

ОБОРИН Матвей Сергеевич

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Пермский институт (филиал);
Пермский государственный национальный
исследовательский университет (Пермь, РФ);
доктор экономических наук, профессор; e-mail: recreachin@rambler.ru;*

СТАРИКОВА Людмила Николаевна

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Пермский институт (филиал) (Пермь, РФ);
кандидат социологических наук, доцент; e-mail: starikovaln2@mail.ru*

Повышение эффективности деятельности предприятий розничной торговой сети на основе моделирования бизнес-процессов

В статье рассмотрена универсальная технология моделирования бизнес-процессов, которая в современных условиях представляет инновационный подход, повышающий эффективность основного вида деятельности хозяйствующих субъектов. Охарактеризованы преимущества регламентации каждого этапа производственного цикла. Выявлены направления экономии и оптимизации ресурсов, касающиеся ключевых бизнес-процессов. Определены особенности рассматриваемой технологии в организациях с различной спецификой.

Цель исследования – адаптация технологии моделирования бизнес-процессов к деятельности действующих субъекта бизнеса – лидирующих торговых предприятий Пермского края сети «Виват».

Научная новизна заключается в применении технологии моделирования бизнес-процессов для получения комплексного экономического эффекта, заключающегося в экономии времени, снижении затрат, росте прибыли.

На примере предприятий розничной торговой сети построена модель бизнес-процессов с учётом выполнения принятых специализированных регламентов, являющихся нормативным обеспечением торгово-технологического процесса.

Посредством проверки качества выполнения данных регламентов был проведён анализ торгово-технологического процесса торговой сети «Виват» на примере пяти предприятий со стабильным торговым оборотом. В качестве рабочего инструментария был применён метод экспертных оценок. Исследование выявило, что нецелесообразные затраты возникают по блоку бизнес-процесса «Подготовить и отправлять заказ».

В рамках исследования был разработан лист «Оценки исполнения регламентов» отдельно по каждому блоку с определённым количеством параметров в блоках были осуществлены оценочные меро-

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

приятия. Также были отмечены достоинства разработанного листа оценки. С целью повышения эффективности бизнес-процессов в торговой сети был разработан и внедрён регламент «Осуществлять локальную уценку товаров». В результате была выявлена целесообразность применения технологии бизнес-моделирования, получен экономический эффект: существенное снижение издержек и рост прибыли.

Проведённое исследование позволяет сделать вывод, что применение инновационных подходов к совершенствованию бизнес-процессов является необходимым инструментом повышения качества управления хозяйствующих субъектов.

Введение. Эффективность коммерческой деятельности предприятий торговли, уровень конкурентоспособности и стоимость активов в значительной степени определяются действенностью, осуществляемых бизнес-процессов [3]. Практическая потребность определяет значимость технологий, способствующих совершенствованию данного направления профессиональной деятельности менеджмент-маркетинга. Одной из универсальных технологий является моделирование бизнес-процессов.

Её сущность заключается в определении и детализации ключевых производственных процессов, которые регламентируются от начала работы до окончания её выполнения.

Изучением бизнес-моделей в экономической деятельности, в том числе на предприятиях торговли посвящены труды многих зарубежных учёных. Практика бизнес-моделирования и реинжиниринга крупных компаний нашли отражение в работах Davenport T. и Short J. [9], Hammer M. и Champy J. [10]; управление бизнес-процессами рассматривается в работах Martin J.H. [11], Andersen B. [12], Rother M., Shook J., Womack J., Jones D. [13].

В частности, Davenport T. и Short J. большое внимание уделяют проектированию бизнес-процессов во взаимосвязи со стратегией развития субъекта бизнеса. В соответствии с подходом авторов, стратегия представляет собой отдельные действия, взаимосвязанные целью и конечным результатом, направленные на потребителя – руководство предприя-

тия. В данном случае бизнес-модель должна отражать процесс достижения цели предприятия – стратегии развития. Бизнес-процесс представляет в данном случае работу, определённую временными и пространственными рамками, которая точно позволяет выявить ресурсы на входе и выходе [9].

Hammer M. и Champy J. посвятили свои исследования реинжинирингу бизнес-процессов компаний, поскольку, по их мнению, кардинальная перестройка поможет создать заново основу деятельности, повлечёт глубокие изменения, суть которых – приспособление к современным рыночным условиям, большая экономия материальных и временных затрат. Авторы рассматривают взаимосвязь интересов клиентов и их реализацию в системе внутрифирменного управления посредством радикального изменения бизнес-процессов. Их определение бизнес-процесса можно сформулировать как процесс преобразование ресурсов на входе в определённый результат на выходе, который соответствует ожиданиям потребителя. Бизнес-процессы должны отражать гибкость системы управления, высокий уровень инноваций для совершенствования производимой продукции или выпуска услуг, высокое качество в целях соответствия потребностям своего сегмента потребителей [10].

Martin J.H. [11] изменил представление о бизнес-процессе, по его мнению более целесообразным является «поток ценностей», которые заключаются в действиях, приводящих

к результату – созданию продукции, востребованной клиентом, имеющей для него ценность.

