

УДК 338.46

К. А. Бармута

ФГБОУ ВПО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону,
e-mail: carinaba@yandex.ru

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОСОБЕННОСТИ, ЗАДАЧИ, ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Ключевые слова: бизнес-процессы, проектирование, моделирование, торговые организации, потребители.

В статье рассмотрено понятие бизнес-процесса в трактовке различных авторов, охарактеризованы его виды и особенности на торговых предприятиях. Бизнес-процесс определен как комплексное понятие, которое включает в себя такие элементы, как взаимосвязанные операции и действия, а также наличие входа и выхода и включает в себя преобразование различных ресурсов в полезный для потребителя конечный продукт. Уточнен основной состав бизнес-процессов в торговых организациях. Цифровизация торговли вызывает необходимость проектирования новых бизнес-процессов, поскольку происходит внедрение инновационных решений в торговую деятельность в виде роботизации складов и других элементов инфраструктуры, смарт-контактов с поставщиками, чат-ботов, персональных помощников Big data для изучения спроса. В работе приведены задачи, решаемые с помощью новых бизнес-процессов, рассмотрены основные этапы проектирования бизнес-процессов торговых организаций, представлены группы ключевых показателей для оценки результативности бизнес-процессов. Эффективное проектирование бизнес-процессов организаций торговли будет способствовать их финансовой стабильности, повышению конкурентоспособности. Особое внимание уделено процессу моделирования бизнес-процессов: представлены этапы моделирования бизнес-процесса, методы, используемые для моделирования бизнес-процессов. Также необходима подготовка персонала к внедрению нового бизнес-процесса для того, чтобы преодолеть возможное сопротивление его сотрудников к этой процедуре.

К. А. Barmuta

Don state technical University, Rostov-on-Don, e-mail: carinaba@yandex.ru

BUSINESS PROCESSES OF TRADING ORGANIZATIONS: FEATURES, TASKS, STAGES OF DESIGN

Keywords: business processes, design, modeling, trade organizations, consumers.

The article discusses the concept of a business process in the interpretation of various authors, its types and features in trading enterprises are characterized. The business process is defined as a comprehensive concept that includes elements such as interconnected operations and actions, as well as the presence of entry and output and includes the transformation of various resources into a final product useful for the consumer. The main composition of business processes in trading organizations is clarified. Digitalization of trade necessitates the design of new business processes, since innovative decisions are introduced into trading activities in the form of robotization of warehouses and other elements of infrastructure, smart contacts with suppliers, chat bots, personal assistants of BIG DATA for studying demand. The work provides tasks solved with the help of new business processes, the main stages of designing business processes of trading organizations are considered, and key indicators are presented to assess the effectiveness of business processes. Effective design of business processes of trade organizations will contribute to their financial stability, increased competitiveness. Particular attention is paid to the process of modeling business processes: the stages of modeling a business process, methods used to model business processes are presented. It is also necessary to prepare personnel for the introduction of a new business process in order to overcome the possible resistance of its employees to this procedure.

Введение

В настоящее время предприятия всех отраслей и секторов национальной экономики осуществляют свою деятельность в условиях постоянно возрастающей конкуренции на рынке товаров и услуг, развития кризисных явлений в экономике, усиление которых

обусловлено введением политических и экономических санкций. Одним из ключевых направлений повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в таких условиях является совершенствование их бизнес-процессов во всех аспектах, включая проектирование.

Особую актуальность рассматриваемая проблема приобретает для торговых организаций, которые снизили темпы своего развития (за исключением интернет-торговли) и деловую активность под влиянием негативных последствий событий последних лет, которые привели к уменьшению покупательского спроса как со стороны населения, так и со стороны юридических лиц, то есть предприятий и их корпоративных объединений.

Вопросы проектирования бизнес-процессов различной направленности и содержания с точки зрения их методологического обеспечения и практического содержания достаточно подробно рассмотрены в современных экономических исследованиях, в которых учтён и исторический аспект становления процессного подхода в системе методов изучения социально-экономических явлений. Вместе с тем, специфические особенности проблематики бизнес-процессов в торговом секторе российской экономики не нашли пока должного отражения в научных трудах отечественных учёных-экономистов. Именно эффективное воплощение торговыми организациями различных бизнес-процессов позволит им преодолеть проблемы и обеспечить дальнейшее устойчивое развитие.

Таким образом, проблема совершенствования бизнес-процессов современных торговых организаций, в том числе в части их проектирования, является актуальной.

