УДК 339.14

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Петрова М.В.

к.э.н., доцент

Алтайский государственный аграрный университет,

Барнаул, Россия

Аннотация. В статье обосновывается необходимость совершенствования бизнес-процессов на примере конкретного предприятия. Предлагается также совершенствование структуры управления производством. Рассмотрены результаты, которые могут принести данные преобразования. В итоге чёткое разделение обязанностей среди сотрудников компании принесет положительный эффект в виде повышения качества продукции, оперативности работы всех подразделений предприятия, роста продаж и прибыли компании.

Ключевые слова: совершествование, бизнес-процессы, управление, структура, продажи, прибыль.

THE IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES AND STRUCTURE OF MANAGEMENT OF FACTORY

Petrova M.V.

candidate of economic sciences associate professor

Altai state agrarian university,

Barnaul Russia

Annotation. In this article proved the necessity of improvement of business processes on example concrete factory. Propose also the improvement of structure of management of production. Considers the results that can give this transformations.

In the end distinct division of services among members of the company gives positive effect in the form of rise of quality of product and operatives of works of all subdivisions of factory and rise of sales and the profit of company.

Keywords: the improvement, business processes, the management, the structure, the sales, the profit.

Основным вектором развития отечественной экономики является её эволюция в экономику потребителя. В данных условиях преимущества получают те компании, которые осваивают и внедряют рыночные механизмы управления продажами. Наличие эффективной системы управления продажами в компании обеспечивает ей конкурентные преимущества высокого порядка.

Функционирование любого предприятия представляет собой систему последовательных, целенаправленных, регламентированных видов деятельности, совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание определённого продукта (услуги) для потребителей, то есть бизнес-процессов. Связи и взаимоотношения оказываются ключевыми для эффективного функционирования всего предприятия, не говоря уже о бизнес-процессах, к которым они относятся.

Бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов от одного отдела – к другому [1, С. 354]. Все действия людей и отделов должны быть связаны между собой одной конечной целью: продажа продукта, который необходим потребителю.

Необходимость внедрения и совершенствования бизнес-процессов предприятий обосновываются высокой динамичностью современного бизнеса. Еще в 1776 г. экономист А. Смит создал теорию и сформулировал принцип организации труда в производстве. Согласно цитате В.М. Попова, А. Смит предлагал «производственный процесс разбить на элементарные, простые

задания (работы), чтобы каждое из них мог выполнить один рабочий» [1, С. 344].

Однако в наше время принципы, которые заложил А. Смит, не соответствуют современным требованиям, так как исполнители хорошо образованы, стремятся к решению более сложных задач, конкуренция за потребителя стала более агрессивной. Рынок стал, в первую очередь, ориентироваться именно конкретно на клиента, а не на клиента «вообще», конкуренция присутствует буквально повсюду. В итоге, компании начинают приходить к осознанию, что нужно совершенствовать бизнес-процессы.

Современное производственное предприятие – это сложный комплекс, в котором оперативность и слаженность работы обеспечиваются механизмом управления: от рабочего до директора. Иными словами, управление есть воздействие на сотрудников с целью достижения целей, которые стоят перед предприятием и его коллективом. Согласно мнению О.И. Волкова, управление – это направленное со стороны управляющего органа воздействие на объект управления с целью получения установленного результата, согласования и корректировки действий исполнителей [2].

Рассмотрим основные бизнес-процессы и возможности их совершенствования на примере компании ООО «Трамони», находящейся в г. Новоалтайск и производящей кофейные напитки и арахисовую пасту. Существующая организационно-управленческая структура данной компании представлена на рисунке 1.

Исходя из приведенной структуры, у директора компании в прямом подчинении находятся все отделы и сотрудники, но нет руководителей данных отделов, соответственно, разброс внимания ключевой фигуры и скорость в принятии важных решений крайне велики.

Рассмотрим основные проблемы в структуре данной компании:

1. Отдел продаж введен в виде набора сотрудников, но не выработана стратегия развития продаж, частая смена руководителей данного отдела.

2. Маркетинг направлен только на создание и выпуск рекламы в интернет-пространстве, маркетолог и дизайнер находятся на фрилансе (свободные сотрудники, не находятся в штате компании).

3. Складское хранение, логистика находятся в ведении одного сотрудника. Подбор персонала, закуп сырья, функции офис-менеджера сосредоточены на одном человеке в компании [4].