Andersen В. [12] конкретизировал бизнес-процесс как взаимосвязь последовательных действий на основе логики преобразования ресурсов на выходе. Такое понимание бизнес-процесса базируется на формальном выделении основных составляющих процесса, включая такие понятия как «вход», «процесс», «выход», «контроль», «поставщик процесса», «клиент процесса». При этом уровень показателей большинства процессов показывает тенденцию к снижению с течением времени без надлежащего контроля и усиления. Также автор придерживался ряда принципов, определяющих по его мнению, направления совершенствования производства на основе бизнес-процессов: выявление реальных клиентов, имеющих значение для предприятия; выявление всех процессов, влияющих на ценность создаваемого продукта или услуги; непрерывность производства и поставки продукции; обеспечение взаимосвязи между всеми этапами бизнес-процесса; управление качеством и сокращение этапов реализации производственных целей, которые могут возрасти со временем.

Группа авторов [13] представила своё видение производственных проблем на основе бизнес-процессов, особенность которых заключается в выявлении лишних затрат, возникающих в цикле создания продукции (на примере автомобилестроения – завода Тойота). Большое значение уделяется анализу информационных потоков и обратным связям, позволяющим влиять на эффективность и планирование затрат. Предлагается создание подробной модели для анализа производства каждой группы продуктов для выявления проблемных участков и их устранения, а также назначение ответственного лица для каждого потока создания ценностей.

Анализ зарубежных источников показал, что управление предприятиями имеют в разных странах свои особенности, связанные со

спецификой регулирования основных процессов и результатов, обусловленные требованиями законодательства, стандартов качества, практикой делового оборота, однако существуют общие закономерности, связанные с планированием и оптимизацией затрат, ответственностью, обеспечением качества продукции и поддержанием конкурентоспособности субъекта бизнеса.

В связи с этим необходимо адаптировать имеющиеся практики моделирования бизнес-процессов в практику российских торговых предприятий с учётом международного опыта.

Для повышения эффективности торговой деятельности технология моделирования бизнес-процессов была применена на лидирующих предприятиях сети «Виват», специализирующейся на продуктах питания. Данные управленческого учёта пяти предприятий (Ленина, 76 (ТЦ «Бизнес галереи»); Карпинского, 118; Петропавловская, 105а; Уральская, 113; Куйбышева, 37 (ТЦ «Алмаз»)), имеющих стабильные показатели реализации, свидетельствуют о высоких издержках обращения, низкой рентабельности. Сеть испытывает проблемы, обусловленные рядом внешних и внутренних факторов, к основным из которых необходимо отнести возврат кредиторской задолженности, рост числа убыточных магазинов, наличие судебных разбирательств. В связи с этим оптимизация основных бизнес-процессов представляется необходимым для выявления резервов экономии и повышения эффективности деятельности, так как позволяет выявить и устранить нецелесообразные затраты.

Теоретико-методологическая значимость. 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 [1]. В основе системы управления эффективностью деятельности бизнес-субъектами лежит управление конкретными процессами, поэтому поставленная в исследовании проблема

решена с позиций процессного подхода. Для полноценного внедрения процессного подхода требуется организовать цикл управления бизнес-процессами (см. рис. 1).

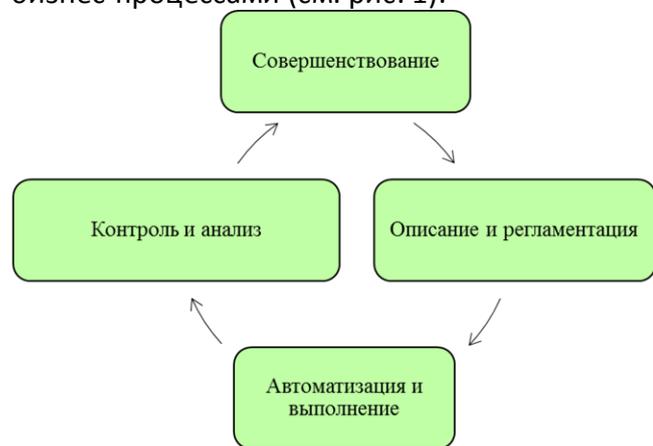


Рис. 1 – Цикл управления бизнес-процессами [2]

Практика внедрения процессного подхода показывает, что большинство компаний, начавших внедрение процессного управления, останавливаются на стадиях описания и автоматизации бизнес-процессов. Цикл 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 [2].

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 единицы¹. Следовательно, для обеспечения эффективного

¹ Воронина Ю. Управление бизнес-процессами поможет сэкономить // Российская газета. 2016. №7134(266).

управления бизнес-процессами, необходимо постоянно проводить оценку их состояния, так как любые изменения влекут за собой определённые особенности², 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 единицы³.

Бизнес-процесс (Business Process) – установленная последовательность действий, требующая определённого входа, достигающая определённого выхода и использующая определённые ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для внутреннего или внешнего клиента⁴. Бизнес-процесс представляется как множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определённой организационной структуры, которая отражает отношения между участниками. На рис. 2 представлено общее представление бизнес-процесса.

На сегодняшний день не существует единой общепринятой типологии бизнес-процесса. Поэтому одновременно используется множество различных понятий и обозначений, как например, основной процесс, главный процесс, процесс создания стоимости,

² Энциклопедия производственного менеджера. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html> (Дата обращения: 21.11.2016).

³ Гагарский В.А. Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения. URL: <http://www.elitarium.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatie/> (Дата обращения: 20.10.2016г.).

⁴ Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения. URL: um.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatie.um.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatie (Дата обращения: 15.11.2016).



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

производственный процесс и т.д.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 реализация стоимости, продуктов и услуг³.

Теоретико-методологические разработки по вопросу совершенствования бизнес-процессов коммерческого предприятия в обязательном порядке должны быть подтверждены значительным числом различных системных практических исследовательских мероприятий [6].

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, т.к. оптимизация именно этих процессов даёт наибольший эффект⁶.

