

DOI 10.15593/2224-9354/2017.3.18

УДК 65.011.46

Л.Н. Старикова

## **ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ**

Уровень коммерческой деятельности торгового предприятия, его результативность, конкурентоспособность и стоимость его активов в значительной степени определяются действенностью, осуществляемых на его базе бизнес-процессов. Все больше возрастает важность технологий, содействующих совершенствованию данного направления профессиональной деятельности менеджмент-маркетинга различных торговых сетей и отдельно взятого магазина. В данной статье изучен торгово-технологический процесс торговой сети ООО «Виват-Трейд» (г. Пермь). Презентуемое исследование было проведено на основании фиксации данных об уровне выполнения принятых специализированных регламентов, являющихся нормативным обеспечением торгово-технологического процесса, обеспечиваемого исследуемым предприятием. Посредством проверки качества выполнения данных специализированных регламентов был проведен анализ торгово-технологического процесса торговой сети ООО «Виват-Трейд». В качестве рабочего инструментария был применен метод экспертных оценок. В рамках исследования был разработан лист «Оценка исполнения регламентов» отдельно по каждому блоку с определенным количеством параметров в блоках были осуществлены оценочные мероприятия. Также были отмечены достоинства разработанного листа оценки.

С целью повышения эффективности бизнес-процессов в ТС ООО «Виват-Трейд» разработан и внедрен регламент «Осуществлять локальную уценку товаров». Представлены результаты внедрения предложенного регламента. Определено, что экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов будет перспективной. Выявлено, что при совершенствовании торгово-технологического процесса, который будет осуществляться при помощи применения коррекции в регламенте торговой сети ООО «Виват-Трейд», приведет к существенному уменьшению издержек на предприятии, следовательно, к увеличению его прибыли.

*Ключевые слова: бизнес-процесс, торгово-технологический процесс, регламент, блок торгово-технологического процесса, лист оценки, товароборот, издержки, экономическая эффективность, прибыль, предприятие.*

Эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия, уровень его конкурентоспособности и стоимость его активов в значительной степени определяются действенностью, осуществляемых на его базе бизнес-процессов [1]. Отсюда все большую значимость получают технологии, способствующие совершенствованию данного направления профессиональной деятельности менеджмент-маркетинга различных торговых сетей и отдельно взятого магазина.

Планирование и организация бизнес-процессов – это важный показатель предприятия, так как от их эффективности и организации будет зависеть рентабельность, конкурентоспособность и имидж предприятия. Следовательно,

---

© Старикова Л.Н., 2017

**Старикова Людмила Николаевна** – канд. социол. наук, доцент кафедры маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет, e-mail: starikovaln2@mail.ru.

необходимым управлением бизнес-процессами называется концепция процессного управления организацией, которая рассматривает бизнес-процессы как особые ресурсы организации. Процессное управление направлено на непрерывное совершенствование внутренних бизнес-процессов, связанных с оптимизацией расходов и внедрением современных информационных технологий, которые могут вывести предприятие на новый уровень [2]. В основе системы управления эффективностью деятельности организации лежит управление конкретными процессами, поэтому поставленная в исследовании проблема решена с позиций процессного подхода.

Практика внедрения процессного подхода показывает, что большинство компаний, начавших внедрение процессного управления, останавливаются на стадиях описания и автоматизации бизнес-процессов. Но для полноценного внедрения процессного подхода требуется организовать цикл управления бизнес-процессами (рис. 1).

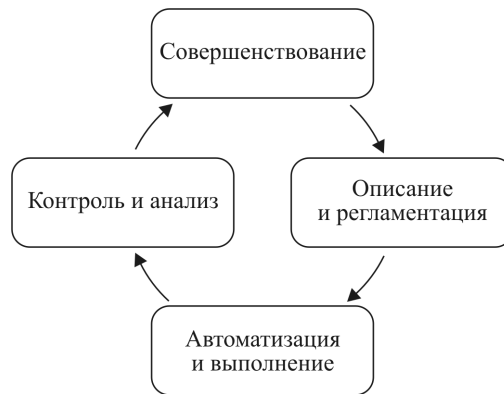


Рис. 1. Цикл управления бизнес-процессами [3]

Требования к организации цикла управления бизнес-процессами предприятия:

- ◆ процессы должны быть структурированы, описаны и регламентированы;
- ◆ процессы необходимо реализовать в информационных системах;
- ◆ необходим контроль и анализ процессов: нужно контролировать точность их выполнения, рассчитывать значения показателей эффективности и соотносить их с плановыми значениями;
- ◆ процессы требуют регулярного совершенствования [3].