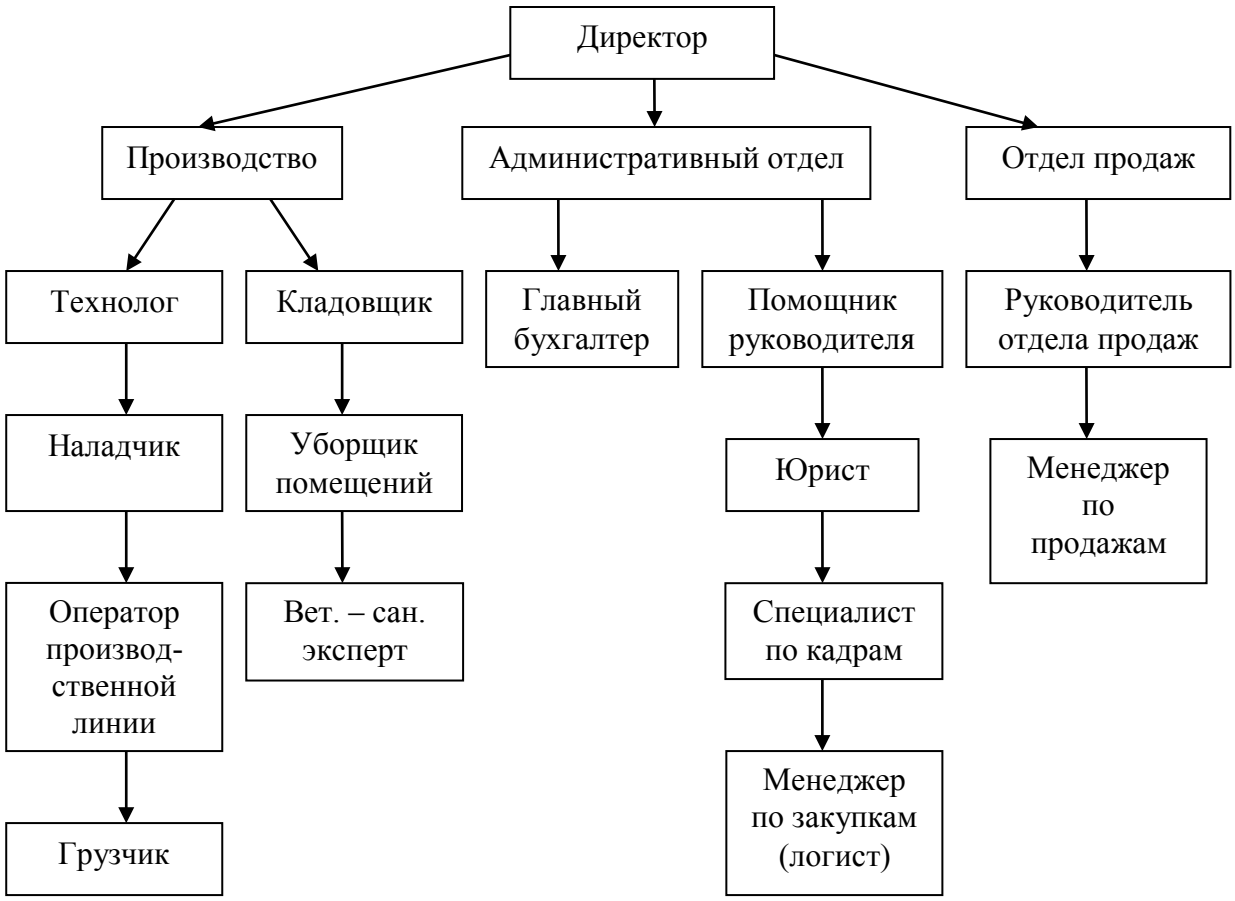

Рис. 1 – Структура ООО «Трамони»

Согласно изложенным данным и структуре компании, предлагается совершенствование бизнес-процессов, то есть установить максимальное

взаимодействие всей структуры с акцентом на отдел продаж с главной целью – качественная продажа продукта, необходимого покупателю.

Одним из основных направлений создания эффективной системы продаж является применение процессного подхода к организации и управлению деятельностью предприятия. Данный подход дает возможность повысить управляемость предприятием, позволяет высвободить материальные и временные ресурсы, повысить качество предлагаемой продукции, и как следствие – рост объема продаж предприятия с получением главного результата – более высокой прибыли. В условиях рыночной экономики выручка и прибыль от продаж являются основными источниками бесперебойной работы предприятия.

Процессы – это потоки, у них есть начало и конец, то есть свои границы. Процессы могут быть как основными, так и вспомогательными. Основные процессы – это процессы текущей деятельности компании, а вспомогательные – это процессы, обеспечивающие существование основных.

