

О. В. Воронова, И. В. Ильин

Референтная модель бизнес-процессов верхнего уровня для построения архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла

O. V. Voronova, I. V. Il'in

A Reference Model of Top-Level Business Processes for the Development
of Architectural Solutions for FMCG Chain Retailing Companies

УДК 330.33:004



Воронова Ольга Владимировна

доцент Высшей школы сервиса и торговли Института промышленного менеджмента,
экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра
Великого, кандидат экономических наук, доцент
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., д. 29

Ol'ga V. Voronova

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Politekhnicheskaya St. 29, St. Petersburg, Russian Federation, 195251



Ильин Игорь Васильевич

директор Высшей школы управления и бизнеса Института промышленного менеджмента,
экономики и торговли Санкт-Петербургского политехнического университета Петра
Великого, доктор экономических наук, профессор
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., д. 29

Igor' V. Il'in

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Politekhnicheskaya St. 29, St. Petersburg, Russian Federation, 195251

Настоящее исследование направлено на построение референтной модели бизнес-процессов верхнего уровня для построения архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла.

Цель. Разработать референтную модель бизнес-процессов верхнего уровня для построения архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла.

Задачи. На начальном этапе построения референтной модели необходимо представить определение бизнес-процессов, а также рассмотреть основные отличия бизнес-процессов и бизнес-функций. Помимо этого, необходимо последовательно выявить основные, управляющие и обеспечивающие бизнес-процессы сетевых компаний FMCG-ритейла. Выявление их взаимосвязей позволит построить референтную модель бизнес-процессов верхнего уровня, что является необходимым условием разработки архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла.

Методология. Построение референтной модели является одним из этапов построения бизнес-архитектуры сетевых компаний. В настоящей работе представлены определения основных видов бизнес-процессов сетевого ритейла FMCG-сегмента. Сформулированы основные отличия бизнес-процессов и бизнес-функций. Последовательно рассмотрены основные, управляющие и обеспечивающие бизнес-процессы. В процессе рассмотрения бизнес-процессов сетевых компаний выявлен ключевой признак, определяющий принадлежность конкретных бизнес-процессов к определенному виду.

The presented study builds a reference model of top-level business processes for the development of architectural solutions for FMCG chain retailing companies.

Aim. The study aims to build a reference model of top-level business processes for the development of architectural solutions for FMCG chain retailing companies.

Tasks. At the initial stage of building a reference model, it is necessary to provide a definition of business processes and consider the main differences between business processes and business functions. Furthermore, it is necessary to successively identify the basic, managing, and supporting business processes of FMCG chain retailing companies. Determining the relationship between them would make it possible to build a reference model of top-level business processes, which is a prerequisite for the development of architectural solutions for FMCG chain retailing companies.

Methods. Building a reference model is one of the stages in the development of a business architecture for chain retailing companies. This study defines the major types of business processes in FMCG chain retailing, formulates the main differences between business processes and business functions, and successively examines basic, managing, and supporting business processes. Examination of business processes of chain retailing companies has revealed a key feature that identifies specific business processes as pertaining to a certain type.

Результаты. На основании проведенного исследования сформулированы определения трех видов бизнес-процессов верхнего уровня сетевых компаний FMCG-ритейла (основных, управляющих и обеспечивающих). При этом в качестве ключевого признака, определяющего принадлежность конкретных бизнес-процессов к определенному виду, принимается направленное действие каждого бизнес-процесса в создании потребительской стоимости. Последовательное рассмотрение основных, управляющих и обеспечивающих бизнес-процессов, а также выявление их взаимосвязей позволило построить референтную модель бизнес-процессов верхнего уровня, что является необходимым условием разработки архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла.

Выводы. Разработка референтной модели бизнес-процессов верхнего уровня позволяет разработать оптимальное архитектурное решение, которое создаст для сетевого ритейла FMCG-сегмента новые возможности, открывающиеся для бизнеса в эпоху цифровизации, когда повышение управляемости, мониторинг показателей деятельности и контроль безопасности позволят перейти к предсказательным моделям и проактивному (программно-целевому) управлению сетевыми компаниями FMCG-ритейла.