⁵ Игумнова Д.А. Применение метода улучшения бизнес-процессов для совершенствования процесса отгрузки продукции на ООО «Лукойл – Югнефтепродукт». URL: <https://www.scienceforum.ru/2015/848/7187> (Дата обращения: 27.01.2017).

⁶ Оптимизация бизнес-процессов. URL: <http://piter-soft.ru/automation/more/glossary/process/optimizatsiya-biznes-protsessov/> (Дата обращения: 15.01.2017).

В результате получается модель производственного цикла хозяйствующего субъекта с описанием основных видов работ, их результатов и момента перехода от этапа к этапу. Регламентация бизнес-процессов позволяет выявить преимущества и недостатки производственных, технологических, торговых процессов, дублирование трудовых функций и перерасход времени.

Эффект от моделирования бизнес-процессов можно разделить на несколько основных направлений:

- оптимизация времени на различных участках производственного цикла;
- оптимизация трудовых функций, которая может заключаться как в экономии затрат квалифицированного персонала на выполнение обязанностей, так и сокращение численности вследствие устранения дублирования функций;
- рост прибыли вследствие сокращения затрат на различных участках производственного цикла;
- повышение контроля качества и обратной связи между этапами, поскольку каждый из них предусматривает ответственное лицо, результат в виде документа, продукции, управленческого решения.

Содержание этапов, которые описываются в процессе создания бизнес-модели, зависит от специфики вида деятельности. Универсальность рассматриваемой технологии заключается в выявлении момента начала выполнения основной деятельности (ресурс на

входе), разделении на ряд процессов, приводящих к достижению конечного результата (ресурс на выходе). Если в результате перехода на очередной этап возникают какие-либо сложности, сбои, осуществляется возврат с указанием причин, путей их решения и внесения изменений в модель.

В настоящее время значительное число российских торговых компаний испытывает затруднения, связанные с вопросами обеспечения грамотного управления и повышения эффективности осуществляемых бизнес-процессов. Существование с такими проблемами не может продолжаться безболезненно: пока конкуренция недостаточна – за неэффективные процессы платит потребитель, когда же конкуренция усиливается – затраты за неэффективные процессы ложатся на предприятие [5].

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 действия⁷. 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 покупателей⁸.

Многие российские компании разрабо-

тали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов⁹.

Практическая значимость. В рамках данной статьи представляются результаты исследования, направленного на оптимизацию торгово-технологического процесса, формируемого на базе пяти предприятий торговой сети «Виват». Основная проблема предприятий рассматриваемой сети заключается в поиске резервов оптимизации для сокращения затрат.

Презентуемое исследование было проведено на основании фиксации данных об уровне выполнения принятых специализированных регламентов, являющихся нормативным обеспечением торгово-технологического процесса, обеспечиваемого исследуемым предприятием [7]. В торговой сети 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».

Сгруппируем данные блоки в четыре основных бизнес-процесса – от момента поступления заказа до реализации товара (табл. 1).

Расположим работы на диаграмме декомпозиции и проведём граничные стрелки (см. рис. 3).

Четыре рассматриваемых процесса охватывают деятельность торгового предприятия, образуя законченный торгово-технологический цикл.

Дополним декомпозицию первого уровня новыми внутренними стрелками и обратными связями.

Завершим декомпозицию, создав новые внутренние стрелки и обратные связи (рис. 4).

⁷ **Картавенко С.Н.** Описание и регламентация бизнес-процессов. URL: http://www.cfin.ru/itm/bpr/key_realize.shtml (Дата обращения: 21.11.2016).

⁸ **Шиенков Е.** Эффективность бизнес-процессов на малых и средних предприятиях. URL: <http://www.ufk-invest.ru/statyi/?statiya=71> (Дата обращения: 15.11.2016).

⁹ Описание и оптимизация бизнес-процессов. URL: <http://www.studfiles.ru> (Дата обращения: 20.11.2016).

Таблица 1 – Описание основных бизнес-процессов – декомпозиция работ

Имя работы	Определение
Подготовка заказа и контроль его выполнения	Работа с базой данных и поступающими заказами
Приём товарно-материальных ценностей от поставщиков	Работа с базой складского учёта, формирование заявки поставщикам, определение цены, срока и условий, составление сметы расходов
Перемещение товарно-материальных ценностей (размещение, складирование, выставление в торговый зал)	Приём и проверка товара, контроль расходов
Реализация товара (работа в торговом зале с покупателями, оформление документов, приём оплаты, упаковка товаров)	Организация отгрузки: подбор персонала, транспорта, расчёт итоговых затрат

