

4. Богоявленский, С.Б. Управление риском. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 147с.
5. Эллиотт, М.У. Основы финансирования риска / Майкл У. Эллиотт ; пер. с англ. и науч. ред. И. Б. Котлобовского. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 135.
6. Вишняков, Я.Д. Общая теория рисков / Я.Д. Вишняков, Н.Н. Радаев. – М.: ИЦ «Академия», 2007. – 368 с.
7. Абчук, В. А. Теория риска. – Л.: Судостроение, 1983. – 150 с.
8. Джонсон, Дж. Современная логистика: пер. с англ. / Дж. Джонсон, Д.Ф. Вуд. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.
9. Кошелев, Владимир Алексеевич. Методология управления рисками в логистических системах жилищного строительства. – Самара, 2015. – 312 с.

ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Оксенчук Н. В.

Управление процессами – важнейший элемент системы управления современной организации. Методики процессного управления активно развиваются. Появляются новые и совершенствуются существующие инструменты для описания и регламентации процессов. Активно используются подходы и инструменты для управления процессами на основе показателей. Но руководителям предприятий и организаций подчас не хватает системного понимания возможностей процессного подхода и методов его внедрения.

Процесс включает в себя деятельность по преобразованию ресурсов и деятельность по управлению [8].

Различным аспектам совершенствования бизнес-процессов в розничной и оптовой торговле посвящены труды таких авторов, как Башилов Б. Е., Виноградова С. Н., Егоров В. Ф., Зеленцов А. Б., Калянов Г. Н., Кислов Д. В., Грузинов В. П., Данилина Я. В., Клейнер Г. Б., Майдалик В. И., Пигунова О. В., Платонов В. Н., Тебекин А. В., Труханович Л. В., Щур Д. Л.

В современной экономической литературе существует множество подходов к разработке классификации бизнес-процессов. В большинстве работ по управлению бизнес-процессами содержится классификация бизнес-процессов в зависимости от предназначения. Согласно этому классификационному признаку все бизнес-процессы, существующие в организации, делят на четыре группы, каждая из которых обладает отличительными особенностями [1]:

- основные бизнес-процессы - генерируют доходы организации;
- обеспечивающие бизнес-процессы - поддерживают инфраструктуру организации;
- бизнес-процессы управления - управляют организацией;
- бизнес-процессы развития - развивают организацию.

Нужно отметить, что данный подход к классификации бизнес-процессов является одним из часто используемых на практике. Другой подход к классификации бизнес-процессов, применяемый специалистами по внедрению интегрированных информационных систем, использует совершенно другой принцип декомпозиции и делит бизнес-процессы на основные и управленческие [2, 6]. При этом под основными процессами понимаются все процессы, связанные с перемещением или преобразованием материальных потоков. Бизнес-процессы, связанные с перемещением или преобразованием информационных потоков, относят к группе управленческих.

В мире существуют различные подходы к классификации бизнес-процессов. Каждый из таких подходов обладает преимуществами и недостатками, поэтому не имеет большого значения, какой из подходов применять.

В зависимости от степени детализации следует отдельно выделять:

- макропроцессы - укрупненные бизнес-процессы, имеющие степень детализации, необходимую для описания бизнес-процессов верхнего уровня;
- субпроцессы - бизнес-процессы, имеющие степень детализации, необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня;
- микропроцессы - бизнес-процессы, имеющие предельно максимальную степень детализации, используются для описания процессов нижнего уровня.

Абстрактная классификация процессов, с нашей точки зрения, не имеет практического значения. Более того, когда сотрудники организации увлекаются классификацией, это вредит практической работе по внедрению процессного подхода.

В рамках устоявшейся практики в целом предлагаем выделять основные и вспомогательные процессы.

Основной (операционный) процесс – процесс, преобразующий ресурсы для создания продукта, который используется внешними потребителями. Это то, что является главным направлением деятельности предприятия и благодаря чему формируется основная прибыль. Операционными бизнес-процессами, например, могут быть маркетинг, производство, строительство.

Вспомогательный (поддерживающий) процесс – процесс, поставляющий на вход других процессов обеспечивающие ресурсы. Без этих процессов не может полноценно функционировать ни один проект. Они обеспечивают поддержку всей инфраструктуре предприятия. В эту категорию можем отнести ведение бухгалтерского учета, управление персоналом, техническую поддержку.

