

СТРУКТУРА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

THE STRUCTURE OF THE COMMERCIAL ENTERPRISE IN TERMS OF PROCESS MANAGEMENT

A. Smirnov

Annotation

The article outlines some of the factors of formation of the economic mechanism of management of business processes at the enterprises of retail trade. Considers the role of business processes in the activities of retail trade enterprises.

Keywords: business– processes; economical mechanism; retail trade; the main, managing and supporting business processes.

Смирнов Андрей Борисович
Доцент каф. внешнеэкономической
деятельности и торгового дела
ФГБОУ ВПО "Санкт–Петербургский
государственный торгово–экономический
университет"

Аннотация

В статье излагаются некоторые факторы формирования экономического механизма управления бизнес–процессами на предприятиях розничной торговли. Рассматривается роль бизнес–процессов в деятельности розничных торговых предприятий.

Ключевые слова:

Бизнес–процесс; экономический механизм; розничная торговля; механизм; основные, управляющие и вспомогательные бизнес–процессы.

В условиях формирования бизнес–процессов на розничном торговом предприятии будет меняться и его организационная структура [4]. На **рис. 1** показано, как будет выглядеть организационная структура в условиях процессного подхода на среднем по величине предприятии торговли, применяющем виды основных, управляющих и вспомогательных бизнес–процессов.

Высший иерархический уровень организационной структуры представляют генеральный директор, коммерческий директор, главный экономист, технический директор [5].

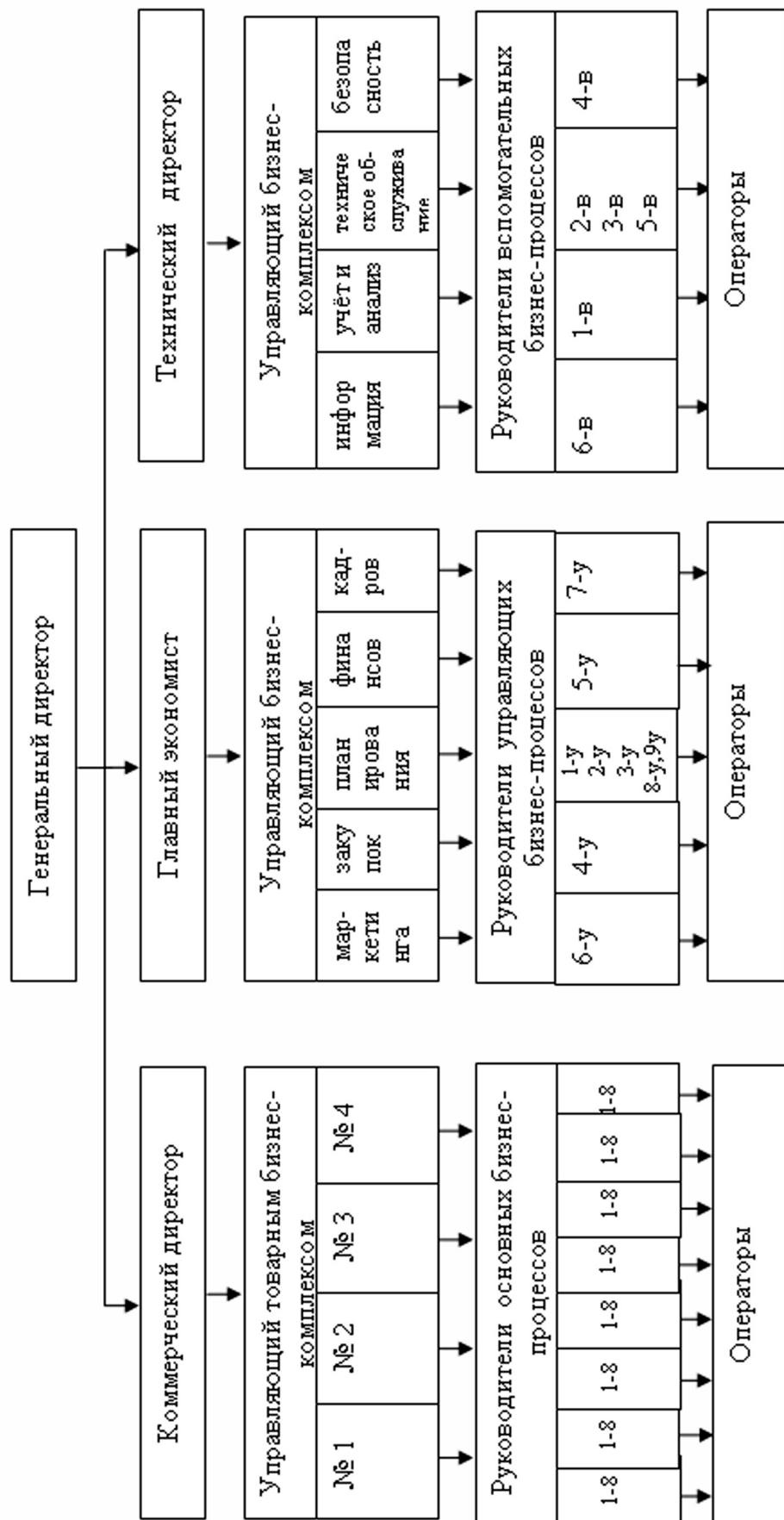
Коммерческий директор является держателем ресурсов, предназначенных для осуществления основных бизнес–процессов. Под его руководством создаются товарные бизнес–комплексы, каждый из которых возглавляет управляющий. Товарные бизнес–комплексы могут формироваться по типу продукта, по потребительскому комплексу или по виду поставщика. Управляющий товарным бизнес–комплексом наделяется ресурсами в объеме, достаточном для осуществления закрепленных за ним видов бизнес–процессов. Каждый закрепленный вид бизнес–процесса имеет своего руководителя. Руководитель может быть как освобожденным лицом, так и старшим по должности, что зависит от объема и сложности выполняемых работ. В подчинении у руководителя каждого бизнес–процесса находятся операторы, которые являются исполнителями каждого участка процесса.