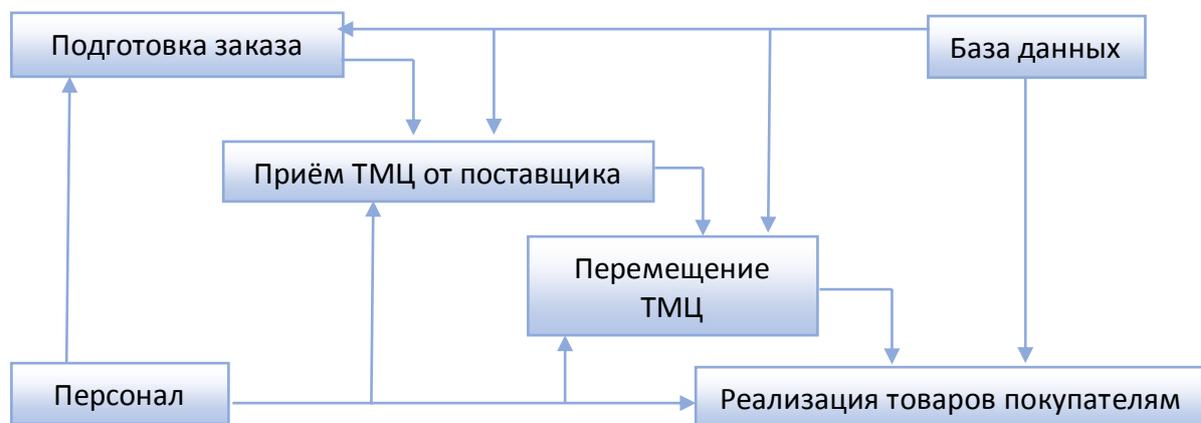


Рис. 3 – Связанные граничные стрелки на диаграмме

Обратная связь с 1-м процессом позволяет обоснованно подходить к формированию товарного ассортимента не только с учётом внутренних потребностей и анализа спроса, но и тех товаров, которые предлагаются поставщиками для повышения качества и разнообразия предложения покупателям.

Обратная связь с 2-м процессом заключается во внесении изменений в порядок и технологию работы с предприятиями-партнёрами. Например, корректировка сроков поставки или размера партий, указание на частое несоответствие принимаемого товара по заявленным критериям, введение дополнительных льгот, скидок.

Обратная связь с 3-м процессом затрагивает внутреннюю логистику предприятия и позволяет оценить эффективность работы с товарным ассортиментом на уровне подразделений и отдельных специалистов, внести изменения в текущую оперативную работу.

Обратная связь с 4-м процессом является ключевой, поскольку строится на эффективности торгово-технологического процесса. Оценивать его необходимо по текущему и отложенному результату. Первый заключается в качественном обслуживании покупателей и отсутствии жалоб и претензий в момент покупки товаров. Второй аспект состоит в отсутствии последующих претензий к товару, повышению спроса, формированию положительного имиджа торгового предприятия.

Таким образом, основными в организации являются четыре бизнес-процесса, завершает каждый процесс управленческое решение в форме документа, связанное с последующей стадией деятельности.

Дополним итоговую декомпозицию детализацией выполняемых трудовых обязанностей, закрепив за каждым этапом ответственных лиц (рис. 5).