Системное управление бизнес-процессами на предприятии является важнейшим направлением деятельности его руководителей, так как соответствующие ей аналитические мероприятия позволяют фактологизировать результаты работы и, более того, оформить перспективные возможности подконтрольной коммерческой единицы [4]. Следовательно, для обеспечения эффективного управления бизнес-процессами необходимо постоянно прово-

дить оценку их состояния, так как любые изменения влекут за собой определенные последствия [5], а также осуществлять планирование и организацию совершенствуемых бизнес-процессов, грамотное функционирование которых будет способствовать формированию положительных тенденций в сферах повышения уровня рентабельности, конкурентоспособности и имиджа торговой единицы [6].

В настоящее время много российских торговых компаний испытывают затруднения, связанные с вопросами обеспечения грамотного управления и повышения эффективности осуществляемых бизнес-процессов. Эти проблемы не могут не влиять на деятельность компаний: пока конкуренция недостаточна, за неэффективные процессы платит потребитель, когда же конкуренция усиливается, затраты за неэффективные процессы ложатся на предприятие [7].

На базе профессиональной деятельности коммерческого предприятия бизнес-процесс реализуется как последовательно выполняемые этапы торгово-технологического процессуального действия. Каждый из этапов торгово-технологического процесса выполняется в соответствии с регламентами, которые описывают и перечисляют поэтапно шаги, которые должны предпринять участники (или одно лицо) для выполнения конкретного действия [8]. В регламентах, в свою очередь, определены требуемые сроки реализации каждого этапа. Также в нем обозначаются требования и прописываются необходимые стандарты. Все блоки торгово-технологического процесса находятся в функциональном взаимодействии и направлены на выполнение основной задачи магазинов – на продажу товаров и обеспечение высокой культуры обслуживания покупателей [9].

Многие российские компании разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов [10].

Бизнес-процесс (Business Process) – установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для внутреннего или внешнего клиента [11]. Бизнес-процесс представляется как одна или несколько связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками. На рис. 2 приведено общее представление бизнес-процесса.

На сегодняшний день не существует единой общепринятой типологии бизнес-процесса. Поэтому одновременно используется множество различных понятий и обозначений, например: основной процесс, главный процесс, процесс создания стоимости, производственный процесс и т.д. [14].



Рис. 2. Общее представление бизнес-процесса [5]

Характерными для компаний процессами являются, например, выполнение заказа, разработка продукта, управление компанией, доставка продукции. На практике в каждой компании существуют типичные для их сферы взаимосвязанные друг с другом бизнес-процессы, имеющие своей целью создание и реализацию стоимости, продуктов и услуг [5].

Теоретико-методологические разработки по вопросу совершенствования бизнес-процессов коммерческого предприятия в обязательном порядке должны быть подтверждены значительным числом различных системных практических исследовательских мероприятий [12].

Оптимизация бизнес-процессов применяется в тех случаях, когда предприятию необходимо улучшить свою работу: снизить затраты, сократить производственный цикл, уменьшить количество управленческих ошибок, принять неотложные меры по выходу из кризиса и т.п. Оптимизации, как правило, подлежат ключевые бизнес-процессы, так как оптимизация именно этих процессов дает наибольший эффект [13].

В рамках данной статьи представлены результаты исследования, направленного на оптимизацию торгово-технологического процесса, формируемого на базе конкретного коммерческого предприятия – торговой сети ООО «Виват-Трейд» (г. Пермь).

Презентуемое исследование было проведено на основании фиксации данных об уровне выполнения принятых специализированных регламентов, являющихся нормативным обеспечением торгово-технологического процесса, обеспечиваемого исследуемым предприятием. В торговой сети ООО «Виват-Трейд» бизнес-процессы делятся на пять блоков:

- I. Подготавливать и отправлять заказ.
- II. Принимать товарно-материальные ценности (ТМЦ) от поставщиков.
- III. Размещать (ТМЦ) от поставщиков.
- IV. Перемещать и складировать ТМЦ.
- V. Работать в торговом зале.