Если взять производство и продажи как два основных процесса, то вспомогательными будут кадровая работа, система снабжения, работа бухгалтерии, экономического отдела, научной лаборатории и пр. Важность каждого бизнес-процесса следует рассматривать в отношении к какому-либо другому процессу, так как они не существуют обособленно, только в общей системе. Очень важно определить верно, какой бизнес-процесс является главным, а какой вспомогательным, чтобы расставлять приоритеты.

Бизнес-процесс в торговой организации – упорядоченная последовательность действий, направленная на достижение определенной цели в рамках общей миссии торговой организации – реализации товаров, базирующаяся на определенных ресурсах, организованная в соответствующем порядке, заканчивающаяся значимым для клиента, другого бизнес-процесса или организации результатом, способная изменяться в зависимости от факторов рыночной конъюнктуры.

В настоящее время предприятия торговли функционируют в условиях жесткой конкуренции на рынке товаров и услуг, быстрого роста торговых сетей, кризисных явлений в экономике. Все это требует наличия серьезной нормативной базы в виде формализованных бизнес-процессов, соответствующих им рабочих инструкций для сотрудников всех уровней и устойчивых процедур по отслеживанию и внедрению необходимых изменений и улучшений. Чтобы торговое предприятие функционировало по правилам и могло быстро их изменить в случае необходимости, требуется, чтобы они были описаны и постоянно поддерживались в актуальном состоянии. Именно поэтому в современных условиях особое значение имеет своевременное управление бизнес-процессами.

В общем виде бизнес-процессы торгового предприятия можно представить в виде схемы на рисунке 1.



Рисунок 1 – Общая модель бизнес-процессов торговой организации

Проблема их совершенствования в торговле вызвана прежде всего высокой динамичностью процессов в условиях рынка. Беспрерывные и важные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и торговые организации, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены перестраивать свою стратегию и тактику.

Для более детального представления сущности процессов в розничной торговле рассмотрены модели основных бизнес-процессов, которые позволяют раскрыть их экономическое содержание и учитывают влияние факторов рыночной конъюнктуры. Все факторы рыночной конъюнктуры, влияющие на бизнес-процессы, разделяются на факторы эндогенного воздействия (кадровое, техническое, информационное, правовое, финансовое обеспечение) и экзогенного воздействия (потребители, конкуренты, поставщики, а также политические, экономические, научно-технические, демографические и социальные факторы).

Блок-схема – инструмент для более подробного описания бизнес-процесса. Помимо входов и выходов, на блок-схеме уже находят отражение межоперационные потоки процесса. Также могут появиться дополнительные операции – при необходимости отразить процесс более подробно. Для создания блок-схемы понадобится собрать дополнительную информацию.