Ключевые слова: бизнес-процессы верхнего уровня, основные бизнес-процессы, обеспечивающие бизнес-процессы, управляющие бизнес-процессы, референтная модель, бизнес-архитектура, архитектурное решение, моделирование бизнес-процессов, розничная торговля, сетевой ритейл, FMCG-сегмент.

Для цитирования: Воронова О. В., Ильин И. В. Референтная модель бизнес-процессов верхнего уровня для построения архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла // Экономика и управление. 2019. № 5 (163). С. 81–88.

В настоящее время процесс цифровой трансформации оказывает существенное влияние практически на все отрасли экономики, в частности, индустрия ритейла уже с 2017 г. претерпевает кардинальные изменения. Оборот розничной торговли в Российской Федерации в 2018 г. увеличился на 2,6% в сопоставимых ценах по сравнению с 2017 г. — до 31,548 трлн руб. [1]. При этом ритейлеры работали в условиях стабильно низкого платежеспособного спроса и усиливающегося давления со стороны государства. Сетевые компании FMCG-сегмента и сегодня продолжают находиться в достаточно сложной ситуации. На рынке FMCG-товаров конкуренция остается очень высокой. Внешние резервы роста практически исчерпаны, особое внимание уделяется оптимизации собственных ресурсов сетевых компаний. Помимо этого, стоимость товаров продолжает оставаться важным фактором для конечных потребителей.

В этих условиях успешными являются сетевые компании, наиболее эффективные по своим бизнес-процессам, в соответствии с чем

Results. Based on the conducted study, the authors define three types of top-level business processes of FMCG chain retailing companies: basic, managing, and supporting. The direct effect of each business process on use value creation is viewed as the key feature that identifies specific business processes as pertaining to a certain type. Successive examination of basic, managing, and supporting business processes and identification of the relationship between them makes it possible to build a reference model of top-level business processes, which is a prerequisite for developing architectural solutions for FMCG chain retailing companies.

Conclusions. Building a reference model of top-level business processes makes it possible to develop an optimal architectural solution that would create new opportunities for FMCG chain retailing and business in the age of digitalization, when increased manageability, monitoring of performance indicators, and security control make possible the transition towards predictive models and proactive (goal-oriented) management of FMCG chain retailing companies.

Keywords: top-level business processes, basic business processes, supporting business processes, managing business processes, reference model, business architecture, architectural solution, modeling of business processes, retail trade, chain retailing, FMCG sector.

For citation: Voronova O. V., Il'in I. V. Referentnaya model' biznes-protsessov verkhnego urovnya dlya postroeniya arkhitekturnykh resheniy setevykh kompaniy FMCG-riteyla [A Reference Model of Top-Level Business Processes for the Development of Architectural Solutions for FMCG Chain Retailing Companies]. *Ekonomika i upravlenie*, 2019, no. 5 (163), pp. 81–88.

главными акцентами развития компаний становятся цифровизация и еще большая ориентация на потребителей. Например, капитальные затраты X5 Retail Group составляют 90 млрд руб., из них 22% направлено на IT-поддержку бизнеса, причем планируется, что в дальнейшем эта доля будет увеличиваться. Компания начала работать над Big Data с 2017 г. X5 Retail Group проводит работу по выявлению процессов, которые необходимо автоматизировать на основе данных и от которых сетевая компания получит наибольший эффект. Пример таких процессов — автоматизация ассортимента. До 2018 г. этот процесс полностью зависел от категорийных менеджеров, в 2019 г. заканчивается процесс автоматизации ассортимента в «Пятерочке» и начинается в «Перекрестке» [Там же].

Эффективное управление бизнес-процессами невозможно без построения архитектуры процессов, которая, в свою очередь, связана с построением бизнес-архитектуры компании в целом. Основные этапы разработки бизнес-

