

3. Проблемы, возможности и перспективы развития маркетинга и торгового дела : материалы конф. / под общ. ред. Н. И. Лыгиной. — М., Берлин : Директ-Медиа, 2015. — С. 324–332.

В.С. Гасанов
БГЭУ (Минск)

СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА И ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ТОРГОВЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

В настоящее время функциональный подход управления организациями заменяется процессным, так как использование функционального подхода и его результативность вызывает в торговле ряд проблем:

- обособленность подразделений друг от друга, приводящая к монополизации решений;
- разрушительный для организации характер взаимодействия подразделений друг с другом вместо сотрудничества в интересах организации;
- высокая специализация работников, не позволяющая им видеть возникающие проблемы в целом;
- критерием результативности функционального подразделения является мнение его начальника, а не результаты делового процесса;
- неэффективность информационной поддержки процессов жизненного цикла;
- слабая освоенность управления бизнес-процессами не только работников, но и высшего менеджмента.

Один из основных законов системного подхода: точка оптимальной работы всей системы не соответствует сумме точек оптимальных работ подсистем. Функциональный подход к управлению предполагает максимизацию результативности и эффективности всех отдельных участников бизнес-процесса. В такой ситуации совокупный бизнес-процесс будет далек от максимальной результативности и эффективности. Процессный подход предполагает настройку не оптимальности подпроцессов для достижения максимальной оптимальности, а бизнес-процесса в целом [1, с. 301–315].

В чем состоит специфика управления процессного подхода и зачем он нужен? Какие причины его обуславливают и чем он отличается от функционального подхода?

Процессный подход к управлению — делегирование полномочий и ответственности через бизнес-процессы, где бизнес-процесс — это устойчивая (многократно повторяющаяся) деятельность, преобразующая ресурсы (входы) в результаты (выходы). В рамках процессно-

го подхода предполагается выделение проблемного бизнес-процесса и его участников, назначение одного из участников бизнес-процесса владельцем и делегирование полномочий и ответственности по управлению данным бизнес-процессом ему. Возникает матричная структура при управлении регулярной деятельностью. Участник бизнес-процесса подчиняется функциональному руководителю и владельцу бизнес-процесса, что связано с применением одновременно двух подходов к управлению регулярной деятельностью: функционального и процессного. Что, кстати, не исключает и тройного подчинения, если он (сотрудник) также является членом проектной команды (нерегулярная деятельность) [1, с. 235–236].

Система процессного подхода к управлению предполагает наличие следующих подсистем:

1. Выделенный бизнес-процесс — объект управления с определением границ системы (контекст — внешнее окружение; подсистемы и компоненты, входящие в систему; потребляемые ресурсы и получаемые результаты и т.д.)

2. Ключевые показатели эффективности (КПИ/ КПЭ), включая систему их планирования и контроля, — система измеримых показателей, отражающих результативность и эффективность бизнес-процесса, используемых для управления бизнес-процессом (планирование, контроль, мотивация).

3. Владелец бизнес-процесса — участник бизнес-процесса, которому делегированы полномочия и ответственность по управлению бизнес-процессом.

4. Регламент бизнес-процесса — описание объекта управления в объеме, необходимом для всех заинтересованных лиц. В первую очередь для участников бизнес-процесса, его владельца и контролеров.

5. Система мотивации участников бизнес-процесса на достижения его результатов.

Необходимо понимать, что внедрение даже не всех подсистем процессного подхода существенно повышает результативность и эффективность системы управления. Также в процессе описания и анализа бизнес-процесса происходит обмен информацией между его участниками и появляется возможность сформировать правильное разделяемое понимание бизнес-процесса и решить большинство системных и поведенческих проблем, что является неоспоримым достоинством процессного подхода.

Разработка и внедрение процессного подхода к управлению — достаточно сложная и ресурсоемкая задача, поэтому он должен применяться как скорая помощь для ограниченного количества наиболее проблемных бизнес-процессов. Даже простое описание всех бизнес-процессов компании — сложно реализуемая задача; тем более невозможно применить процессный подход для всех процессов компании. Внедрить идею описания всех бизнес-процессов в организации обычно выгодно недобросовестным консультантам или сотрудникам

компаний, заинтересованным материально в проведении столь масштабного проекта. При принятии решения о применении процессного подхода всегда необходимо соотносить получаемый эффект с затратами на его применение.

Литература

1. *Репин, В. В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

*К.В. Гринкевич
К.А. Кучинская
БГЭУ (Минск)*

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ

В современных условиях на потребительских рынках Беларуси и других стран наблюдается усиление конкурентной борьбы среди субъектов хозяйствования. Это обуславливает необходимость обоснованного выбора возможных методов и инструментов, позволяющих повысить конкурентоспособность организаций.

В научной литературе понятие конкурентной борьбы трактуется как действия, направленные на удержание и рост доли рынка ее субъектами. Основные методы конкурентной борьбы: ценовые, неценовые, недобросовестные.

Преимущественно субъекты хозяйствования применяют ценовые методы конкуренции, которые предполагают установление более низких цен на продукцию или услуги, чем конкуренты. Основным средством борьбы является цена. К таким методам относится метод ценовой дискриминации, когда в разных местностях или для разных покупателей устанавливаются разные уровни цен на один и тот же товар. В некоторых случаях продавцы для завоевания рынка устанавливают так называемые демпинговые цены, когда товары продаются по очень низким ценам.

Неценовые методы конкуренции направлены на повышение качества производимых товаров, улучшенное послепродажное, допродажное обслуживание. Это означает, что в конкурентной борьбе особое внимание уделяется высокому качеству товаров (услуг), надежности товаров, их безопасности, экономичности, удобству в эксплуатации и обслуживании и т.д. Большое значение в неценовой конкурентной борьбе имеет оперативная готовность фирм к перепрофилированию производства своей продукции в зависимости от изменения рыночной ситуации. Так, в японских фирмах стало правилом обучать рабочих сразу нескольким специальностям [1]. Таким образом, при возникновении перепрофили-