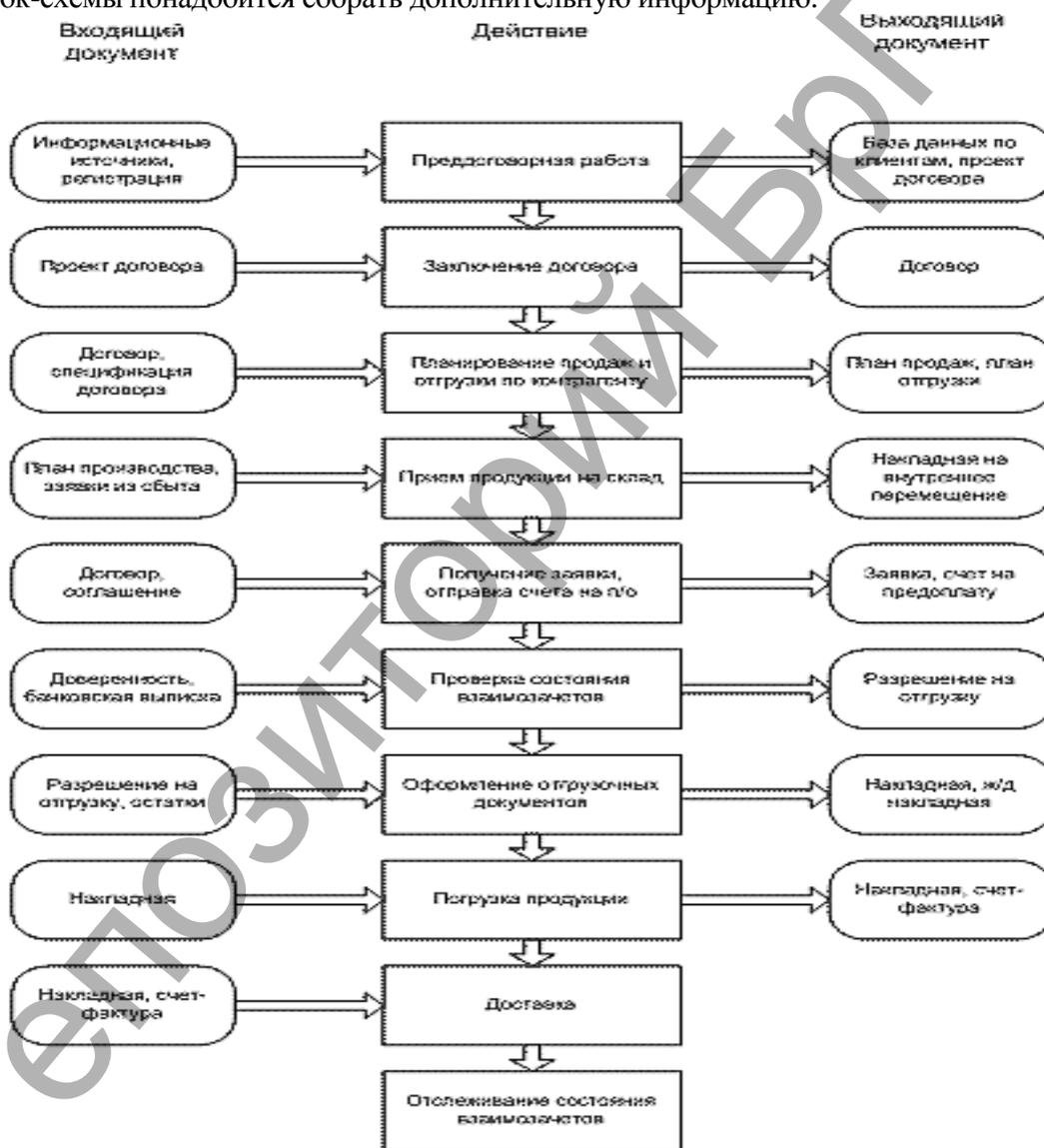


Рисунок 2 – Схема бизнес-процессов в торговле

Блок-схему можно подготовить в Word, в Excel, удобно рисовать блок-схемы в MicrosoftVisio, а также использовать специализированное ПО – Bizagi и Visual Paradigm. Как правило, операции процесса располагают вертикально одна под другой. Входы процесса показывают слева (стрелки входов направлены к тем операциям, где эти объекты впервые используются), выходы – справа

(стрелки направлены от тех операций, где эти объекты появляются). Поставщики и потребители процесса на блок-схемах, как правило, не отражаются.

Цель деятельности в розничной торговле - это осуществление продажи товаров населению с учетом особенностей реализации социальной миссии при наименьших затратах на осуществление всей торговой деятельности.

Наиболее эффективным подходом к управлению организациями розничной торговли является процессный подход, когда каждая структурная единица торговой организации обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов и несет ответственность за их результаты.

Выделение бизнес-процессов в организациях розничной торговли имеет некоторые особенности, обусловленные необходимостью выполнения данными организациями своей социальной миссии - удовлетворения потребностей населения в товарах.

По нашему мнению, совершенствование и соответствующую автоматизацию бизнес-процессов в розничной торговле необходимо осуществлять как по основным направлениям, так и в рамках каждого бизнес-процесса.

Основные бизнес-процессы, которые можно выделить в организациях розничной торговли, закупка товаров, их доставка, хранение, регулирование товарных запасов и реализация товаров. Когда выделены процессы верхнего уровня, они уже могут быть расписаны более подробно, до входящих в их состав подпроцессов.

Например, процесс «Закупка товаров» состоит из подпроцессов:

- поиск поставщиков и товаров;
- определение потребности в товаре;
- формирование заказа;
- заказ товара;
- возврат товара поставщику.