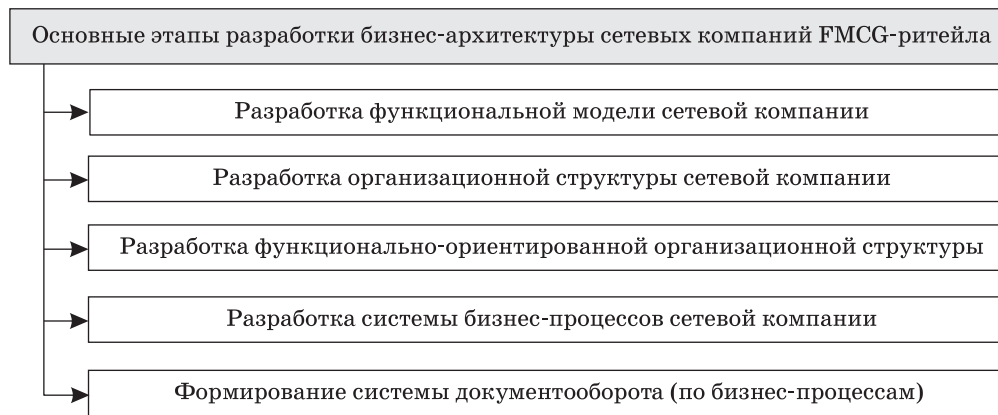


Рис. 1. Основные этапы разработки бизнес-архитектуры сетевых компаний FMCG-ритейла



Рис. 2. Основные отличия бизнес-функций и бизнес-процессов

архитектуры сетевой компании FMCG-ритейла представлены на рис. 1.

Цепочка создания потребительской ценности каждой крупной сетевой компании FMCG-сегмента реализуется через исполнение отдельными структурными подразделениями своих функций. Построение функционально-ориентированной модели организационной структуры является основополагающим элементом проектирования бизнес-архитектуры сетевой компании FMCG-ритейла. При этом, согласно рис. 1, следующим важным этапом разработки бизнес-архитектуры сетевой компании является построение модели бизнес-процессов [2].

На начальном этапе построения референтной модели необходимо представить определение бизнес-процессов [3]. Поскольку построение модели бизнес-процессов является этапом, следующим за разработкой функциональной модели, будет целесообразно остановиться на выявлении отличий бизнес-функций и бизнес-процессов (рис. 2).

Под бизнес-процессом следует понимать совокупную последовательность действий по

преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе [4]. Потребитель может быть как внешним, так и внутренним по отношению к компании. При этом внешний потребитель не входит в состав сетевой компании, а внутренний — входит [5]. Важно знать потребителя бизнес-процесса потому, что именно он явным или неявным образом задает требования к процессу и, следовательно, может оказывать влияние даже на сам факт существования конкретного процесса.

При рассмотрении бизнес-процессов следует учитывать уровни детализации. При этом на начальном этапе построения модели бизнес-процессов сетевых компаний FMCG-сегмента необходимо выделить бизнес-процессы верхнего уровня [6]. По бизнес-процессам верхнего уровня следует понимать ключевые, наиболее значимые для организации бизнес-процессы, которые выражают целевые функции компании и определяют их структуру [7]. Построение модели верхнего уровня представляет со-

бой инструмент анализа деятельности сетевой компании, используемый для формирования системы процессов. Модель бизнес-процессов верхнего уровня необходима, в первую очередь, для обоснованного формирования структуры процессных категорий и групп в системе процессов сетевой компании FMCG-ритейла.

Существует различные классификации бизнес-процессов. Классификация бизнес-процессов помогает определить, как именно выделять конкретный процесс из их общей массы. Как правило, основные процессы выделяют исходя из результата ценного для потребителя, вспомогательные процессы выделяют по ресурсу, которым они снабжают компанию, а управляющие процессы — по объекту, над которым осуществляется управляющее воздействие.

В процессе исследования бизнес-процессов сетевых компаний FMCG-ритейла был выявлен ключевой признак, определяющий принадлежность конкретных бизнес-процессов к определенному виду, в качестве которого принято направленные действие каждого бизнес-процесса в создании потребительской ценности. При этом под потоком создания потребительской ценности сетевого ритейла FMCG-сегмента следует понимать совокупность всех действий по преобразованию ресурсов и информации в законченный продукт для потребителя.

Следует заметить, что поток создания ценности наиболее целесообразно представлять графически — в виде карты бизнес-процессов. В соответствии с этим основными бизнес-процессами являются процессы, непосредственно создающие потребительскую ценность, они составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. К управляющим бизнес-процессам следует отнести процессы, увеличивающие потребительскую ценность, которые охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. Обеспечивающие бизнес-процессы предназначены для обеспечения основных и управляющих бизнес-процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт.

Рассмотрим каждый отдельный вид бизнес-процессов верхнего уровня сетевых компаний FMCG-сегмента более подробно. Так, основные процессы верхнего уровня сетевой компании FMCG-ритейла представлены на рис. 3.