Главный экономист является держателем ресурсов, предназначенных для осуществления управляющих бизнес–процессов. Управляющие бизнес–процессы могут быть сгруппированы в управляющие бизнес–комплексы по признаку однородности или взаимодополняющих процессов. К примеру, на **рис.1** выделены управляющие бизнес–комплексы: маркетинга; закупок; планирования; прогнозирования и управления проектами; финансов; кадров. Каждый руководитель управляющего бизнес–комплекса наделяется ресурсами для осуществления закрепленных за ним бизнес–процессов. Руководители бизнес–процессов организуют операционную деятельность по выработке заданного продукта, сбыт которого регулируется управляющим бизнес–комплекса.

Технический директор является держателем ресурсов для осуществления вспомогательных процессов. Вспомогательные бизнес–процессы, также могут быть сгруппированы по бизнес–комплексам, например: информационная система; учёт и анализ деятельности; техническое и административное обслуживание; система безопасности. Управляющие данными бизнес–комплексам наделяются ресурсами для осуществления закрепленных за ними бизнес–процессов. Они же ответственны за реализацию продуктов бизнес–процессов [2].

Новая форма структуризации розничного торгового предприятия имеет высокую мотивационную направленность на всех участках. Держатели ресурсов имеют по-

Рисунок 1. Схема организационной структуры розничного торгового предприятия в условиях процессного управления



вышенную ответственность за производство, качество и сбыт продуктов каждого бизнес-процесса, а исполнители (операторы) напрямую заинтересованы в выработке той доли продукта, которая за ними закреплена.

Если продукт бизнес-процесса приобретает ценность, соответствующую утверждённому критерию, то он может считаться эффективным [6].

Построение структуры предприятия на основе проектирования бизнес-процессов, требует разработки экономического механизма управления бизнес-процессами, в противном случае практическая реализация бизнес-процессов может оказаться неоправданной и привести к нестабильности работы предприятия в целом. Конечно, построение структуры предприятия на основе проектирования бизнес-процессов, требует разработки экономического механизма управления бизнес-процессами, в противном случае практическая реализация бизнес-процессов может оказаться неоправданной и привести к нестабильности работы предприятия в целом [3].

