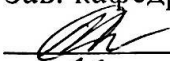


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)


Факультет экономический  
Кафедра экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 – Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
 Е.С. Рычкова  
« 22 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**


на тему: Совершенствование бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Адидас»

Исполнитель  
студент группы 475-об

 22.06.18


В.В. Кушнарев

Руководитель  
доцент, к.э.н.

 22.06.18

Е.С. Рычкова

Нормоконтроль  
ассистент

 22.06.18

Н.Б. Калинина

Благовещенск 2018


Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

  
« 20 » 04 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента

Кушнарёва Владислава Васильевича

1. Тема выпускной бакалаврской работы

Совершенствование бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Алдидас»  
(утверждено приказом от 23.04.2018 №914-УЧ)

2. Срок сдачи студентом законченной работы(проекта) 22.06.2018

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе Учебные пособия, статьи, электронные ресурсы, учредительные и финансовые документы предприятия

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов

1 Сущность бизнес-процессов в деятельности предприятия и их виды

2 Анализ и оценка организации бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Алдидас»

3 Возможности совершенствования организации бизнес-процессов в деятельности ООО «Алдидас»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

33 рисунка, 12 таблиц, 3 приложения

6. Консультанты по выпускной бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) \_\_\_\_\_

7. Дата выдачи задания 20.04.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта)

Рычкова Евгения Сергеевна, доцент, канд. эконом. наук

(Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 20.04.2018

  
\_\_\_\_\_ (подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 86 с., 33 рисунка, 12 таблиц, 3 приложения, 41 источник.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, УПРАВЛЕНИЕ, СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА, СРЕДА, КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА, ВХОД, ВЫХОД, КОНТРОЛЬ, СЕТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов на предприятии на примере ООО «Адидас». Предмет исследования – особенности организации бизнес-процессов в сетевом ритейле в ООО «Адидас». Объект исследования – бизнес-процессы сетевого ритейла ООО «Адидас».

В первой части работы выявляется сущность бизнес-процессов в деятельности предприятия и их виды. Для этого, рассматривается организация бизнес-процессов на предприятии, даётся классификация бизнес-процессов, возникающих в деятельности предприятия, изучаются способы оценки эффективности бизнес-процессов

Во второй части работы проводится анализ и оценка организации бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Адидас». Даётся организационно-экономическая характеристика ООО «Адидас», исследуется организация системы управления бизнес-процессами в ООО «Адидас», формируется оценка и выявляются проблемы организации бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Адидас».

В третьей части работы выявляются возможности совершенствования бизнес-процессов в деятельности ООО «Адидас», для чего формируются мероприятия по совершенствованию организации бизнес-процессов в деятельности ООО «Адидас», а также рассчитывается экономическая эффективность предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Сущность бизнес-процессов в деятельности предприятия и их виды	8
1.1 Организация бизнес-процессов на предприятии	8
1.2 Классификация бизнес-процессов, возникающих в деятельности предприятия	17
1.3 Способы оценки эффективности бизнес-процессов	24
2 Анализ и оценка организации бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Адидас»	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Адидас»	34
2.2 Организация системы управления бизнес-процессами в ООО «Адидас»	37
2.3 Оценка и проблемы организации бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Адидас»	49
3 Возможности совершенствования бизнес-процессов в деятельности ООО «Адидас»	62
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации бизнес- процессов в деятельности ООО «Адидас»	62
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	71
Заключение	79
Библиографический список	83
Приложение А Инструкция по использованию носимых устройств видеофиксации ООО «Адидас»	87
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах за январь-декабрь 2017 года	90
Приложение В Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 года	93

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования бизнес-процессов в деятельности предприятия обуславливается тем, что именно за счёт бизнес-процессов формируется деятельность любой организации. Рассматривая бизнес-процессы в комплексе необходимо упомянуть о том, что их реализация приводит к тому, что предприятие получает прибыль, либо, напротив, начинает генерировать убытки. В результате этого необходимым условием эффективного функционирования предприятия на рынке является выявление мест, в которых бизнес-процессы приводят к тем или иным финансовым результатам.

Для нашей страны необходимость изучения бизнес-процессов важна ещё и тем, что для большинства организаций характерно укрупнённое рассмотрение своей деятельности, без выделения тех или иных операций как важных составных частей деятельности. Так, в торговых предприятиях часто рассматривается только факт продажи, а в производственных – только факт производства. В результате этого упускаются важные особенности отдельных действий, ведущих к конечному результату, модификация и модернизация которых позволяет существенно повысить эффективность деятельности фирмы.

Наибольшее значение изучение бизнес-процессов имеет в случае, если продукт деятельности организации представляет собой технически сложный товар или сложную услугу. В этих условиях изучение бизнес-операций становится обязательным, так как персоналу управления необходимо знать, что делать в тот или иной момент или в том или ином случае. В результате этого в практике крупных корпораций задействуются комплексные системы планирования деятельности, такие, как MS Project, диаграммы Ганта и прочие подобные инструменты. Это позволяет увязывать отдельные стадии бизнес-процессов друг с другом, выявлять условия прохождения тех или иных контрольных точек, планировать необходимый объём ресурсов (финансовых, временных, человеческих) на те или иные нужды, связанные с обеспечением бизнес-процессов.

Особое значение унификация и стандартизация бизнес-процессов имеет для транснациональных корпораций. Необходимость данной унификации обуславливается, прежде всего, потребностью в сокращении издержек за счёт эффекта масштаба, за счёт чего увеличивается уровень конкурентоспособности таких фирм. Кроме того, для них также характерно наличие стандартов – обслуживания, взаимодействия, реализация которых необходима для обеспечения управления больших предприятий. В результате этого бизнес-процессы в таких фирмах, как правило, строго регламентированы на всех уровнях управления, что даёт возможности по активному тиражированию опыта управления на географически разнесённые территории.

Надо отметить тот факт, что в современных российских условиях стандартизация бизнес-процессов для фирм, имеющих российское происхождение, проходит начальный этап. Это обуславливается как небольшим сроком функционирования национальных фирм, так и сложностями, которые есть в данном процессе. Они состоят, прежде всего, в том, что для установления того или иного бизнес-процесса необходимо, чтобы было, с одной стороны, единое понятие о необходимости именно такого проведения бизнес-процесса, а с другой – данный бизнес-процесс был максимально полно описан, в том числе – в своей взаимосвязи. Только тогда возникает возможность действительно эффективного применения мер по унификации, стандартизации и реализации бизнес-процессов на практике.

В качестве цели управления бизнес-процессами на предприятии выступает, прежде всего, широко понимаемая эффективность – производственная, сбытовая, использования ресурсов. От того, какой целевой показатель эффективности будет выбран, идёт формирование необходимого комплекса мероприятий. Учитывая тот факт, что в крупных организациях имеющиеся бизнес-процессы носят сложный и многоплановый характер, возможно сделать вывод о том, что реализация и изменение бизнес-процессов в них носят стратегический характер, так как требуют значительного количества времени и приводят к существенному изменению их внутренней среды, что

также требует своего учёта при анализе и модернизации деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов на предприятии на примере ООО «Адидас».

Задачи работы:

- изучить организацию бизнес-процессов на предприятии;
- дать классификацию бизнес-процессов, возникающих в деятельности предприятия;
- охарактеризовать способы оценки эффективности бизнес-процессов;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Адидас»;
- изучить организацию системы управления бизнес-процессами в ООО «Адидас»;
- оценить и выявить проблемы организации бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Адидас»;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации бизнес-процессов в деятельности ООО «Адидас»;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предмет исследования – особенности организации бизнес-процессов в сетевом ритейле в ООО «Адидас».

Объект исследования – бизнес-процессы сетевого ритейла ООО «Адидас».

Временной период исследования – 2015 - 2017 гг.

В качестве информационной базы исследования выступали бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Адидас», публикации в учебной, научной и периодической печати, статьи в сети Интернет, внутренняя корпоративная отчётность и нормативные документы ООО «Адидас».

# 1 СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ ВИДЫ

## 1.1 Организация бизнес-процессов на предприятии

Дадим определение бизнес-процесса. Анализ учебной и научной литературы позволяет выделить такие определения, как:

– бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей<sup>1</sup>;

– бизнес-процесс – это определенная очередность операций, которая требует конкретного входа и, соответственно, конкретного выхода, при этом используя некоторые ресурсы, а также предназначается для осуществления деятельности либо обслуживания внешних и внутренних клиентов<sup>2</sup>;

– бизнес-процесс – это последовательность отдельных операций, в процессе выполнения которых можно получить значимый результат: продукты, услуги товары, комплектующие и т. п.<sup>3</sup>;

– бизнес-процесс – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя<sup>4</sup>.

Таким образом, бизнес-процесс возможно рассматривать как набор взаимосвязанных операций, направленных на достижение тех или иных целей. Обязательным условием бизнес-процесса является наличие цели, так как в противном случае данный бизнес-процесс будет приводить лишь к затратам предприятия, и не порождать конечного полезного продукта. При этом, организация бизнес-процесса должна быть такой, чтобы оптимально достигать поставленных целей.

---

<sup>1</sup> Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : Стандарты и качество, 2014. С. 23.

<sup>2</sup> Батанова М.В. Характеристики и взаимосвязь бизнес-процессов на предприятии // Молодой ученый. 2016. № 22. С. 139.

<sup>3</sup> Султанова Б.К. Информационные процессы в системах управления бизнес-процессами предприятия // Молодой ученый. 2015. № 20. С. 82.

<sup>4</sup> Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 36.



Обобщающим является подход, используемый в стандартах серии 9000 ИСО. Стандартом ИСО 9000:2000 даётся такое определение: «Любая деятельность или совокупность деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс». Само понятие процесса даётся в стандарте ИСО 9000:2005 – «... Процесс (process) – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы». <sup>5</sup>

По мнению М.В. Батановой бизнес-процесс как структура может быть представлен следующим образом (рисунок 1). <sup>6</sup>

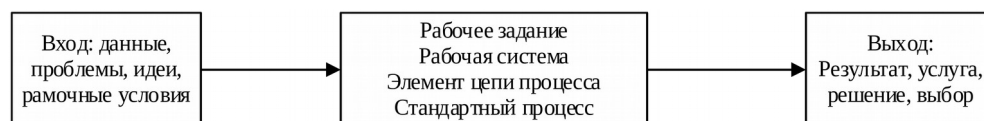


Рисунок 1 – Структура бизнес-процесса

Как видно из данного рисунка, основными структурными единицами в составе бизнес-процесса как понятия выступают вход, выход, а также рабочие документы, обуславливающие ту или иную деятельность. Следует отметить, что данный подход к описанию структуры рассматривает исключительно деятельностные аспекты реализации бизнес-процесса. При этом, в данном подходе игнорируются действия, связанные с обеспечением реализации бизнес-процесса. С учётом данных обеспечивающих действий структура бизнес-процесса может быть представлена следующим образом (рисунок 2). <sup>7</sup>

В рамках элемента планирования бизнес-процессов проводятся мероприятия по планируют как собственно производственную деятельность на предприятии, так и показатели эффективности данного процесса.

На элемент непосредственного выполнения работы приходятся полезные

<sup>5</sup> ИСО 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] // MBA Start: офиц. сайт. URL: [http://www.pqm-online.com/iso\\_9000-2005\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/iso_9000-2005(r).pdf) (дата обращения: 01.05.2018)

<sup>6</sup> Батанова М.В. Характеристики и взаимосвязь бизнес-процессов на предприятии // Молодой ученый. 2016. №22. С. 139.

<sup>7</sup> Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 35-36.

действия, предусматриваемые бизнес-процессом. Здесь используются плановые и учётные данные, управленческие решения, данные, полученные в результате анализа и прочие.

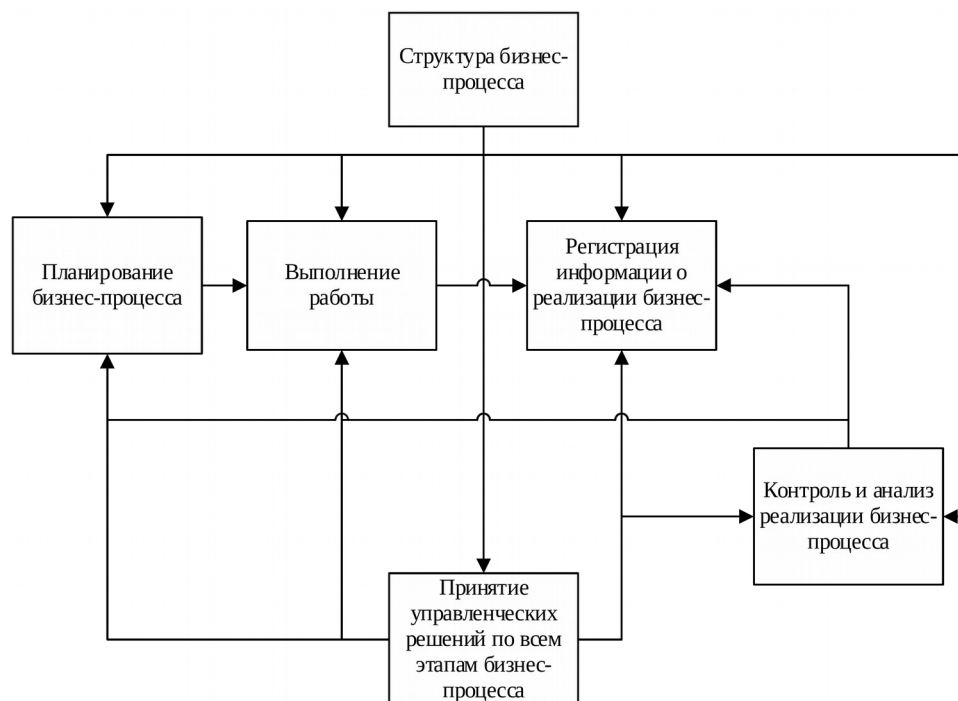


Рисунок 2 – Структура бизнес-процессов с учётом обеспечивающих действий по его реализации

В элемент группы функций по регистрации информации о реализации бизнес-процесса входят учётная деятельность таких подразделений предприятия, как бухгалтерии, учётного и расчётного отделов, подразделений управленческого учёта и прочих.

Следующим элементом является контроль и анализ бизнес-процессов. В рамках данного элемента собирается информация о том, каковы параметры бизнес-процесса, насколько он соответствует установленным требованиям и прочее.

Пятым элементом является принятие управленческих решений по всем этапам бизнес-процесса. При этом, особенностью данного элемента является то, что он взаимодействует со всеми остальными элементами бизнес-процесса. При этом, она реализуется на всех уровнях управления – оперативного и

стратегического. На уровне оперативного управления, которое, как правило, ведётся на ежедневной основе, проводится контроль соответствия бизнес-процессов установленным требованиям. На уровне стратегического управления оно осуществляется в части контроля планов и стратегии развития.

Структура бизнес-процесса с точки зрения его атрибутов может быть представлена с помощью следующих характеристик:

- название (определение) процесса;
- реализуемую функцию или их последовательность;
- участников процесса;
- ответственное лицо – владельца процесса;
- границы процесса;
- входные и выходные потоки, а также их поставщиков (или потребителей);
- требуемые ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные);
- определяющую цель (цели) процесса;
- метрики процесса, точки и процедуры мониторинга процесса;
- возможные риски и влияния процесса на субъекты процесса.<sup>8</sup>

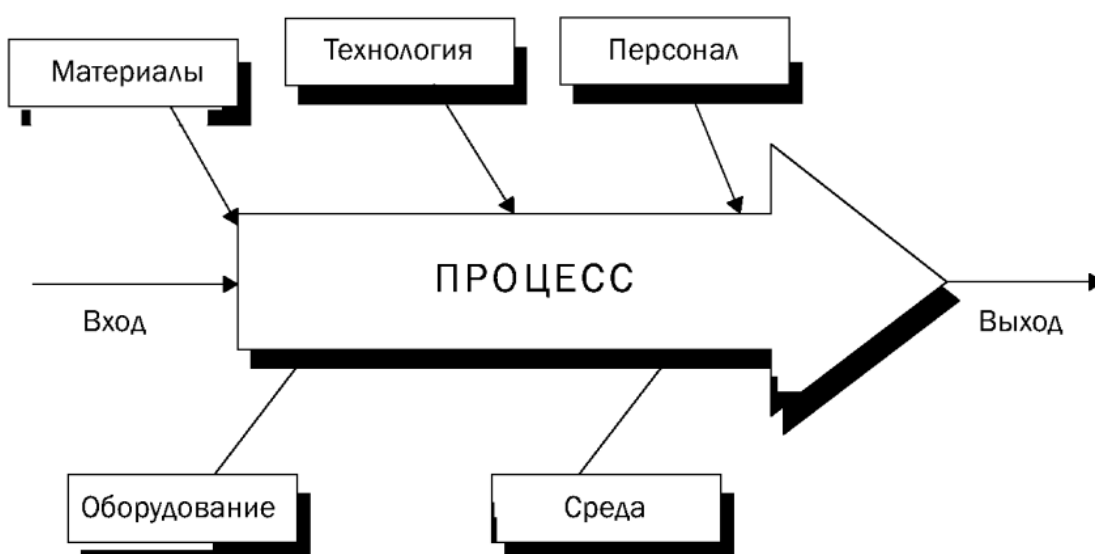


Рисунок 3 – Структура бизнес-процесса с точки зрения управления

<sup>8</sup> Всяких Е.И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. М.: ИТ-Экономика, 2013. С. 26.

Одним из подходов, рассматривающих бизнес-процесс как объект управления, является подход 5М. Его основными составляющими являются:

- технология (Method);
- персонал (man);
- оборудование (machinery);
- материалы (material);
- измерения (measurement).

В целом структура бизнес-процесса с учётом данных составляющих может быть представлена следующим образом (рисунок 3).

Все составляющие модели 5М оказывают то или иное влияние на бизнес-процесс. При этом, влияние оказывается непосредственно на преобразование входа на выход, без воздействия на сами вход и выход.

Учитывая тот факт, что бизнес-процесс является объектом управления, у него выделяют такое лицо, как владелец. По мнению В.В. Репина, «...владелец бизнес-процесса – должностное лицо или коллегиальный орган управления, которые имеют в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляют его ходом и несут ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса».<sup>9</sup>

В процессе управления бизнес-процессами необходимо учитывать тот факт, что любой владелец ограничен в использовании ресурсов. В результате этого возможно представить следующую структуру бизнес-процесса (рисунок 4).

Бизнес-процесс может дать как положительный, так и отрицательный результат. При этом, необходимым условием передачи результатов потребителю является его контроль, реализуемый соответствующей службой на предприятии. Принятие данной службой продукции (выхода бизнес-процесса) не обязательно ведёт к принятию продукции потребителем, она может быть возвращена обратно производителю для доработки, либо утилизации в связи с

---

<sup>9</sup> Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 35-36.

невозможностью доработки.

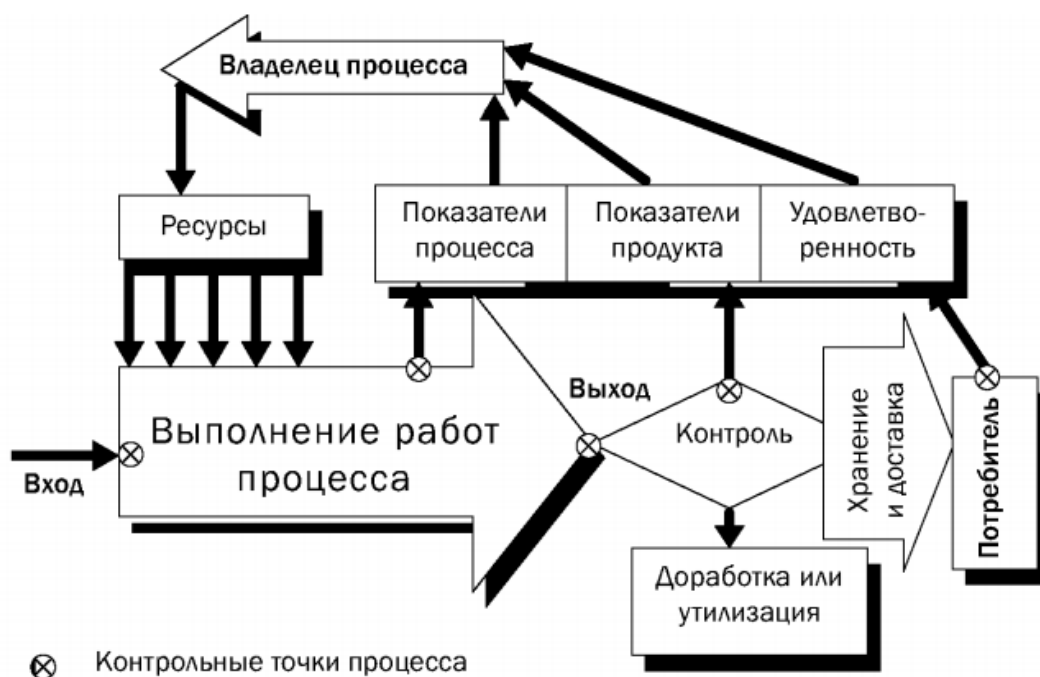


Рисунок 4 – Структура бизнес-процесса, управляемого владельцем

Для принятия тех или иных управленческих решений владелец бизнес-процесса должен иметь информацию о прохождении процесса и его параметрах, о параметрах продукта как результатах процесса, а также реакцию потребителя на продукцию, выражаемую в виде удовлетворения и его степени. В качестве источников контрольной информации выступают устанавливаемые владельцем бизнес-процесса контрольные точки, для которых установлены регламенты сбора информации. В данных контрольных точках получается информация о бизнес-процессе.