В торговой сети ООО «Виват-Трейд» на каждый процессуальный блок разработан регламент (т.е. документ, в котором представлен алгоритм вы-

полнения операций). Анализ торгово-технологического процесса торговой сети ООО «Виват-Трейд» осуществлялся посредством проверки качества выполнения данных специализированных регламентов. В качестве рабочего инструментария был применен метод экспертных оценок. В рамках исследования на основании разработанного листа оценки исполнения регламентов отдельно по каждому блоку с определенным количеством параметров в блоках были осуществлены оценочные мероприятия.

Необходимо отметить следующие достоинства разработанного листа оценки:

- 1) наличие инструментальной базы по осуществлению контроля за уровнем корректности выполнения бизнес-процессов сотрудниками магазина;
- 2) возможность использования данного механизма для осуществления обучения новых сотрудников специфике торгово-технологического процесса;
- 3) создание информационно-контрольной базы для совершенствования торгово-технологического процесса; данное корректирование может осуществляться в результате оценки действующего исполнения.

Оценка качества исполнения регламентов должна происходить непрерывно, отвечая на постоянно меняющиеся условия среды и ожесточающейся конкурентной борьбы. Важно находиться в непрерывном поиске новых, инновационных методов выполнения работы, которые должны отразиться в измененном регламенте, который, в свою очередь, послужит в дальнейшем платформой для последующих совершенствований [2].

Далее по результатам исследования целесообразно представить, во-первых, в графическом формате информацию, касающуюся вопроса анализа экспертных оценок по качеству выполнения регламентов по ходу первичных исследовательских мероприятий, во-вторых, по результатам полученной информации оценить предложенные для реализации и внедренные в бизнес-процесс корректирующие плановые решения. Результаты первичного и вторичного исследований представлены на рис. 3.

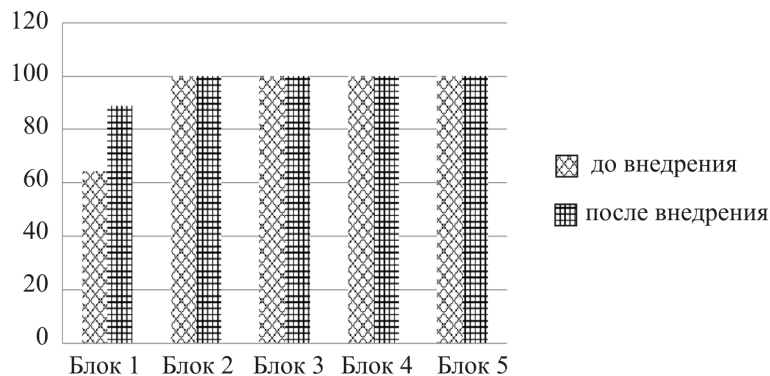


Рис. 3. Показатели выполнения регламентов

В результате оценки эффективности коммерческой деятельности и проведения качественной оценки исполнения регламентов торгово-технологического процесса исследуемого торгового предприятия было выявлено следующее:

- ♦ низкая эффективность качества исполнения регламента по блоку бизнес-процесса «Подготавливать и отправлять заказ», она составляет всего 65 %;

- ♦ фиксируется увеличение суммы расходов торгового предприятия более чем на 500 млн руб. Из них статья издержек – «Порча, гниль, бракераж, недостача», которая увеличилась за 2014–2015 годы на 15 %.

Для повышения эффективности бизнес-процессов в торговой сети ООО «Виват-Трейд» в качестве рекомендации в блоке «Корректировать заказ» были предложены следующие корректирующие меры: внедрение своевременного установления локальной уценки на товар для возможной продажи товаров до окончания срока реализации. Экономическая целесообразность предлагаемого мероприятия заключается в сокращении издержек обращения одной из статьи расходов «Порча, гниль, выбраковка, недостача», а также увеличение чистой прибыли.

С целью повышения эффективности бизнес-процессов в ТС ООО «Виват-Трейд» были внедрены следующие мероприятия: разработан и внедрен регламент «Осуществлять локальную уценку товаров».