К основным бизнес-процессам на предприятии торговли можно отнести следующие:

1. Краткосрочное прогнозирование спроса на товары
2. Формирование торгового ассортимента
3. Ценообразование
4. Закупка товаров
5. Доставка товаров
6. Складирование товаров, подсортировка, подготовка к продаже
7. Розничная продажа товаров
8. Дополнительные услуги покупателям

К управляющим бизнес-процессам торгового предприятия можно отнести:

1. Формирование миссии и целей предприятия
2. Формирование организационной структуры (проектирование структуры)
3. Планирование деятельности организации
4. Разработка моделей управления товарно-материальными запасами (в разрезе групп товаров)
5. Моделирование финансовой стратегии и операционного управления финансовой деятельностью предприятия
6. Формирование маркетинговой стратегии и операционной деятельности в системе маркетинговых услуг.
7. Формирование кадрового потенциала
8. Научно-исследовательская и инновационная деятельность

9. Формирование системы контроля и механизмов регулирования деятельности

К вспомогательным бизнес-процессам в торговом предприятии отнесем:

1. Учёт и анализ результатов операционной деятельности
2. Организация технического обслуживания рабочих мест
3. Административное и хозяйственное обслуживание структурных подразделений
4. Обеспечение безопасности функционирования предприятия
5. Техническое совершенствование и автоматизация процессов
6. Формирование информационной системы.

Рассмотрим на примере основных бизнес-процессов как формируются состав и входные и выходные границы. (Табл.1.)

Критерием ценности основных бизнес-процессов может служить нормативная стоимость товарных ресурсов на начало и конец планового периода в ассортиментном разрезе. Данный критерий имеет прямую измеримую величину, что позволяет сформировать эффективный экономический механизм управления бизнес-процессом.

Потребителями продуктов основных бизнес-процессов выступают поставщики товаров (внешние потребители) и внутренние службы (служба закупки, склад и другие), см. табл. 2.

В реальной практике перечисленные выше направления деятельности торгового предприятия привязаны к логическим схемам построения организационной структуры [1].

В силу такого подхода, каждый из рассматриваемых элементов организационно-экономической деятельности растянут в той или иной степени по всем компонентам организационной структуры.

Возможно, это затрудняет проникновение в суть каждого аспекта деятельности, не позволяет полноценно использовать все преимущества каждой из составляющих этой деятельности, и, как следствие, ведёт к существенному упущению экономической выгоды и ограниченному использованию социальных возможностей торгового предприятия.

Таблица 1.

Таблица 1. Состав основных бизнес-процессов розничного торгового предприятия

Условный номер и вид бизнес-процесса	Владелец (применительно к типичной структуре предприятия)	Входная граница	Выходная граница (продукт)	
			Первичный (основной)	Вторичный продукт
1-о. Краткосрочное прогнозирование спроса на товары	Руководитель товарного отдела	Информация об исследовании покупательской среды и покупательских предпочтений (продукт маркетинга). Информация об утверждённой конкурентной стратегии (продукт исследований и разработок). Оптимизированный (достижимый) ассортимент отдела (внутренний продукт отдела). Нормативные сумма и число дней запасов товаров (внутренний продукт отдела). Аналитические данные о продажах (продукт операционной деятельности)	Краткосрочный прогноз спроса в ассортиментном разрезе на планируемый период	Прогноз развития услуг по предпочтениям потребителей
2-о. Формирование торгового ассортимента	Руководитель товарного отдела	Утверждённые ассортиментные перечни на определённый стратегический период (продукт управления)	Оптимизированный (достижимый) торговый ассортимент отдела на планируемый период	Расчётные нормативы требуемых сумм и числа дней запасов товаров в ассортиментном разрезе
3-о. Ценообразование	Руководитель товарного отдела	Информация об утверждённой ценовой политике предприятия (продукт управления). Информация о планируемом объёме потребности в товарах (внутренний продукт отдела)	Предельные размеры торговых надбавок к закупочным ценам в разрезе торгового ассортимента отдела	Предельные ограничения закупочных цен
4-о. Закупка товаров	Руководитель службы закупки (при децентрализации - руководитель товарного отдела)	Оптимизированный (достижимый) торговый ассортимент (продукт товарного отдела). Нормативные сумма и число дней запасов товаров (продукт товарного отдела). Планируемые товарооборот и объём поступления товаров (продукт управления) Информация о предельных размерах торговых надбавок (продукт товарного отдела).	Объём закупленных товаров, в ассортиментном разрезе, в разрезе поставщиков и товарных отделов торгового предприятия	Перечень поставщиков в процессе закупки товаров
5-о. Доставка товаров	Руководитель службы логистики (диспетчерской службы)	Планируемый объём закупок по поставщикам, в ассортиментном разрезе и в разрезе товарных отделов предприятия (продукт службы закупки).	Фактический объём поступления товаров на торговое предприятие - по товарным отделам и складу (при его наличии)	Объём выполненных транспортных перевозок грузов
6-о. Складирование товаров, подсортировка, подготовка к продаже	Руководитель товарного отдела; Руководитель склада	Объём доставленных товаров. Наличие площадей хранения и обработки товаров. Перечень нормативных требований к хранению и обработке товаров (продукты технических служб).	Фактический объём внутреннего грузооборота	Затраты времени на обработку доставленных товаров
7-о. Розничная продажа товаров	Руководитель товарного отдела	Планируемые данные по отделам: товарооборот; цены; ассортимент; ресурсы; (продукт управления). Техническое и технологическое оснащение торговых помещений, бесперебойное обслуживание рабочих мест (продукт технических служб). Оптимизированный торговый ассортимент (внутренний продукт отдела). Графики и объёмы доставки товаров (продукт службы логистики). Модель построения трудового процесса (продукт управления).	Фактический объём продаж в общей сумме и в ассортиментном разрезе	Фактические переменные затраты на процесс продажи товаров
8-о. Дополнительные услуги покупателям	Руководитель отдела услуг; администратор	Утвержденный перечень дополнительных услуг (продукт управления)	Фактический перечень реализованных услуг и сумма полученной выручки	Сумма затрат на реализацию дополнительных услуг