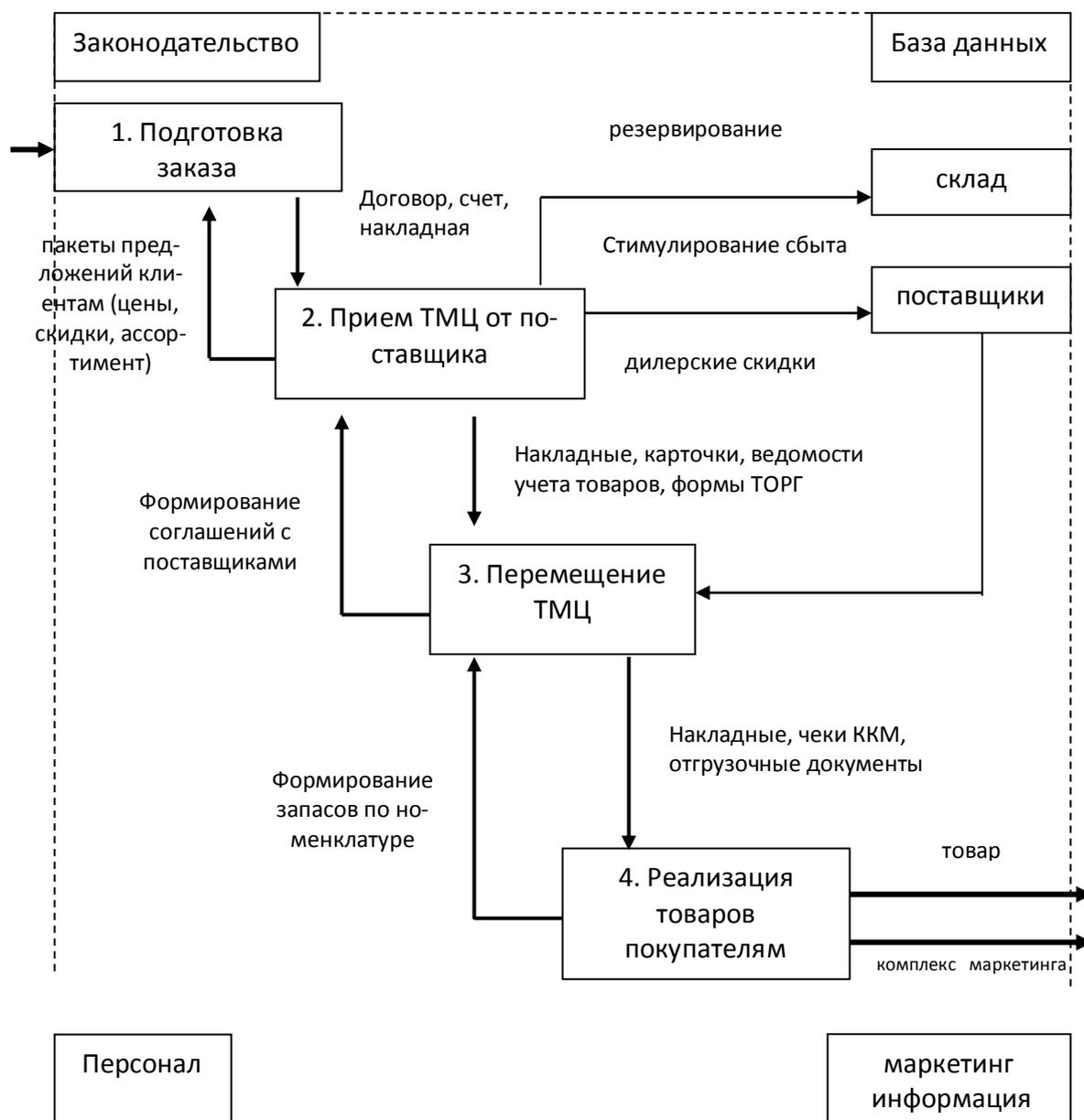


Рис. 4 – Результат последующей декомпозиции

На каждом этапе в соответствии с рис. 5 устанавливаются ответственные лица, за каждым из которых закреплены определённые операции и участок работы. В процессе апробации бизнес-модели целесообразно установить взаимозаменяемость на тех этапах, которые являются наиболее проблемными. Для оформления документации важно установить временные рамки в целях оптимизации документооборота. Каждый этап модели можно продолжить детализировать для того, чтобы каждый сотрудник понимал свои функции и

взаимосвязь с торгово-технологическим процессом.

В торговой сети на каждый процессуальный блок разработан регламент (т.е. документ, в котором представлен алгоритм выполнения операций). Анализ торгово-технологического процесса торговой сети осуществлялся посредством проверки качества выполнения данных специализированных регламентов. В качестве рабочего инструментария был применён метод экспертных оценок. В рамках исследования на осно-

вании разработанного листа «Оценки исполнения регламентов» отдельно по каждому блоку с определённым количеством параметров в блоках были осуществлены оценочные мероприятия [5].

Необходимо отметить следующие достоинства разработанного листа оценки:

- наличие инструментальной базы по осуществлению контроля за уровнем корректности выполнения бизнес-процессов со-

трудниками магазина;

- возможность использования данного механизма для осуществления обучения новых сотрудников специфике торгово-технологического процесса;

- создание информационно-контрольной базы для совершенствования торгово-технологического процесса, данное корректирование может осуществляться в результате оценки действующего исполнения.

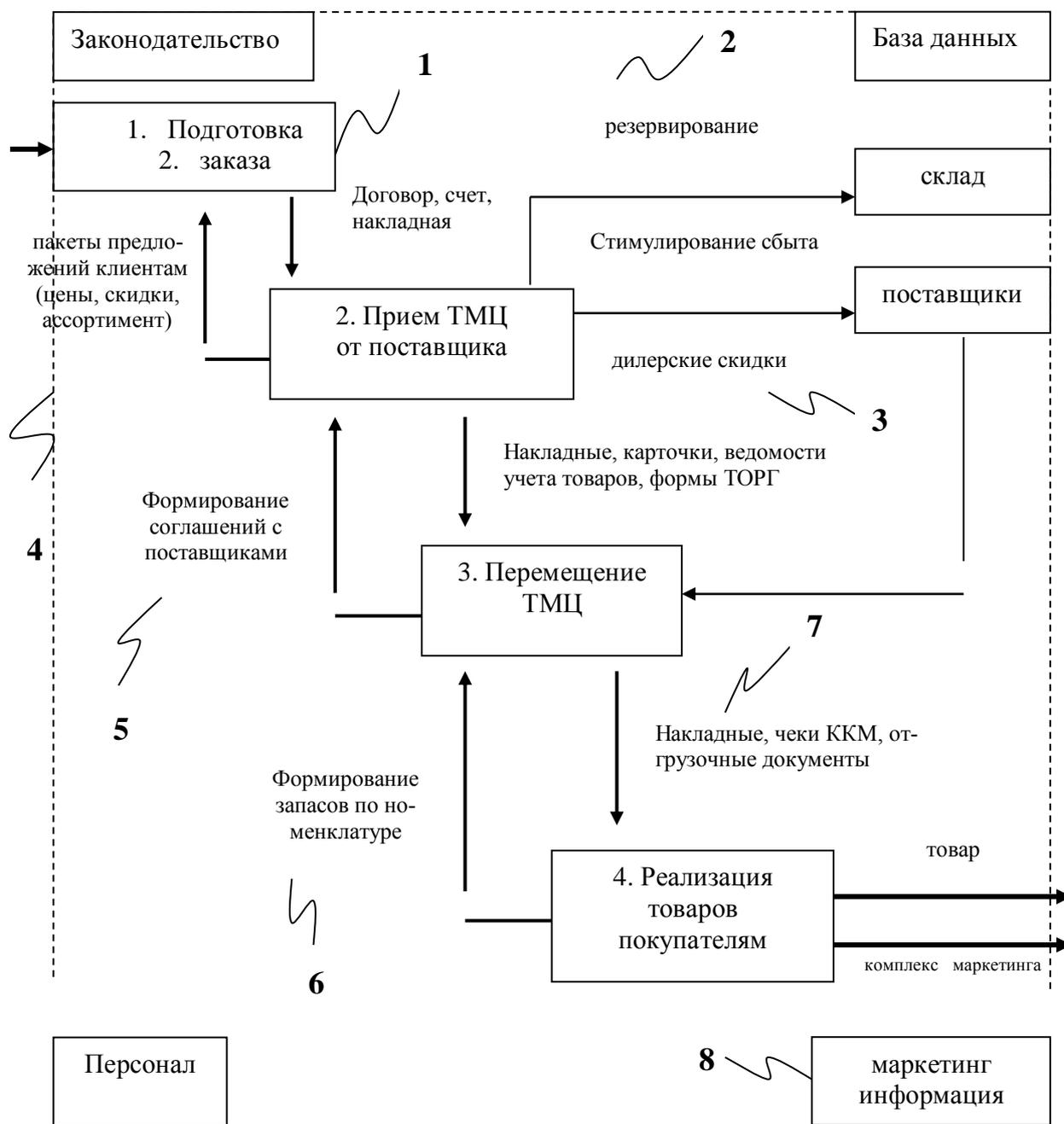


Рис. 5 – Дополнение итоговой декомпозиции ответственными лицами

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 изменённом регламенте, который, в свою очередь, послужит в дальнейшем платформой для последующих совершенствований [1].