Процессы, представленные на рис. 3, отнесены к основным, поскольку именно они создают потребительскую стоимость сетевых компаний FMCG-ритейла. Рассмотрим их более подробно.

1. *Закупка.* Товарный ассортимент, предлагаемый покупателю сетевой компанией, имеет важное значение для покупателей. При этом практически у всех сетевых компаний FMCG-ритейла отдел закупок организован с учетом особенностей представленных в сети товарных категорий. Ав-

томатизация процесса закупок и заказов, в свою очередь, позволяет сетевой компании повысить эффективность управления запасами, оптимизировать рабочее время персонала, а также достигнуть стратегических целей по расширению сети.

2. *Логистика.* Рост интенсивности товарооборота стимулирует сетевые компании FMCG-ритейла оперативно реагировать на IT-новации в логистике. В целом, логистические решения, применяемые в розничной торговле, могут быть оптимизированы за счет дифференциации контроля над операциями, снижения сложности в системах поддержки принятия решений, интеграции различных решений, сделанных ритейлером и его партнерами в цепи поставок. Склады сетевых компаний FMCG-ритейла имеют довольно высокий уровень автоматизации как с точки зрения оборудования, так и с точки зрения систем управления. Это объясняется особенностями розничной торговли, для которой характерны мелкоштучный и штучный отбор, высокая интенсивность хранения, ASN-приемка, штучный учет продукции из-за необходимости введения обязательной маркировки отдельных категорий товаров.

3. *Маркетинг.* В настоящее время маркетинг сетевых компаний FMCG-ритейла направлен в сторону клиентоцентричности и персонализации. Персонализация продолжает выходить на новый уровень влияния с акцентом на использование AI и аналитику исторических данных продаж. Сетевые компании FMCG-ритейла могут повысить эффективность поиска целевой аудитории, анализировать поведение потребителей, их предпочтения, потребности, здоровье и многое другое. Анализ данных открывает большие возможности в таких областях, как снабжение, учет ресурсов и их распределение. В целях повышения лояльности потребителей сетевые компании FMCG-ритейла начинают внедрять технологии распознавания лиц для запоминания клиентов, решения для отслеживания возвращающихся клиентов и улучшения качества обслуживания. Главными задачами персонализации будет соблюдение конфиденциальности во избежание возможных нарушений и эффективная работа с потребителями (предоставление только релевантных предложений).

4. *Продажи.* В настоящее время активно развиваются различные способы коммуникаций между сетевыми компаниями и потребителями. Рынок онлайн-торговли растет достаточно высокими темпами, в этих условиях омниканальные компании получают преимущества в конкурентной борьбе.

Выделение управляющих и обеспечивающих бизнес-процессов становится необходимым условием моделирования основных бизнес-процессов. Оптимизация основных бизнес-процессов, в свою очередь, влечет за собой повышение четкости управленческих и обеспечивающих

