

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПОЛТАВСКОЙ ОБЛАСТИ

к.т.н., доц. Ивченко Е.И.
Карпенко Е.А.

Характерной особенностью предприятий розничной торговли Полтавской области является экстенсивный путь развития с использованием внешних инвестиций. Игнорирование основополагающих правил организации деятельности, таких как необходимость тщательного документирования принципов торговли, должностных обязанностей, формирования системы менеджмента знаний, игнорирование межфункциональных проблем и несоответствий между внутренними подразделениями, отсутствие интенсивного обучения персонала всех уровней стало основой критического состояния предприятий розничной торговли Полтавской области в условиях кризиса. Поэтому для них первоочередным заданием становится переход на стратегию умеренного (устойчивого) роста для замены количественного развития качественным. Необходимо сместить акценты в управлении на пересмотр структуры издержек и товарооборота, оптимизацию ассортиментной политики, повышение качества обслуживания, внедрении элементов процессно-ориентированного управления и экономики знаний.

Нами было проведено анкетирование менеджеров супермаркетов Полтавской области, за результатами которого определены наиболее актуальные задания в управлении для настоящего времени. Среди приоритетных необходимо выделить следующие: усовершенствование системы управления цепями поставок товаров (61% опрошенных); оптимизация издержек (56%); внедрение процессно-ориентированного управления и экономики знаний (41%); усовершенствование организационной структуры предприятия (23%).

Необходимо акцентировать внимание на том, что присутствие среди важных заданий внедрения процессно-ориентированного управления и экономики знаний свидетельствуют о начале активного использования инновационных управленческих технологий для повышения внутренней эффективности и удержания конкурентных позиций..

При переходе предприятия на процессно-ориентированное управление ключевым заданием становится описание бизнес-процессов. Как показали результаты исследования большинство предприятий розничной торговли Полтавской области начали описывать внутренние бизнес-процессы (80%), но к сожалению, большинство из них (45%) делает это только частично, с недостаточным уровнем детализации. 16% опрошенных рассматривают возможность моделирования бизнес-процессов в ближайшей перспективе и только 4% опрошенных менеджеров считают ненужным формирование регламентов и моделей бизнес-процессов.

Негативным моментом, который был выявлен в результате исследования стало массовое игнорирование общеизвестных методологий описания бизнес-процессов (IDEF, ARIS). Большинство из тех предприятий Полтавской области, которые масштабно описывают бизнес-процессы (Велика Кишеня, Метро, Сильпо, Фуршет) используют САП бизнес-карты для предприятий розничной торговли и САП-карты бизнес-сценариев. Игнорирование методологий моделирования бизнес-процессов и их стандартизация на основе типовых решений автоматизации для предприятий розничной торговли может стать, по нашему мнению, утерей некоторых конкурентных преимуществ. По-этому руководителям необходимо обратить внимание не только на автоматизацию управленческой деятельности с использованием ERP-решений, а именно на возможностях и преимуществах использования недорогих программных продуктов, которые дадут возможность осуществлять детальное описание бизнес-процессов которое станет основой формирования базы знаний предприятия. За результатами исследования также определено, что на предприятиях, которые осуществляют нерегулярное описание бизнес-процессов (например Эко-маркет) вообще не используются программные продукты для описания бизнес-процессов. Как правило, оно осуществляется в текстовом (инструкции) или табличном виде (нормативы).

В результате анализа цели формирования моделей бизнес-процессов было выявлено, что основными заданиями, которые ставятся перед предприятием и рабочей группой есть усовершенствование деятельности, внедрение информационно-технологических решений для автоматизации деятельности и регламентация бизнес-процессов (75%). Позитивным есть то, что менеджеры предприятий осознают цель описания бизнес-процессов, а не осуществляют «описание ради описания». То есть понимание важности описания бизнес-процессов и чёткое структурирование заданий описания свидетельствуют о наличии у предприятий розничной торговли Полтавской области хорошего основания для следующего усовершенствования бизнес-процессов. Негативным моментом, который был выявлен в результате исследования, есть слабый интерес к описанию бизнес-процессов для внедрения системы менеджмента качества(21%).