Процесс «Продажа» состоит из подпроцессов:

- процесс ценообразования;
- сегментация потребителей;
- прием и обработка заказов;
- мерчендайзинг;
- процесс определения способа реализации товаров;
- процесс предоставления послепродажного сервиса;
- процесс проведения промоакций;
- контроль за истребованием дебиторской задолженности;
- измерение удовлетворенности потребителей.

Вспомогательные процессы напрямую не добавляют стоимости и являются по своей сути затратными, дающими результат для основного бизнес-процесса или организации. Вспомогательные бизнес-процессы используются основными, но стоимость их использования нельзя напрямую отнести на себестоимость единицы конечной продукции – это косвенные затраты торговой организации. К таким процессам в организациях розничной торговли мы относим финансово-бухгалтерское обеспечение деятельности, компьютерно-информационное обеспечение, обеспечение безопасности, административно-хозяйственное обеспечение и др. Каждая торговая организация в зависимости от ее масштабов деятельности сама может решать, какие именно процессы ей целесообразно выделять.

Состав и содержание бизнес-процессов в организациях розничной торговли постоянно изменяются и зависят от конкретной ситуации на рынке, географического месторасположения субъекта торговой деятельности, развития финансово-кредитной системы страны, наличия собственных оборотных средств и других факторов. В этой связи, для обеспечения наиболее эффективного управления, целесообразным является построение моделей основных бизнес-процессов организаций розничной торговли и изучение факторов, оказывающих наибольшее влияние на их изменение.

Верное описание бизнес-процессов значительно облегчает автоматизацию торговой точки, а также обучение персонала и внедрение программного обеспечения. Однако бизнес-процессинг зачастую приводит к изменению системы мотивации персонала, необходимости уделять большее внимание подготовке сотрудников и развитию корпоративной культуры [3].

Например, описание процессов в розничной торговле (таблица 1).

Поскольку торговое предприятие представляет собой сложную систему, то его деятельность состоит из большого количества бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели. Для каждого предприятия существует свой набор бизнес-процессов, и он не является стандартным для всех, так как зависит от специфики деятельности торговой фирмы (отрасль, размер, местоположение, характер продаж и проч.).

Бизнес-процесс предприятия «Закупка товаров» включает в себя ряд подпроцессов, которые необходимо перечислить с целью дальнейшего анализа. В таблице 2 в сжатом виде представлена совокупность составляющих бизнес-процесса.

Таблица 1 – Характеристика основных бизнес-процессов торговли

Бизнес-процесс	Цели и ограничения	Бизнес-функции
Формирование ассортимента	Формирование максимально эффективного ассортимента. Удовлетворение запросов потребителей. Завоевание новых покупателей. Оптимизация финансовых результатов предприятия	<ul style="list-style-type: none"> · определение ассортимента товаров, реализуемых в магазинах; · установление реальных и предполагаемых потребностей в определенных товарах; · определение основных показателей ассортимента и анализ его рациональности; · выявление источников товарных ресурсов, необходимых для формирования рационального ассортимента; · оценка материальных возможностей организации для реализации отдельных товаров; · определение основных направлений формирования ассортимента
Закупка товара	Нахождение оптимального размера заказа	<ul style="list-style-type: none"> · поиск поставщиков, предлагающих интересующую группу товаров; · выбор поставщиков, предлагающих товар по оптимальным ценам; · заключение договоров; · контроль за оформлением документов и отгрузкой товара
Транспортировка	Доставка товаров	<ul style="list-style-type: none"> · организация работы собственного транспорта или аутсорсинг; · оптимальный выбор перевозчика и типа транспортного средства; · планирование маршрутов; · загрузка транспортных средств
Хранение товара	Обеспечение требуемых показателей качества товаров, размещенных на хранение	<ul style="list-style-type: none"> · организация хранения товара; · проведение инвентаризации; · обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей; · распределение товаров на складе с учетом оборачиваемости; · контроль за состоянием складов
Реализация товаров	Удовлетворение потребностей покупателя. Максимизация прибыли	<ul style="list-style-type: none"> · выработка ценовой политики; · заключение договоров на продажу товаров; · контроль за качеством и сбытом; · предпродажная подготовка товаров

Входом для осуществления бизнес-процесса по закупкам товаров для розничной продажи является информация, поступившая от директора организации о сформированном ассортименте товаров. Бизнес-процесс начинается с задания директора специалисту отдела закупок (коммерческого, торгового) о мониторинге рынка по заданным товарным позициям.