Обеспечивая непрерывность деятельности организации, в большинстве случаев владелец бизнес-процесса замыкает его цикл, в том числе, и цикл управления процессом. Смысл управления бизнес-процессом состоит в том, чтобы его владельцу направлялась необходимая для управления информация, с помощью которых обеспечивается прозрачный процесс управления. Собственно управление подразумевает выявление отклонений в течении бизнес-процесса и принятие решений, направленных на возврат его к

нормальным значениям.

Владелец процесса в ходе управления планирует распределение ресурсов для достижения поставленных целей процесса с максимальной эффективностью. В ходе выполнения процесса владелец проверяет ход процесса по информации, которая поступает с контрольных точек. Владелец процесса ведет оперативное управление процессом, корректируя (активно вмешиваясь в ход процесса) запланированное распределение ресурсов, меняя планы, сроки и результаты процесса в соответствии с изменившейся ситуацией. Деятельность владельца процесса носит циклический характер при нормальном ходе процесса или становится аperiodической в случаях возникновения проблемных ситуаций, требующих немедленного вмешательства.

Место процесса внутри системы управления представлена на рисунке 5<sup>10</sup>.

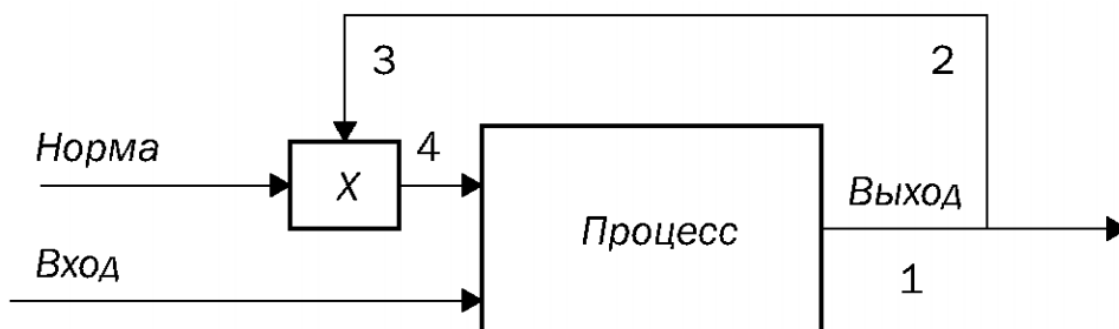


Рисунок 5 – Место процесса внутри системы управления

Особенностью бизнес-процесса в системе управления является то, что между его входами и выходами организована обратная связь, посредством которой осуществляется влияние на входы процесса, что позволяет оставляя процесс относительно статичным, влиять на выход.

Бизнес-процессы выступают не только как часть системы управления, но также и как часть системы работы предприятия. Пример увязки процессов к организационной структуре представлен на рисунке 6.

<sup>10</sup> Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 307.

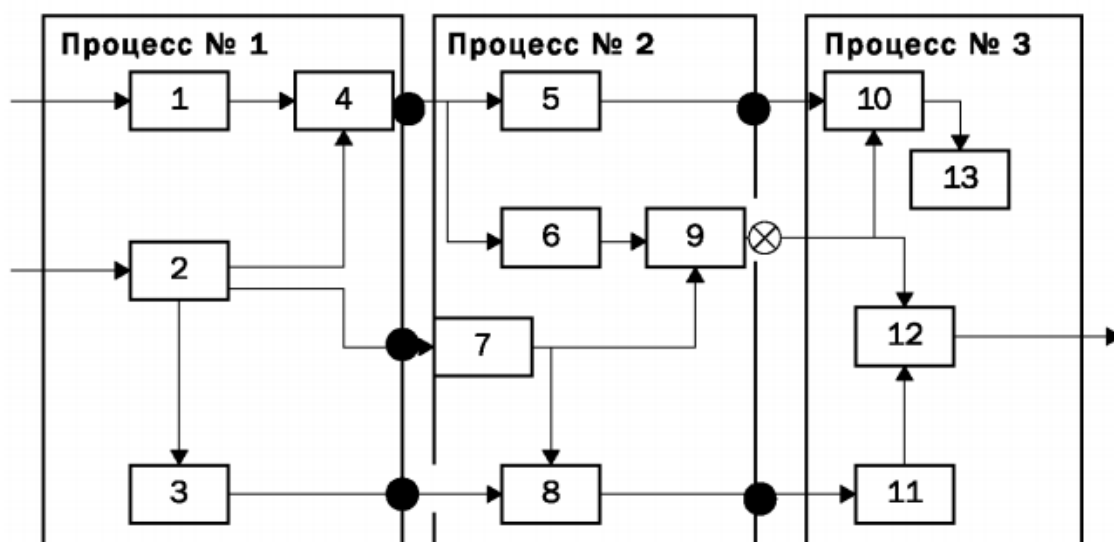


Рисунок 6 – Место бизнес-процессов в организационной структуре предприятия

Особенностью бизнес-процессов на предприятии является их привязка к организационной структуре. Она состоит в том, что определённые бизнес-процессы реализуются только в рамках того или иного подразделения, и результаты их деятельности передаются в другие подразделения для дальнейшего использования. При этом, для других подразделений, бизнес-процесс выступает в роли «чёрного ящика», влияние на функционирование которого отсутствует.

Кроме того, возможна и сквозная схема организации бизнес-процессов на предприятии, когда один бизнес-процесс разделяется между несколькими подразделениями, каждое из которых выполняет по отношению к нему как к объекту управления те или иные функции.

Как справедливо указывает М.В. Батанова, на предприятиях обычно реализуется комплекс бизнес-процессов, которые образуют сеть. Пример сети бизнес-процессов представлен на рисунке 7.<sup>11</sup>

Исследователями отмечается, что бизнес-процессы в составе сети могут переходить между уровнями, что обуславливается необходимостью эффективности управления предприятием. При этом, сами процессы в данной

<sup>11</sup> Батанова М. В. Бизнес-процессы на промышленном предприятии // Молодой ученый. 2016. № 20. С. 260.

сети рассматриваются как структурно неделимые элементы.



Рисунок 7 – Сеть бизнес-процессов промышленного предприятия

По мнению Е.И. Всяких возможно выделение следующих характеристик бизнес-процесса (таблица 1) <sup>12</sup>.

Таблица 1 – Характеристики бизнес-процессов

Наименование	Сущность
Результативность	Представляет собой степень соответствия результатов процесса ожиданиям потребителей
Определённость	Представляет собой степень соответствия процесса его описанию
Управляемость	Указывает на степень, в рамках которой осуществляется управление выполнением процесса производства тех или иных продуктов, которые отвечают определённым целевым показателям и требованиям
Эффективность	Отражает степень эффективности использования ресурсов при выполнении процесса для достижения необходимого результата
Повторяемость	Даёт характеристику процесса формировать выходные потоки с требуемыми одинаковыми характеристиками при его повторных реализациях
Адаптируемость	Наличие возможностей у процесса гибко приспособиться к изменениям внешних условий, перестроиться таким образом, чтобы не снижать эффективности и результативности
Стоимость	Уровень совокупной стоимости выполнения функций, характерных для процесса и передачи продукции процесса между процессами

Данные характеристики бизнес-процесса являются критериями, по которым они могут быть оценены для принятия тех или иных управленческих

<sup>12</sup> Всяких Е.И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. М.: ИТ-Экономика, 2013. С. 28.



решений, а также для оценки их соответствия в рамках той или иной производственной системы предприятия.

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования организации бизнес-процессов на предприятии возможно сформулировать следующие выводы:

– понятие бизнес-процесса основывается на понятии процесса, в широком смысле подразумевающего преобразование любого рода входа в выход. Бизнес-процесс рассматривается как процесс особого рода, представляющего собой совокупность операций, проводимых в определенной очередности, требующих для своего начала определённых условий, обеспечения ресурсами, и имеющего результатом потребляемый внешними и внутренними пользователями продукта;

– бизнес-процесс имеет внутреннюю структуру, целью которой является преобразование входного потока в выходной. При этом, в составе элементов бизнес-процессов выделяют планирование, выполнение преобразования (работы), регистрацию информации, контроль и анализ, а также управление бизнес-процессом как сложным объектом. Данное управление реализуется через систему обратной связи, организуемую владельцем бизнес-процесса для его эффективного протекания;

– в качестве атрибутов бизнес-процесса выступают наименование, реализуемая функция, участники, ответственное лицо, границы процесса, входные и выходные потоки, требуемые ресурсы, цель, а также методики процесса, контрольные точки и возможные риски. В качестве характеристик бизнес-процесса выступают результативность, определённость, управляемость, эффективность, повторяемость, адаптируемость и стоимость;

– система бизнес-процессов на предприятии образует сеть, в рамках которой бизнес-процессы рассматриваются как неделимые сущности. Организация бизнес-процессов в существенной степени зависит от внутренней структуры предприятия.

## **1.2 Классификация бизнес-процессов, возникающих в деятельности предприятия**

Существует значительное количество классификаций бизнес-процессов в

деятельности предприятия. По данным Б.Андерсена, исходя из критерия развития возможно классифицировать бизнес-процессы следующим образом:

– первичные – основные и создающие ценности процессы предприятия. Для них характерна вездесущность для конкретной организации, они проявляются во взаимодействии с потребителями и поставщиками;

– поддерживающие или вспомогательные – данные процессы не создают непосредственно добавленной ценности, однако, они необходимы для обеспечения основных процессов. Сюда относятся, например, управление финансами или бухгалтерский учёт;

– развивающие – данные процессы дают возможность создания цепочки ценности и в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей. Сюда относятся, например, процессы разработки новой продукции и технического перевооружения на предприятии.<sup>13</sup>

В рамках программы ENAPS (программа Европейской сети изучения перспективных показателей) используется следующая классификация бизнес-процессов:

– бизнес-процессы:

а) разработка продукции;

б) удовлетворение требований потребителей;

в) выполнение заказов;

г) обслуживание потребителя;

– вторичные процессы:

а) поддержка;

б) перспективное развитие.

В качестве основных бизнес-процессов организации рассматривают процессы снабжения, производства и сбыта. Общим подходом при отнесении процессов к основным является наличие добавление ценности в ходе производства продукции процесса. Сюда относятся такие процессы, как закупки, производство, поставка, хранение продукции, её сервисное

---

<sup>13</sup> Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА Стандарты и качество, 2013. С. 30.

обслуживание, маркетинговая деятельность и подобные.

Вспомогательные процессы напрямую не добавляют ценности, но увеличивают себестоимость изделия (услуги, информации). К ним относятся: техническое обслуживание оборудования управление персоналом, бюджетное управление, управление документацией, административно-хозяйственная деятельность и прочие.

Классификация процессов по отношению к клиентам может быть представлена следующим образом (рисунок 8).<sup>14</sup>

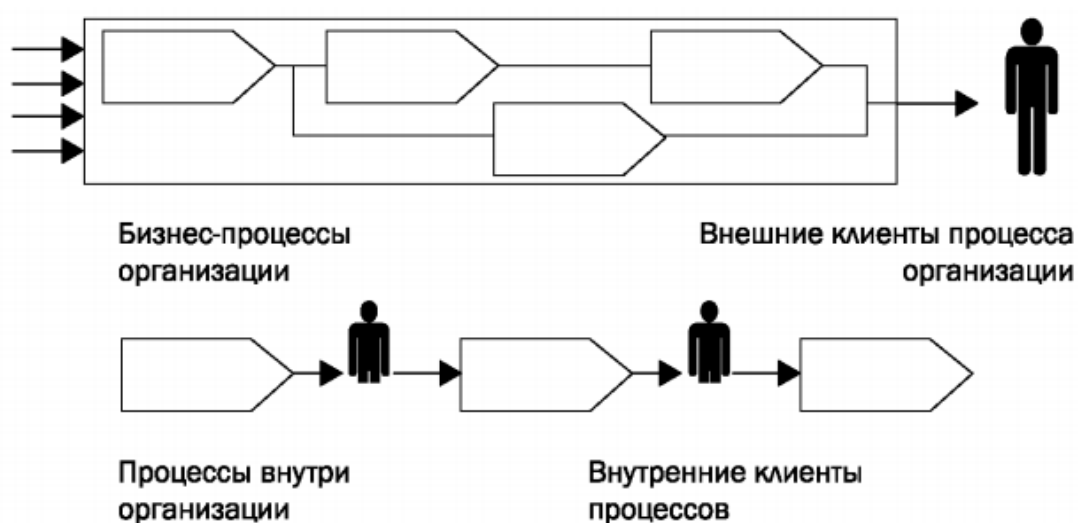


Рисунок 8 – Классификация процессов по отношению к клиентам

Внешние клиенты рассматриваются по отношению к организации в целом либо по отношению к бизнес-процессам организации. В качестве внешних клиентов организации выступают не только потребители ее продукции или услуг, но также и:

- банки;
- акционеры;
- налоговые органы;
- контрагенты;
- прочие лица, использующие результаты деятельности организации в

<sup>14</sup> Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 197.

любом виде (финансовые ресурсы, материальные ресурсы, информацию, трудовые ресурсы).

В качестве внутренних клиентов процесса выступают процессы (исполнители, подразделения), которые используют результат выполнения (выход) процесса.

По мнению составителей курса «МВА Start», наряду с выделением основных и вспомогательных процессов на предприятии, также возможно выделить также бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития. С учётом этого классификация бизнес-процессов принимает следующий вид (рисунок 9).<sup>15</sup>



Рисунок 9 – Классификация бизнес-процессов «МВА Start»

Ключевой особенностью бизнес-процессов управления является то, что они направлены на содержание и управление структурой управления компанией. В связи с этим, их продуктом возможно считать действующую структуру управления, а также её результативность. Бизнес-процессы развития предприятия предполагают проводить организационные изменения, и нацелены на общее изменение бизнес-процессов внутри фирмы.

Процессы управления также являются обеспечивающими. Они требуются

<sup>15</sup> Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс] // МВА Start : офиц. сайт. URL : <http://aniri.flatrate.ru/Reading/Reading/Менеджмент/конспекты%20лекций/12-ОПМ-06-SMRN.pdf> (дата обращения : 01.05.2018).

для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая её выживание, конкурентоспособность и развитие.

К группе управленческих бизнес-процессов относят следующие бизнес-процессы:

– процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации и регулируют ее текущую деятельность;

– процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.

Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, особенностью которых является наличие отложенного результата их реализации.

Схема взаимодействия четырёх данных бизнес-процессов может быть представлена следующим образом (рисунок 10).<sup>16</sup>

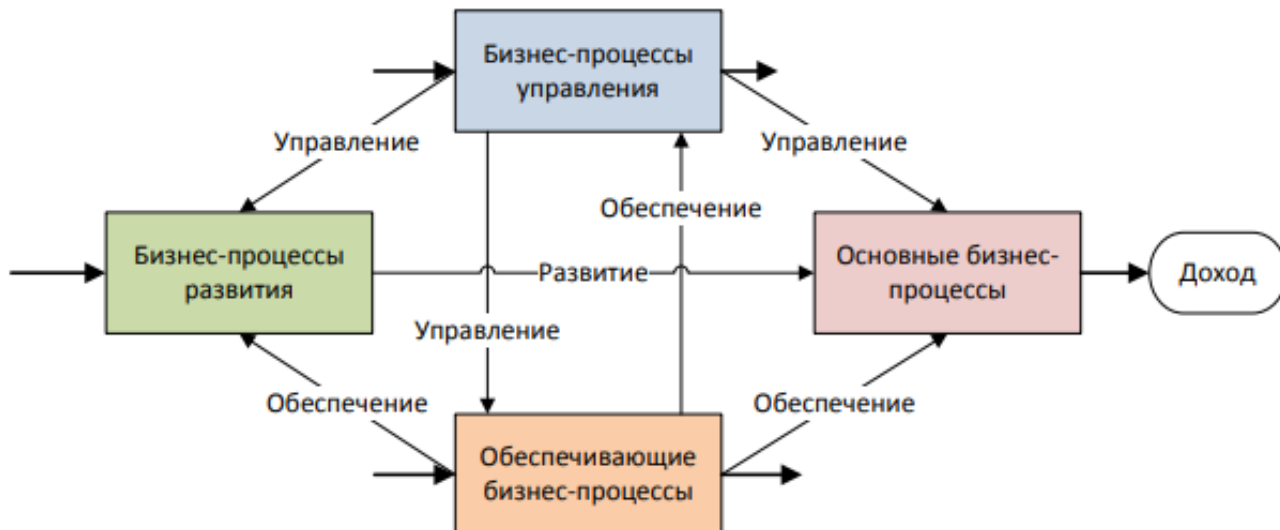


Рисунок 10 – Схема взаимодействия основных бизнес-процессов в организации деятельности предприятия

Возможно дать классификацию бизнес-процессов в зависимости от уровня их в иерархии в организации. По мнению И.В. Руденко и С.Е. Храменок,

<sup>16</sup> Варзунов А. В. Анализ и управление бизнес-процессами. СПб. : Университет ИТМО, 2016. С. 16.

возможно выделение следующих категорий:

– сквозные (межфункциональные) процессы – процессы, которые проходят через несколько подразделений организации или через всю организацию, данные процессы пересекают все подразделения;

– процессы (внутрифункциональные) подразделений – процессы, ограниченные в деятельности одним функциональным подразделением организации;

– операции (функции) – операции самого нижнего уровня декомпозиции организации <sup>17</sup>.

Также, возможно дать классификацию бизнес-процессов по видам деятельности, что представлено на рисунке 11 <sup>18</sup>.

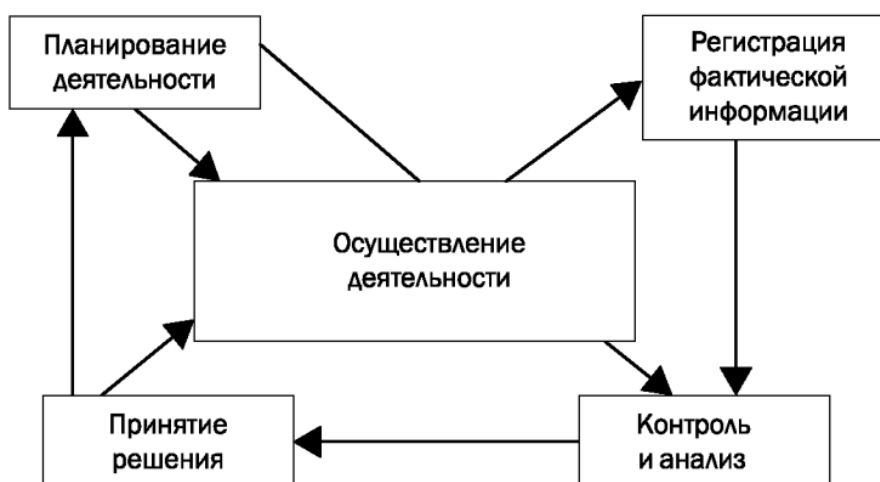


Рисунок 11 – Классификация бизнес-процессов по видам деятельности

Кроме того, возможно выделить следующие критерии для классификации бизнес-процессов.

По их роли в деятельности организации;

– функциональные, особенностью которых является реализация основных функций предприятия, таких, как поиск покупателей, продажу на рынке, формирование стратегии предприятия, выставление счетов разработка миссии,

<sup>17</sup> Руденко И.В. Теоретические аспекты сущности бизнес-процессов: управление ограничениями // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 3. С. 207.

<sup>18</sup> Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. С. 34.

разработка и изготовление новых товаров и другие;

– структурные, которые направлены на развитие внутренней инфраструктуры предприятия, поддержание данных объектов в оптимальном состоянии, что диктуется целью нормального функционирования бизнеса организации. Сюда возможно отнести такие виды деятельности, как:

- а) контроль финансов;
- б) управление информацией, внешними и физическими ресурсами;
- в) реализация программного управления на внешнюю среду;
- г) организационное развитие;
- д) управление и развитие бизнеса.

Другим критерием разделения может быть критерий границ реакции. Исходя из него бизнес-процессы возможно разделить на:

– внутренние, у которых вся совокупность входов и выходов находится внутри структуры организации;

– внешними, у которых хотя бы один вход или выход находятся вне структуры организации.<sup>19</sup>

По итогам проведённого исследования классификации бизнес-процессов возможно сделать такие выводы, как:

– возможными категориями деления бизнес-процессов выступают такие, как отношение к основному производству, отношение к клиентам, отношение к деятельности фирмы, по уровню иерархии, по видам деятельности, по роли в деятельности организации, по прочим критериям;

– применение и выделение той или иной классификации бизнес-процессов обуславливается потребностями в их использовании. При этом, важнейшими классификациями для целей анализа являются отношение к деятельности фирмы, а также по отношению к её положению. В первом случае выделяются такие четыре вида бизнес-процессов, как основные, обеспечивающие, бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития. По отношению к положению фирмы выделяют внешние и внутренние бизнес-

---

<sup>19</sup> Бизнес-процесс [Электронный ресурс]. URL: <https://utmagazine.ru/posts/8668-biznes-process> (дата обращения : 01.05.2018).

процессы;

– бизнес-процессы, классифицированные по отношению к деятельности фирмы находятся в процессе постоянного кругооборота, обеспечивая реализацию всех функций предприятия.