Например, в отделе продаж основной процесс – это получение заказа, возврат денежных средств по результатам сделки, а вспомогательный процесс – это выписка счета, выбор транспортной компании для осуществления логистики и др.

Процессный подход к управлению – это иной способ существования предприятия. Переходя на управление бизнес-процессами, руководители и сотрудники компании осваивают иную философию рабочих отношений, построенную на доверии [3, С.31]. Происходит перераспределение как существующей ответственности, так и появляются новые зоны ответственности.

Что должно измениться на предприятии при совершенствовании бизнес-процессов и переходе к управлению ими:

1. Отношение к управлению. Руководители должны быть готовы передать управление процессами своим подчиненным.

2. Отношение к ответственности. Исполнители должны брать на себя ответственность за свои собственные действия и за их результаты. Руководители должны взять ответственность за своих подчиненных: подбор, найм, обучение.

3. Отношение доверия к друг другу. Сотрудники должны работать в единой производственной цепочке с коллегами из других подразделений, доверять, что коллега своевременно и правильно выполнит свою работу в рамках заданного бизнес-процесса.

4. Отношение к контролю. Контроль должен быть органически встроен в бизнес-процесс и не требовать личного присутствия руководителя. Должен появиться самоконтроль и горизонтальный контроль, а также снизиться объем вертикального и тотального контроля.

5. Отношение к правилам. Все сотрудники должны знать правила и регламенты корпоративной работы, разделять их и максимально соблюдать, не делая исключений для себя.

6. Отношение к личным интересам и делу. В команде личное не должно превалировать над интересами предприятия и клиента.

7. Отношение к бюрократии и документированию. Бюрократия – не зло, а необходимое условие для процессного управления. Каждый шаг должен оставлять след, каждое результативное действие сотрудника должно оставить запись в информационной системе. [3, С. 33]

Формирование и описание бизнес-процессов должны принести следующие результаты:

1. Повысить эффективность бизнеса.

2. Повысить производительность труда.

3. Снизить издержки.

4. Улучшить управляемость.

5. Сделать потоки прозрачными.

6. Организовать делегирование.

7. Решить кадровые проблемы.

Существуют огромные преимущества от ориентирования в сторону совершенствования бизнес-процессов и управления ими. Координация работы может стать более эффективной, поскольку работа из отдела в отдел (или от сотрудника к сотруднику) перетекает с меньшим количеством ошибок; требования клиента (потребителя) удовлетворяются оперативнее и качественнее; конфликты между отделами или сотрудниками уменьшаются [5].

Предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и структуры управления ООО «Трамони»:

1. Ввод двух заместителей: заместитель директора по производству и заместитель директора по коммерческим вопросам.

2. В подчинение к заместителю директора по коммерческим вопросам переходят: руководитель отдела продаж, менеджер по снабжению и вводятся дополнительные штатные единицы – маркетолог и логист.

3. Заместитель директора по производству берет под свой контроль непосредственно само производство и работающих на производстве сотрудников.

Рассмотрим, какие результаты могут принести данные преобразования:

1. Жесткий контроль всех этапов производственного процесса через заместителя директора по производству, снижение количества брака, своевременность выпуска продукции, разработки рецептур новинок для рынка, контроль качества продукции, контроль складских остатков (хранение, перемещение и т.д.).

2. Ввод должности коммерческого директора позволит контролировать все процессы, связанные с коммерческой деятельностью предприятия. На данном пункте далее остановимся подробнее.

Разберем более детально преобразования, необходимые внутри коммерческой структуры для совершенствования бизнес-процессов и их влияние на процесс продаж.

1. Заместитель директора по коммерческим вопросам выстраивает стратегию развития продаж в целом, координируя все звенья процесса. Координирует разработку нормативов и стандартов коммерческого отдела в комплексе с другими отделами предприятия, что позволяет улучшить качество работы с клиентами и предоставляет возможность отделу продаж ускорить сам процесс продаж. Контролирует работу руководителя отдела продаж. Совместно с маркетологом разрабатывает стратегический маркетинговый план развития и контролирует его соблюдение и выполнение. Сметы, финансовые расчеты, отчеты переходят под его жесткий контроль.

Результат: финансовые и экономические показатели деятельности предприятия жестко контролируются, что приведет к активному росту экономических показателей.