Таблица 2 – Структура бизнес-процесса «Закупка товаров»

Подпроцесс	Результаты	Исполнитель
1. Подобрать поставщиков товаров в магазин (провести мониторинг рынка)	Перечень поставщиков, готовых работать с фирмой, с указанием направлений работы (что будут)	Директор, специалист отдела снабжения

	поставлять)	
2. Провести предварительные переговоры об объемах и сроках требуемых поставок, количестве и качестве товара	Устные или письменные договоренности с поставщиками в виде коммерческих предложений, заявок на поставки и т. п.	Специалист отдела снабжения, в отдельных случаях — директор
3. Заключить договоры с поставщиками продукции	Заключенные договоры на поставку товаров	Бухгалтер, директор
4. Осуществить процесс купли товаров	Перечисление оплаты поставщику за конкретный товар (перечень товаров)	Бухгалтер, специалист отдела снабжения
5. Организовать доставку товара (транспортировку)	Товары появляются на складе фирмы и являются собственностью фирмы	Второй специалист отдела снабжения и транспортировки (логист), бухгалтер

На блок-схеме уже есть возможность показать исполнителей процесса. Для этого на схему добавляют так называемые swimлейны (от англ. Swimlane – «плавательная дорожка», по аналогии с дорожками в бассейне). Блок-схему разделяют линиями на участки и на каждом из участков размещают операции только одного исполнителя. Сверху указывают должность исполнителя.