Исследование специфики деятельности предприятий розничной торговли дало возможность разделить общую совокупность предприятий на три группы за характером управления бизнес-процессами и уровнем информационно-технологического обеспечения управления:

1. Предприятия, которые осуществляют описание основных, поддерживающих и управленческих процессов с использованием информационно-технологических систем управления бизнес-процессами (преимущественно иностранные компании и национальные операторы, бизнес-единицы которых представлены в Полтавской области);

2. Предприятия, которые осуществляют частичное описание бизнес-процессов без использования методологий описания и специальных информационно-технологических систем управления бизнес-процессами;

3. Предприятия, которые вообще не описывают бизнес-процессы и не ориентированы на управление ими.

Предприятия первой группы – это высокотехнологические компании, которые характеризуются высоким уровнем информационного обеспечения, малым количеством функциональных проблем, высокой эффективностью деятельности и уровнем обслуживания. Для второй группы (преимущественно региональные операторы) типичной есть проблема низкого уровня информационного и кадрового обеспечения, налицо необходимость повышения эффективности бизнес-процессов, разделение зон ответственности и повышения клиенто-ориентированности предприятия. Предприятия третьей группы (которая за численностью является преобладающей) характеризуются большим количеством функциональных проблем деятельности, низким качеством обслуживания, низким качеством стратегического и оперативного управления.

Для определения критичности бизнес-процессов нами было предложено менеджерам предприятий розничной торговли Полтавской области определить наиболее важные бизнес-процессы в деятельности предприятия с оценкой степени качества (от А-высокое качество до Е- низкое качество) и степени влияния бизнес-процессов на достижение стратегической цели и поддержания развития (от 1-низкое влияние до 8 – высокое влияние). На основании полученных результатов нами была заполнена матрица определения участков, которые требуют оптимизации в первую очередь. В результате исследования установлено, что основными претендентами на усовершенствование в следующих годах должны стать бизнес-процессы: управления запасами и транспортной логистикой; управление ассортиментом; стратегическое управление; закупка товаров; реализация товаров.

Опрос менеджеров предприятий розничной торговли стал основой для определения основных моментов, которые обязательно должны быть отображены в документах. По мнению большинства (94%), которое мы разделяем, на предприятиях розничной торговли обязательно необходимо прописать:

- организационную структуру;
- ассортиментную политику, включая стандарты мерчендайзинга;
- бизнес-процессы товарооборота;
- стандарты работы персонала, касающиеся обслуживания покупателей;
- процедуры открытия магазина.

К сожалению, только на 35% обследованных предприятий розничной торговли Полтавской области эти документы были обнаружены в полном объеме. 61% предприятий частично имеют регламентирующие документы, визнают актуальность и необходимость прописывания обозначенных выше моментов и планируют заняться этим в перспективе.

Общим итогом, который был получен в результате проведенного исследования состояния процессно-ориентированного управления предприятиями розничной торговли Полтавской области, есть следующие положения:

- непонимание большинством работников сущности и преимуществ процессно-ориентированного управления даже при осуществлении работ по внедрению подхода;
- отсутствие процессной философии на предприятиях розничной торговли, которые осуществили переход на процессно-ориентированное управление;
- осуществление описания бизнес-процессов без использования стандартных методологий описания и специальных компьютерных программ;
- основным заданием описания бизнес-процессов есть внедрение информационных систем, усовершенствование и регламентации деятельности;
- предприятия розничной торговли находятся на первом, в редких случаях на втором уровнях зрелости процессно-ориентированного управления за системой оценки Gartner;
- тренд развития процессно-ориентированного управления на следующий период менеджеры видят в разработке системы показателей оценки бизнес-процессов, постановке процессно-ориентированного управления на уровне всего предприятия;
- высокий уровень интереса к описанию бизнес-процессов, который был выявлен нами в результате исследования, по нашему мнению, вызван пониманием необходимости усовершенствования деятельности предприятий розничной торговли в условиях кризиса. Созданные модели могут стать основой для решения большого количества проблем и внедрения экономики знаний.