### **1.3 Способы оценки эффективности бизнес-процессов**

Основная часть методов количественного анализа и оценки бизнес-процессов в мировой практике основана на сборе, обработке и анализе статистической информации о реализации бизнес-процессов. Фактически методы статистического анализа процессов разрабатывались как инструменты, используемые при внедрении систем менеджмента качества.

Ещё одним из методов количественной оценки бизнес-процессов является анализ, основанный на соответствии этапов бизнес-процесса типовым требованиям к его организации.

Сложность оценки наиболее остро проявляется, когда речь заходит об инновационном характере и стратегической перспективе. На сегодняшний день в этой области существует два наиболее распространенных подхода, которые можно условно назвать качественным(содержательным) и количественным(коэффициентным). В соответствии с методикой, представленной в работе В.С. Лосева, Л.А. Козерода, экономическая эффективность бизнес-процесса складывается из трех показателей:

- эффективность процесса по стоимости;
- эффективность процесса по времени;
- эффективность процесса по качеству<sup>20</sup>.

Данная методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов основывается на ряде показателей и выборе процессов, требующих проведения реинжиниринга (рисунок 12). При этом важность процессов определяется руководством компании с учетом их приоритетности для потребителей. Поскольку, существенным элементом методики является группировка бизнес-процессов и опрос потребителей, по нашему мнению, она наиболее применима

---

<sup>20</sup> Лосев В.С. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия // Вестник ТОГУ. 2012. № 1 (24). С.167



на этапе моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов, а также для оценки бизнес-потенциала в стратегической перспективе.

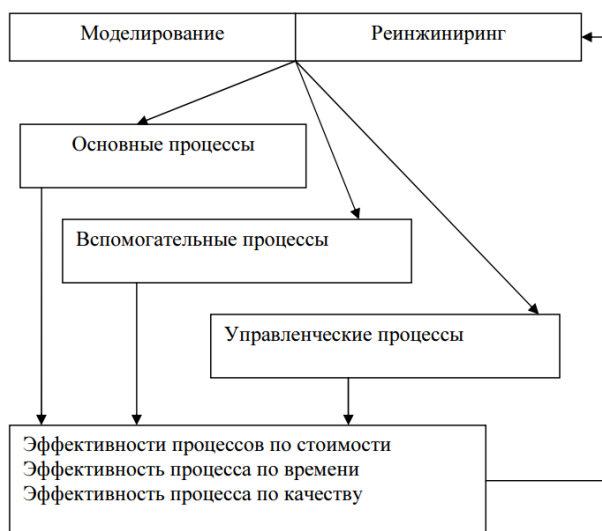
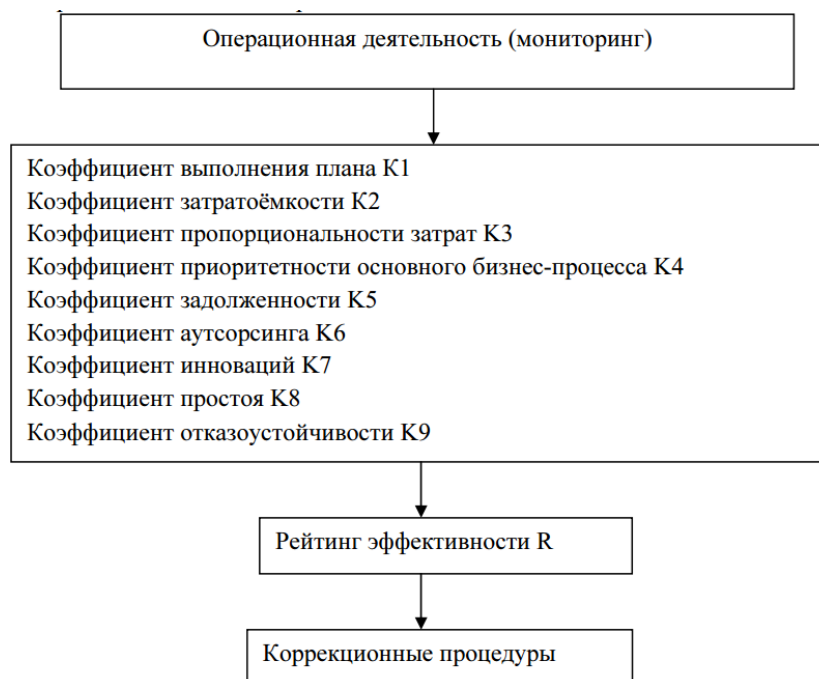


Рисунок 12 – Алгоритм трёхкомпонентной методики

Коэффициентный подход наиболее отчетливо реализован, например, в работе В.В. Тягненко.<sup>21</sup>

Обобщенно алгоритм методики представлен на рисунке 13.



<sup>21</sup> Тягненко В.В. Методика оценки эффективности бизнес-процесса «Управление капитальным ремонтом основных фондов» // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2010. № 1. С. 103.

### Рисунок 13 – Обобщенный алгоритм коэффициентной методики

Подобная методика удобна для решения задач мониторинга бизнес-потенциала. Синтез комплексной методики оценки эффективности бизнес-процессов компании с учетом специфики бизнес-процессов той или иной отрасли, по нашему мнению, должен базироваться, в первую очередь, на адаптации системы коэффициентов. Так, коэффициенты, учитывающие натуральные показатели, должны быть адаптированы к натуральным величинам тех или иных ресурсов или продуктов бизнес-процессов данной отрасли (вида деятельности). В свою очередь, относительные показатели должны быть скорректированы по направлению с учётом особенностей самой компании.

Кроме того, коэффициентная методика, отмеченная нами выше, может применяться для мониторинга эффективности бизнес-процессов в динамике и для процессов в операционном состоянии, а также для процессов, оцененных как «требующие совершенствования» по трёхкомпонентной методике.

Таким образом, обобщенный алгоритм комплексной методики может быть представлен следующим образом (рисунок 14).<sup>22</sup>

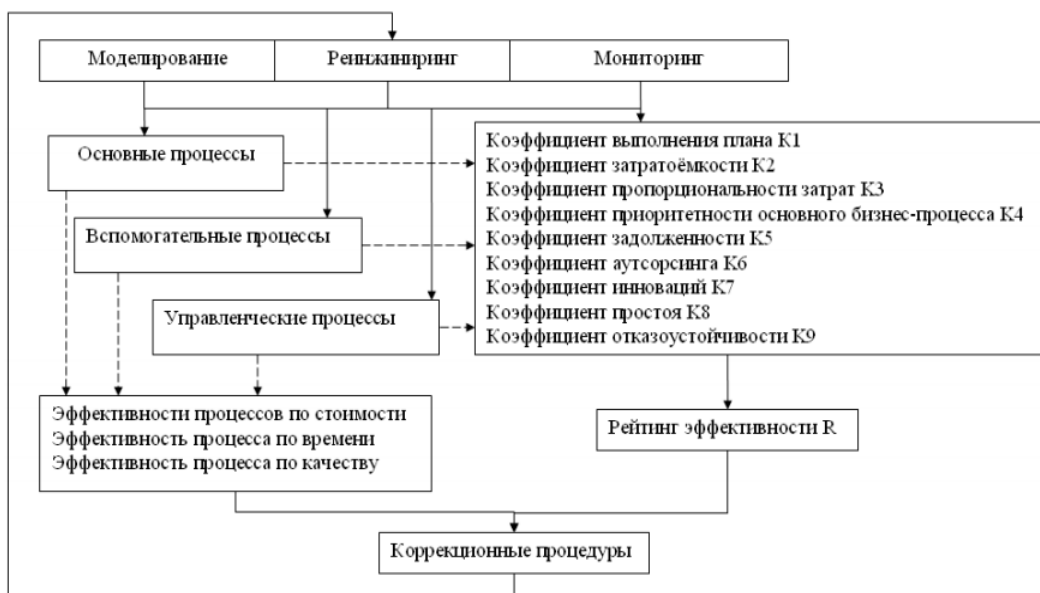


Рисунок 14 – Обобщенный алгоритм комплексной методики

<sup>22</sup> Валько Д.В. К вопросу о методике оценки эффективности бизнес-процессов компании // Управление в современных системах. 2014. №4. С. 40.

По мнению Ю. Тараскиной, возможно выделить три основных классификации бизнес-процессов. Первая классификация использует единицы измерения как классификационный признак. В этом случае все показатели бизнес-процессов можно представить в виде следующих групп:

– показатели затрат, использующие стоимостные значения. Данные показатели, отражающие стоимость реализации бизнес-процессов, относятся к категории самых важных, однако нельзя получить целостное представление о бизнес-процессе исключительно на их основе;

– показатели качества, выражающиеся в физических единицах. Качество – это степень удовлетворенности потребностей или ожиданий потребителей совокупностью характеристик продукта или услуги;

– показатели времени двух видов:

а) показатели, дающие возможность измерить своевременность выполнения бизнес-процессов;

б) показатели, позволяющие рассчитать длительность цикла бизнес-процесса;

– показатели результативности, выражаемые в процентах. С их помощью оценивается степень достижения целей, соответствующих бизнес-процессам, а также фокусируется внимание на объеме выпущенной продукции и (или) услуг.

Согласно второй классификации показатели делятся на показатели бизнес-процесса и показатели результата. Использование показателей результата присуще западному подходу к менеджменту, в котором ярко выражена ориентация на результаты деятельности и измерение достигнутого. В японском же менеджменте пристальное внимание уделяется показателям бизнес-процесса, определяющим достижение результата и дающим информацию об основных характеристиках бизнес-процесса.<sup>23</sup>

По третьей классификации показатели бизнес-процессов подразделяются на показатели эффективности, результативности и гибкости.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Тараскина Ю.В. Показатели бизнес-процессов как основа оценки эффективности деятельности организации // Теоретические основы развития экономических систем в современных условиях. 2015. № 4. С. 15.

<sup>24</sup> Асташова Ю.В. Управление процессами промышленного предприятия: дисс. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2006. С. 105.

По целям использования показателей можно выделить:

– показатели компетентности, отражающие восприимчивость организации к изменениям и позволяющие определить способность организации воспринять планируемые изменения;

– показатели результата, позволяющие дать количественную оценку итогов деятельности организации за определенный период (чистая прибыль, рентабельность инвестиций, увеличение доли рынка). Однако они не дают возможности понять, какие именно факторы способствовали достижению этих итогов, и определить тенденции развития организации;

– диагностические показатели, представляющие собой индикаторы результатов, достижение которых возможно в будущем, и отражающие ключевые факторы успеха организации.

В большинстве случаев такие показатели носят оперативный характер и могут повлиять на финансовые результаты организации в будущих периодах. Диагностические показатели помогают выявить негативные тенденции в развитии организации.

Каждая система показателей содержит глобальные и локальные показатели. Глобальные показатели дают возможность оценить деятельность системы в целом, при этом в большинстве случаев они являются интегральными и агрегируют в себе большое число локальных показателей. Тем не менее, в некоторых случаях глобальные показатели определяются для системы в целом. Локальные показатели лимитированы деятельностью в рамках одного бизнес-процесса или подразделения и дают возможность оценить только часть системы.

Для оценки бизнес-процесса недостаточно использовать только один показатель, необходимо использовать систему показателей. Системой показателей называют совокупность индикаторов, позволяющих получить всестороннюю и объемную характеристику анализируемого объекта, т. е. бизнес-процесса. Показатели бизнес-процесса почти во всех случаях являются локальными, поскольку их функция заключается в оценке деятельности в

пределах конкретного бизнес-процесса.

По мнению Ю.В. Тараскиной, каждый бизнес-процесс предполагает использование собственной системы показателей, причем её полнота напрямую зависит от того, к какому виду бизнес-процессов относится данный бизнес-процесс: к основным или обеспечивающим бизнес-процессам, к бизнес-процессам управления или развития. Так, основные бизнес-процессы напрямую влияют на степень удовлетворенности потребителя и являются приоритетными для организаций, а, следовательно, их система показателей должна быть наиболее полной. Но показатели результативности и эффективности должны быть положены в основу локальной системы показателей абсолютно для всех бизнес-процессов. Это утверждение основано на требованиях стандартов ISO 9000.

К примеру, стандарт ISO 9001 содержит сертификационные требования к системе менеджмента качества, что нацеливает систему на достижение максимальной результативности каждого отдельного бизнес-процесса. В стандарте ISO 9004 содержатся рекомендации, позволяющие улучшить систему менеджмента качества и призванные повысить эффективность бизнес-процессов организации наряду с их результативностью. В качестве дополнительной характеристики, позволяющей отразить развитие бизнес-процесса, также может быть применен показатель его гибкости.

Рассмотрим показатели результативности и эффективности бизнес-процессов более подробно, поскольку именно эти показатели соответствуют стандартам ISO 9001 и 9004.

Результативность можно оценить как отношение между фактическим выходом бизнес-процесса и запланированным. Очевидно, что стопроцентное соответствие между реальными и запланированными результатами бизнес-процесса представляет собой абсолютную результативность. Она даёт возможность проводить оценку бизнес-процесса как по критериям количества, так и по критериям качества и времени. Оценка предполагает использование таких показателей, как:

- показатели качества на выходе;
- показатели комплектности на выходе;
- показатели дисциплины поставок на выходе.

Одна из современных систем оценки эффективности бизнес-процессов представлена в научных трудах Д.В. Антипова. Он разработал модель показателей эффективности деятельности для организаций, применяющих процессный подход к управлению на практике.

Модель, совмещающая множество различных показателей бизнес-процессов организации и показывающая их взаимосвязь, является универсальным инструментом для оценки результатов деятельности организации в разрезе бизнес-процессов для последующего стратегического планирования на основе данных, полученных в результате оценки.

Модель оценки Д. В. Антипова представлена на рисунке 15.

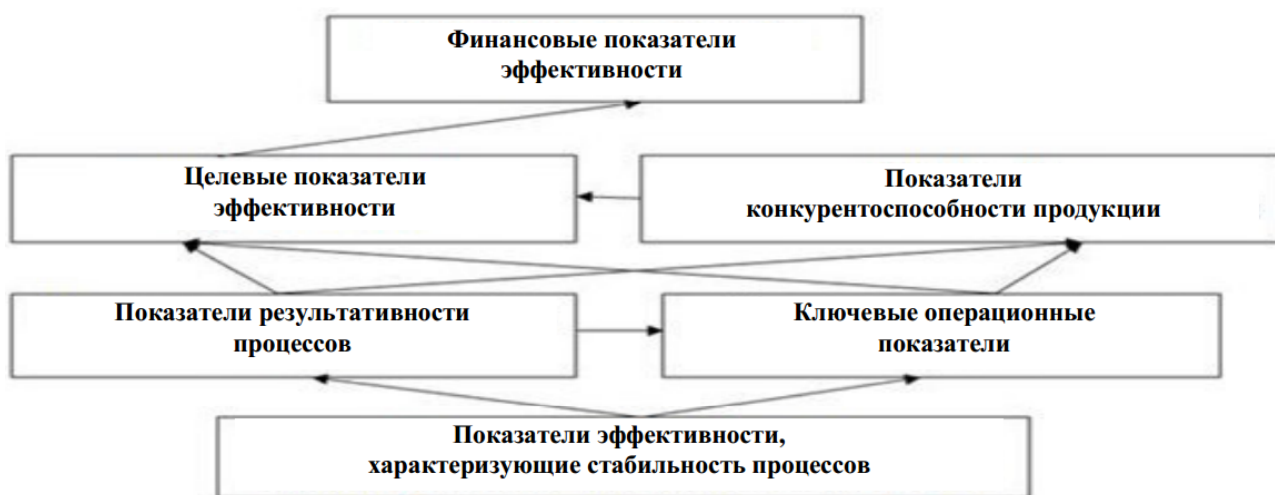


Рисунок 15 – Модель показателей эффективности деятельности организации Д.В. Антипова

В основу модели, предложенной Д.В. Антиповым, положено правило иерархии показателей результатов деятельности организации. Расчет финансовых показателей, характеризующих эффективность деятельности организации, должен проводиться только после расчета показателей других уровней. Финансовые показатели предназначены для оценки общей

эффективности всех бизнес-процессов организации.

Тем не менее, основную и определяющую роль при оценке эффективности деятельности организации выполняют целевые показатели эффективности. Они показывают степень эффективности достижения организацией конечного целевого результата, т. е. получения прибыли.

Эффективная система оценки была предложена В.В. Глуховым и Е.С. Балашовой. В рамках данной системы организационная эффективность бизнес-процессов рассчитывается с помощью определения ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процесса. KPI бизнес-процессов – это набор показателей, который помогает определить степень достижения успеха в результате выполнения бизнес-процесса или степень достижения его целей.

В основу ранжирования бизнес-процессов в рамках этой методики положен подход бережливого производства (lean production). Согласно этому подходу, эффективность бизнес-процессов необходимо оценивать по четырем критериям:

- степень полноты обслуживания потребителей (внешних или внутренних). При выборе основного показателя необходимо учитывать специфику деятельности организации (скорость выполнения бизнес-процесса, содержание работ по его выполнению и прочим);

- качество бизнес-процесса;
- производительность бизнес-процесса;
- затраты на бизнес-процесс<sup>25</sup>.

В.В. Глуховым и Е.С. Балашовой выделены следующие виды ключевых показателей бизнес-процесса:

- KPI результата – помогают при оценке качества и количества полученного результата;
- KPI затрат – определяют количество затраченных ресурсов;
- KPI функционирования – определяют степень соответствия технологии выполнения конкретного бизнес-процесса разработанному алгоритму работ по

---

<sup>25</sup> Балашова Е. С. Показатели оценки организационной эффективности бизнес-процессов // Научно-техн. вед. Санкт-Петербург. гос. политехн. ун-та. Сер.: Экономические науки. 2014. № 2. С. 187.

его выполнению;

- КРІ производительности – соотношение полученных результатов и ресурсов, которые были затрачены для его получения;

- КРІ эффективности – это относительные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата и затрат ресурсов на выполнение работ по бизнес-процессу<sup>26</sup>.

Несмотря на то, что применение системы ключевых показателей эффективности для оценки бизнес-процессов не получило широкого распространения, эта система может быть достаточно важной для повышения эффективности бизнес-процессов.

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования возможно сформулировать такие выводы, как:

- общий подход к оценке эффективности бизнес-процессов состоит в вычислении, преимущественно, количественных показателей, на основании которых делается соответствующий вывод;

- в качестве основных показателей оценки выступают стоимость, время и качество. Также, могут привлекаться показатели компетентности, результата, диагностические показатели. Другим направлением оценки является оценка показателей на входе, выходе, что позволяет оценить дисциплину бизнес-процесса;

- среди наиболее современных показателей оценки бизнес-процессов выступают показатели, включаемые в КРІ, а также целевые показатели эффективности, конкурентоспособности, а также результирующие показатели финансовой эффективности.

По итогам проведённого в главе 1 исследования возможно сформулировать следующие обобщающие выводы:

- бизнес-процесс представляет собой определенную очерёдность операций, которая требует конкретного входа и, соответственно, конкретного выхода, при этом используя некоторые ресурсы, а также предназначается для

---

<sup>26</sup> Балашова Е.С. Показатели оценки организационной эффективности бизнес-процессов // Научно-техн. вед. Санкт-Петербург. гос. политехн. ун-та. Сер.: Экономические науки. 2014. № 2. С. 189.



осуществления деятельности либо обслуживания внешних и внутренних клиентов. Для бизнес-процесса характерна сложная внутренняя структура, что требует точности в управлении. Кроме того, он сам входит в сеть бизнес-процессов предприятия, представляя собой её непосредственную деятельность;

- важнейшей классификацией бизнес-процессов является классификация по отношению к деятельности фирмы, среди которых выделяют основные, обеспечивающие, управляющие и развивающие процессы;

- оценка бизнес-процессов предполагает расчёт количественных и качественных характеристик, среди которых основными являются стоимость, время и качество. Имеется тенденция применения системы КРІ для оценки бизнес-процессов, а также качественных показателей, таких, как результативность, эффективность, управляемость и ряда других.

## 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЕТЕВОГО РИТЕЙЛА ООО «АДИДАС»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Адидас»

ООО «Адидас» представляет собой подразделение немецкого промышленно концерна, который специализируется на выпуске спортивной экипировки, одежды, обуви, и инвентаря.

Компания выступает владельцем следующих известных торговых марок, как:

- «Adidas»;
- «Salomon» (Mavic, Bonfire, Arc'Teryx, Maxfli);
- Reebok (Rocksport, CCM, Taylor Made Golf).

Фирма «Адидас» является одним из наиболее важных рекламодателей, которые делают упор на телевизионную рекламу с участием мировых звёзд. Кроме того, фирма известна своими крупными спонсорскими контрактами со спортивными командами и отдельными спортсменами. В нашей стране компания заключила соглашение о партнёрстве с Российским футбольным союзом.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД) – 51.42 «Оптовая торговля одеждой, включая нательное белье, и обувью». Среди прочих видов деятельности:

- торговля оптовая текстильными изделиями;
- торговля оптовая прочими бытовыми товарами;
- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах;
- торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами в специализированных магазинах;
- торговля розничная обувью и изделиями из кожи в специализированных

магазинах;

- торговля розничная прочая в специализированных магазинах;
- торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети интернет;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- образование дополнительное детей и взрослых прочее;
- образование профессиональное дополнительное;
- деятельность в области медицины прочая и некоторые другие.

ООО «Адидас» зарегистрирована по адресу: 121614, г Москва, улица Крылатская, дом 15.