Целью настоящей статьи является развитие теоретических положений по совершенствованию проектирования бизнес-процессов в торговых организациях как одного из ключевых направлений повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в современных условиях.

Материал и методы исследования

В качестве методологической и теоретической основы исследования выступили труды российских и зарубежных авторов. Исследование проводилась с использованием ряда подходов и методов, в том числе, интеллектуальный анализ данных и общенаучные инструменты анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Общетеоретические основы формирования бизнес-процессов организаций исследо-

ваны в трудах как зарубежных, так и отечественных ученых. В составе зарубежных ученых следует отметить Андерсена Б., Деминга Э., Ойхмана Е.Г., Роба С.И., Робсона М., Хаммера М., Харрингтона Дж. и других. Различным аспектам совершенствования бизнес-процессов в торговых организациях посвящены работы Дворникова С.А., Ефимова В.В., Карминского А.М., Ковалёва В.М., Кондратьева В.В., Ткаченко С.М., Хайруллина Ш.В. и других.

В современной экономической литературе до настоящего времени не выработано единое определение понятия «бизнес-процесс», а имеются подходы к характеристике его сущности, которые различаются в зависимости от того, к какому виду деятельности относится бизнес-процесс. При этом некоторые авторы приводят обобщённое понятие этой категории безотносительно к определённой сфере предпринимательской деятельности [1-4].

По мнению большинства исследователей феномена бизнес-процесса, появление в деловом обороте этого термина связывают с такими известными учеными в сфере реинжиниринга бизнес-процессов как М. Хаммер, Дж. Чампи и Т. Давенпорт. По мнению Дж. Чампи и М. Хаммера, бизнес-процессы представляют собой организационную совокупность различных видов деятельности, в рамках которой происходит использование одного или нескольких видов ресурсов на «входе» и создания продукта, который имеет ценность для потребителя на «выходе» [5]. Необходимо отметить, что авторы подчеркивают в данном определении ценность бизнес-процесса для потребителей.

Официальное определение бизнес-процесса как «совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих между собой видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы» [6] представлено в стандарте ISO 9000-2001.

Анализ множества определений бизнес-процесса позволяет сделать вывод, что это комплексное понятие, которое включает в себя такие элементы, как взаимосвязанные операции и действия, а также наличие входа и выхода. Кроме этого, бизнес-процесс включает в себя преобразование различных ресурсов в полезный для потребителя конечный продукт.

Бизнес-процессы торговых организаций имеют свои особенности.

Основные виды бизнес-процессов

Виды бизнес-процессов	Описание
Основные (первичные)	Бизнес-процессы, составляющие основную деятельность предприятия. Ориентированы на производство продукции или оказания услуг, представляющих ценность для потребителя. Обеспечивают получение выручки
Вспомогательные (поддерживающие)	Процессы предназначены для обеспечения эффективного выполнения основных бизнес-процессов, работы инфраструктуры. Обеспечивают непрерывный процесс и эффективность основных процессов и процессов управления. К ним относятся: бухгалтерский учёт, маркетинг, управление персоналом, закупка различных ресурсов. Вспомогательные процессы не приносят пользу потребителям напрямую
Процессы управления	Процессы, включающие комплекс функций управления, как бизнес-системы в целом, так и на уровне каждого бизнес-процесса

Торговля (оптовая и розничная) является одним из важных секторов национальной экономики, так как она обеспечивает оборот товаров, их движение из производственной сферы в сферу потребления и рассматривается как вид предпринимательской деятельности по купле-продаже товаров и оказанию услуг покупателям.

Бизнес-процесс в торговых организациях представляют собой упорядоченную последовательность действий, направленных на достижение определённой цели в рамках общей миссии торговой организации, состоящей в реализации товаров, базирующейся на определенных ресурсах, организованных в соответствующем порядке, заканчивающихся значимым для потребителя результатом.

В настоящее время считается, что современное предприятие имеет порядка двадцати ключевых бизнес-процессов, а их общее количество может достигать несколько сотен. В общем случае бизнес-процессы подразделяется на основные (первичные), вспомогательные (поддерживающие) и процессы управления (таблица).

Возможны и другие критерии классификации бизнес-процессов, рассмотрим их на примере торговых организаций (рисунок 1).

Устойчивое развитие торговых организаций возможно только на основе постоянного совершенствования уже действующих в них бизнес-процессов и за счёт организации новых. В первом случае осуществляется реинжиниринг, а во втором – проектирование бизнес-процессов.