Далее по результатам исследования це-

лесообразно представить в графическом формате информацию, касающуюся вопроса анализа экспертных оценок по качеству выполнения регламентов по ходу первичных исследовательских мероприятий и, во-вторых, по результатам полученной информации оценка предложенных для реализации и внедрённых в бизнес-процесс корректирующих плановых решений. Результаты первичного и вторичного исследований представлены на рис. 6.

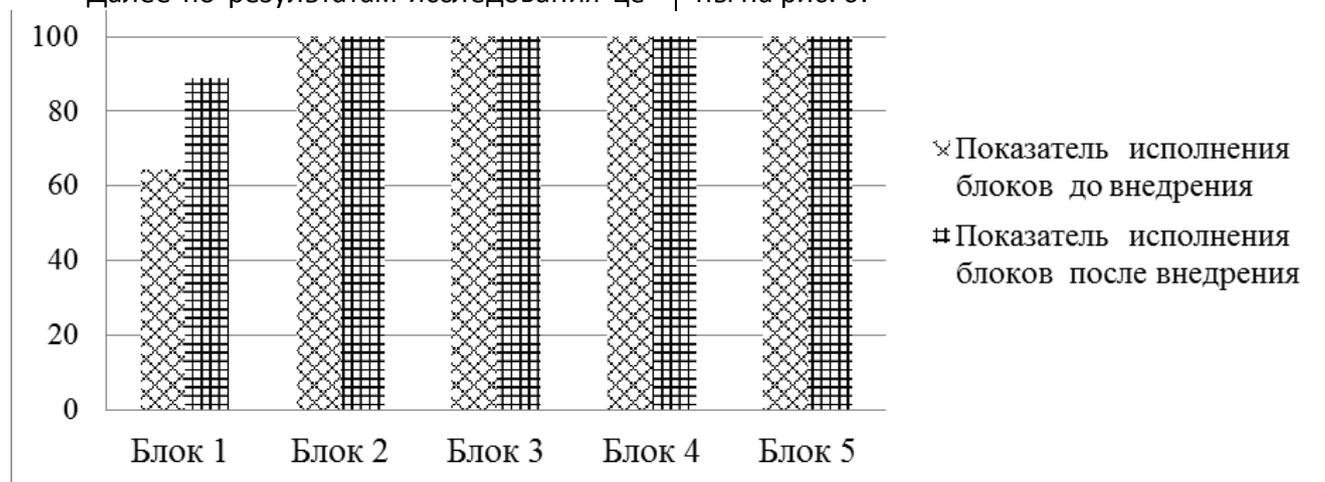


Рис. 6 – Показатели выполнения регламентов

Полученные выводы. В результате оценки эффективности коммерческой деятельности и проведения качественной оценки исполнения регламентов торгово-технологического процесса исследуемых торговых предприятий сети 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 на 15% за 2014–2015 гг. соответственно.

Для повышения эффективности бизнес-процессов в торговой сети 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 предприятий торговой сети были внедрены следующие мероприятия: разработан и внедрён 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 технологических процессов представлены на рис. 7.