Проведём анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Адидас» (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Адидас»

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, в процентах	
	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016	2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, млн. руб.	46738	47253	40579	515	-6674	1,1	-14,1
Себестоимость продаж, млн. руб.	20584	20393	14775	-191	-5618	-0,9	-27,5
Прибыль от продаж, млн. руб.	-469	-922	-132	-453	790	96,6	-85,7
Чистая прибыль, млн. руб.	-1873	-2216	-1027	-343	1189	18,3	-53,7
Средняя величина активов, млн. руб.	40557	39168	33965	-1389	-5203	-3,4	-13,3
Средняя величина основных средств, млн. руб.	6452	8703	8615	2251	-88	34,9	-1,0
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	32985	29025	23602	-3960	-5423	-12,0	-18,7
Средняя численность персонала, чел.	4961	4587	5104	-374	517	-7,5	11,3
Рентабельность продаж, в процентах	-1,00	-1,95	-0,33	-0,95	1,63	94,4	-83,3
Выручка на одного работника, тыс. руб.	9421	10302	7950	880	-2351	9,3	-22,8

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том,

что у анализируемого предприятия наблюдается разнонаправленное изменение объёмов выручки. Так, если в начале анализируемого периода её объёмы составляли 46,7 млрд. руб., то в 2016 году они увеличились на 0,5 млрд. руб. и составили 47,3 млрд. руб., показав рост на 1,1 %. Однако, по итогам 2017 года зафиксировано снижение показателя на 14,1 % – до 40,6 млрд. руб. или на 6,7 млрд. руб., что свидетельствует о нестабильности макроэкономических условий функционирования предприятия.

Объёмы себестоимости продаж на предприятии снижались. При этом, если в 2015 - 2016 годах данный показатель был относительно стабильным, и превышал 20 млрд. руб., то в 2017 году фиксируется существенно более значительное снижение – на 27,5 % или на 5,6 млрд. руб., в результате чего себестоимость продаж на конец периода составила 14,8 млрд. руб.

Во всём периоде исследования у ООО «Адидас» наблюдался убыток от продаж. При этом, максимальный объём убытка наблюдался по итогам 2016 года, когда его размер составил 922 млн. руб. против 469 млн. руб. в 2015 году. По итогам 2017 года размер убытка заметно снизился (на 790 млн. руб.) и составил только 132 млн. руб., что указывает на некоторое повышение эффективности деятельности предприятия.

Также, по ООО «Адидас» в периоде наблюдаются чистые убытки значительного размера, во всём периоде исследования превышающие 1 млрд. руб. При этом, если в начале периода исследования они составляли около 1,9 млрд. руб., то в 2016 году фиксируется их увеличение до 2,2 млрд. руб. или на 18,3 % (+343 млн. руб.), однако, затем, в 2017 году они сократились более чем в 2 раза, составив 1027 млн. руб. или на 1189 млн. руб. (– 53,7 %). Данный факт свидетельствует о том, что в современных условиях предприятие не может обеспечить прибыльной работы на российском рынке.

Размер средней величины активов предприятия имеет тенденцию к снижению. Если на начало периода данный показатель составлял 40,6 млрд. руб., то в 2016 году – только 39,2 млрд. руб. или на 3,4 % меньше. В 2017 году наблюдалось дальнейшее сокращение средней величины активов – на 13,3 % до

34,0 млрд. руб.

Объём средней величины основных средств предприятия после роста в 2016 году на 34,9 % с 6,5 до 8,7 млрд. руб., однако, в 2017 году данный показатель стабилизировался, и составил 8,6 млрд. руб.

Средняя величина оборотных активов предприятия также снижалась. При этом, если в начале анализируемого периода они составляли 33 млрд. руб., то в 2016 году фиксируется сокращение на 4 млрд. руб. или на 12 %. В 2017 году снижение продолжилось и составило ещё 5,4 млрд. руб. или на 18,7 %, что свидетельствует о некотором сокращении масштабов деятельности ООО «Адидас».

Средняя численность персонала имела разнонаправленную динамику. Так, если в начале анализируемого периода она составляла около 5 тыс. чел., то в 2016 году фиксируется её снижение до 4,6 тыс. чел. или на 7,5 %. Однако, в 2017 году наблюдается рост показателя до 5,1 тыс. чел. или на 11,3 %, что свидетельствует о повышении потребности в персонале предприятия. Уровень выручки в расчёте на одного работника в периоде также имел разнонаправленную динамику. Так, если в начале периода данный показатель составлял 9421 тыс. руб., то в 2016 году он вырос до 10302 тыс. руб. или на 9,3 %, что свидетельствует о росте производительности труда в организации. В 2017 году данный показатель существенно снизился – на 22,8 % до 7950 тыс. руб. Однако, сокращение чистых убытков предприятия при росте численности персонала свидетельствует о том, что в значительной степени финансовый результат в значительно большей степени определяется внешними условиями, нежели чем производительностью труда.

## **2.2 Организация системы управления бизнес-процессами в ООО «Адидас»**

В качестве основного документа, регламентирующего бизнес-процессы в розничных магазинах ООО «Адидас» выступает «Руководство по осуществлению внутренних процедур розничных магазинов ООО «Адидас» (версия 3 от 01.10.2016 г.).

Данным документом регламентированы следующие аспекты деятельности розничных подразделений:

- обслуживание покупателей;
- руководство магазином;
- работу с наличными средствами;
- продажи;
- порядок работы товарным запасом.

Стандартный порядок функционирования розничного магазина ООО «Адидас» представлен на рисунке 16.

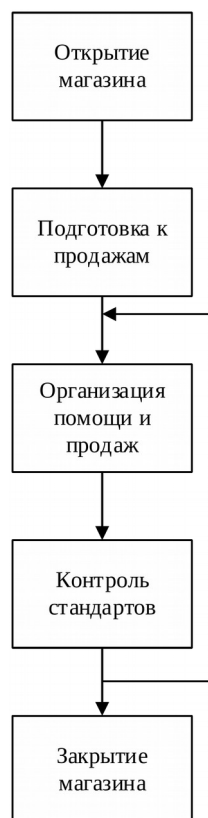


Рисунок 16 – Стандартный порядок функционирования розничного магазина ООО «Адидас»

Наряду с традиционными мероприятиями, которые есть у любого магазина, такими, как открытие магазина, подготовка к продаже, закрытие магазина и помощь в продажах, в ООО «Адидас» выделена работа по контролю стандартов деятельности магазина корпоративным правилам. В рамках

контроля стандартов в задачи управляющего магазином входят такие действия, как:

- обход магазина в утренние часы с чек-листом проверки соответствия Стандартов (aRMS) и проверка готовности магазина к продажам;
- проведение индивидуального инструктажа отсутствовавших на утреннем собрании сотрудников, для их информирования и мотивации;
- проверка в утренние часы корректности сдачи инкассации за предыдущий день;
- обеспечение надлежащего изъятия наличных денежных средств в сейф, не допуская превышения лимита наличности в кассе;
- обеспечение проведения мероприятий по выявлению и предотвращению внутренних краж товарно-материальных ценностей компании.

Кроме того, с целью унификации бизнес-процессов в магазинах ООО «Адидас» установлена рекомендованная структура рабочей недели (рисунок 17).

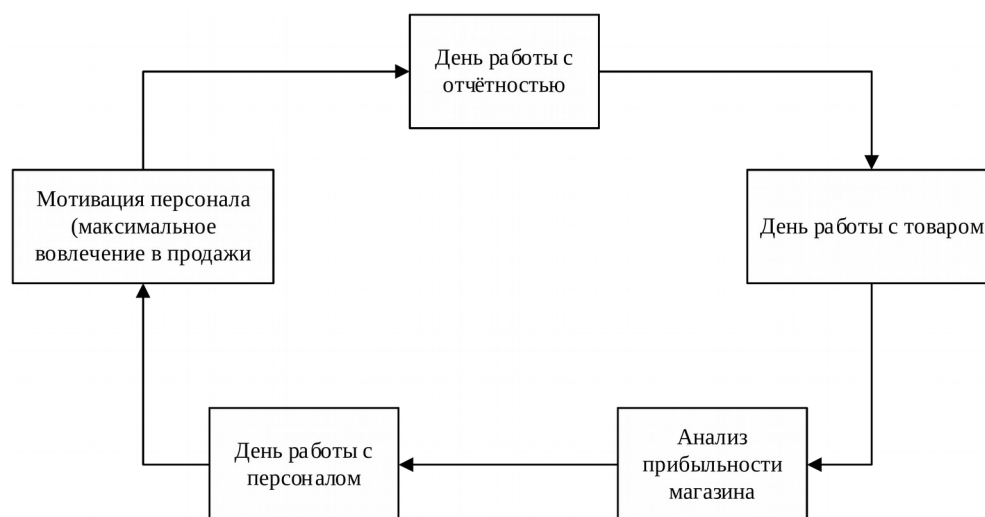


Рисунок 17 – Рекомендованная структура рабочей недели розничного магазина ООО «Адидас»

Хотя данная структура рабочей недели не является обязательной, она рекомендована к применению, так как в ней установлены все основные направления деятельности розничного магазина, причём каждый рабочий день

посвящён той или иной конкретной теме в деятельности.

Кроме того, особенностью регламентации бизнес-процессов в розничных магазинах ООО «Адидас» является наличие установленных периодов рабочего дня (рисунок 18).



Рисунок 18 – Периодизация рабочего времени розничного магазина ООО «Адидас»

Особенностью структуры времени розничных магазинов ООО «Адидас» является выделение пиковых и непиковых периодов времени. При этом, в утренние часы пики отсутствуют, они наблюдаются только в дневное и вечернее время. Кроме того, в рамках структуры времени выделено время, используемое по мере необходимости для проведения тех или иных технологических процессов, носящих, преимущественно, вспомогательный характер.

При этом, в пиковые часы в розничных магазинах ООО «Адидас» не предполагается ведение какой-либо другой деятельности, кроме как обслуживания клиентов, так как в данные периоды времени их образуется максимальное количество, а следовательно – формируется максимальный объём выручки магазина.



По дням недели структура времени персонала и направления деятельности в соответствии со структурой рабочей недели представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение направлений деятельности персонала розничного магазина ООО «Адидас» по дням недели

День недели	Направление в соответствии со структурой недели
Ежедневно	Согласно списка работ, установленных порядком функционирования розничного магазина
Понедельник	День работы с отчётом
Вторник	День работы с товаром
Среда	Анализ прибыльности магазина
Четверг	День работы с персоналом
Пятница, суббота, воскресенье	Мотивация персонала

Рассмотрим организацию отдельных направлений деятельности, установленных в структуре рабочей недели. Наибольшая нагрузка приходится на утренние непиковые часы (таблица 4).

Таблица 4 – Распределение деятельности в розничных магазинах ООО «Адидас» в утренние непиковые часы

День работы с отчётом	День работы с товаром	Анализ прибыльности магазина	День работы с персоналом
1 Проверка показателей прошлой недели	1 Коммерческие испытания	1 Отчёт о прибыли и убытках	1 Планирование / набор персонала, инструктаж и знакомство с работой
2 Анализ плана действий на будущую неделю	2 Ежедневная планировка торгового зала	2 Анализ прибыльности магазина	2 Планирование / проведение обучения
3 Ежедневные телефонные конференции	3 Анализ показателей работы персонала	3 Проверка и работа с естественной убылью	3 Планирование / Реализация менеджмента эффективности персонала
	4 Заявки / Пополнение ассортимента		4 Планирование / Обучение / Реализация политики охраны труда

Как видно из таблицы, в целом по рабочей неделе с понедельника по четверг включительно система бизнес-процессов розничного магазина ООО «Адидас» нацелена на постоянное участие руководства магазина в управлении

им. При этом, ввиду того, что производительность к концу недели уменьшается, вопросы работы с персоналом сдвинуты в эту область.

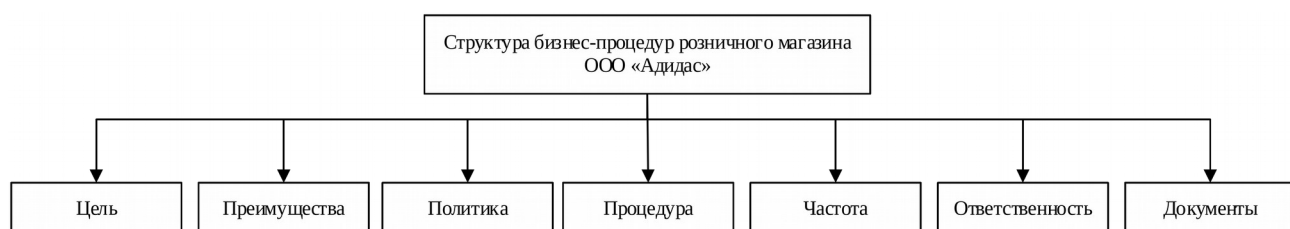
Остальные бизнес-процессы организации деятельности в розничных магазинах ООО «Адидас» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Прочие процедуры организации деятельности розничного магазина ООО «Адидас»

Ежедневно	День работы с отчётностью	Мотивация персонала
Дневное непииковое время		
1 Подготовка к продажам	1 Собрание руководства магазина 2 Составление графика работы сотрудников на неделю	1 Проведение мотивационных процедур
Вечернее непииковое время, после закрытия магазина		
1 Подготовка к продажам		1 Проведение мотивационных процедур
2 Закрытие кассовой смены		
3 Быстрый обход при закрытии магазина		
4 Изъятие денежных средств из кассы, поступивших в течение дня		
5 Контроль и инструктаж		
6 Индивидуальный инструктаж		
7 Осмотр личных вещей		

Следует указать на то, что под мотивационные процедуры отведено время исключительно в конце недели – в период с пятницы по воскресенье включительно. При этом, собственно процедуры мотивации сотрудников не регламентируются, однако, устанавливается порядок проведения данного времени, а также порядок контроля результатов его использования.

Особенностью регламентации бизнес-процедур в деятельности рассматриваемого предприятия является то, что по каждой бизнес-процедуре в руководстве ООО «Адидас» для розничных магазинов устанавливаются чёткие параметры бизнес-процедуры, структура которых представлена на следующем рисунке 19.



## Рисунок 19 – Структура бизнес-процедур розничного магазина ООО «Адидас»

Цель бизнес-процедуры описывает конечное состояние, которые складывается на предприятии после её реализации. Содержит чёткую формулировку, в которой указывается объект управления.

Преимущества бизнес-процедуры описывают полезные изменения в бизнес-среде предприятия, которые будут являться следствием достижения цели.

Раздел «Политика» бизнес-процедур содержит в себе внешние условия их реализация, основывающиеся на отношении фирмы «Адидас» к бизнес-процессам на розничных предприятиях.

Раздел «Процедура» бизнес-процедур содержит в себе описание конкретного порядка и последовательности действий для достижения поставленной цели с учётом принятой политики фирмы.

Частота проведения бизнес-процедуры устанавливает периодичность проведения бизнес-процедур.

В разделе «Ответственность» указывается перечень лиц, непосредственно причастных к реализации бизнес-процедур ООО «Адидас» и отвечающих за качество достижения её целей.

В разделе «Документы» указывается перечень необходимого документального оформления действий в рамках установленных бизнес-процедур.

С целью эффективной организации бизнес-процессов в ООО «Адидас» установлена иерархия исполнителей, осуществляющая их производство и контроль, с учётом необходимости достижения поставленных головным офисом компании целей (рисунок 20).



Рисунок 20 – Иерархия уровней управления бизнес-процессами в розничном сегменте ООО «Адидас»

Управление бизнес-процессами в розничной сети осуществляется, начиная с регионального директора по управлению розничной сетью (РОМ) и заканчивая управленческим персоналом магазина. В тех случаях, когда директор магазина в торговой точке отсутствует, вопросами обеспечения управления имеет право заниматься территориальный менеджер по управлению розничной сетью (ТОМ). Данное лицо обязано обеспечить присутствие ответственного сотрудника, который имеет возможности замены директора магазина. При этом, данный ответственный сотрудник принимает на себя всего полномочия и обязанности, а также ответственность. Назначение такого работника осуществляется ТОМ внутренним приказом по такому лицу.

Ещё одним атрибутом бизнес-процессов в ООО «Адидас» является наличие внутреннего корпоративного портала организации. Информационный портал розничной сети (Communications Retail Portal, CoRP) – международный инструмент, позволяющий магазинам осуществлять поиск всей необходимой информации. С помощью данного портала организуется:

- доставка нужного контента в нужное время на единый ресурс;
- двусторонняя связь между офисом, региональным руководством и магазинами компании, посредством опросов и модулей эффективных методик;
- возможность офиса и регионального руководства компании отслеживать процесс и статус выполнения поставленных задач, заданий и уровень соответствия требованиям стандартов компании.

С целью определения эффективности реализации бизнес-процессов в розничных магазинах ООО «Адидас» применяется система ключевых показателей (KPI). Общая схема системы оценки выполнения показателей бизнес-процессов в ООО «Адидас» представлена на рисунке 21.

В качестве основных показателей системы KPI в ООО «Адидас» деятельности установлены такие показатели, как:

- чистая прибыль от продаж (Пч).

Данный показатель представляет собой величину чистой прибыли, полученной розничной точкой в отчётном периоде. Он рассчитывается как разность валовой прибылью и налогами, уплачиваемыми с оборота;



Рисунок 21 – Система оценки выполнения показателей бизнес-процессов в ООО «Адидас»

– операционная прибыль (По).

Операционная прибыль представляет собой разницу между показателями валовой прибыли и операционными затратами;

– объём продаж в 1 человеко-час ( $S_{ph}$ );

Формула для расчёта данного показателя (1):

$$S_{ph} = \frac{ВП}{H}, \quad (1)$$

где ВП – объём полученной розничной торговой точкой валовой прибыли;

H – количество рабочего времени, отработанного всеми сотрудниками розничной торговой точки ООО «Адидас»;

– маржа (маржинальный доход). Данный показатель представляет собой разность между валовой выручкой и себестоимостью товара с учётом включенных в себестоимость затрат на ведение дела, реализуемого ООО «Адидас»;

– валовая прибыль. Валовая прибыль представляет собой объёмы продаж за минусом закупной себестоимости.

– операционные затраты. Данный показатель представляет собой сумму затрат, которые необходимы для обеспечения деятельности розничной торговой точки. Включает в себя арендную плату, расходы на персонал магазина, канцелярские расходы и прочие подобные;

– количество позиций в среднем чеке в штуках (УРТ).

Данный показатель представляет собой среднее количество позиций в штуках, представленных в чеке. Фактически, представляет собой возможности магазина по предложению клиенту комплексного обслуживания. Рассчитывается по формуле (2):

$$УРТ = \frac{Кпт}{Кч}, \quad (2)$$

где  $K_{пт}$  – количество проданных товаров, в штуках;

$K_{ч}$  – количество чеков, в штуках;

– сумма среднего чека ( $AT_{\nu}$ );

Показатель представляет собой среднюю сумму покупки по чеку.

Рассчитывается по формуле (3):

$$AT_{\nu} = \frac{СП}{K_{ч}}, \quad (3)$$

где  $СП$  – сумма продаж;

$K_{ч}$  – количество чеков;

– чистая прибыль с квадратного метра. Рассчитывается как отношение величины чистой прибыли к площади магазина ООО «Адидас»;

– процент конвертации. Данный показатель представляет собой долю посетителей, которые совершили покупки в данной торговой точке. Показатель рассчитывается на основании мониторинга количества посетителей магазина, пришедших в него за период;

– stock losses (товарные потери). Данный показатель представляет собой потери компании, возникшие по различным причинам производственного характера (неправильный складской учёт, внутреннее воровство, кражи, ошибки при приёме и прочие).

В целом, система планирования реализации в ООО «Адидас» идёт следующим образом (рисунок 22).

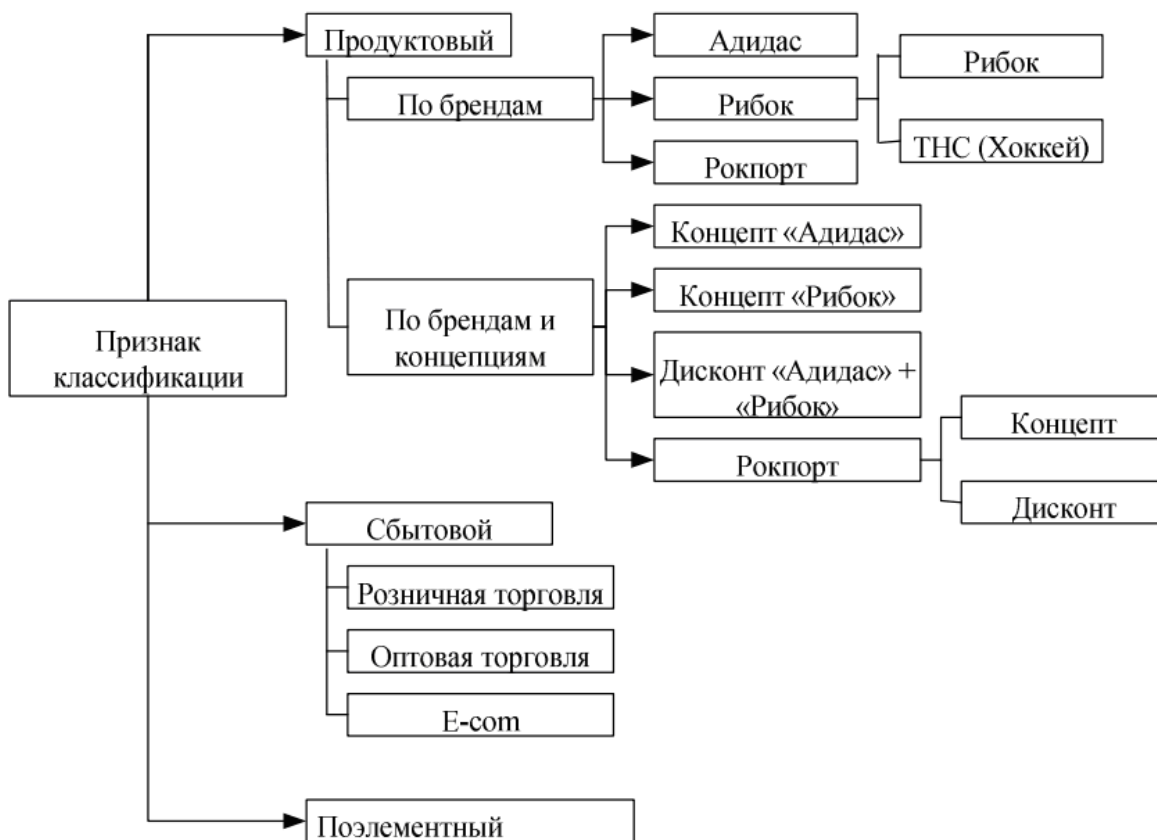


Рисунок 22 – Порядок планирования реализации в рознице  
ООО «Адидас»

Таким образом, планирование реализации в розничных торговых точках в ООО «Адидас» ведётся по двум направлениям:

- в разрезе брендов («Адидас», «Рибок», «Рокпорт»);
- по группам товаров, в зависимости от бренда и концепции магазина.