После внедрения изменений в регламент «Осуществлять локальную уценку товаров» первого элемента «Подготавливать и отправлять заказ» в торговой сети процент выполнения регламентов составил 89 %, что подтверждает эффективность внедрения предложенных мероприятий. Результаты выполнения регламентов первого блока торгово-технологических процессов (ТТП) представлены на рис. 4.

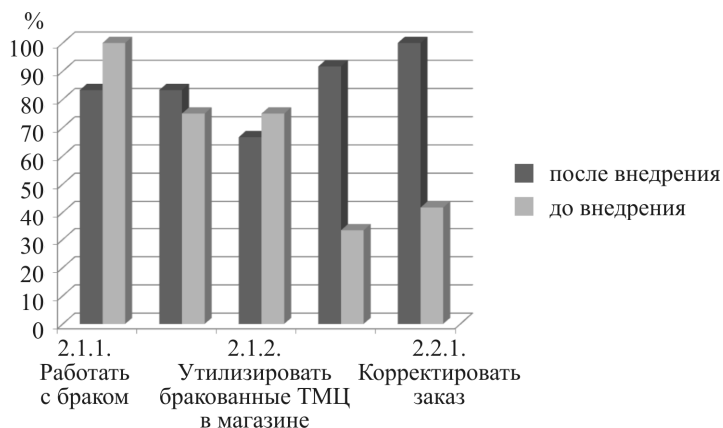


Рис. 4. Выполнение регламентов первого блока ТТП ТС ООО «Виват-Трейд»

После внедрения предложенных мероприятий планируется рост товарооборота и снижение сумм статей издержек «Порча, гниль, недостача, бракераж».

В соответствии с предложенными мероприятиями был определен уровень динамических изменений экономических показателей коммерческой деятельности магазина, притом, что средний прирост товарооборота составил 4,5 %.

Результат внедрения предложенного регламента «Осуществлять локальную уценку товаров» приведет к плановому снижению суммы статьи издержек предприятия «Порча, гниль, недостача» на 11,2 % по всей торговой сети.

Планирование снижения сумм списаний с причиной «Потери при реализации» после внедрения регламента «Осуществлять локальную уценку товаров» привело к снижению суммы списаний статьи «Порча, гниль, недостача, бракераж» на категории товаров, на которые планируют заявки на товар начальники отделов [15].

Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов является перспективной, так как будет выражаться в дальнейшем сокращении издержек обращения сети магазинов ООО «Виват-Трейд». Так, согласно данным расчета, сумма списаний по причине «Потери при реализации» в ООО «Виват-Трейд» сократится. С учетом показателей за 2015 год издержки обращения, которые в торговой сети имели существенную динамику роста (36 %), за счет снижения объемов списания сократятся на более чем на 13 млн руб. – 0,66 % соответственно. Важно отметить, что в рамках сети такая динамика будет достаточно существенной. Однако предлагаемые мероприятия не повлияют на изменение таких показателей, как товарооборот и валовой доход. При сокращении затрат следует ожидать увеличение прибыли и рентабельности компании.

С качественной точки зрения мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов в ТС ООО «Виват-Трейд» позволят:

- ◆ повысить качество торгово-технологических процессов в магазинах сети ООО «Виват-Трейд»;
- ◆ повысить качество выполнения блоков торгово-технологического процесса в соответствии с действующими регламентами в среднем по предприятию с 91,82 до 97,6 %.

Итак, совершенствование бизнес-процессов в ТС ООО «Виват-Трейд» направлено на увеличение экономических показателей за счет уменьшения одной из статей издержек предприятия «Порча, гниль, бракераж, недостача». Особенность предложенной корректировки регламента заключается в том, что директор предприятия имел возможность в своевременном запросе на установление локальной цены на товар в целях уменьшения сумм списаний с причиной истекшим сроком хранения, тем самым произошло снижение сумм статьи издержек обращения «Порча, гниль, бракераж, недостача» на

120 млн руб. Также необходимо отметить, что общая сумма дополнительной прибыли в 2016 году от предложенных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов составила более 16 млн руб.

Таким образом, совершенствование торгово-технологического процесса, осуществляемое посредством применения коррекции в регламенте торговой сети ООО «Виват-Трейд», привело к существенному уменьшению издержек на предприятии, тем самым – к увеличению его прибыли. Данные исследовательские материалы могут быть представлены как практическое обоснование эффективности применения технологий совершенствования бизнес-процесса коммерческого предприятия.