2. Ввод в штатное расписание должности маркетолога (уход от фрилансера) предоставляет компании целый ряд возможностей: своевременные маркетинговые исследования, разработка единого стиля компании и продукта, оперативная разработка и вывод на рынок нового продукта, формирование маркетинговых активностей как среди клиентов, так и среди сотрудников и т.д. Помимо этого, маркетолог будет сосредоточен на формировании презентаций для партнеров, каталогов продукции, на разработке маркетинговых предложений для дистрибьюторов с целью оперативных продаж продукции со склада партнеров до конечного покупателя.

Внимание маркетолога также будет направлено на развитие интернет-маркетинга с целью увеличения активности покупателей на маркет-плейсах (Wildberries, Ozon, Беру и др.), а также ведение имиджевых блоков по продукту на различных порталах интернет-пространства, чем привлечет повышенное внимание к продукту и увеличит его узнаваемость среди активных пользователей интернета.

Результат: рост узнаваемости продукта и его продвижение на всех рынках сбыта, соответственно, активный рост продаж.

3. Под контроль заместителя директора по коммерческим вопросам переходит руководитель отдела продаж, что помогает самому руководителю отдела продаж сосредоточиться именно на процессе продаж, проведении переговоров с ключевыми клиентами, качественном подборе персонала и контроле его работы (планирование, аналитика, отчетность, тренинги и т.д.), при этом он не сосредоточен на мероприятиях, не входящих в его обязанности (нормативные документы, бюджетирование и т.д.). Важный положительный момент: заместитель директора по коммерческим вопросам имеет возможность, в случае необходимости, самостоятельно заменить отсутствующего руководителя отдела продаж на некоторый временной период (отпуск, больничный, увольнение).

Результат: руководитель отдела продаж уделяет больше внимания непосредственно продажам и контролю своих сотрудников в этом процессе, в случае отсутствия данной штатной единицы на рабочем месте по каким-либо причинам отдел продаж не остается без контроля благодаря присутствию заместителя директора по коммерческим вопросам и продолжает активную работу, что приводит к стремительному росту продаж компании и представленности продукта на рынке России и стран СНГ.

4. Согласно структуре компании, должна присутствовать штатная единица «менеджер по снабжению». По факту, данной штатной единицы нет и

её функционал выполняет специалист по кадрам. При выводе из-под контроля одного сотрудника функционала менеджера по снабжению и специалиста по кадрам (разделение данных обязанностей на две отдельные штатные единицы, которые были сосредоточены на одном человеке) компания получит возможность более качественной проработки поставщиков сырья и прочей сопроводительной продукции (коробки, блоки, этикетки и т.п.), качества поставляемого сырья, своевременности обеспечения запасов сырьевой составляющей и таро-упаковочным материалом, подбор более выгодных для предприятия цен на сырьё и т.д.

При этом менеджер по персоналу сосредотачивается на своих прямых обязанностях и проводит более качественную работу с сотрудниками компании, включая формирование кадрового резерва (что позволит оперативно вводить новых сотрудников), а также фокусируется на обеспечении своевременного обучения штата компании и качественном оформлении всей необходимой документации.

Результат ввода менеджера по снабжению: более внимательная, детальная работа с поставщиками сырья, таро-упаковочных материалов, мониторинг цен и качества, что приведет к снижению себестоимости, при этом улучшится качество продукта.

5. Логист – ввод отдельной штатной единицы позволит оперативно проводить работу с транспортными компаниями, что в рамках масштабов территории нашей страны имеет ключевое значение при работе с продажами и отгрузками для покупателей. Помимо этого, необходим систематический мониторинг транспортных компаний как по вопросам установления цен, так и по качеству оказываемых услуг. Более того, сотрудничество предприятия с партнерами по внешнеэкономической деятельности (странами СНГ) обязывает к детальной проработке вопросов логистики, которая имеет свою специфику, включая таможенный контроль на границах стран.

Результат: подбор транспортных компаний с отличными показателями предоставляемых услуг, что повысит лояльность партнеров предприятия, а также снизит логистические издержки, что в результате приведет к увеличению общего показателя прибыли.

Согласно вышеизложенного, новую структуру управления предприятия можно представить в виде, показанном на рисунке 2.