Кроме того, возможно планирование на уровне концепта, а также на поэлементном уровне. Планирование на уровне концепта осуществляется на региональном уровне и выше, планирование на поэлементном уровне производится, начиная с уровня магазина.

В рамках планирования на уровне концепта рассматриваются основные характеристики продукта, отношение к нему потребителей, их предпочтения и другие аспекты. Оценивается влияние бренда на поведение покупателей и их представление о его свойствах.

Схема поэлементного планирования в деятельности розничных торговых точек ООО «Адидас» представлена на рисунке 23.



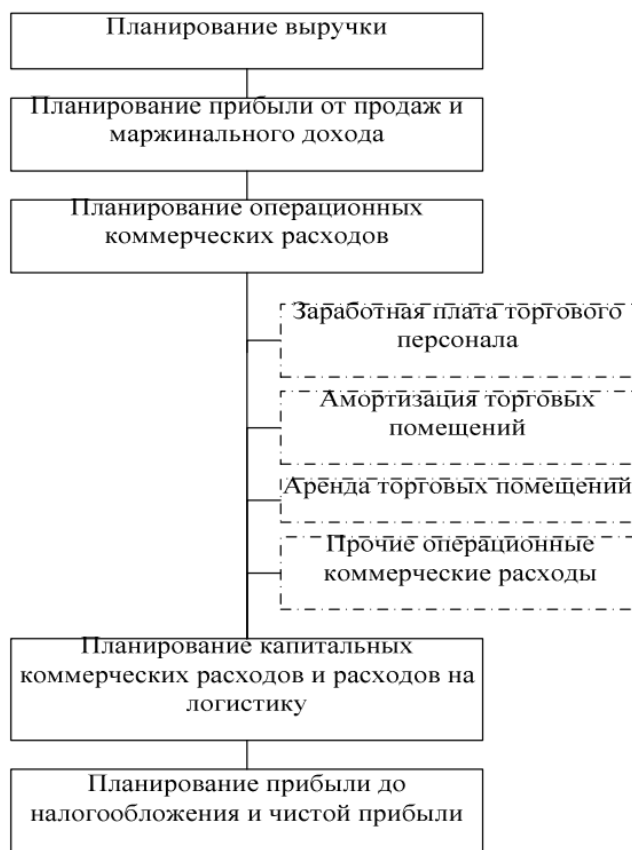


Рисунок 23 – Схема поэлементного планирования в ООО «Адидас»

В целом, поэлементное планирование в компании в максимальной степени облегчено, и представляет собой упрощённый вариант финансового планирования.

По итогам проведённого в пункте 2.2 исследования возможно сформулировать следующие выводы относительно организации системы управления бизнес-процессами в ООО «Адидас»:

- управление бизнес-процессами в компании носит иерархический характер, и основывается на установлении регламента по производству основных действий в розничном сегменте. В данном регламенте зафиксирована единообразная процедура реализации бизнес-процессов, как на уровне магазина и его работников, так и частично – для лиц, осуществляющих управление продажами, в части, относящейся непосредственно к управлению деятельности розничных точек;

- регламентация бизнес-процедур на уровне розничных торговых точек ООО «Адидас» позволяет унифицировать управление данными торговыми

точками, а также позволяет повысить объективность в их оценке, для чего применяется система ключевых показателей деятельности (KPI). В рамках данной системы установлена совокупность показателей, с помощью которых определяется уровень качества выполнения бизнес-процессов;

– контрольная информация по реализации бизнес-процессов в розничных торговых точках ООО «Адидас» используется, в том числе, для того, чтобы осуществлять текущее и стратегическое управление, а также формирование плановых показателей. Данное планирование осуществляется как по брендам и группам товаров, так и в поэлементном разрезе. При этом, планирование по брендам и группам осуществляется на региональном уровне, а в поэлементном разрезе – на уровне отдельной розничной торговой точки.

### **2.3 Оценка и проблемы организации бизнес-процессов сетевого ритейла ООО «Адидас»**

Проведём анализ эффективности организации бизнес-процессов ООО «Адидас» на основании данных по макрорегиону ДВФО. В качестве центрального показателя выступает выполнение установленного региональному подразделению плана продаж, что представлено на рисунке 24.

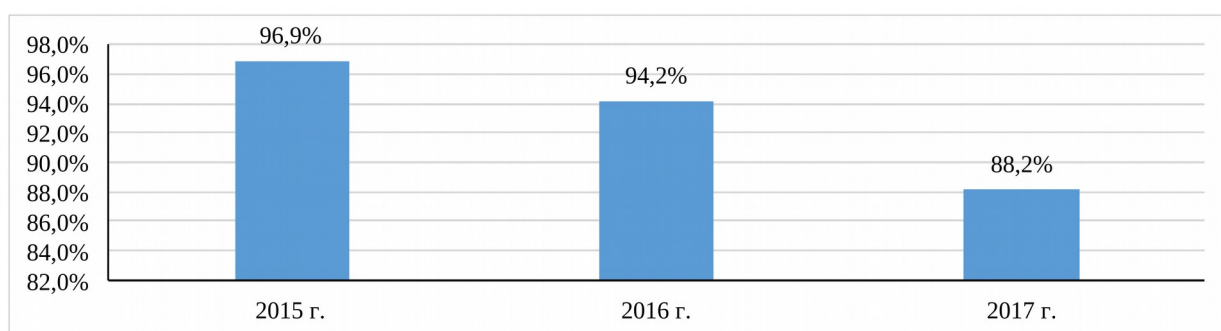


Рисунок 24 – Динамика выполнения плана по продажам в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по макрорегиону наблюдается сокращение уровня выполнения плана. Так, составляя по итогам 2015 года 96,9 %, в 2016 году показатель сократился до 94,2 % или на 2,7 %. В 2017 году сокращение продолжилось, и

составило ещё 6 %, в результате чего уровень выполнения плана составил 88,2 %. Сокращение данного показателя возможно объяснить как за счёт снижения потребительского спроса на продукцию фирмы, так и за счёт снижения эффективности управления бизнес процессами в данной организации, в том числе – стимулирования продаж.

Способность извлекать прибыль от текущей деятельности характеризует показатель стандартной маржи. Динамика данного показателя представлена на рисунке 25.

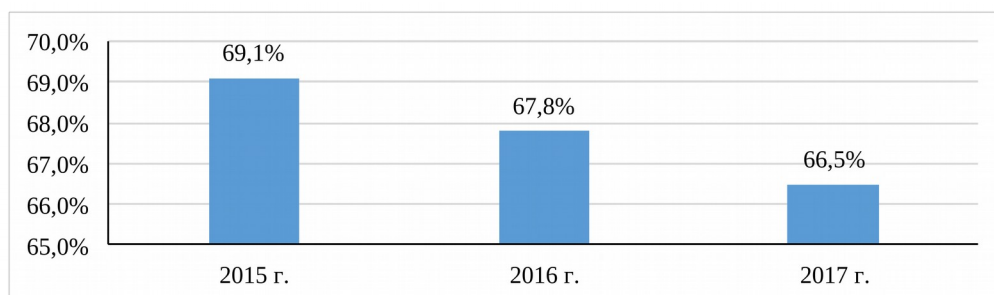


Рисунок 25 – Динамика показателя стандартной маржи макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

В целом уровень стандартной маржи предприятия достаточно высокий и превышает 60 % во всём периоде исследования. Однако, наблюдается его сокращение в периоде. Если на начало периода он составлял 69,1 %, то по итогам 2016 года – уже только 67,8 % или на 1,3 % меньше, а в 2017 году – 66,5 %, или ещё на 1,3 % меньше. Таким образом, способность генерировать прибыль у предприятия остаётся на очень высоком уровне, однако, по мере насыщения рынка продукцией компании «Адидас» фиксируется её постепенное снижение.

Рассмотрим показатель отдачи магазинов макрорегиона ДВФО ООО «Адидас», что представлено на рисунке 26.

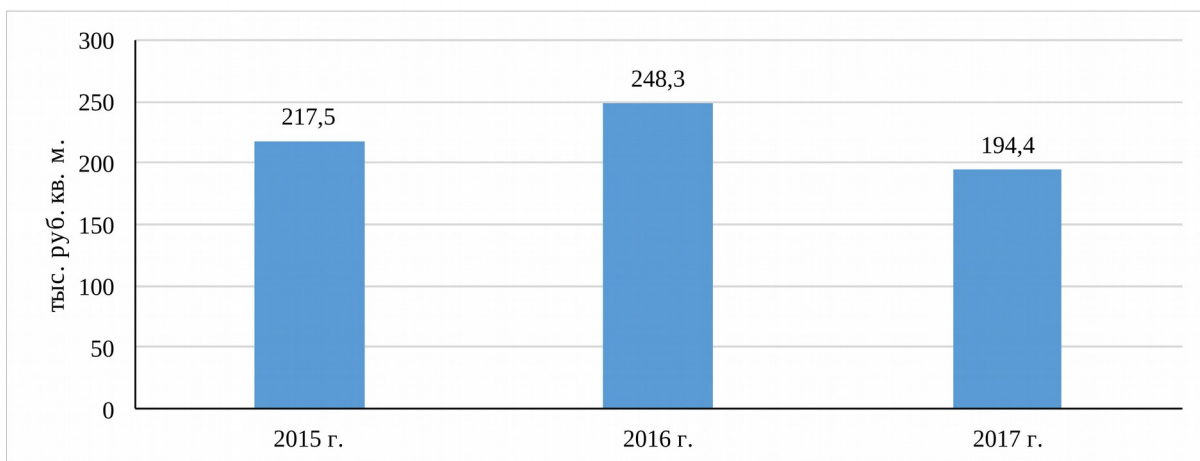


Рисунок 26 – Динамика отдачи торговой площади макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что по рассматриваемому макрорегиону наблюдается разнонаправленная динамика. Так, составляя в 2015 году сумму в расчёте на 1 кв. м в размере 217,5 тыс. руб., в 2016 году она увеличилась до 248,3 тыс. руб. или на 14,2 % больше. Однако, по итогам 2017 года фиксируется снижение показателя менее чем до 200 тыс. руб. или на 21,5 %, в результате чего он составил 194,9 тыс. руб. В качестве основной причины снижения показателя эффективности отдачи торговой площади также возможно указать на сокращение спроса со стороны населения на продукцию компании «Адидас» и отсутствие адекватной реакции системы управления по модификации бизнес-процессов с целью купирования снижения объёмов и эффективности продаж.

Рассмотрим динамику количества посетителей в магазинах ООО «Адидас» по макрорегиону ДВФО, что представлено на рисунке 27.

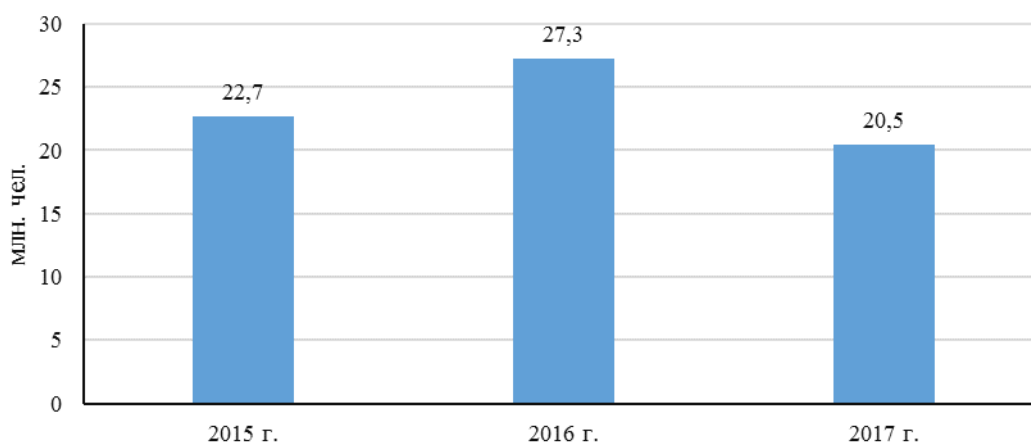


Рисунок 27 – Динамика количества посетителей в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдавшийся в период 2015 - 2016 годов рост численности посетителей магазинов фирмы в макрорегионе с 22,7 до 27,3 млн. чел. или на 20,3 %, в 2017 году сменился сокращением до 20,5 млн. чел. или на 24,9 %.

В качестве основной причины данного обстоятельства возможно указать тот факт, что, с одной стороны, наблюдается некоторое насыщение рынка, особенно в условиях снижения уровня денежных доходов населения, а с другой – управленческие процедуры и бизнес-процессы, которые регламентированы в торговых точках фирмы, не дают возможности по увеличению потока граждан, которые могли бы стать покупателями.

Исходя из этого возможно указать на наличие проблем, связанных с привлечением в торговые точки ООО «Адидас» посетителей, что указывает на недостаточную эффективность организации бизнес-процессов на предприятии.

Рассмотрим динамику уровня конверсии в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас», что представлено на рисунке 28.

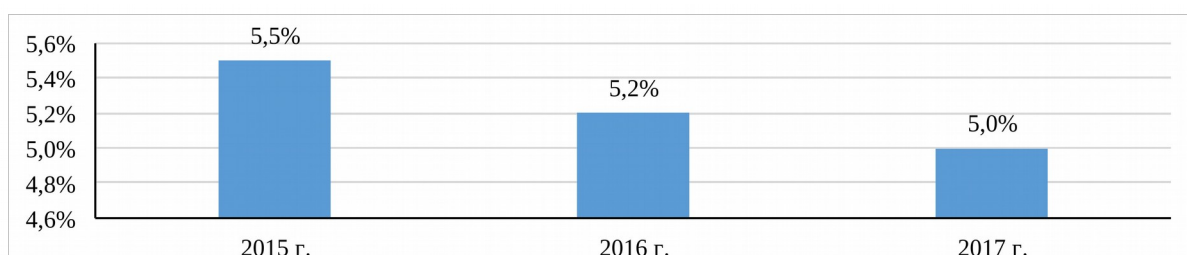


Рисунок 28 – Динамика показателя конверсии макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается снижение уровня показателя конверсии в розничных торговых точках макрорегиона ДВФО ООО «Адидас». Так, составляя на начало периода 5,5 %, в 2016 году данный показатель сократился до 5,2 % или на 0,3 %, что свидетельствует о снижении уровня привлекательности магазина как места приобретения тех или иных товаров.

В 2017 году снижение показателя продолжилось, в результате чего он составил 5 %, или ещё на 0,2 % меньше, что указывает на продолжение данной тенденции. В условиях конкуренции со стороны других фирм-производителей схожих товаров, прежде всего, федерального масштаба (например, таких, как «Спортмастер»), необходима коррекция бизнес-процессов в направлении увеличения уровня конверсии.

Одним из важных показателей, характеризующих возможности ООО «Адидас» по удовлетворению спроса потребителей на товары, является показатель среднего чека в штуках. Его динамика представлена на следующем рисунке 29.

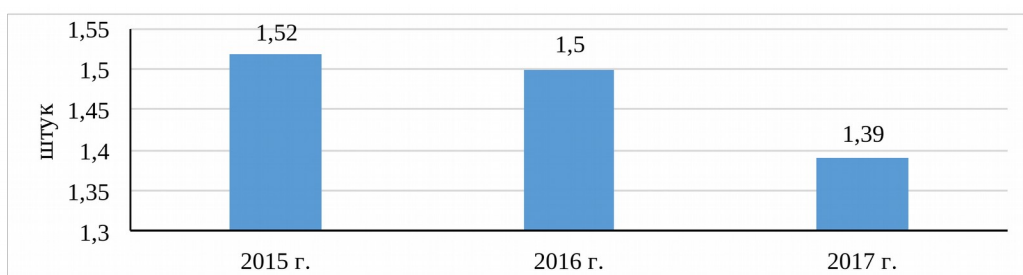


Рисунок 29 – Динамика среднего чека в штуках в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

По итогам анализа представленных данных на рисунке, возможно сделать вывод о том, что если в 2015 - 2016 гг. показатель среднего чека в штуках в компании был достаточно стабильным, и составлял 1,50 - 1,52 ед., то по итогам 2017 года он сократился до 1,39 ед., что свидетельствует о том, что

большинство покупок в магазинах фирмы ООО «Адидас» в ДВФО осуществляются покупателями в единичном экземпляре, покупки в комплекте второй вещи практикуются достаточно редко, что указывает на то, что реализуемые вещи являются достаточно дорогими для потребителей.

Кроме того, снижение показателя также говорит о том, что регламентация бизнес-процедур в компании такова, что не позволяет бороться со снижением реализации только за счёт процессов организации, также, в дополнение требуются и экономические методы воздействия на покупателей. При этом, действующая система скидок не позволяет продавцам убедить покупателя сделать ещё одну покупку в рамках одного выхода в магазин фирмы.

Проведём анализ показателя средней стоимости вещи в рассматриваемой совокупности магазинов, что отражено на следующем рисунке 30.

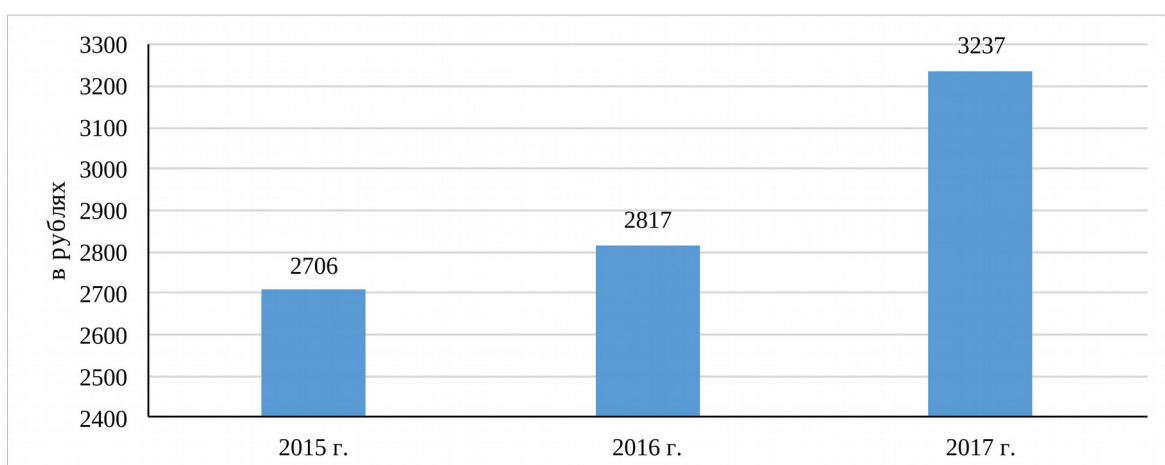


Рисунок 30 – Средняя стоимость вещи в магазинах макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в период 2015 - 2016 гг. наблюдался умеренный рост данного показателя. Если в 2015 году он составлял 2706 руб., то по итогам 2016 года фиксируется его рост до 2817 руб. или на 4,1 %. В 2017 году наблюдается активный рост показателя – на 420 руб. или на 14,9 %. Данный рост обеспечивается, прежде всего, увеличением доходов части населения страны за счёт адаптации её экономики к новым условиям. При этом, по данному

показателю возможно сделать вывод об эффективности регламентации и реализации бизнес-процессов на предприятии.

Проведя совместно анализ среднего количества товаров в чеке, а также средней стоимости вещи в розничных торговых точках макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» возможно сделать вывод о том, что покупать дополнительные вещи к основной стали реже, однако, основная покупка стала больше по стоимости.

Итоговым показателем реализации бизнес-процессов является показатель средней суммы чека, что представлено на следующем рисунке 31.