## Список литературы

1. Основы коммерческой деятельности / Б.И. Герасимов, А.Л. Денисова, Н.В. Молоткова, Т.М. Уляхин. – М.: Форум, 2008. – 272 с. – (Серия Профессиональное образование).
2. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. – URL: <https://docviewer.yandex.ru/url=http3A2F2Fkeconomy.tti.sfedu.ru> (дата обращения: 21.11.2016).
3. Сангадиев З.Г., Сангадиев Ч.З. Разработка модели оптимизации бизнес-процессов // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. – 2012. – № 3(43). – С. 198–201.
4. Воронина Ю. Управление бизнес-процессами поможет сэкономить. – URL: <https://rg.ru/2016/11/23/upravlenie-biznes-processami-pomoglo-kompanijam-v-rf-sokratit-izderzhki.html/> (дата обращения: 22.10.2016).
5. Энциклопедия производственного менеджера. – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html> (дата обращения: 21.11.2016).
6. Гагарский В.А. Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения. – URL: <http://www.elitarium> (дата обращения: 20.10.2016).
7. Картавенко С.Н. Описание и регламентация бизнес-процессов. – URL: [http://www.cfin.ru/itm/bpr/key\\_realize.shtml](http://www.cfin.ru/itm/bpr/key_realize.shtml) (дата обращения: 21.11.2016).
8. Эффективность бизнес-процессов на малых и средних предприятиях. – URL: <http://www.ufk-invest.ru/statyi/?statiya> (дата обращения: 15.11.2016).
9. Чернявский Д.И. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 84 с.
10. Описание и оптимизация бизнес-процессов. – URL: <http://www.stu-dfiles.ru/> (дата обращения: 20.11.2016).
11. Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения. – URL: [um.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatje](http://www.um.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatje) (дата обращения: 15.11.2016).
12. Бородавкина Е.Е., Дыльнова З.М. Теоретико-методологические основы исследования предпринимательства // Известия Саратовского университе-



та. Новая серия. Серия Социология. Политология. – 2012. – № 2, т 12. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-issledovaniya-predprinimatelstva#ixzz4QrGYKwGu> (дата обращения: 20.10.2016).

13. Оптимизация бизнес-процессов. – URL: <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/optimizatsiya-biznes-protseessov/> (дата обращения: 15.01.2017).

14. Игумнова Д.А. Применение метода улучшения бизнес-процессов для совершенствования процесса отгрузки продукции на ООО «ЛЮКОЙЛ – Юг-нефтепродукт». – URL: <https://www.scienceforum.ru/2015/848/7187> (дата обращения: 27. 01.2017).

15. Старикова Л.Н., Умрилова А.И. Процессный подход в управлении торговыми предприятиями // Экономика и социум. ООО «Институт управления и социально-экономического развития» (Саратов). – 2016. – № 7 (26). – С. 291–301.

## References

1. Osnovy kommercheskoi deiatel'nosti [Basics of commercial activity]. Moscow, Forum Publ., 2008, 272 p.

2. Tychinskii A.V. Upravlenie innovatsionnoi deiatel'nost'iu kompanii: sovremennye podkhody, algoritmy, opyt [Management of companies' innovative activities: modern approaches, algorithms and practices]. Available at: <https://docviewer.yan-dex.ru/url=http3A2F2Fkeconomy.tti.sfedu.ru> (accessed 21 November 2016).

3. Sangadiev Z.G., Sangadiev Ch.Z. Razrabotka modeli optimizatsii biznes-protseessov [Development of a model for business processes optimization at an air transport enterprise]. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta imeni akademika M.F. Reshetneva*, 2012, no. 3(43), pp. 198–201.

4. Voronina Iu. Upravlenie biznes-protseessami pomozhet sekonomit' [Business processes management will help to economize]. Available at: <https://rg.ru/2016/11/23/upravlenie-biznes-processami-pomoglo-kompaniiam-v-rf-sokratit-izderzhki.html/> (accessed 22 October 2016).

5. Entsiklopediia proizvodstvennogo menedzhera [Encyclopedia of a production manager]. Available at: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html> (accessed 21 November 2016).

6. Gagapckii V.A. Chto takoe biznes-protseessy: osnovnye poniatia i opredeleniia [What are business processes: Basic concepts and definitions]. Available at: <http://www.elitarium> (accessed 20 October 2016).

