

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ ОТРАСЛИ ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРОВ БЫСТРОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ (FMCG)

Афиногенова Виктория Олеговна

магистрант, Финансовый университет при Правительстве РФ, РФ, г. Москва

На сегодняшний день сформулировано более десятка подходов к управлению организацией: функциональный, структурный, интеграционный, динамический, воспроизводственный, административный, ситуационный, процессный и т. д.

На практике наиболее распространены функциональный, структурный и процессный подходы. Разберем особенности каждого из этих подходов для того, чтобы выбрать наиболее подходящий для целей управления бизнес-процессами компании отрасли производства товаров быстрого потребления.

Структурный подход основан на использовании разных типов организационной структуры компании, обычно иерархической. Однако такие недостатки, как сложность полного описания компании (проекта, работы), неочевидность ответственного за конечный результат, а также отсутствие ориентации на конечного потребителя, отсутствие внутренних (промежуточных) результатов деятельности, ответственных за эти результаты, говорит о его неэффективности в современных реалиях [7].

Суть функционального подхода к управлению организацией заключается в том, что деятельность организации рассматривается как набор функций, которые должны выполняться для достижения ее целей. Управление осуществляется по функциональному принципу, т. е. один человек контролирует только однородные операции [7]. Недостатки: отсутствие возможности быстрой реакции на изменения окружающей среды; ориентированность участников деятельности на вышестоящего лидера, а не на потребителя производимых продуктов и услуг; отсутствие заинтересованности у исполнителей функциональных обязанностей в конечном результате, поскольку оценка их деятельности не зависит от степени вклада компании в достижение поставленных целей и задач; увеличение затрат на обеспечивающий персонал, чрезмерная бюрократичность деятельности.

В сегодняшней быстро меняющейся экономической и политической среде, с высокой конкуренцией практически невозможно быть успешной и развивающейся компанией с жестко структурированной системой управления.

Современные условия ведения бизнеса вынуждают компанию перейти от режима функционального управления к процессному, поскольку создаются такие условия, при которых практически любая организация должна выстраивать свою деятельность таким образом, чтобы максимизировать эффективность потребности клиентов за счет их продуктов и услуг.

Процессный подход не противопоставляется структурно-функциональному [7]. Структуры, функции и процессы не могут существовать изолированно друг от друга. На практике эти подходы обычно применяются параллельно.

Процессный подход был разработан для создания горизонтальных отношений в организациях. Процесс становится основным элементом организации.

Процессный подход имеет ряд преимуществ по сравнению с функциональным и структурным

подходами, такие как координация действий между организационными единицами в рамках процесса; ориентация процесса на результат; повышение результативности и эффективности организации; четкость действий для достижения результата. Эти преимущества появляются из-за горизонтальной коммуникации между организационными единицами.

По мнению автора, именно процессный подход управления бизнесом является наиболее эффективным для компании по производству товаров быстрого потребления, так как определение ответственного за функционирование и результаты процесса увеличивает управляемость, что особенно актуально для розничных сетей. Процессный подход позволяет рассматривать деятельность с точки зрения ее способности приносить ценность заинтересованным сторонам, а также проводить непрерывное улучшение на основе оценки результативности [6]. Помимо этого, процессный подход может стать основой для дальнейшей автоматизации, поскольку структурированность и формализация процессов позволяет не только выявить связи и зависимости, но и заложить предпосылки для автоматизирования [4].

Таким образом, процессный подход управления требует формирования конкретных бизнес-процессов, что подразумевает обязательный их анализ.

Ключевая идея процессного подхода — это понятие процесса. Существуют разные определения процесса, но обычно используется определение из стандарта ISO 9000:2000.

Согласно международному стандарту ISO 9000:2000 – «Бизнес – процесс это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие определенную ценность для потребителей».

Бизнес-процесс продаж – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий по реализации товаров или услуг компании, которая по определенной технологии преобразует входы (поступление заявки на товар/услугу от торговой точки и произведенная продукция на складе (выход процесса производства)) в выходы (принятие управленческих решений на основе анализа результатов продаж), представляющие определенную ценность для потребителей.

Процессный подход включает в себя ряд ключевых элементов. Рассмотрим элементы бизнес-процесса на примере процесса продаж в компаниях по производству товаров быстрого потребления.

Элементы, которые изменяются во время выполнения действий и которые в ходе действий владельца процесса, ответственного за выполнение и результат, преобразуются в выход, являются входами процесса. Входными ресурсами процесса могут быть материалы, оборудование, документация, и т. д. Для процесса продаж входом является выход бизнес-процесса производства продукции – произведенная продукция доставлена на распределительный склад, а также заказ на покупку продукции от клиента.

Ожидаемые результаты, непосредственные итоги, которые представляют ценность и потребляются субъектами вне процесса — это выходы процесса. Результатом может быть материальный продукт, различные услуги или информация. Для процесса продаж выходом будет является принятие управленческих решений на основе анализа результатов продаж (например, расширение клиентской базы, поиск новых каналов сбыта, инвестиционные и инновационные решения, выплата бонусов торговой команде). Выход бизнес-процесса продаж также является входом для процессов планирования и разработки новой продукции.