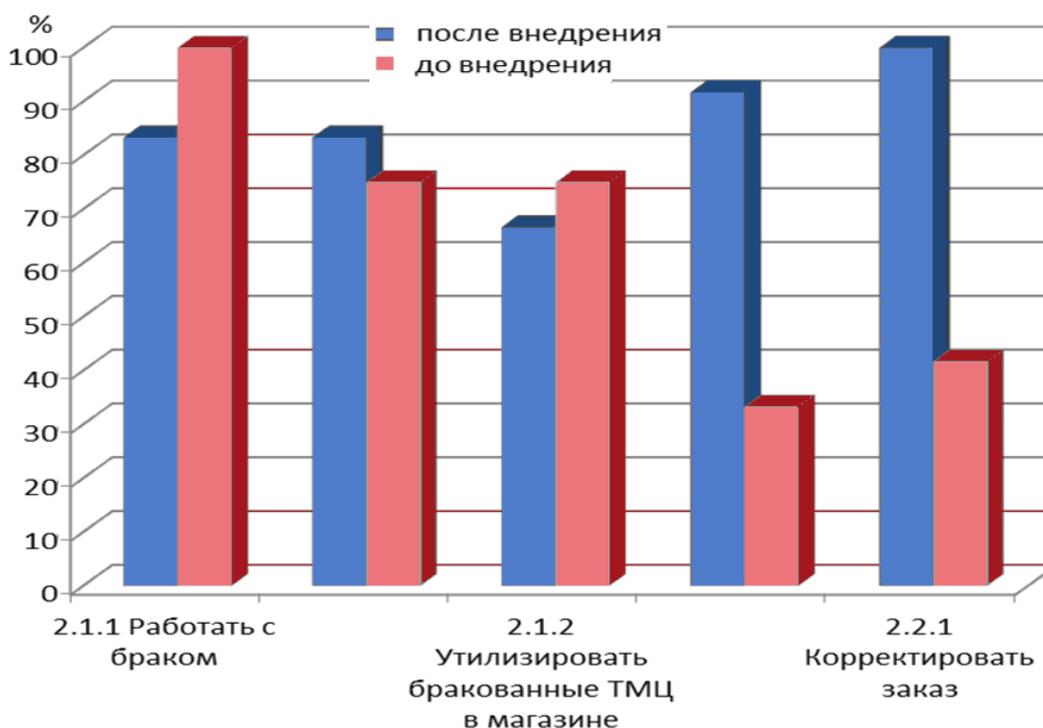


Рис. 7 – Выполнение регламентов первого блока

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

В соответствии с предложенными мероприятиями был определён уровень динамических изменений экономических показателей коммерческой деятельности магазинов лидирующих предприятий торговой сети при том, что средний прирост товарооборота составил 4,5%.

Результат внедрения предложенного регламента «Осуществлять локальную уценку товаров» приведёт 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 [8].

Результаты. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию

бизнес-процессов является перспективной, так как будет выражаться в дальнейшем сокращении издержек обращения сети магазинов. Так, согласно данным расчёта, сумма списаний по причине «Потери при реализации» предприятий сети «Виват» сократится. С учётом показателей за 2015 г. издержки обращения, которые в торговой сети имели существенную динамику роста (36%), за счёт снижения объёмов списания сократятся на более чем на 13 млн тыс. 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 позволяют:

- повысить качество торгово-технологических процессов в магазинах сети;
- 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 торговой сети направлено на увеличение экономических показателей за счёт уменьшения одной из статей издержек предприятия «Порча, гниль, бракераж, недостача». Особенность предложенной корректировки регламента заключается в том, что руководство бизнес-единиц имеет 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. Так же необходимо отметить, что общая сумма дополнительной прибыли в 2016 г. от предложенных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов составила более 16 млн. тыс. руб.

В результате проведённого исследования было выявлено, что результативность работы предприятия розничной торговой сети зависит от многих факторов, связанных с оптимизацией внутренних ресурсов. В современных условиях важным является эффективное управление, основанное на

инновационном подходе, рассматривающим основной вид деятельности как торгово-технологический процесс. Одной из технологий, позволяющих повысить прибыль и сократить издержки является моделирование бизнес-процессов. Создание модели позволяет представить работу предприятия в виде взаимосвязанных этапов, образующих производственный цикл. Преимущество такого подхода заключается в наглядности основных торгово-технологических процессов, понимании затрачиваемых ресурсов на реализацию каждого действия, уточнении трудовых обязанностей персонала, исключение непродуктивное дублирование на лёгких участках и усиление взаимозаменяемости там, где это необходимо.

Совершенствование торгово-технологического процесса, осуществляемое посредством применения коррекции в регламенте торговой сети «Виват», привело к существенному уменьшению издержек на лидирующих предприятиях отрасли, тем самым – увеличению прибыли. Данные исследовательские материалы могут быть представлены как практическое обоснование эффективности применения технологий совершенствования бизнес-процесса коммерческих предприятий.

Список источников:

1. **Тычинский А.В.** Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. Таганрог: ТРТУ, 2009. 189 с.
2. **Сангадиев З.Г., Сангадиев Ч.З.** Разработка модели оптимизации бизнес-процессов // Сибирский журнал науки и технологий. 2012. №3 (43). С. 198-201.
3. **Герасимов Б.И., Денисова А.Л., Молоткова Н.В., Уляхин Т.М.** Основы коммерческой деятельности. М.: Форум, 2008. 272 с.
4. **Жуковская С.Л., Оборин М.С.** Основные подходы к анализу источников финансирования деятельности предприятия // Фундаментальные исследования. 2014. №6(4.5). С. 969-973.
5. **Жуковская С.Л., Оборин М.С.** О некоторых особенностях проведения анализа активов предприятия // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. №1. С. 40-45.
6. **Бородавкина Е.Е., Дыльнова З.М.** Теоретико-методологические основы исследования предпринимательства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология. 2012. №2. Т.12. С. 20-26.
7. **Оборин М.С., Плотников А.В.** Ассортиментная политика розничных торговых сетей – создание собственных торговых марок // Вестник Удмуртского государственного университета. Серия Экономика и право. 2013. Вып. 1. С. 38-42.

8. **Старикова Л.Н., Умрилова А.И.** Процессный подход в управлении торговыми предприятиями // Экономика и социум. 2016. №7(26). С. 291-301.
9. **Davenport T., Short J.** The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review. 1990. 31(4). Pp. 11-15.
10. **Hammer M., Champy J.** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business Books, 1993. 272 p.
11. **Martin J.H.** Enterprise Engineering the Key to Corporate Survival. Lancashire: Savant Institute, 1994.
12. **Andersen B.** Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press, 2007. 296 p.
13. **Rother M., Shook J., Womack J., Jones D.** Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA. Massachusetts: Lean Enterprise Institute, 1999. 102 p.