Детальный анализ публикаций по вопросам бизнес-процессов организаций показал,

что под проектированием бизнес-процессов понимается формирование новых для предприятия бизнес-процессов, которые ранее не применялись в его практической деятельности. Такая интерпретация понятия связана с сущностью самого проектирования. В этимологическом плане, проектирование (от латинского *projects*, что означает брошенный вперёд) – это процесс составления описания, необходимого для создания в заданных условиях ещё не существующего объекта, (в данном случае бизнес-процесса), путём его описания, детализации, расчётов [10].

Результатом проектирования бизнес-процесса является спецификация, которая должна включать описание того, как он должен функционировать изменяться, подвергаться контролю и управлению.

Последовательность действий по проектированию бизнес-процессов представлена на рисунке 2.

Необходимость появления новых бизнес-процессов обусловлена, в основном, резким изменением факторов внутренней и внешней среды организации, что в настоящее время нашло своё проявление в феномене турбулентной экономики.

Такая экономика характеризуется мгновенными и непредсказуемыми изменениями факторов внешней среды, резким увеличением скорости движения различных ресурсов предприятия и напряжённостью в движении элементов экономической системы [12]. Торговые организации в большой мере подвержены влиянию негативных характеристик турбулентной экономики, поэтому нуждаются в новых бизнес-процессах, снижающих её влияние на результаты деятельности торговых организаций.



Рис. 1. Основные бизнес-процессы торговых организаций
 Источник: составлен автором с использованием источников [8, 9]

Цифровизация торговли также вызывает необходимость проектирования новых бизнес-процессов, потому что происходит внедрение инновационных решений в торговую деятельность в виде роботизации складов и других элементов инфраструктуры, смарт-контактов с поставщиками, чат-ботов,

персональных помощников Big data для изучения спроса.

И конечно, пандемия COVID-19 и введение санкций оказали заметное влияние на торговый сектор национальной экономики в виде изменения покупательского поведения и спроса, введение ограничений в торговый процесс.

