструмента развития предприятий малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. 2012. № 6 (104). С. 80–86.

7. Петрова Н.П. Новые подходы в управлении организациями малого бизнеса // Вестник Томского государственного университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2010. № 1 (81). С. 69–73.
8. Теребова С.В. Состояние и особенности развития малого бизнеса в России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. № 1 (49). С. 178–199. <https://doi.org/10.15838/esc.2017.1.49.10>.
9. Разработка стратегических сценариев развития для формирования современной бизнес-модели предприятий полиграфической отрасли / М.Э. Сейфуллаева, Т.В. Муртузалиева, М.Д. Твердохлебова, И.Б. Буракова, Б.И. Погорилык // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2013. № 10 (64). С. 70–76 ; Юсупов О.Р., Юсупова С.Я. Инновации в экономике сферы услуг и проблемы развития предпринимательства в полиграфической отрасли [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. 2017. № 3 (97). С. 10. URL: <http://www.uecs.ru/uecs-97-972017/item/4305-2017-03-06-07-46-55> (дата обращения: 27.06.2019).
10. Dallas I., Wynn M.T. Business Process Management in Small Business: a Case Study // Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises / ed. by J. Devos, H. van Landeghem, D. Deschoolmeester. Berlin ; Heidelberg, 2014. P. 25–46. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38244-4_2.
11. Андиева Е.Ю. К вопросу о практическом применении положений реинжиниринга // Математические структуры и моделирование. 2015. № 1 (33). С. 63–69.
12. Блинов А.О., Яшева Г.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический аспект // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2014. № 26. С. 147–160.
13. Ермолина Л.В. Указ. соч.
14. Златкина А.А., Гегечкори Е.Т. Методология реинжиниринга бизнес-процессов и типовые приемы ее применения // Омский научный вестник. 2016. № 1 (145). С. 117–120.
15. Там же.
16. Завьялова Н.Б. Указ. соч. ; Петрова Н.П. Указ. соч. ; Шайдуллова А.И., Быкова Н.Н. Роль малого бизнеса в экономике России // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического университета. 2015. № 3 (46). С. 93–96.
17. Теребова С.В. Указ. соч. ; Sanchez-Ruiz L., Blanco B. Process Management for SMEs: Barriers, Enablers, and Benefits // Optimal Management Strategies in Small and Medium Enterprises. Hershey, 2017. P. 193–319. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1949-2.ch014>.
18. Wielkia J., Koziol P. Optimization of Business Processes with the Use of Microlocation Tools Based on the Industry 4.0 Concept // Recent Trends in Business, Economics, Law and Public Administration. 2018. Vol. 1. P. 939–944.
19. Голдина А.А., Фатеева Е.А. Указ. соч. ; Завьялова Н.Б. Указ. соч. ; Петрова Н.П. Указ. соч. ; Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Возможности использования реинжиниринга как инструмента управления предприятиями с позиций процессного подхода // Вестник Уфимского государственного нефтяного технического университета. Наука, образование, экономика. Сер.: Экономика. 2014. № 1 (7). С. 224–232.

References:

- Andieva, EYu 2015, 'Concerning the Practical Application of Reengineering Provisions', *Matematicheskie struktury i modelirovanie*, no. 1 (33), pp. 63-69, (in Russian).
- Baumol, WJ 1993, 'Formal Entrepreneurship Theory in Economics, Existence and Bounds', *Journal of Business Venturing*, vol. 8, iss. 3, pp. 197-210, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90027-3](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90027-3).
- Blinov, AO & Yasheva, GA 2014, 'Reengineering of Business Processes as a Management Innovation of Modern Organizations: a Methodological Aspect', *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta*, no. 26, pp. 147-160, (in Russian).
- Dallas, I & Wynn, MT 2014, 'Business Process Management in Small Business: a Case Study', in J Devos, H van Landeghem & D Deschoolmeester (eds), *Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises*, Berlin, Heidelberg, pp. 25-46, https://doi.org/10.1007/978-3-642-38244-4_2.
- Drucker, P 1985, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York, 277 p.
- Ermolina, LV 2014, 'Reengineering of Business Processes by a Case Study of an Industrial Company', *Osnovy ekonomiki, upravleniya, prava*, no. 4 (16), pp. 82-87, (in Russian).
- Goldina, AA & Fateeva, EA 2016, 'Financing the Priority Development of Small and Medium-sized Businesses', *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve*, no. 3 (19), pp. 32-42, (in Russian).
- Kirchhoff, BA 1991, 'Entrepreneurship's Contribution to Economics', *Entrepreneurship. Theory and Practice*, vol. 16, no. 2, pp. 93-112, <https://doi.org/10.1177/104225879201600207>.
- Petrova, NP 2010, 'New Management Approaches of Small Businesses', *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser.: Gumanitarnye nauki*, no. 1 (81), pp. 69-73, (in Russian).
- Sanchez-Ruiz, L & Blanco, B 2017, 'Process Management for SMEs: Barriers, Enablers, and Benefits', *Optimal Management Strategies in Small and Medium Enterprises*, Hershey, pp. 193-319, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1949-2.ch014>.
- Seyfullaeva, ME, Murtuzaliev, TV, Tverdokhlebova, MD, Burakova, IB & Pogorilyak, BI 2013, 'Construction of Strategic Development Scenarios for Modern Business Model of Printing Companies', *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova*, no. 10 (64), pp. 70-76, (in Russian).
- Shaydullova, AI & Bykova, NN 2015, 'The Role of Small Business in the Russian Economy', *Vestnik Nizhegorodskogo gosudarstvennogo inzhenerno-ekonomicheskogo universiteta*, no. 3 (46), pp. 93-96, (in Russian).
- Terebova, SV 2017, 'The Current State and Specifics of Small Business Development in Russia', *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, no. 1 (49), pp. 178-199, <https://doi.org/10.15838/esc.2017.1.49.10>, (in Russian).
- Ugryumova, NV & Blinov, AO 2014, 'Possibilities of Reengineering as a Tool for Managing Companies from the Standpoint of the Process Approach', *Vestnik Ufimskogo gosudarstvennogo nefyanogo tekhnicheskogo universiteta. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Ser.: Ekonomika*, no. 1 (7), pp. 224-232, (in Russian).
- Wielkia, J & Koziol, P 2018, 'Optimization of Business Processes with the Use of Microlocation Tools Based on the Industry 4.0 Concept', *Recent Trends in Business, Economics, Law and Public Administration*, vol. 1, pp. 939-944.
- Yusupov, OR & Yusupova, SYa 2017, 'Innovations in the Economy of the Service Sector and the Problems of Entrepreneurship Development in the Printing Industry', *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*, no. 3 (97), p. 10, viewed 27 June 2019, <<http://www.uecs.ru/uecs-97-972017/item/4305-2017-03-06-07-46-55>>, (in Russian).
- Zavyalova, NB 2012, 'Business Process Optimization as a Development Tool of Small and Medium-sized Businesses', *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*, no. 6 (104), pp. 80-86, (in Russian).
- Zlatkina, AA & Gegechkori, ET 2016, 'Methodology of Business Process Reengineering and Typical Methods of Its Application', *Omsky nauchnyy vestnik*, no. 1 (145), pp. 117-120, (in Russian).