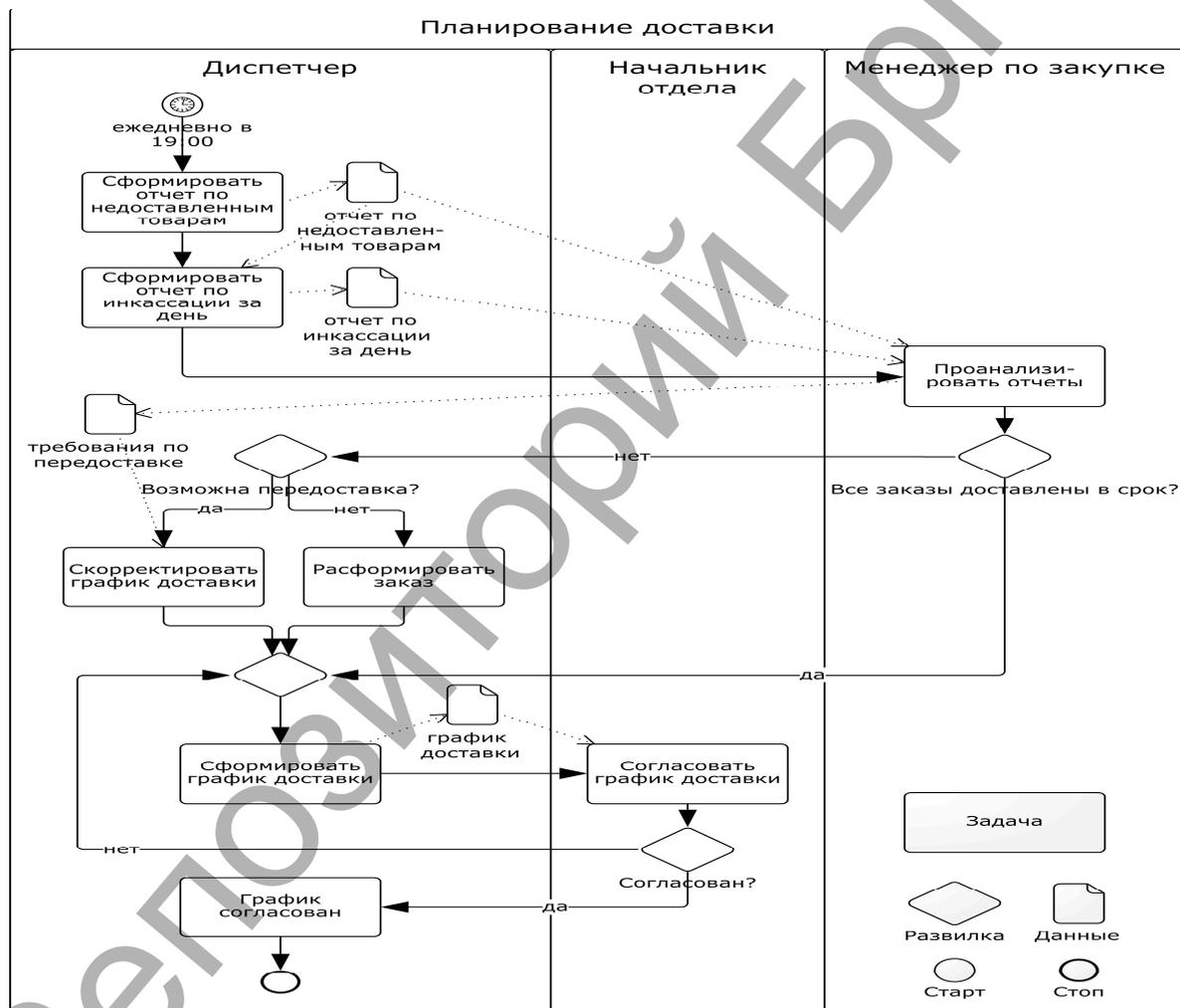


Рисунок 3 – Схема локального бизнес-процесса «Планирование доставки»

При описании процессов нужно стремиться к простоте и понятности для сотрудников. Использование сложных способов описания процессов приводит к: трудностям при использовании (интерпретации) схем рядовыми сотрудниками; невозможности (сложности) организации работ по описанию процессов силами сотрудников подразделений, не прошедших специальное обучение; значительному увеличению трудозатрат бизнес-аналитиков на формирование схем; дополнительным сложностям при документировании схем (большой объем и т. п.) [9].

Поэтому не стоит загромождать схему процесса различными графическими элементами. Но если их использовать, то лучше, чтобы они несли полезную информацию для сотрудников, а не были просто следствием формального применения моделирования.

В целом получение данных для оценки бизнес-процессов торговой организации требует выполнения трех основных этапов [2]:

- 1) планирование показателя и разработка инструментов, процедуры и критериев сбора данных;
- 2) непосредственно сбор данных;
- 3) анализ данных и составление отчетности по результатам анализа.

В таблице 2 изложены основные показатели, часто применяемые для оценки бизнес-процессов предприятий торговли.

Традиционно выделяют показатели, которые наиболее полно отражают эффективность бизнес-процессов торговых предприятий: производительность; издержки; качество [3].

Таблица 3 – Показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов торговых организаций

Показатели	Бизнес-процесс «Закупка»	Бизнес-процесс «Транспортировка»	Бизнес-процесс «Складирование»	Бизнес-процесс «Реализация товаров»
Производительность	— количество заключенных договоров, — количество переговоров на одного сотрудника	— время на погрузку одного паллета в ТС, — количество товаров, перевезенное одним ТС, — число рейсов в месяц	— время на формирование одного паллета, — количество коробок, перемещенное одним грузчиком	— количество покупателей, обслуженных за единицу времени
Издержки	— стоимость закупленных товаров, — транзакционные издержки	— затраты на транспортировку товаров	— затраты на хранение товаров, — затраты на инвентаризацию	— время, затраченное на обслуживание одного покупателя
Качество	— надежность поставщиков, — количество правильно оформленных договоров, — правильное определение потребности в товаре	— надежность поставки, — количество ошибочных доставок	— количество ошибок при комплектации, — оптимальное размещение товаров, — наличие торгово-технологического оборудования	— уровень обслуживания, — удовлетворенность покупателей уровнем обслуживания, — качество обслуживания покупателей

Основные направления развития бизнес-процессов в современной розничной торговле можно сформулировать следующим образом:

- ускорение процессов (например, исключение процесса взвешивания товара в торговом зале, объединение процесса взвешивания и сканирования штрихкода; введение сканеров для покупателей, позволяющих самостоятельно сканировать цену товара и отправлять эту информацию на кассу);
- уменьшение количества точек передачи ответственности (например, управление магазином и складом как единым целым, без передачи ответственности за товар);
- уменьшение количества прямых подчиненных руководителю розничной точки или сети (в идеале руководитель даже крупного магазина общается с тремя сотрудниками — директором по закупкам, главным бухгалтером, менеджером торгового зала).