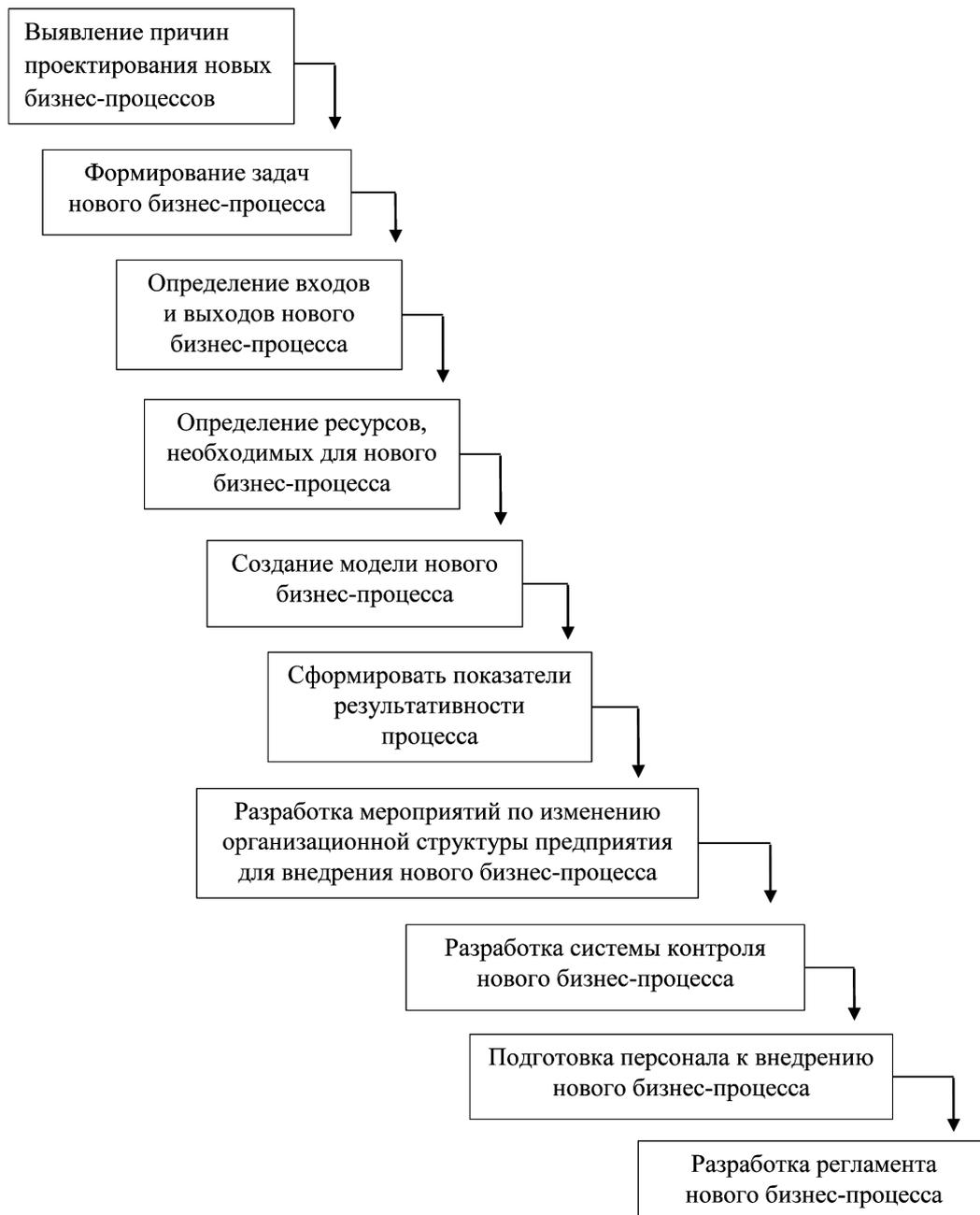


Рис. 2. Этапы проектирования бизнес-процессов торговых организаций
 Источник: составлен автором с использованием источника [11]

Для того, чтобы выявить факторы, вызывающие появление новых бизнес-процессов, используются такие методы, как SWOT-анализ и PEST-анализ. Сущность SWOT-анализа состоит в том, что составляется перечень угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон торговой организации, чтобы построить матрицу взаимозависимых пар,

где они объединяются для целей текущего и стратегического улучшения деятельности торговых предприятий. PEST-анализ позволяет осуществить ранжирование политических, экономических, социальных и технологических факторов, оказывающих влияние на деятельность хозяйствующих субъектов, занятых в торговом секторе страны.

В ряде случаев индикаторами новых бизнес-процессов могут выступать менеджеры торговой компании, ее учредители, инвесторы, а также привлеченные эксперты.

Круг задач, решаемых с помощью новых бизнес-процессов, является довольно широким и может включать в себя:

- организацию новых форм торгового обслуживания;
- организацию новых видов торговых услуг;
- освоение новых рынков сбыта;
- внедрение новых способов продвижения товаров на рынок;
- организацию новых каналов товародвижения;
- повышение инвестиционной привлекательности предприятия;
- повышение уровня квалификации персонала;
- совершенствования управления персоналом;
- совершенствование функциональных стратегий;
- снижение торговых издержек;
- повышение имиджа торговой организации и другие.

Вход бизнес-процесса – это перечень необходимых, исходных ресурсов: товарных, технико-технологических, трудовых, инвестиционных, инновационных, интеллектуальных и источников их поставки.

Выход бизнес-процесса – это перечень результатов его осуществления, а также потребителей этого результата.

Для определения ресурсов, необходимых для реализации бизнес-процесса, проводят систему экономических расчётов в рамках каждого ресурса. Так, например, для ранжирования товарных ресурсов могут быть использованы:

- метод технико-экономических расчётов;
- экономико-математические методы;
- эвристические методы (опытно-статистический, метод программного отклонения, метод экспертных оценок).

Создание модели (моделирование) бизнес-процессов – это отражение субъективного видения реально существующих или планируемых в организации процессов, при помощи специальной методологии. Необходимо отметить, что процесс моделирования является субъективным, т.к. большая часть информации при создании моделей поступает от интервьюируемых руководителя и сотрудников организации. При этом и мнения сотрудников, и взгляд на процесс аналитика, который проводит интервью являются субъективными. Работа по моделированию бизнес-процессов торговых организаций состоит из этапов (рисунок 3).

При моделировании бизнес-процессов используют различные методы, состав основных из них представлен на рисунке 4.