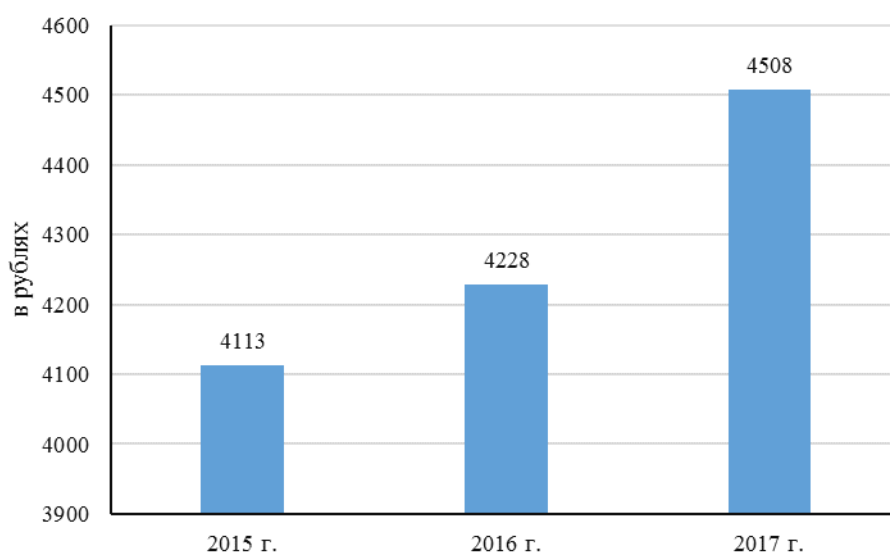


Рисунок 31 – Размер среднего размера чека в розничных торговых точках макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» в 2015 - 2017 гг.

Анализ представленных на рисунке данных относительно средней суммы чека позволяет сделать вывод о том, что в целом средний размер чека в розничных торговых точках имеет тенденцию к росту.

При этом, невысокий рост показателя в 2015 - 2016 гг., по итогам 2017 года стал существенно более значимым. Так, в 2015 году он составил 4113 руб., после чего, в 2016 году фиксируется его рост до 4228 руб., или на 2,8 %. В 2017 году показатель вырос ещё на 6,6 % – до 4508 руб. При этом, если в 2016 году рост среднего размера чека рос ниже темпов роста инфляции, то в 2017 году –



существенно больше, что указывает на то, что в период стагнации ООО «Адидас» удерживало цены на товар, а в период стабилизации и начала роста – стимулировало их рост с целью увеличения объёмов прибыли.

По итогам проведённого исследования возможно выделить следующие проблемы организации бизнес-процессов в ООО «Адидас» в рамках макрорегиона ДВФО:

– недостаточная регламентация бизнес-процессов стимулирования продаж и кросс-продаж и взаимодействия с клиентами. Суть данного недостатка состоит в том, что имеющиеся бизнес-процессы в ООО «Адидас» хотя и имеют регламентированные в документах положения, касающиеся стимулирования сбыта, однако, практика их реализации в розничных торговых точках в ДВФО показывает, что в условиях конкурентной борьбы фирма не может удерживать высоких показателей по реализации, что свидетельствует о том, что данные бизнес-процессы недостаточно эффективны, либо неэффективно реализуются. Следует отметить, что в настоящее время мероприятия по стимулированию сбыта должны проводиться с максимальной скоростью реакции на деятельность конкурентов, так как в противном случае инициатива в продажах будет принадлежать им. Применительно к ООО «Адидас» этому мешают следующие обстоятельства:

а) наличие широкой сбытовой сети, что требует проведения мероприятий по всем входящим в неё магазинам. Это, в свою очередь, увеличивает сроки планирования подобных кампаний, приводит к росту затрат и необходимости учёта значительного количества других обстоятельств;

б) отсутствие учёта особенностей регионов, существенно удалённых от центральных областей страны, как в части длительности доставки, так и в части восприятия тех или иных мероприятий по продвижению.

Кроме того, в системе бизнес-процессов ООО «Адидас» отсутствуют кросс-продажи как инструмент увеличения объёмов продаж при том же количестве посетителей и покупателей;

– проблемы в организации поставок товаров в розничные торговые точки

ДВФО. Данная проблема в организации бизнес-процессов в ООО «Адидас» имеет следующие аспекты:

а) длительность доставки в ДВФО, как правило, существенно больше, нежели в центральные регионы страны, ввиду того, что изготовленный для компании товар вначале доставляется в логистические центры г. Москвы, после чего развозится по регионам. В соответствии с этим, товары, которые есть в центральных областях страны, отсутствуют в регионах. Ввиду того, что фирма «Адидас» позиционирует себя как поставщик товаров высокого класса с соответствующей стоимостью, часть покупателей предпочитает закупки в центральных магазинах, либо через интернет-сайт;

б) в результате удалённости магазинов компании в ДВФО, часто в магазины региона попадают вещи, сезон которых ещё не начался (ранняя отправка), либо уже закончился (поздняя отправка). В результате этого, реализация данных товаров предельно затруднена, так как спрос на такие товары минимальный;

На сегодняшний день в рамках действующих нормативных документов данные вопросы не нашли отражения, что существенно усложняет работу;

– отсутствие регламентации бизнес-процессов обслуживающего характера, прежде всего, в части использования программного обеспечения.

Особенностью действующей системы управления бизнес-процессами в ООО «Адидас» является их унификация на всей территории страны. В связи с этим, для централизованного учёта операций продажи в компании реализована система, предусматривающая фиксацию фактов продажи товаров с использованием удалённых серверов компании. Её использование позволяет существенно сократить затраты на закупку аналогичных технических решений у региональных поставщиков, а также даёт возможность контроля состояния складов у магазинов.

Однако, недостатком такого подхода является то, что ввиду наличия значительной разницы во времени с центральными регионами страны в случае возникновения неполадок при использовании данной системы персонал

магазина должен либо воспользоваться услугами горячей линии компании, либо, в случае, если такая помощь не позволила решить проблему – дожидаться персонала Головного офиса. Соответственно, решение проблемы в условиях г. Благовещенска отодвигается на послеобеденный период, то есть на 14 – 16 часов. В результате этого, весь утренний период у персонала магазина проходит нерационально, так как выполнить необходимые действия невозможно. При этом, регламентация того, как вести в данном случае, отсутствует, так как предполагается возможность постоянного проведения операций;

– отсутствие регламентации в бизнес-процессах учёта разницы во времени между головным офисом и розничными торговыми точками предприятия, расположенными в макрорегионе ДВФО.

Данный недостаток в деятельности торговых точек, расположенных в ДВФО, является глобальным, и проявляется при решении вопросов, которые не могут быть решены РОМ, ТОМ и ЛОМ.

В таких случаях ответственному персоналу магазинов приходится обращаться в Головной офис г. Москва, что автоматически приводит к задержкам в решении имеющихся проблем. При этом, если имеющаяся проблема в организации деятельности магазина является достаточно сложной, решение проблемы может существенным образом затягиваться – до 3 - 5 дней, так как из данного периода 1 день приходится на донесение проблемы до Головного офиса, а ещё 1 день – обратно.

Составим следующую таблицу, в которую сведём все выявленные недостатки организации бизнес-процессов в ООО «Адидас» и дадим оценку их значимости для организации экспертным методом. В качестве экспертов выступали:

- директор магазина ООО «Адидас» в г. Благовещенске;
- региональный директор по управлению розничной сетью;
- территориальный менеджер по управлению розничной сетью;
- локальный операционный менеджер по ДВФО.

Результаты анкетирования представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Выявленные недостатки организации бизнес-процессов в ООО «Адидас»

Недостаток	Содержание	Элемент бизнес-процесса	Значимость для организации	Сложность реализации	Итоговая оценка
Недостаточная регламентация бизнес-процессов стимулирования продаж и кросс-продаж и взаимодействия с клиентами	Отсутствуют возможности по полному объективному контролю деятельности продавцов-консультантов	Технология	10	0,4	4,0
Проблемы в организации поставок товаров в розничные торговые точки ДВФО	Удалённость региона от центра не позволяет оперативно решать вопросы ассортимента, его обновления и замены	Технология, материалы	8	0,5	4,0
Отсутствие регламентации бизнес-процессов обслуживающего характера, прежде всего, в части использования программного обеспечения	Недостаточный уровень реализации взаимодействия с ИС предприятия	Технология, оборудование	4	0,8	3,2
Отсутствие регламентации в бизнес-процессах учёта разницы во времени между головным офисом и розничными торговыми точками предприятия, расположенными в макрорегионе ДВФО	Недостаточный уровень отработки технологии с учётом временной разницы	Технология	3	1,0	3,0

Как видно из таблицы, общим основным элементом всех выявленных проблем является проблема технологии, что требует применения мер технологического характера для их решения. Кроме того, наибольший уровень приоритетности имеют проблемы взаимодействия с клиентами, а также организации доставки товаров в розничные торговые точки ДВФО, так как их оценки имеют максимальный уровень (по 4,0 ед.). Оценки по оставшимся двум мероприятиям несколько ниже и составляют 3,2 и 3,0 ед., что позволяет их отнести к мероприятиям, которые будут реализованы в будущем.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования сделаем следующие

**ВЫВОДЫ:**

– проведённый анализ по макрорегиону ДВФО ООО «Адидас» показал, что в целом наблюдается отрицательная динамика снижения по большинству показателей. Сокращение данных показателей обуславливается, с одной стороны, недостаточным уровнем реализации бизнес-процессов в компании, а с другой – отсутствием учёта региональной специфики в деятельности магазинов на данной территории;

– в качестве основных выявленных недостатков в деятельности ООО «Адидас» на территории макрорегиона ДВФО указаны такие, как недостаточная регламентация бизнес-процессов стимулирования продаж и кросс-продаж, проблемы в организации поставок товаров в розничные торговые точки ДВФО, отсутствие регламентации бизнес-процессов обслуживающего характера, прежде всего, в части использования программного обеспечения. При этом, в качестве глобальной проблемы выступает отсутствие регламентации в бизнес-процессах учёта разницы во времени между головным офисом и розничными торговыми точками предприятия, расположенными в макрорегионе ДВФО.

В целом по главе 2 возможно сформулировать такие выводы:

– ООО «Адидас» является торговым предприятием, ориентированным на реализацию товаров для спорта и отдыха. По итогам периода 2015 - 2017 годов у предприятия наблюдается существенная хроническая убыточность при значительном объёме реализации товаров, превышающем 40 млрд. руб., что обуславливается высоким уровнем конкурентной борьбы на рынке, а также негативным влиянием макроэкономических условий на ведение бизнеса в РФ;

– управление бизнес-процессами в ООО «Адидас» на всех уровнях осуществляется на основании регламентов. В них фиксируется единообразная процедура реализации бизнес-процессов, как на уровне магазина и его работников, так и частично – для лиц, осуществляющих управление продажами, в части, относящейся непосредственно к управлению деятельности розничных точек. Результатом этого является унификация подходов к управлению

предприятием и оценке их эффективности – как в экономической части, так и в части управления. Контроль, планирование и управление деятельности как бизнес-процесс осуществляется как на уровне макрорегионов и предприятия в целом, так и на уровне отдельного магазина;

– наблюдается снижение показателей в ООО «Адидас» в ДВФО, характеризующих качество реализации бизнес-процедур и действий, результатом чего является уменьшение показателей, используемых для расчёта КРІ, характеризующего эффективность деятельности работников аппарата управления. Отчасти уменьшение показателей связано с недостатками бизнес-процедур и бизнес-процессов, ввиду существенной региональной специфики дальневосточного региона РФ. В качестве основных недостатков указаны такие, как недостаточная регламентация бизнес-процессов стимулирования продаж и кросс-продаж, проблемы в организации поставок товаров в розничные торговые точки ДВФО, отсутствие регламентации бизнес-процессов обслуживающего характера, прежде всего, в части использования программного обеспечения, а также отсутствие регламентации в бизнес-процессах учёта разницы во времени между головным офисом и розничными торговыми точками предприятия, расположенными в макрорегионе ДВФО. Данные недостатки носят существенно региональный характер, что требует их учёта при составлении регламентирующих бизнес-процессы инструкций.

### 3 ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АДИДАС»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию организации бизнес-процессов в деятельности ООО «Адидас»

По итогам проведённого в главе 2 исследования возможно предложить следующие мероприятия:

- использование носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов;
- организация внутренней биржи нераспроданных товаров.

Использование носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов.

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы использовать средства видеофиксации деятельности продавцов-консультантов в магазине при обслуживании клиентов, а также при совершении ряда технологических операций.

Необходимость внедрения таких средств фиксации обуславливается тем, что в используемая система видеонаблюдения, как правило, не рассчитана на то, чтобы фиксировать конкретные условия обслуживания и работы продавцов-консультантов. При этом, существуют ситуации, при которых необходимо проведение анализа того, как повёл себя тот или иной человек. Сюда относятся:

- конфликтные ситуации при продаже товаров;
- ситуации, связанные с разбором товаров из пришедшей партии;
- ситуации, связанные с выносом товаров за пределы магазина и хищениями;
- ситуации, связанные с поведением посетителей, не связанные с продажей и другие.

Кроме того, используемая система видеофиксации не всегда позволяет зафиксировать конкретные слова и действия работника. Так, возможно закрытие средств видеофиксации спиной, либо принятие такой ориентации тела

продавца-консультанта в пространстве, когда произносимые им слова будет невозможно разобрать. То же самое может происходить и со стороны клиента или покупателя. В любом случае, отсутствие информации о поведении тех или иных лиц в процессе деятельности предприятия будет создавать условия для нарушений, либо невозможности досконально разобраться с ними.

Так, к примеру, для большинства магазинов в РФ существует проблема хищений товаров. При этом, не помогает даже система видеофиксации, так как существуют технические способы её обхода, например, загораживание видеокамеры, её временное выключение. Также, возможно использование технических особенностей видеокамер, таких, как съёмка лишь отдельных кадров, что, с одной стороны, позволяет экономить место на носителях, а с другой – даёт возможность в пределах интервала сканирования осуществлять подмену вещи.

Применение носимых средств видеофиксации позволит существенно затруднить обход контроля со стороны администрации работниками предприятия, повысит уровень дисциплины данных лиц.

В качестве возможной вариации данного мероприятия может выступать голосовая фиксация, при которой будет записываться не видео со звуком, а лишь звук. Это позволит, с одной стороны, снизить возможные претензии со стороны покупателей о необоснованности вторжения в их личную жизнь, однако, приведёт к возможности использования данного средства только для разбора конфликтных ситуаций, связанных с общением работников с клиентами и посетителями, а также между собой.

Одной из возможных проблем использования носимых средств видеофиксации является то, что в процессе работы работникам магазина периодически необходимо отлучаться по личным надобностям (в туалет, на обед, по прочим). Соответственно, решением данной проблемы будет являться временное отключение устройства. При этом, следует отметить тот факт, что в современной электронике существуют возможности по фиксации времени включения и выключения устройства, даже если оно не проводит съёмку или



запись.

Кроме того, современные системы носимой видеофиксации имеют в своём составе трекеры GPS/Глонасс, что позволяет использовать их для контроля географического нахождения сотрудника. Так, руководство предприятия не всегда имеет возможности по контролю нахождения своих работников на рабочих местах. При этом, в случае сговора между работниками они могут покрывать отсутствие того или иного лица на рабочем месте. В случае наличия носимого видеорегистратора возможно, с одной стороны, определить, носился ли он работником, или нет, за счёт фиксации движения, с другой – в какое время это происходило и на какой географической территории. Соответственно, у руководства предприятия появляется возможность постоянного контроля деятельности работников фирмы, что позволяет повысить эффективность управления.

Более того, имеющиеся в современных средствах носимой видеофиксации средства беспроводной связи на базе стандартов WiFi и 3G/4G позволяют в автоматизированном режиме передавать данные на центральный сервер магазина, что позволит контролировать процесс работы, обслуживания и продажи в режиме онлайн. В результате этого будет возможным устранение тех или иных проблем (в продажах, технологического характера или прочих) в оперативном режиме.

Следует отметить, что нормативная база для применения средств видеофиксации работы с покупателями в нашей стране уже существует и не препятствует её применению в магазинах. Фактически, речь идёт лишь о расширении видеофиксации. При этом, согласно ст. 152.1 ГК РФ, п. 1, пп. 1, не требуется согласия гражданина на обнародование и дальнейшее использование его изображения, если эта деятельность осуществляется в государственных, общественных или иных публичных интересах. Пленум Верховного Суда РФ в своём Постановлении № 16 от 15.06.2010 г. постановил, что в качестве общественного интереса подразумевается потребность общества в обнаружении и раскрытии угрозы общественной безопасности. Кроме того, Постановлением

указано на то, что законодательством разрешается обработка видеоизображений граждан без его согласия, в связи с осуществлением правосудия, исполнением судебных актов, а также в случаях, предусмотренных законодательством о противодействии коррупции, об оперативно-розыскной деятельности и прочих, что регламентировано в Законе №152-ФЗ «О персональных данных», ст. 11, часть 2. Кроме того, видеофиксация может использоваться полицией при документировании обстоятельств совершения преступлений, административных правонарушений, обстоятельств происшествий, в том числе в общественных местах, что регламентировано в Законе № 3-ФЗ «О полиции», ст. 11, ч. 3.

Исходя из этого, возможно сделать вывод о том, что реализация данного мероприятия не встретит значительных правовых трудностей, что позволит её реализовать в магазинах ООО «Адидас».

Организация внутренней биржи нераспроданных товаров.

Суть данного мероприятия состоит в том, чтобы усовершенствовать систему перераспределения нераспроданных товаров в системе ООО «Адидас». На сегодняшний день система работы предприятия предполагает, что в июне-июле года происходит смена коллекций одежды в магазинах фирмы. При этом, нераспроданная одежда пересылается в дисконт-центры, где её реализация осуществляется по сниженным ценам, а фирменные магазины заполняются одеждой новой коллекции.

Особенностью данного бизнес процесса является следующее:

– возврат нераспроданных партий товара осуществляется либо в Москву, либо в региональный центр в г. Хабаровске. При этом, дальнейшая маршрутизация товаров ложится на подразделения, находящиеся в данных городах;

– у ООО «Адидас» в режиме онлайн существует информация о том, какие товары и в каком количестве реализуются в тех или иных магазинах предприятия, прежде всего, по причине того, что все продажи постоянно регистрируются во внутренней информационной системе предприятия;

– распределение нераспроданных товаров осуществляется через региональные центры, при этом, они самостоятельно определяют направления поставок. При этом, может возникать ситуация, когда поставки в город, в котором наблюдается спрос на ту или иную вещь из коллекции, происходит через Москву, при том, что есть возможности по прямой доставке этих вещей из регионов, в том числе – Благовещенска.

Предлагается следующая схема работы (рисунок 32).

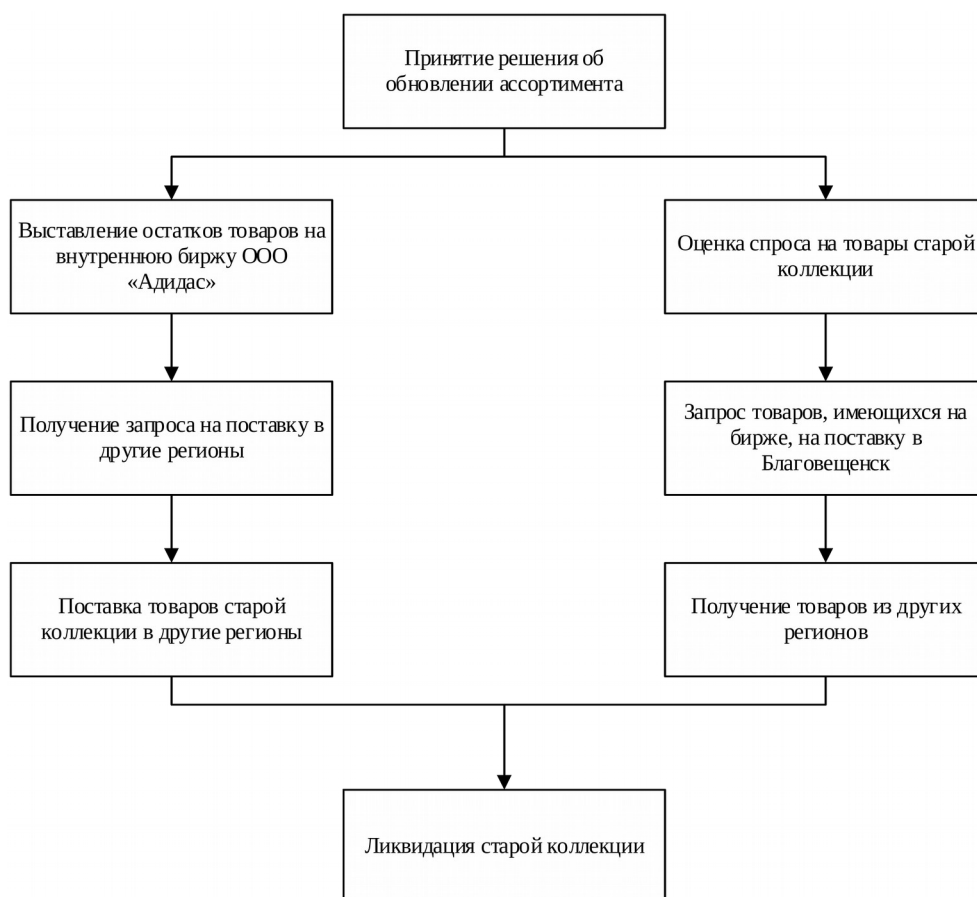


Рисунок 32 – Предлагаемая схема работы с товарами через внутреннюю биржу ООО «Адидаc»

В соответствии с предлагаемой схемой, магазин ООО «Адидаc» может выступать либо как получатель товаров, либо как отправитель товаров из старой коллекции. В случае, если магазин имеет нераспроданные остатки товаров, по которым известно, что они не будут дораспроданы в установленные сроки, осуществляется выставление их остатков на биржу ООО «Адидаc».