7. Kartavenko S.N. Opisanie i reglamentatsiia biznes-protseessov [Description and regulation of business processes]. Available at: [http://www.cfin.ru/itm/bpr/key\\_realize.shtml](http://www.cfin.ru/itm/bpr/key_realize.shtml) (accessed 21 November 2016).

8. Effektivnost' biznes-protsessov na malykh i srednikh predpriiatiakh [Business processes efficiency at small and medium-sized enterprises]. Available at: <http://www.ufk-invest.ru/statyi/?statiya> (accessed 15 November 2016).

9. Cherniavskii D.I. Modelirovanie i reinzhiniring biznes-protsessov [Business processes modeling and reengineering]. Omsk, OmGTU Publ., 2010, 84 p.

10. Opisanie i optimizatsiia biznes-protsessov [Business processes description and optimization]. Available at: <http://www.studfiles.ru/> (accessed 20 November 2016).

11. Chto takoe biznes-protsessy: osnovnye poniatiia i opredeleniia [What are business processes: basic concepts and definitions]. Available at: [um.ru/biznes-process-organizaciya-menedzher-upravlenie-resursy-predpriiatie](http://um.ru/biznes-process-organizaciya-menedzher-upravlenie-resursy-predpriiatie) (accessed 15 November 2016).

12. Borodavkina E.E., Dyl'nova Z.M. Teoretiko-metodologicheskie osnovy issledovaniia predprinimatel'stva [Theoretical and methodological bases of business research]. *Izvestiia Saratovskogo universiteta. Novaia seriia. Serii Sotsiologiya. Politologiya*, 2012, no. 2, vol. 12. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-issledovaniya-predprinimatelstva#ixzz4QrGYKwGu> (accessed 20 October 2016).

13. Optimizatsiia biznes-protsessov [Business processes optimization]. Available at: <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/optimizatsiya-biznes-protsessov/> (accessed 15 January 2017).

14. Igumnova D.A. Primenenie metoda uluchsheniia biznes-protsessov dlia usovershenstvovaniia protsessa otgruzki produktsii na OOO "LUKOIL – Iugnefteprodukt" [Application of a method of business processes improvement to refine the process of products' shipment to OOO "LUKOIL-Yugnefteprodukt"]. Available at: <https://www.scienceforum.ru/2015/848/7187> (accessed 27 January 2017).

15. Starikova L.N., Umrilova A.I. Protsessnyi podkhod v upravlenii torgovymi predpriiatiiami [Process approach in trading enterprises management]. *Ekonomika i sotsium*, 2016, no. 7, vol. 26, pp. 291–301.

*Оригинальность 86 %*

Получено 30.01.2017    Принято 03.03.2017    Опубликовано 30.09.2017

**L.N. Starikova**

## **INNOVATIVE APPROACH TO THE IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT RETAIL TRADE NETWORK ENTERPRISE**

The performance of a trade enterprise, its level of business and competitiveness, as well as the value of assets is defined by the dualism of its business processes. Today the relevance of technologies that contribute to the development of marketing management of various trade networks and separate stores is increasing. The article studies the trade process of OOO Vivat-Trade trade network in Perm. The research is carried out by means of capturing the data about the execution level of specific regulations that control the company's trade process. The analysis of the network's trade process is done through the quality check of its special regulations fulfillment. The expert evaluation method is applied as a research tool. The research offers the assessment sheet and highlighting the benefits of its implementation for the assessment of the regulations fulfillment for each cluster with a certain number of parameters to be evaluated. In order to increase the network's trade processes productivity the author suggests developing the regulation for the local devaluation of goods and presents the results of its implementation. The research proves that economic viability of the companies that aim at improving their business processes is forward-looking. In conclusion, the author claims that the improvement of the business process in OOO Vivat-Trade trade network by means of its regulations adjustment will result in a substantial decrease in the company's expenses and consequently to the increase in its profits.

*Keywords: business process, trade, process, regulations, trading process cluster, assessment sheet, turnover, expenses, economic viability, profit, enterprise.*

**Lyudmila N. Starikova** – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Dept. of Marketing, Perm State National Research University, e-mail: starikovaln2@mail.ru.

Received 30.01.2017

Accepted 03.03.2017

Published 30.09.2017