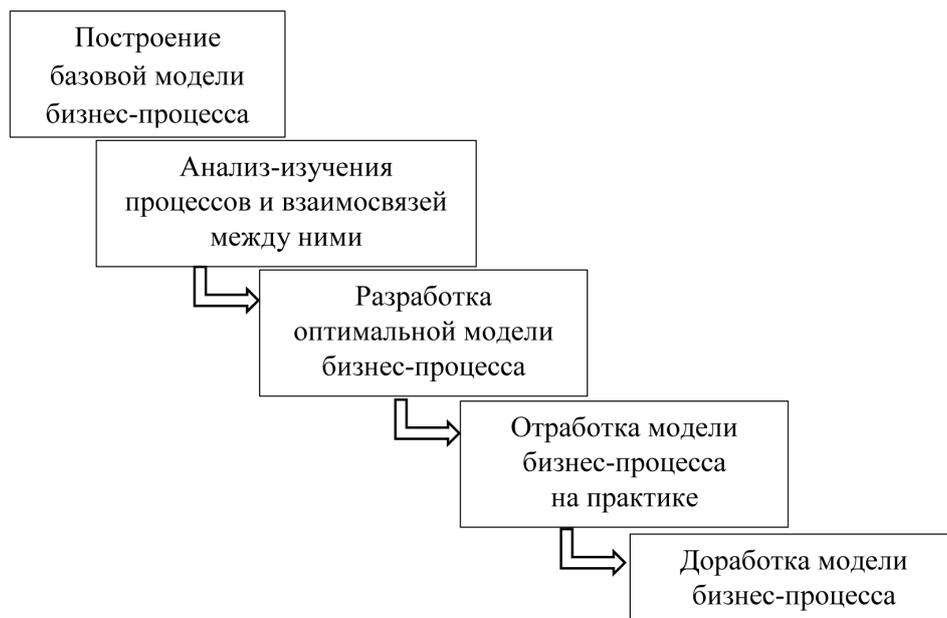


Рис. 3. Этапы моделирования бизнес-процесса
 Источник: составлен автором с использованием источника [13]

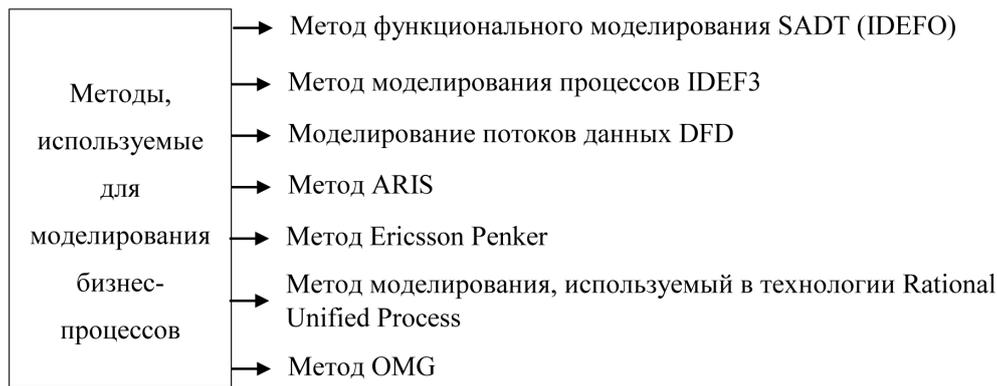


Рис. 4. Методы, используемые для моделирования бизнес-процессов
 Источник: составлен автором с использованием источника [13]

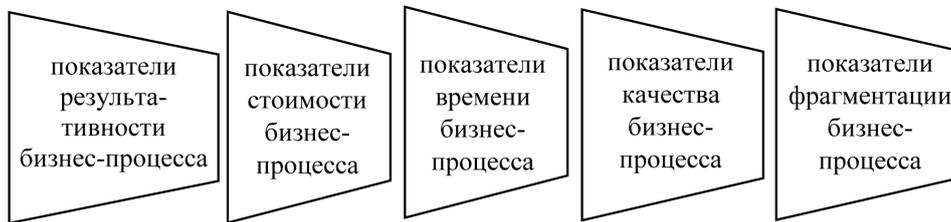


Рис. 5. Группы ключевых показателей бизнес-процессов
 Источник: составлен автором с использованием источника [14]

Для оценки результативности бизнес-процессов используют различные показатели (рисунок 5).

К показателям результативности бизнес-процесса относят: объем производства или оказания услуг, прибыль, рентабельность, текучесть кадров и другие показатели, которые можно представить в количественном выражении.

Показатели стоимости бизнес-процесса – это затраты, связанные с его функционированием, т. е. издержки обращения.

Показатели времени бизнес-процесса – время, в течение которого он осуществляется.

Можно также использовать такой показатель, как эффективность операционного цикла, который рассчитывается как отношение общего времени выполнения всех операций к длительности общего цикла бизнес-процесса.

Показатели качества бизнес-процессов зависят от его специфики. Так, например, для складских бизнес-процессов можно использовать процент брака или процент пересортицы товара.