Те магазины, у которых существует потребность в поставках товаров из текущей коллекции, например, ввиду высокого локального спроса, выходят на внутреннюю биржу компании, и оценивают возможности по поставкам в их адрес тех или иных товаров. Наиболее очевидным здесь будет доставка из близлежащих регионов, что существенно сократит затраты на неё.

При выборе магазином требуемых товаров, он формирует на бирже запрос на поставку, в результате чего требуемый товар из действующей коллекции поступает в магазин.

В тех случаях, когда всё же остались нераспроданные остатки товаров текущей коллекции, и которые необходимо заменить, эти остатки собираются действующим порядком с магазинов фирмы и пересылаются в дисконт-центры.

Схема организации процесса представлена на рисунке 33.

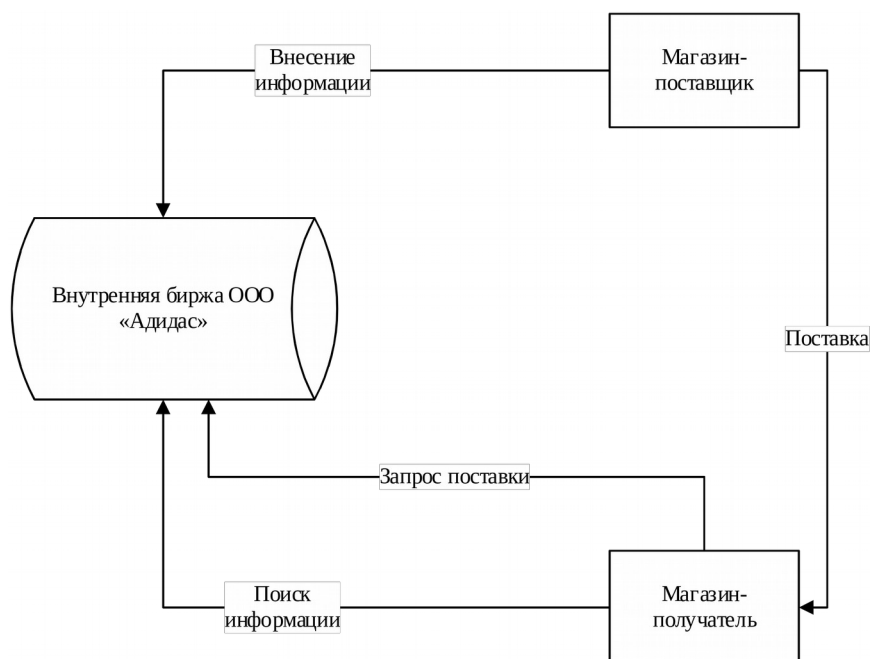


Рисунок 33 – Схема организации взаимодействия между подразделениями ООО «Адидас» при реализации механизма внутренней биржи товаров

Предлагается следующий порядок использования внутренней биржи ООО «Адидас»:

– к передаче между подразделениями принимается только товар в невскрытой и неповреждённой упаковке, не имеющий собственно

повреждений, сохранивший все потребительские качества, не имеющий видимого брака, и полностью соответствующий описанию на сайте компании;

– магазин поставщик вносит во внутреннюю биржу ООО «Адидас» как информацию о наличии у него избытка товара, так и факт отправки товара в магазин-получатель;

– отправка товаров осуществляется в сроки, установленные в таблице 7.

Таблица 7 – Сроки, установленные для использования биржи ООО «Адидас»

Период	Операции
Август текущего года – февраль следующего года	Любой товар текущей коллекции
Февраль-апрель следующего года	Остатки товаров текущей коллекции, которые планируются к передаче в дисконт-центры
Март-апрель следующего года	Пересылка перераспределяемых товаров между подразделениями
1 мая следующего года	Завершение работы биржи Приём исключительно индивидуальных заявок

Предполагается, что начало работы биржи будет в августе года, начиная с приёма новой коллекции. Необходимость в работе биржи в это время обуславливается требованием решения таких вопросов, как:

– отказ от реализации товаров, не имеющих перспектив на рынке региона, ввиду отсутствия у них требуемых качеств (не связанных с качеством вещи);

– необходимость ликвидации пересортицы и возврата одежды, которая не подходит по сезону.

Завершение активной работы биржи предполагается на март-апрель года, так как в это время начинается подготовка к распространению новой коллекции одежды, в результате чего магазины, заказавшие товары предыдущей коллекции не будут иметь времени для того, чтобы распродать их.

Начиная с 1 мая предполагается завершение работы внутренней биржи, а пересылки товаров предыдущей коллекции предлагается делать только в рамках отдельных соглашений, с тем, чтобы избежать ситуаций, при которых товар, поставленный в магазин, был отправлен обратно, для поставки его, в конце концов, в дисконт-центр. С целью стимулирования продаж нераспроданных остатков через биржу, предлагается следующий подход к установлению цены на

выставленные товары (таблица 8).

Таблица 8 – Порядок установления цены на выставленные на внутреннюю биржу ООО «Адидас» товаров

Период закупки	Скидка с цены, процент
1	2
До января	0

Продолжение таблицы 8

1	2
Январь	2
Февраль	5
Март	10
Апрель	20

Предполагается, что в период до января следующего года уровень скидки на выставляемый товар будет нулевым, так как до снятия товаров с реализации будет оставаться ещё 5 месяцев, что предполагает наличие возможностей по их реализации без скидки. При этом, за счёт повышенного спроса в отдельных регионах на те или иные вещи из текущей коллекции будет возможным оправдать пересылку.

В следующие месяцы уровень скидки относительно установленной ООО «Адидас» внутренней цены реализации подразделениям будет быстро увеличиваться – от 2 % в январе до 20 % по итогам апреля. Рост данной скидки будет обуславливается, прежде всего, увеличением рисков того, что товар, купленный на бирже, не будет распродан, в результате чего его покупатель должен компенсировать риски, связанные с возможным приобретением товара и его последующей невозможностью реализации.

Соответственно, те магазины ООО «Адидас», которые будут брать на себя дополнительный риск по реализации выставленных на внутренней бирже товаров, должны будут иметь возможность получения дополнительной прибыли. Для выставяющих же подразделений выставление товара на внутреннюю биржу будет возможностью хотя бы частично компенсировать издержки, связанные с невозможностью продажи того или иного товара, даже с учётом возможной скидки.

Кроме того, с целью уменьшения объёмов поставки нераспроданных товаров в целом и стимулирования использования внутренней биржи фирмы предлагается установление системы оценки подразделений её использования, что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка использования внутренней биржи ООО «Адидас» подразделениями

в баллах

Показатель	Продавец (выставляющий товар)	Покупатель (получающий товар)
Количество ассортиментных позиций в передаче, за каждую		
– до января	0,20	1,0
– январь	0,15	1,2
– февраль	0,10	1,5
– март	0,08	2,0
– апрель	0,05	2,5
Сумма переданных и проданных товаров, за каждую полную тысячу рублей		
– до января	0,5	0,8
– январь	0,3	1,0
– февраль	0,2	1,2
– март	0,15	1,5
– апрель	0,1	2,0

Предлагается учитывать баллы по двум направлениям:

- по количеству переданных ассортиментных позиций;
- по сумме переданных и проданных товаров.

Учёт баллов предлагается вести отдельно. При этом, так как операция передачи товара через внутреннюю биржу является существенно менее рискованной, нежели чем продажа, уровень баллов для передающего в разрезе ассортиментных позиций и по сумме переданных и проданных товаров, существенно различаются в пользу продавца, который несёт на себе существенно большие риски.

Необходимость выделения наряду с ассортиментными позициями также и сумм переданных и проданных товаров обуславливается тем, что в случае наличия только первого показателя магазины ООО «Адидас» будут передавать товары друг другу, накручивая при этом балльную оценку. Использование

второго показателя оценки позволит исключить подобную накрутку баллов, что сделает оценку более объективной.

Следует отметить, что расчёт баллов будет проводиться только по товарам, которые в результате передачи были проданы. Переданные, но не проданные товары в расчёт балльного рейтинга не включаются.

По результатам работы внутренней биржи ООО «Адидас» с использованием балльной оценки её деятельности будет сформирована возможность оценки эффективности розничных подразделений фирмы по оптимизации её ассортимента и заинтересованности в повышении эффективности реализации товаров, что позволит и далее совершенствовать реализацию бизнес-процессов в организации.

По итогам проведённого в пункте 3.1 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

– в качестве первого мероприятия, которое предлагается к реализации, выступает мероприятие по внедрению систем носимой видеофиксации деятельности работников магазинов ООО «Адидас», что позволит, с одной стороны, увеличить уровень контроля и управления деятельностью продавцов-консультантов, а с другой – даст возможность избежать хищений, и повысит возможности расследования жалоб со стороны покупателей и посетителей магазинов;

– вторым мероприятием является мероприятие по организации внутри ООО «Адидас» биржи нераспроданных товаров. Она нацелена на то, чтобы организовать внутреннее перемещение товаров напрямую между магазинами фирмы без использования доставки в Москву или другие региональные центры компании, что позволит увеличить скорость доставки и повысит возможности по продажам товаров, особенно в тех случаях, когда имеется локальный интерес к тому или иному конкретному товару, которого не наблюдается в целом по сети ООО «Адидас».

### **3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Дадим оценку эффективности реализуемых мероприятий.



Использование носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов.

Дадим оценку реализации данного мероприятия, исходя из того, что снизятся товарные потери и объём брака. По итогам предыдущих двух лет работы магазинов ООО «Адидас» в ДВФО объём данных статей составил:

– в 2016 году: 790 (товарные потери) + 381 (брак) = 1171 тыс. руб.;

– в 2017 году: 490 (товарные потери) + 59 (брак) = 549 тыс. руб.

Отсюда, среднегодовая сумма потерь магазина составляет:

$$P_{\text{ср}} = \frac{1171 + 549}{2} = 860 \text{ тыс. руб.}$$

Возможно предполагать, что потери, приходящиеся на деятельность центрального аппарата ООО «Адидас» и потери, приходящиеся на деятельность магазинов ООО «Адидас» в ДВФО, делятся поровну, так как часто невозможно установить виновность в потерях той или иной стороны. В связи с этим, сумма потерь, которые могут быть предотвращены для рассматриваемого магазина, составляет:

$$P_{\text{п}} = P_{\text{ср}} \times 50 \% = 860 \times 50 \% = 430 \text{ тыс. руб.}$$

Другим аспектом реализации данного мероприятия является сокращение количества конфликтных ситуаций в магазинах фирмы.

По данным портала «Генеральный директор», доля конфликтных клиентов в общем объёме клиентской базы не превышает 5 %.<sup>27</sup>

Практика деятельности ООО «Адидас» в ДВФО показывает, что в целом возможно принимать данный уровень в размере около 2 %, то есть 1 конфликтный клиент на 50 посетителей, так же пропорция наблюдается и по покупателям.

Следует отметить, что использование видеофиксации позволит не только объективно зафиксировать процесс конфликта, но также и оперативно вмешаться в него, в случае наличия наблюдения онлайн. При этом, так как посетители и клиенты вольны в выражении своих эмоций и мнений, а

---

<sup>27</sup> Дорощев С. Конфликты с клиентами: как справиться со скандалистами [Электронный ресурс] // Генеральный директор : офиц. сайт. URL: <https://www.gd.ru/articles/3378-konflikty-s-klientami> (дата обращения : 01.06.2018).

сотрудники магазина не имеют подобной возможности, будем в расчётах исходить из того, что 80 % будут спровоцированы клиентами, а остальные 20 % – сотрудниками магазинов.

Оценим общий объём конфликтных посетителей. По итогам 2017 года общее количество посетителей, согласно паспорта региона ДВФО в ООО «Адидас» составило 2054,1 тыс. чел.

Отсюда, количество конфликтных посетителей возможно оценить в количестве:

$$K_{п} = 2054,1 \times 2 \% = 41,1 \text{ тыс. чел.}$$

Так как конфликтная ситуация проявляется не постоянно, а лишь в определённой доле случаев, оценим данную долю. Ввиду того, что формирование конфликтного случая происходит спонтанно, возможно применение того же коэффициента 2 % к общему количеству конфликтных посетителей, что позволяет оценить количество конфликтов в размере:

$$\text{Конф} = 2 \% \times K_{п} = 2 \% \times 41,1 = 0,822 \text{ тыс. ед. или } 822 \text{ ед.}$$

Исходя из того, что в 20 % конфликтов виновной стороной будет являться работник ООО «Адидас», возможно оценить количество таких конфликтов в размере:

$$K_{р} = 20 \% \times \text{Конф} = 20 \% \times 822 \text{ ед.} = 164 \text{ ед.}$$

Таким образом, за счёт внедрения носимой видеофиксации будет возможным сокращение количества конфликтных ситуаций в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» на 164 ед. в год.

По итогам расчётов составим следующую таблицу 10.

Таблица 10 – Порядок расчётов эффекта от мероприятия по видеофиксации

Показатель	Формула	Значение
Сумма товарных потерь и брака в 2016 г.	$\Pi_0 = \text{ТП}_0 + \text{Б}_0$	$\Pi = 790 + 381 = 1171 \text{ тыс. руб.}$
Сумма товарных потерь и брака в 2017 г.	$\Pi_1 = \text{ТП}_1 + \text{Б}_1$	$\Pi = 490 + 59 = 549 \text{ тыс. руб.}$
Среднегодовая сумма потерь	$\Pi_{ср} = \frac{\Pi_0 + \Pi_1}{2}$	$\Pi_{ср} = \frac{1171 + 549}{2} = 860 \text{ тыс. руб.}$
Доля потерь магазинов	$\text{Дп} = 50 \%$	–
Сумма потерь магазинов	$\Pi_{п} = \Pi_{ср} \times \text{Дп}$	$\Pi_{п} = 860 \times 50 \% = 430 \text{ тыс. руб.}$
Количество посетителей магазинов в ДВФО	$\Pi$	2054,1 тыс. чел.

Доля конфликтных посетителей	Дкп	2 %
Количество конфликтных посетителей	Кп = П x Дкп	Кп = 2054,1 x 2 = 41,1 тыс. чел.
Доля конфликтных ситуаций	Дкс	2 %
Количество конфликтных ситуаций	Ккс = Дкс x Кп	Ккс = 2 % x 41100 = 822 ед.
Доля конфликтов по вине работников магазинов	Дкм	20 %
Количество предотвращённых конфликтов	Кр = Дкм x Ккс	Кр = 20 % x 822 = 164 ед.

Рассмотрим организацию внутренней биржи нераспроданных товаров.

С целью оценки эффективности внутренней биржи нераспроданных товаров оценим средний размер запасов в целом по ООО «Адидас». По итогам 2017 г. данное значение составляет:

$$\bar{З} = \frac{13923 + 17119}{2} = 15521 \text{ млн. руб.}$$

Отсюда, значение оборачиваемости запасов в целом по предприятию составит:

$$Обз = \frac{40579}{15521} = 2,61 \text{ об.}$$

Необходимость определения коэффициента оборачиваемости запасов требуется для определения среднего размера запасов, который есть в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас», так как аналитические данные по показателю отсутствуют.

По итогам 2017 года объём реализации в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» составил 466,6 млн. руб. Отсюда, среднегодовой объём запасов в магазинах макрорегиона оценивается в размере:

$$З_{двфо} = \frac{466,6}{2,61} = 178,8 \text{ млн. руб.}$$

Оценим объёмы передаваемых в рамках формирования внутренней биржи товаров. Для этого, примем долю нераспроданных вещей из текущей коллекции в размере 20 %. Данный уровень сообщают компании стоковой торговли одеждой.

Тогда, общие объёмы одежды текущей коллекции, которые могут быть размещены на внутренней бирже ООО «Адидас», составят:

$$\text{Сток} = 178,8 \times 20 \% = 35,8 \text{ млн. руб.}$$

Ввиду того, что данная сумма является максимальной, реально выставляемые на биржу товары будут иметь меньшую стоимость, так как у руководства предприятий, как правило, есть возможности по прогнозированию объёмов продаж по тем или иным ассортиментным направлениям.

В качестве экспертной оценки примем, что уровень неликвидных на региональном уровне товаров в составе товаров, которые могут быть передана на биржу и продана, составляет 20 %, так как в отношении остальных товаров, составляющих 80 % остатков, очевидно, будет найдена возможность их реализации.

Отсюда, объёмы выставления товаров на биржу и их реализации, составит:

$$P = 20 \% \times 35,8 = 7,2 \text{ млн. руб.}$$

Так как данная реализация не потребует дополнительных затрат на продвижение, по ней возможно получение прибыли в целом по системе ООО «Адидас». Так как маркетинговые мероприятия отсутствуют, необходимо использование показателя рентабельности продаж по валовой прибыли, нежели чем по прибыли от продаж. По итогам 2017 года данный показатель составил:

$$P_{\text{пвп}} = \frac{25804}{40579} \times 100 \% = 63,6 \%$$

Отсюда, объёмы валовой прибыли, которые будут получены дополнительно макрорегионом ДВФО ООО «Адидас» при реализации данного мероприятия, составят:

$$\text{ВП} = 63,6 \% \times 7,2 = 4,579 \text{ млн. руб. или } 4579 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, возможно ожидать увеличения объёмов валовой прибыли ООО «Адидас» в лице макрорегионального подразделения ДВФО почти на 4,6 млн. руб.

Следует отметить, что ввиду того, что реализация предложенного механизма внутренней биржи может быть осуществлена только на уровне Головной компании, затраты на её реализацию не рассматриваются. Более того, в целом в ООО «Адидас» имеется вся необходимая информация для того, чтобы

реализовать данное мероприятие на практике, основной объём работ будет носить информационный характер, затраты материальных ресурсов планируются только по данному направлению.

Сформируем по итогам расчётов по мероприятию таблицу 11.

Таблица 10 – Порядок расчётов эффекта от мероприятия по организации внутренней биржи нераспроданных товаров

Показатель	Формула	Значение
Средний размер запасов в ООО «Адидас»	$\bar{z} = \frac{z_0 + z_1}{2}$	$\bar{z} = \frac{13923 + 17119}{2} = 15521$ млн. руб.
Оборачиваемость запасов	$Обз = \frac{B}{\bar{z}}$	$Обз = \frac{40579}{15521} = 2,61$ об.
Объём реализации в ДВФО	Вр	466,6 млн. руб.
Среднегодовой размер запасов в ДВФО	$Здвфо = \frac{Вр}{Обз}$	$Здвфо = \frac{466,6}{2,61} = 178,8$ млн. руб.
Доля передаваемых на внутреннюю биржу товаров	Дп	20 %
Сумма передаваемых товаров	Сток = Здвфо x Дп	Сток = 178,8 x 20 % = 35,8 млн. руб.
Доля ликвидных товаров	Дл	20 %
Сумма ликвидных товаров	Р = Дл x Сток	Р = 20 % x 35,8 = 7,2 млн. руб.
Рентабельность продаж	$Pn = \frac{Вп}{B} \times 100\%$	$Pn = \frac{25804}{40579} \times 100\% = 63,6\%$
Объём дополнительной валовой прибыли	ВП = Рп x Р	ВП = 63,6 % x 7,2 = 4,579 млн. руб.

По итогам проведённых расчётов составим следующую таблицу 12.

Таблица 12 – Оценка результатов реализации предложенных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас»

Мероприятие	Вид эффекта	Значение
Использование носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов	Сокращение потерь, тыс. руб.	430
	Уменьшение количества конфликтов с покупателями и посетителями, ед.	164
Организация внутренней биржи нераспроданных товаров	Рост объёмов реализации, млн. руб.	7,2
	Увеличение объёмов валовой прибыли, тыс. руб.	4579

Как видно из представленной таблицы, возможно ожидать эффекта от

реализации предложенных мероприятий по следующим направлениям:

- уменьшение товарных потерь разного вида;
- сокращение количества конфликтных ситуаций, происходящих по вине персонала;
- увеличение объёмов реализации и валовой прибыли.

По итогам проведённого в главе 3 исследования возможно сформулировать следующие выводы обобщающего характера:

- в качестве основных мероприятий, нацеленных на совершенствование организации бизнес-процессов в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» предложены мероприятия по использованию носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов, а также по организации внутренней биржи нераспроданных товаров;

- мероприятие по использованию носимых средств видеофиксации нацелено на то, чтобы обеспечить контроль выполнения работниками трудовых функций, а также дать возможность обеспечить разбор конфликтных ситуаций, уменьшить вероятность хищений персоналом тех или иных материальных ценностей. С целью реализации данного мероприятия разработана инструкция по использованию носимых средств видеофиксации;

- мероприятие по организации внутренней биржи нераспроданных товаров предполагает, что товары, у которых, по мнению магазинов, есть шанс быть нераспроданными, будут выставляться для закупки другими магазинами, у которых существует региональный спрос на те или иные товары из текущей коллекции. При этом, устанавливается перечень требований к перемещаемым в рамках ООО «Адидас» товарам, устанавливается требование по скидкам в зависимости от времени перемещения, а также показатели оценки деятельности директоров магазинов в отношении передаваемых товаров;

- проведённые расчёты показали, что за счёт мероприятия по использованию носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов в рамках макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» будет возможным сократить потери от хищений и подобных на 430 тыс. руб., уменьшить на 164 ед.