Таким образом, в ходе рассмотрения показателей можно сделать вывод, что все многообразие показателей может разносторонне характеризовать те или иные процессы. Грамотно составленные схемы описания бизнес-процессов можно использовать для отладки работы организации, автоматизации её процессов, поиска проблем в функционировании бизнес-процессов, а также для обучения персонала.

Для эффективного функционирования торгового предприятия в рыночных условиях оно должно постоянно развиваться и совершенствоваться. Для этого необходимо определять и оценивать, насколько хорошо бизнес-процессы фирмы функционируют, в каком направлении следует усовершенствовать бизнес-процессы и т. д. В качестве такого способа обычно используют оценку

ключевых показателей эффективности бизнес-процессов. Однако сложно выделить показатели, которые удовлетворяли бы требованиям руководства с точки зрения оценки их эффективности. Исходя из этого, следует подчеркнуть, что каждое предприятие или организация самостоятельно определяют перечень показателей эффективности внутренней деятельности.

Список использованных источников

1. Борисова, З.Н. Проектирование системы управления инновационным развитием бизнес-процессами организации: процессно-структурный подход : монография. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
2. Валеева, Ю.С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2013. – №3. – С.146-156.
3. Виноградова, Е.В. Особенности бизнес-процессов управления торговыми предприятиями // Вестник Донецкого государственного университета экономики и торговли им. М. Туган-Барановского.- 2012. – № 4. – С. 45-53.
4. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: Инфра-М, 2004. – 319с.
5. Ковалев, С. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев // Консультант директора. – 2005. – № 7. – С. 38-46.
6. Кондратьев, В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов, И. Б. Лозовицкий // 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2008. – 480 с.
7. Лесных, О. Реинжиниринг как способ повышения эффективности бизнес-процессов в организации / О. Лесных, А. Дегтярев // Финансовая газета. – 2006. – № 3. – С. 14-15.
8. Новоселова Н.В. Стандартизация бизнес-процессов в рознице // Управление магазином. – 2009.– № 9. – С.27-33.
9. Репин, В. Описание бизнес-процессов: стремление к простоте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.businessstudio.ru. – Дата доступа: 10.05.2019.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В ЛОГИСТИКЕ

Вакулич Н. А.

Развитие рынка, которое происходит в настоящее время, предлагает компаниям широкий спектр возможностей, одновременно поощряя их быть творческими и инновационными. Изменения в деятельности предприятий производятся во многих сферах. Косвенно или напрямую они связаны с логистикой этой компании. В результате проведенных изменений происходит динамичное развитие цепочки поставок, что требует введения мер, направленных на улучшение всей цепи. Совершенствование цепочки поставок может быть реализовано с помощью моделей управления взаимоотношениями, которые показывают путь к достижению эффективного и действенного функционирования цепочки поставок, путем создания определенных связей с соответствующей силой взаимодействия между отдельными звеньями этой цепи. Таким образом, целью данной работы является обзор и анализ выбранных моделей управления взаимоотношениями в цепочке поставок логистики.

Существует много разных определений понятия «логистика». Они созданы Советом управления логистикой в Соединенных Штатах и описывают все действия, относящиеся к процессу планирования, внедрение и контроль затрат эффективного и действенного потока сырья, полуфабрикатов и готовых изделий, а также соответствующей информации из пункта производства до точки потребления с целью удовлетворения требований и потребностей клиентов. Широко понимаемая логистическая деятельность включает в себя обслуживание клиентов, прогнозирование спроса, процессы, связанные с поставками, контроль состояния запасов, выполнение заказов, все виды услуг, местоположение производственных предприятий и складов, поток информации между ними, упаковки, обработка жалоб, обработка возвратов, транспортная деятельность, а также хранение.

Это определение отражает основные задачи, которые ставятся в логистике, а именно: координацию расхода материалов для производства, согласование потока готовой продукции для потребителей, минимизацию затрат на эти потоки, направления логистической деятельности для удовлетворения высоких ожиданий клиентов и высокий уровень его обслуживания. Е. Golemska [1] определяет логистику как: «Процесс управления всей цепочкой поставок». Термин «цепочка поставок»,