Элементы, необходимые для процесса, — это ресурсы. Ресурсы не меняются в процессе. Процессный подход определяет как ресурсы труд работников, оборудование, документацию, инфраструктуру, программное обеспечение. Ресурсы обеспечиваются за счет работы вспомогательных бизнес-процессов: например, работы специалистов по найму персонала и подготовки квалифицированных кадров, обеспечения работы информационных систем в организации. В процессе продаж трудовые ресурсы представлены сотрудниками отдела продаж, отдела логистики. Документация процесса состоит из договора с клиентом и

условий, зафиксированных в нем, из учетной политики компании, из норм и стандартов отчетности РСБУ и МСФО, и т. д. Программное обеспечение представлено, дистрибьютерской менеджмент системой, а также другими вспомогательными системами.

Владелец процесса — это понятие одно из самых важных в бизнес-процессе. У каждого процесса должен быть свой владелец. Владелец — это человек или коллегиальный орган, обладающий необходимыми ресурсами и отвечающий за конечный результат (выход) процесса. Владелец процесса продаж являются руководители отдела продаж, отдела поставок, которые занимаются организацией поставок, учетом продаж и их анализом, выставляют ключевые показатели эффективности (KPI) для своих сотрудников. Руководители данных отделов обладают необходимыми ресурсами для выполнения этого процесса, как трудовыми, так и программными. Помимо этого, они обладают достаточными для выполнения процесса полномочиями, поскольку их должности относятся к группе руководящих должностей, что дает им возможность запрашивать необходимую информацию у других подразделений, а также ставить задачи сотрудникам других подразделений, необходимые для организации процесса продаж.

У каждого процесса должны быть поставщики и клиенты. Поставщики вносят свой вклад в этот процесс на вход. Заказчиков интересуют выходы. У процесса могут быть внешние и внутренние поставщики и клиенты. Если у процесса нет поставщиков, процесс просто не может осуществиться. Если у процесса нет клиентов, в нем нет необходимости. Поставщиком процесса продаж является бизнес-процесс производства продукции. А заказчики процесса продаж – это, во-первых, покупатели - сети-ритейлеры или дистрибьюторы, которые пользуются товаром, а во-вторых, это внутренние клиенты - руководство компании, а также бизнес-процессы планирования и разработок, которые пользуются результатами анализа продаж.

Индикаторы необходимы для получения информации о процессе и принятия соответствующих управленческих решений. Индикаторы — это набор количественных или качественных параметров, характеризующих процесс и его результат (выход). Индикаторами в процессе продаж являются объем продаж в единицах и в рублях, а также показатели эффективности продаж.

Сводная таблица по элементам бизнес-процесса продаж в компании представлена ниже.

Таблица.

Элементы бизнес-процесса продаж

Элементы	Описание
Вход	Заказ на товар от торговой точки через дистрибьютера, произведенный на складе (выход процесса производства)
Выход	Принятие управленческих решений на основе анализа результатов
Ресурсы	Трудовые ресурсы отдела логистики, отдела продаж, дистрибьюторский менеджмент система
Владелец процесса	Руководители отделов продаж, логистики
Клиенты	Торговые точки, дистрибьюторы, руководство компании, отделы планирования и разработок
Поставщики	Производственный отдел
Индикаторы процесса	Объем продаж в единицах и в рублях, показатели эффективности

Клиенты бизнес-процесса, его владелец и персонал (участвующие в функционировании бизнес-процесса сотрудники) являются заинтересованными сторонами – стейкхолдерами, в свете чего важно учитывать их интересы и требования по работе процесса.

Таким образом, бизнес-процессы всегда играли жизненно важную роль в правильном функционировании организации и в ее структуре. Хорошо спланированный и продуманный бизнес-процесс продаж поможет бизнесу благодаря повышению продуктивности (в нашем

случае не только отдела продаж, но и компании в целом) за счет планирования действий и соответствующих шагов, которые лучше всего подходят для бизнеса, сокращению расходов и рисков (т.к. предлагаются наиболее эффективные способы выполнения работы с учетом потенциальных будущих недостатков), уменьшение человеческого фактора, распределяя задачи между людьми, которые специализируются на их выполнении и адаптацией к новым технологиям.

Список литературы:

1. Егина Н.А. Трансформация модели поведения потребителя в условиях цифровой экономики // Финансы и кредит. 2019. т. 25, вып. 9. С. 1971–1986.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013
3. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 282 с.
4. Никифорова Н.А., Тафинцева В.Н. Управленческий анализ: учебник/ Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева – М.: ЮРАЙТ. 2017. – 55 с.
5. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; Пер. с англ. А. И. Зак. - М. : Журн. "Контроллинг" : Изд-во стандартов, 1991.
6. Фролова Л. В. Формирование бизнес-модели предприятия: учебник. / Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 42 с.
7. Цветков А. В. Процессные и проектные подходы к управлению компаниями (дайджест) / А. В. Цветков. — URL : http://labsm.ru/docs/Cvetkov_Process_And_Projects.pdf