количество конфликтных ситуаций с клиентами, требующих реакции руководства магазинов. За счёт мероприятия по организации внутренней биржи товаров будет возможным увеличить объёмы реализации на 7,2 млн. руб., а объёмы валовой прибыли – на 4,6 млн. руб. Таким образом, возможно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия эффективны и должны быть реализованы на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие бизнес-процесса основывается на понятии процесса, в широком смысле подразумевающего преобразование любого рода входа в выход. Бизнес-процесс рассматривается как процесс особого рода, представляющего собой совокупность операций, проводимых в определенной очередности, требующих для своего начала определённых условий, обеспечения ресурсами, и имеющего результатом потребляемый внешними и внутренними пользователями продукта. Бизнес-процесс имеет внутреннюю структуру, целью которой является преобразование входного потока в выходной. При этом, в составе элементов бизнес-процессов выделяют планирование, выполнение преобразования (работы), регистрацию информации, контроль и анализ, а также управление бизнес-процессом как сложным объектом. Данное управление реализуется через систему обратной связи, организуемую владельцем бизнес-процесса для его эффективного протекания.

В качестве атрибутов бизнес-процесса выступают наименование, реализуемая функция, участники, ответственное лицо, границы процесса, входные и выходные потоки, требуемые ресурсы, цель, а также методики процесса, контрольные точки и возможные риски. В качестве характеристик бизнес-процесса выступают результативность, определённость, управляемость, эффективность, повторяемость, адаптируемость и стоимость. Система бизнес-процессов на предприятии образует сеть, в рамках которой бизнес-процессы рассматриваются как неделимые сущности. Организация бизнес-процессов в существенной степени зависит от внутренней структуры предприятия.

Возможными категориями деления бизнес-процессов выступают такие, как отношение к основному производству, отношение к клиентам, отношение к деятельности фирмы, по уровню иерархии, по видам деятельности, по роли в деятельности организации, по прочим критериям. Применение и выделение той или иной классификации бизнес-процессов обуславливается потребностями в их использовании. При этом, важнейшими классификациями для целей анализа



являются отношение к деятельности фирмы, а также по отношению к её положению. В первом случае выделяются такие четыре вида бизнес-процессов, как основные, обеспечивающие, бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития. По отношению к положению фирмы выделяют внешние и внутренние бизнес-процессы. Бизнес-процессы, классифицированные по отношению к деятельности фирмы находятся в процессе постоянного кругооборота, обеспечивая реализацию всех функций предприятия.

Общий подход к оценке эффективности бизнес-процессов состоит в вычислении, преимущественно, количественных показателей, на основании которых делается соответствующий вывод. В качестве основных показателей оценки выступают стоимость, время и качество. Также, могут привлекаться показатели компетентности, результата, диагностические показатели. Другим направлением оценки является оценка показателей на входе, выходе, что позволяет оценить дисциплину бизнес-процесса. Среди наиболее современных показателей оценки бизнес-процессов выступают показатели, включаемые в KPI, а также целевые показатели эффективности, конкурентоспособности, а также результирующие показатели финансовой эффективности.

ООО «Адидас» представляет собой подразделение немецкого промышленно концерна, который специализируется на выпуске спортивной экипировки, одежды, обуви, и инвентаря. Управление бизнес-процессами в компании носит иерархический характер, и основывается на установлении регламента по производству основных действий в розничном сегменте. В данном регламенте зафиксирована единообразная процедура реализации бизнес-процессов, как на уровне магазина и его работников, так и частично – для лиц, осуществляющих управление продажами, в части, относящейся непосредственно к управлению деятельности розничных точек.

Регламентация бизнес-процедур на уровне розничных торговых точке ООО «Адидас» позволяет унифицировать управление данными торговыми точками, а также позволяет повысить объективность в их оценке, для чего применяется система ключевых показателей деятельности (KPI). В рамках

данной системы установлена совокупность показателей, с помощью которых определяется уровень качества выполнения бизнес-процессов. Контрольная информация по реализации бизнес-процессов в розничных торговых точках ООО «Адидас» используется, в том числе, для того, чтобы осуществлять текущее и стратегическое управление, а также формирование плановых показателей. Данное планирование осуществляется как по брендам и группам товаров, так и в поэлементном разрезе. При этом, планирование по брендам и группам осуществляется на региональном уровне, а в поэлементном разрезе – на уровне отдельной розничной торговой точки.

Проведённый анализ по макрорегиону ДВФО ООО «Адидас» показал, что в целом наблюдается отрицательная динамика снижения по большинству показателей. Сокращение данных показателей обуславливается, с одной стороны, недостаточным уровнем реализации бизнес-процессов в компании, а с другой – отсутствием учёта региональной специфики в деятельности магазинов на данной территории. В качестве основных выявленных недостатков в деятельности ООО «Адидас» на территории макрорегиона ДВФО указаны такие, как недостаточная регламентация бизнес-процессов стимулирования продаж и кросс-продаж, проблемы в организации поставок товаров в розничные торговые точки ДВФО, отсутствие регламентации бизнес-процессов обслуживающего характера, прежде всего, в части использования программного обеспечения. При этом, в качестве глобальной проблемы выступает отсутствие регламентации в бизнес-процессах учёта разницы во времени между головным офисом и розничными торговыми точками предприятия, расположенными в макрорегионе ДВФО.

В качестве основных мероприятий, нацеленных на совершенствование организации бизнес-процессов в макрорегионе ДВФО ООО «Адидас» предложены мероприятия по использованию носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов, а также по организации внутренней биржи нераспроданных товаров. Мероприятие по использованию носимых средств видеофиксации нацелено на то, чтобы обеспечить контроль выполнения

работниками трудовых функций, а также дать возможность обеспечить разбор конфликтных ситуаций, уменьшить вероятность хищений персоналом тех или иных материальных ценностей. С целью реализации данного мероприятия разработана инструкция по использованию носимых средств видеофиксации

Мероприятие по организации внутренней биржи нераспроданных товаров предполагает, что товары, у которых, по мнению магазинов, есть шанс быть нераспроданными, будут выставляться для закупки другими магазинами, у которых существует региональный спрос на те или иные товары из текущей коллекции. При этом, устанавливается перечень требований к перемещаемым в рамках ООО «Адидас» товарам, устанавливается требование по скидкам в зависимости от времени перемещения, а также показатели оценки деятельности директоров магазинов в отношении передаваемых товаров.

Проведённые расчёты показали, что за счёт мероприятия по использованию носимых средств видеофиксации при обслуживании клиентов в рамках макрорегиона ДВФО ООО «Адидас» будет возможным сократить потери от хищений и подобных на 430 тыс. руб., уменьшить на 164 ед. количество конфликтных ситуаций с клиентами, требующих реакции руководства магазинов. За счёт мероприятия по организации внутренней биржи товаров будет возможным увеличить объёмы реализации на 7,2 млн. руб., а объёмы валовой прибыли – на 4,6 млн. руб. Таким образом, возможно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия эффективны и должны быть реализованы на практике.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агиевич, Т.Г. Оптимизация бизнес-процессов : концептуальный подход / Т.Г. Агиевич, Ю.С. Морозова // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 4. – С. 224 - 226.
- 2 Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : Стандарты и качество, 2013. – 384 с.
- 3 Асташова, Ю.В. Управление процессами промышленного предприятия : дисс. ... канд. экон. наук / Ю.В. Асташова. – Челябинск, 2006. – 180 с.
- 4 Балашова, Е.С. Показатели оценки организационной эффективности бизнес-процессов/ Е. С. Балашова // Научно-техн. вед. Санкт-Петербург. гос. политехн. ун-та. Сер.: Экономические науки. – 2014. – № 2. – С. 186 - 190.
- 5 Батанова, М.В. Характеристики и взаимосвязь бизнес-процессов на предприятии / М.В. Батанова, Н.С. Карцева, А.Р. Стеньгина, С.Р. Шапагатов // Молодой ученый. – 2016. – № 22. – С. 137 - 140.
- 6 Беликов, Ю.В. Обзор современных подходов к бизнес-процессам в организации / Ю.В. Беликов // Молодой ученый. – 2017. – № 43. – С. 137 - 139.
- 7 Бизнес-процесс [Электронный ресурс] // Портал трейдеров :официальный сайт. – Режим доступа : <https://utmagazine.ru/posts/8668-biznes-process>. – 01.05.2018.
- 8 Валько, Д.В. К вопросу о методике оценки эффективности бизнес-процессов компании / Д.В. Валько // Управление в современных системах. – 2014. – № 4. – С. 37 - 42.
- 9 Варзунов, А.В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. – СПб. : Университет ИТМО, 2016. – 128 с.
- 10 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М. : Велби, 2016. – 504 с.
- 11 Всяких, Е.И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / Е.И. Всяких. – М. : ИТ-Экономика, 2013. – 192 с.
- 12 Дорофеев, С. Конфликты с клиентами: как справиться со

скандалистами [Электронный ресурс] // Генеральный директор : офиц. сайт. – Режим доступа : <https://www.gd.ru/articles/3378-konflikty-s-klientami>. – 01.06.2018.

13 Дружина, Д.С. Анализ бизнес-процессов и их дальнейшее моделирование как фактор развития современной организации / Д.С. Дружина, Д.С. Борисов // Молодой ученый. – 2016. – № 6. – С. 425 - 427.

14 Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Маркетинг, 2015. – 195 с.

15 Звягин, Л.С. Системный анализ как новое направление исследования процессов управления / Л.С. Звягин // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 420 - 424.

16 Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. – Уфа : УГАТУ 2016. – 253 с.

17 ИСО 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «Кодекс».

18 Кауфман, Н.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий в контексте инновационного развития / Н.Ю. Кауфман // Молодой ученый. – 2016. – № 25. – С. 292 - 295.

19 Кныш, М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2017. – 284 с.

20 Кольган, М.В. Управление бизнес-процессами предприятия на основе построения карт эффективности бизнес-процессов / М.В. Кольган // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 8-8. – С. 63 - 67.

21 Кузнецов, С.Ю. Управление бизнес-процессами (BPM) в стратегическом менеджменте / С.Ю. Кузнецов, И.В. Руденко // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 2. – С. 92 - 98.

22 Лосев, В.С. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия / В.С. Лосев, Л.А. Козерод // Вестник ТОГУ. –

2012. – № 1 (24). – С. 166 - 170.

23 Муранова, Т.Д. Описание бизнес-процессов коммерческого предприятия / Т.Д. Муранова // Молодой ученый. – 2017. – № 5. – С. 205 - 208.

24 Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс] // MBA Start.: офиц. сайт. – Режим доступа : <http://aniri.flatrate.ru/Reading/Reading/Менеджмент/конспекты%20лекций/12-OPM-06-SMRN.pdf>. – 01.05.2018.

25 Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2015. – 496 с.

26 Постнов, В.В. Анализ бизнес-процессов как один из элементов управления / В.В. Постнов, А.С. Селиверстов, Д.Е. Митрофанов // Молодой ученый. – 2017. – № 43. – С. 161 - 163.

27 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2014. – 256 с.

28 Руденко, И.В. Теоретические аспекты сущности бизнес-процессов : управление ограничениями / И.В. Руденко, С.Е. Храменок // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 3. – С. 206 - 210.

29 Селецкая, А.С. Моделирование бизнес-процессов: подходы, методы, этапы / А.С. Селецкая // Молодой ученый. – 2018. – № 9. – С. 95 - 96.

30 Селиверстов, А.С. Управление бизнес-процессами внутри предприятия / А.С. Селиверстов, В.В. Постнов, Д.Ю. Уткин // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита : Издательство «Молодой ученый», 2018. – С. 46 - 48.

31 Скородумов, П.В. Моделирование бизнес-процессов : подходы, методы, средства / П.В. Скородумов // Вопросы территориального развития. – 2014. – № 5. – С. 1 - 9.

32 Султанова, Б.К. Информационные процессы в системах управления бизнес-процессами предприятия / Б.К. Султанова, А.У. Нурпейсова, Г.У. Макина // Молодой ученый. – 2015. – № 20. – С. 80 - 85.

33 Тараскина, Ю.В. Показатели бизнес-процессов как основа оценки

эффективности деятельности организации / Ю.В. Тараскина // Теоретические основы развития экономических систем в современных условиях. – 2015. – № 4. – С. 13 - 18.

34 Тягненко, В.В. Методика оценки эффективности бизнес-процесса «Управление капитальным ремонтом основных фондов» / В.В. Тягненко, Е.П. Карлина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2010. – № 1. – С. 102 - 107.

35 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2015. – 448 с.

36 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2016. – 448 с.

37 Фёдоров, О.Ю. Автоматизация бизнес-процессов предприятия как первоначальный этап внедрения информационной системы управления бизнес-процессами / О.Ю. Фёдоров, И.М. Яхонтова // Сборник материалов конф. «Информационное общество : современное состояние и перспективы развития». – 2016. – С. 130-133.

38 Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления / Е.В. Фрейдина. – М. : Омега-Л, 2018. – 384 с.

39 Чугумбаев, Р.Р. Бизнес-моделирование как элемент метода экономического анализа / Р.Р. Чугумбаев, Н.Н. Чугумбаева // Научный альманах. – 2015. – № 12-1. – С. 393 - 396.

40 Яновская, М.В. Бизнес-процессы в сфере предпринимательства / М.В. Яновская // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – С. 209 - 213.

41 Ясаков, А.С. Процессный подход к управлению экономическими системами / А.С. Ясаков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2013. – № 2. – С. 324 - 328.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Инструкция по использованию носимых устройств видеofиксации

#### ООО «Адидас»

1. Настоящая Инструкция разработана в целях обеспечения единого подхода к организации применения видеорегистраторов в ООО «Адидас», повышения эффективности их использования для решения проблем текущей деятельности работников предприятия, решения вопросов, возникающих при общении сотрудников между собой и с клиентами.

2. Материалы аудио- и видеозаписи, полученные с применением видеорегистратора, являются исключительно собственностью ООО «Адидас».

3. К работе с видеорегистратором допускаются сотрудники, изучившие руководство (инструкции) по его эксплуатации и сдавшие зачеты по правилам его применения. Сотрудники, допущенные к работе с видеорегистраторами несут персональную ответственность за его сохранность и работоспособность.

4. Карты памяти видеорегистраторов, используемые для записи аудио- и видеoinформации, хранятся в ООО «Адидас» у директора магазина с исключением доступа к ним посторонних лиц.

5. При эксплуатации видеорегистраторов, оснащенных картами памяти, необходимо:

5.1. Осуществлять фиксацию выдачи карт памяти заступающим на работу работникам и их приемки по окончании работы в Книге выдачи и приема средств связи;

5.2. Фиксировать в Книге выдачи и приема средств связи, технических средств фамилию и инициалы сотрудника, которому выдается карта памяти заводской (инвентарный) номер карты памяти, дату, время выдачи и приема карты памяти.

6. Возможность загрузки и (или) удаления информации с карт памяти (жестких дисков) видеорегистраторов предоставляется исключительно директору магазина ООО «Адидас».

7. Для обработки и хранения полученной с использованием видеорегистраторов аудио-, видеoinформации в подразделениях ООО «Адидас» оборудуется специальное рабочее место.

8. По окончании каждой смены информация с карт памяти (жестких дисков) видеорегистраторов загружается специализированным программным обеспечением АРМ в архив подразделения ООО «Адидас». После загрузки аудио-, видеoinформации в хранилище она удаляется с карты памяти (жесткого диска) видеорегистратора. Повторное использование не очищенных носителей информации не допускается. В случае использования жестких дисков, объем которых позволяет обеспечить возможность хранения информации в течение 30 суток и более, загрузка информации в периферийное и (или) региональное хранилище может не осуществляться. В случае отсутствия специального программного обеспечения информация с карт памяти загружается в имеющееся в наличии серверное оборудование с формированием адресных банков данных системы санкционированного допуска.

9. При загрузке аудио-, видеoinформации в хранилище следует обеспечить ввод поисковых реквизитов с указанием заводского (инвентарного) номера АПК, периода видеозаписи и иных поисковых реквизитов (ФИО продавца, дата записи).

10. Необходимо обеспечить хранение полученной с использованием видеорегистраторов аудио-, видеoinформации на срок не менее 30 суток. При необходимости (конфликтные ситуации, рассмотрение жалоб и заявлений граждан, проведение служебных проверок и т.п.) хранение соответствующей аудио-, видеoinформации обеспечивается в течение 6 месяцев.

II. Действия сотрудников ООО «Адидас» по применению видеорегистратора в



процессе работы.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

### Инструкция по использованию носимых устройств видеофиксации ООО «Адидас»

11. При получении карты памяти, предназначенной для использования в составе видеорегистратора, сотрудник обязан сверить указанный на ней заводской (инвентарный) номер с записью в Книге выдачи и приема средств связи, технических средств, произвести ее визуальную проверку на предмет отсутствия механических повреждений, и следов иных воздействий.

12. После завершения инструктажа и перед заступлением на рабочее место сотрудник обязан осмотреть видеорегистратор на предмет отсутствия механических повреждений и следов иных воздействий, сохранности пломб фиксации жесткого диска (при его наличии), произвести проверку работоспособности видеорегистратора, привести его в рабочее состояние с реализацией функции аудио-, видеозаписи в соответствии с руководством пользователя видеорегистратора, проверить правильность установки даты и времени на видеорегистраторе, направление камер и надежность креплений.

13. В целях наиболее эффективного использования видеорегистратора при работе, работник ООО «Адидас» обязан:

13.1. Обеспечить максимальный сектор обзора камер видеорегистратора при размещении его в нагрудном кармане;

13.2. Обеспечивать максимально фиксацию происходящего камерами видеорегистратора.

14. При возникновении конфликтной ситуации, а также в исключительных случаях, когда те или иные действия вынужденно совершались вне сектора обзора камер, работнику ООО «Адидас» необходимо незамедлительно при предоставлении возможности прокомментировать в секторе обзора и зоне аудиовосприятия видеорегистратора обстоятельства случившегося и осуществленные им действия.

15. Запрещено:

15.1. Удалять аудио-, видеофайлы, записываемые видеорегистратором до перемещения их в архив ООО «Адидас» (периферийное хранилище).

15.2. Использовать видеорегистратор с нарушением руководства (инструкции) по эксплуатации.

15.3. Осуществлять воздействие на видеорегистратор, которое может повлечь сбой в работе.

15.4. Нарушать целостность программного обеспечения и данных, а также конструкции видеорегистратора.

15.5. Использовать принадлежности, не входящие в состав видеорегистратора.

15.6. Осуществлять несанкционированные подключения внешних устройств, не предусмотренных предприятием-изготовителем.

15.7. Нарушать схему подключения видеорегистратора, в том числе его электропитания.

15.8. Изменять установочные положения и настройки видеорегистратора, в том числе влиять на уменьшение секторов обзора камер.

15.9. Выключать при работе, включать повышенную или избыточную громкость на звуковоспроизводящих приборах (автомагнитолы, портативные музыкальные устройства), а также на устройствах, подавляющую или снижающую возможности видеорегистратора по фиксации аудиоинформации.

15.10. Использовать светоиспускающие (светоизлучающие) приборы для воспрепят-  
Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Инструкция по использованию носимых устройств видеофиксации  
ООО «Адидас»

ствования регистрации и сохранению видеоинформации видеорегистратором.

15.11. Совершать иные действия, препятствующие регистрации и сохранению аудио- и (или) видеоинформации видеорегистратором.

16. В случае выхода из строя видеорегистратора в период работы сотрудник обязан незамедлительно проинформировать непосредственного начальника для фиксации информации.

17. По окончании работы сотруднику необходимо проверить работоспособность видеорегистратора. В случае обнаружения повреждений или неисправности видеорегистратора, а также о фактах, указанных в пункте 14 настоящей Инструкции, сотрудник незамедлительно докладывает руководству подразделения.

В случае применения видеорегистратора, запись аудио-, видеоинформации в котором осуществляется с использованием карты памяти, сотрудник извлекает ее и сдает на ответственное хранение в устроенном порядке.

III. Порядок использования базы данных аудио-, видеоинформации, полученной с использованием видеорегистраторов

18. В целях осуществления контроля за работой сотрудников ООО «Адидас» может осуществляться изучение полученной с использованием видеорегистраторов аудио- и видеоинформации, в том числе:

18.1. Наличие работника на рабочем месте.

18.2. Соответствие внешнего вида сотрудников и их экипировки установленным требованиям.

18.3. Соблюдение сотрудниками правил внутреннего распорядка.

18.4. Соблюдение сотрудниками служебной дисциплины и законности, установленных требований во взаимоотношениях с покупателями и посетителями.

18.5. Реагирование на те или иные нарушения, правонарушения.

18.6. Правомерность используемых форм и методов контроля за действиями покупателей и посетителей.

19. Ежемесячно проводится анализ записей, полученных с применением видеорегистраторов, в том числе в обязательном порядке при проведении служебных проверок. Результаты анализа доводить до сотрудников при проведении инструктажей, а также на служебных занятиях и совещаниях, с демонстрацией записей положительных и отрицательных примеров.

20. Передача аудио- и видеоинформации в другие подразделения ООО «Адидас» осуществляется по решению соответствующего руководителя органа управления или подразделения предприятия.

IV. Минимальные технические требования к автоматизированным рабочим местам, оборудуемым в подразделениях ООО «Адидас»

21. Программное обеспечение АРМ должно предоставлять возможность:

21.1. Разграничения прав пользователей АРМ на администраторов (обработка электронных носителей аудио-, видеоинформации) и пользователей (поиск в базе данных аудио-, видеоматериалов).

22.2. Обработки и занесения в хранилище аудио-, видеоинформации с вводом идентифицирующих данных (фамилия работника, заводской (инвентарный) номер

видеорегистратора, заводской (инвентарный) номер карты памяти, дата аудио-, видеозаписи).