Таблица 2.

Критерии ценности и потребители продуктов
основных бизнес-процессов розничного торгового предприятия.

Условный номер и вид бизнес-процесса	Критерий ценности	Потребители продукта	
		Внешние	Внутренние
1-о. Краткосрочное прогнозирование спроса на товары	Планируемый объем потребности в товарах и услугах на заданный период	представители поставщиков	служба закупок; владельцы управляющих бизнес-процессов
2-о. Формирование торгового ассортимента	Нормативная стоимость товарных ресурсов на начало и конец периода в ассортиментном разрезе	представители поставщиков	служба закупок; внутри отдела - при формировании других бизнес-процессов
3-о. Ценообразование	Сумма возможного валового дохода от реализации запланированного объема потребности в товарах	поставщики; органы гос. регулирования; конкуренты	владельцы заинтересованных бизнес-процессов
4-о. Закупка товаров	Сумма ожидаемого валового дохода от поступивших товаров. Сумма дополнительных доходов от услуг поставщиков	внешние потребители (получатели) товаров мелкооптовыми партиями минуя склад магазина	товарные отделы; внутренний склад; владельцы управляющих бизнес-процессов.
5-о. Доставка товаров	Сумма затрат на доставку товаров. Сумма экономических затрат при условии применения прогрессивных технологий доставки	внешние получатели товаров - при условии транзитной доставки	внутренние получатели: товарные отделы; склад; владельцы вспомогательных бизнес-процессов.
6-о. Складирование товаров, подсортировка, подготовка к продаже	Сумма затрат по хранению товаров. Сумма потерь из-за нарушения нормативных сроков и режима хранения	внешние получатели товаров со склада (при покупке оптовыми партиями)	товарные отделы; склад; владельцы вспомогательных бизнес-процессов.
7-о. Розничная продажа товаров	Валовой доход от продажи товаров	внешние покупатели на прямое потребление товаров; розничные потребители продуктов для последующей переработки и перепродажи	владельцы управляющих бизнес-процессов; владельцы вспомогательных бизнес-процессов.
8-о. Дополнительные услуги покупателям.	Объем полученного дохода от реализации услуг	покупатели товаров и услуг	владельцы управляющих бизнес-процессов; владельцы вспомогательных бизнес-процессов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Борисова О. В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли. М.: "Академия", 2009. – 208 с.
2. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА "Стандарты и качество" 2003.–272 с.
3. Репин В. В., Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2011. – 319 с.
4. Тушавин В. А. Использование проектного подхода для менеджмента качества бизнес-процессов // Управление проектами. – 2008. – № 3. – С. 50–55.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 288 с.
6. Чейз, Ричард Б., Джейкобз, Ф. Роберт, Аквилано, Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер. с англ. М.: ОО "И.Д. Вильямс", 2007. – 1184 с.