Показатель фрагментации бизнес-процесса – это количество различных струк-

турных подразделений и сотрудников компании, которые принимают в нём участие.

Если новый бизнес-процесс требует изменения организационной структуры предприятия, то можно осуществить переход от её одного вида к другому, например от линейной к функциональной.

Для осуществления системы контроля бизнес-процессами компании целесообразно внедрить на предприятии контроллинг, понимаемый как совокупность инструментов управления, обеспечивающих исполнение решений в системе управления предприятием [14].

Подготовка персонала к внедрению нового бизнес-процесса необходима для того, чтобы преодолеть возможное сопротивление его сотрудников к этой процедуре.

Встречаются ситуации, когда возникают силы сопротивления вводимым изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны работников предприятия. На преодоление этих сил могут потребоваться финансовые ресурсы. Сопротивление бывает особенно сильным на начальной стадии внедрения бизнес-процесса, потому что некоторые сотрудники чувствуют себя неуверенно и вос-

принимают преобразования как угрозу. Если процесс преобразования идёт агрессивно, то они впадают в депрессию и возникают конфликты. При устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для организации в виде ухода ценных сотрудников, снижения морально-психологического климата в коллективе и производительности труда.

Вопрос разработки регламента бизнес-процесса достаточно подробно рассмотрен в экономической литературе, где его структура включает в себя, как правило, следующие разделы:

1. Краткое описание.
2. Границы бизнес-процесса.
3. Выполнение бизнес-процессов.
4. Документация бизнес-процесса.
5. Контроль бизнес-процесса.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что в экономической литературе представлены определенные разработки по проектированию бизнес-процессов торговых

организаций, которые требуют усовершенствования с учетом современного состояния торговли и тенденций развития национальной экономики. В условиях современной турбулентной экономики устойчивое развитие торговых организаций возможно только на основе постоянного совершенствования уже действующих в них бизнес-процессов и за счёт организации новых.

Проектирование бизнес-процессов торговых организаций должно быть направлено, в первую очередь, на их перспективные направления развития в современных условиях. Таким направлением в настоящее время является цифровая трансформация бизнес-процессов торговых организаций, основным трендом которой является один из самых прогрессивных способов торговли – электронная коммерция в формате маркетплейсов, имеющих множество преимуществ как для продавцов, так и для покупателей.

Эффективное проектирование бизнес-процессов организаций торговли будет способствовать их финансовой стабильности, повышению конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие. СПб.: Университет ИТМО, 2019. 112 с.
2. Исаев Р.А., Банк З.О. Стратегии, бизнес-процессы, инновации: монография. М.: Инфра-М, 2018. 368 с.
3. Мадера А.Г. Бизнес-процессы и процессное управление в условиях неопределенности. Количественное моделирование и оптимизация. М.: Ленанд, 2019. 160 с.
4. Волкова В.Н. и др. Моделирование систем и процессов: учебник для академического бакалавриата / под ред. В.Н. Волковой, В.М. Козлова. М.: Юрайт, 2021. 450 с.
5. Хаммер М., Чампес Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.
6. Стандарт ISO 9000-2001. СПС «Консультант Плюс».
7. Гушин В. ЕМСГ. Как наладить бизнес-процессы, чтобы обойти конкурентов, встроится в матрицу и закрепиться на полке. СПб.: Питер, 2019. 84 с.
8. Тельнов Ю.Ф., Федоров И.Г. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2019. 176 с.
9. Определение проектирования [Электронный ресурс]. URL: belani.narod.ru/3/project.html (дата обращения: 08.02.2024).
10. Основы разработки бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс]. URL: <https://runawfe.ru/TeachDocs#:~:text=I> (дата обращения: 09.02.2024).
11. Масленникова Е.В. Человеческие ресурсы в условиях экономической турбулентности // Общество, экономика, управление. 2018. № 2. С. 84-88.
12. Смотров Т.И., Наролина Т.С. Тенденции цифровизации в розничной торговле // Экономинфо. 2020. № 1. С. 55-60.
13. Разработка бизнес-процессов [Электронный ресурс]. URL: https://www.ultimatebusinessware.ru/sleeping_mind/razrabotka-biznes-processov (дата обращения: 09.02.2024).
14. Листовский А.Л. Оптимизация бизнес-процессов для перехода к устойчивому развитию в условиях четвертой промышленной революции // Стратегические риск-решения и менеджмент. 2018. № 4(109). С. 10-18.