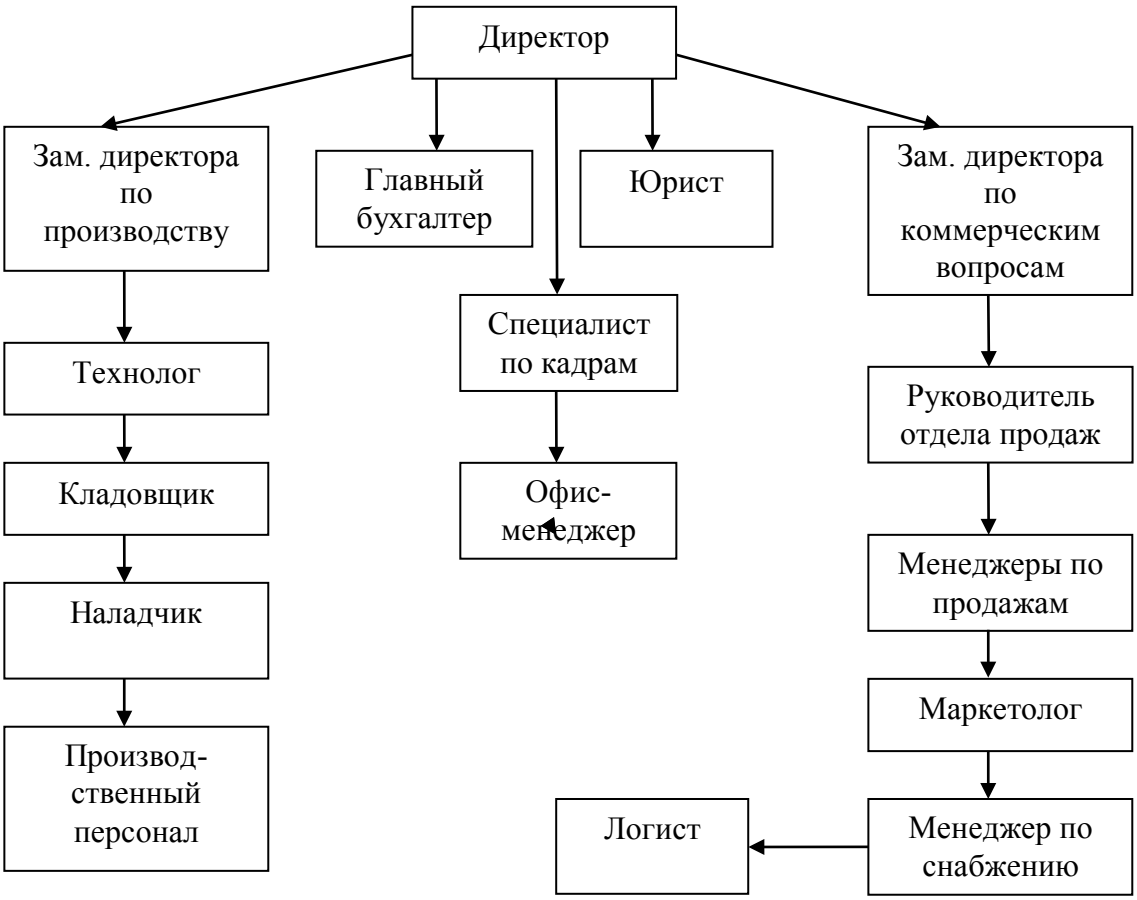

Рис. 2 – Предлагаемая структура управления ООО «Трамони»

На основе предложенных преобразований в структуре управления предприятия можно отметить, что правильно выстроенная структура управления с чётким разделением контроля в зонах ответственности сотрудников в итоге приведет к положительному результату в виде повышения качества и оперативности работы с покупателями.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод: четкое разделение функциональных обязанностей среди сотрудников компании, качественное распределение потока работы, переходящего от сотрудника к сотруднику, грамотно выстроенная регламентация внутри компании – всё это, в конечном итоге, принесет положительный результат в виде повышения качества работы всех подразделений предприятия, а соответственно, главный результат – рост прибыли предприятия.

Библиографический список:

1. Бизнес-планирование: учебник/ под ред. В. М. Попова., С.И. Ляпунова, С.Г. Млодик. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 816 с.

2. Волков О.И. Экономика предприятия: учебное пособие / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М.: Инфра-М, 2014. – 264 с.

3. Лучков В. Бизнес-процессы: как это работает. Сила линейных алгоритмов. – М.: Филин, 2019. – 240 с.

4. Першина Е.В., Петрова М.В. Совершенствование бизнес-процессов предприятия на основе внедрения отдела продаж // Современные проблемы и перспективы развития АПК: сборник трудов II Международ. науч.- практ. студ. конф. – Вологда: Изд-во Вологодской ГМХА, 2019. – С. 338-341.

5. Першина Е.В. Управление продажами на производственном предприятии и совершенствование соответствующих бизнес-процессов // Бенефициар. – 2019. № 58. – С. 10-15.

Оригинальность 75%