Matvey S. OBORIN^a,

Lyudmila N. STARIKOVA^b

^a *Plekhanov Russian University of Economics, Perm Institute (branch); Perm State National Research University (Perm, Russia); PhD (Dr.Sc.) in Economics, Associate Professor; e-mail: recreachin@rambler.ru;*

^b *Perm Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics (Perm, Russia); PhD in Sociology, Associate Professor; e-mail: starikovaln2@mail.ru*

INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES OF RETAIL TRADE NETWORKS BASED ON THE MODELING BUSINESS PROCESSES

The article considers universal technology of modeling business processes, which in modern terms represents an innovative approach for enhancing the effectiveness of the main activities of economic entities. The authors describe the benefits of a regulation of each stage of the production cycle, identify areas of savings and optimization of resources for key business processes, and define the features of the considered technology in organizations with different characteristics.

The purpose of the study is adaptation of the technology of modeling business processes to the current business entity – the leading trading companies of Perm region of the "Vivat" network.

Scientific novelty consists in application of the modeling techniques of business processes for comprehensive economic benefits, namely time savings, cost reduction, profit growth.

Through the example of the company retail network the authors build model of business processes taking into account implementation of specialized regulations, non-regulatory trading-technological process.

By checking the quality of implementation of these regulations the authors carry out the analysis of trade-technological process trade network "Vivat". As a working tool the authors apply the method of expert evaluations. The study has revealed that inexpedient costs arise from the block of the business process "Prepare and send the order".

Within the framework of the research, the "Evaluations of the execution of regulations" sheet was developed and separately for each block with a certain number of parameters in the blocks, evaluation activities were carried out. The authors also note the advantages of the developed evaluation sheet. With the purpose of increasing the efficiency of business processes in the trading network, the regulations "Implementing a local markdown of goods" has been developed and implemented. As a result, the authors have revealed the expedi-

Keywords:

*business process,
trading process, rules,
block trading-technological
process, evaluation sheet,
turnover, costs,
economic efficiency,
profit, enterprise*

ency of applying business modeling technology, and the economic effect was achieved: a significant reduction in costs and an increase in profits.

This study allows to conclude that the use of innovative approaches to improving business processes is a necessary tool to improve the quality management of businesses.

References

1. **Tychinskij, A. V.** (2009). *Upravlenie innovacionnoj dejatel'nost'ju kompanij: sovremennye podhody, algoritmy, opyt* [Management of innovative activity of companies: modern approaches, algorithms, experience]. Taganrog: TRTU. (In Russ.).
2. **Sangadiev, Z. G., & Sangadiev, Ch. Z.** (2012). Razrabotka modeli optimizacii biznes-processov. [Development of business process optimization model]. *Sibirskij zhurnal nauki i tehnologij* [Siberian journal of Science and Technology], 3(43), 198-201. (In Russ.).
3. **Gerasimov, B. I., Denisova, A. L., Molotkova, N. V., & Uljahin, T. M.** (2008). *Osnovy kommercheskoj dejatel'nosti* [Basis of commercial activity]. Moscow: Forum. (In Russ.).
4. **Zhukovskaja, S. L., & Oborin, M. S.** (2014). Osnovnye podhody k analizu istochnikov finansirovaniya dejatel'nosti predpriyatija [Basic approaches to the analysis of sources of financing of the enterprise]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research], 6(5), 969-973. (In Russ.).
5. **Zhukovskaja, S. L., & Oborin, M. S.** (2014). O nekotoryh osobennostjakh provedeniya analiza aktivov predpriyatija [On some features of the analysis of company assets]. *Izvestija Irkutskoj gosudarstvennoj ekonomicheskoj akademii* [Proceedings of the Irkutsk State Academy of Economics], 1, 40-45. (In Russ.).
6. **Borodavkina, E. E., & Dyl'nova, Z. M.** (2012). Teoretiko-metodologicheskie osnovy issledovaniya predprinimatel'stva [Teoretiko-methodological bases of studying business]. *Izvestija Saratovskogo universiteta. Novaja serija. Serija Sociologija. Politologija*. [Proceedings of the Saratov University. New Series. Series Sociology. Political science], 2(12), 20-26. (In Russ.).
7. **Oborin, M. S., & Plotnikov, A. V.** (2013). Assortimentnaja politika roznichnyh trgovyh setej – sozdanie sobstvennyh trgovyh marok [Assortment policy of retail trade networks – creation of own trade marks]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Serija "Ekonomika i pravo"* [Bulletin of Udmurt University. Series "Economics and Law"], 1, 38-42. (In Russ.).
8. **Starikova, L. N., & Umrilova, A. I.** (2016). Processnyj podhod v upravlenii trgovymi predpriyatijami [Process approach in the management of trading enterprises]. *Ekonomika i socium* [Economy and Society], 7(26), 291-301. (In Russ.).
9. **Davenport, T., & Short, J.** (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-15.
10. **Hammer, M., & Champy, J.** (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Books.
11. **Martin, J. H.** (1994). *Enterprise Engineering the Key to Corporate Survival*. Lancashire: Savant Institute.
12. **Andersen, B.** (2007). *Business Process Improvement Toolbox*. ASQ Quality Press.
13. **Rother, M., Shook, J., Womack, J., & Jones, D.** (1999). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. Massachusetts: Lean Enterprise Institute.

Оборин М.С., Старикова Л.Н. Повышение эффективности деятельности предприятий розничной торговой сети на основе моделирования бизнес-процессов // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. Вып. 7. С. 145-158. DOI: 10.22412/1995-042X-11-7-13.

Oborin, M. S., & Starikova, L. N. (2017). Increasing the efficiency of enterprises of retail trade networks based on the modeling business processes. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Services in Russia and Abroad], 11(7), 145-158. doi: 10.22412/1995-042X-11-7-13. (In Russ.).