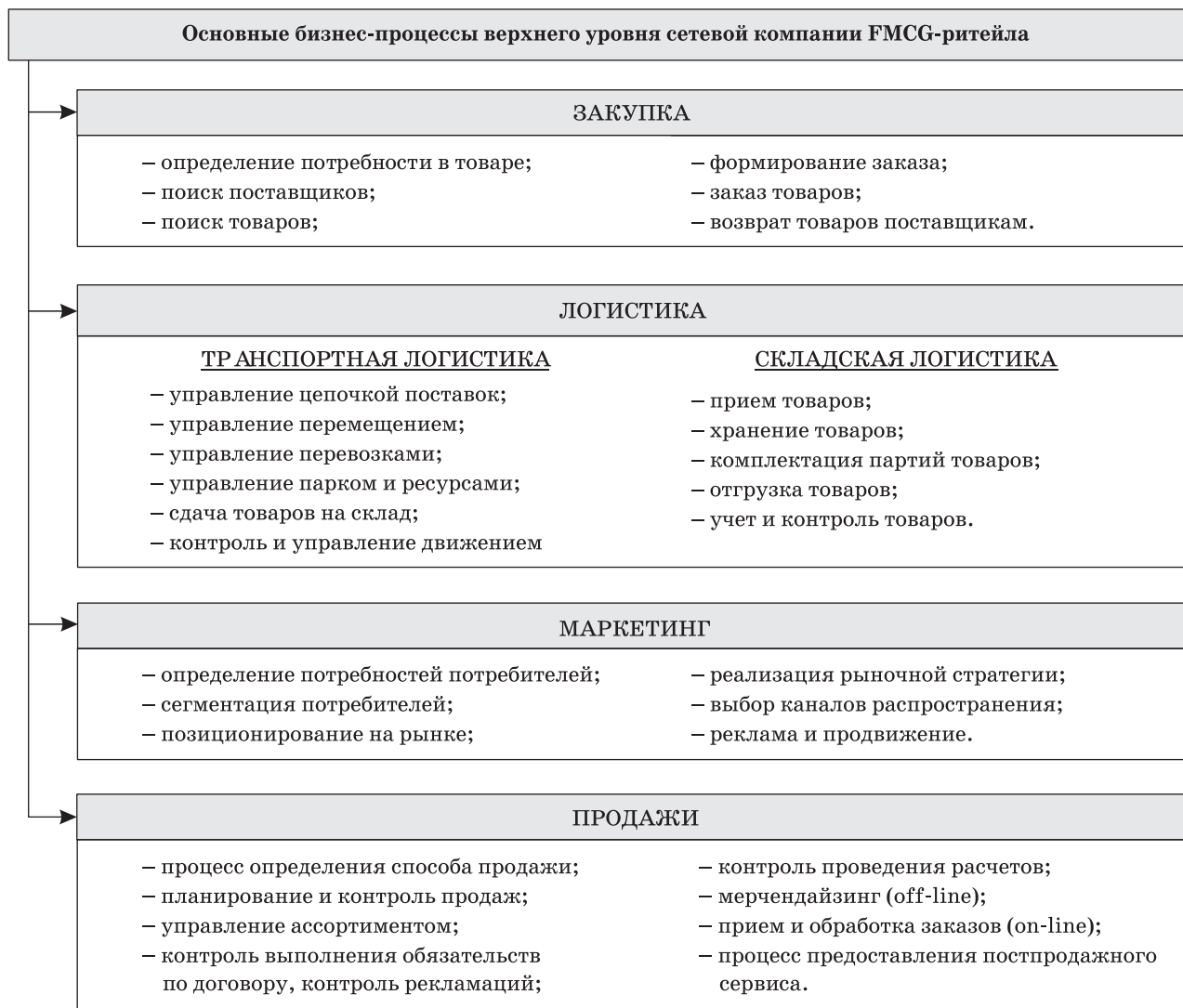


Рис. 3. Основные процессы верхнего уровня сетевой компании FMCG-ритейла

процессов. Это, в первую очередь, процессы логистики, закупки, организация поддержки документационного обеспечения, СМК-процессы, а также обслуживание помещений и оборудования, кадровые процессы (прием, учет, увольнение, обучение, повышение квалификации). Автоматизация этих процессов позволяет в дальнейшем снижать издержки на их исполнение и повышать эффективность работы сетевой компании FMCG-ритейла.

Рассмотрим далее управляющие и обеспечивающие процессы сетевой компании. Управляющие процессы верхнего уровня сетевой компании FMCG-ритейла представлены на рис. 4, а обеспечивающие — на рис. 5.

Последовательное рассмотрение основных, управляющих и обеспечивающих бизнес-процессов, а также выявление их взаимосвязей позволило построить референтную модель бизнес-процессов верхнего уровня, представленную на рис. 6, что является необходимым условием разработки архитектурных решений сетевых компаний FMCG-ритейла.

Разработка референтной модели бизнес-процессов верхнего уровня позволяет разработать

оптимальное архитектурное решение, которое создаст для сетевого ритейла FMCG-сегмента новые возможности, открывающиеся для бизнеса в эпоху цифровизации, когда повышение управляемости, мониторинг показателей деятельности и контроль безопасности позволят перейти к предсказательным моделям и проактивному (программно-целевому) управлению сетевыми компаниями FMCG-ритейла.

Литература

1. *Retail.ru* — портал для ритейлеров и поставщиков. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/> (дата обращения: 10.01.2019).
2. Воронова О. В., Ильин И. В. Агрегированная модель мотивационного расширения для построения архитектурных решений сетевого ритейла FMCG-сегмента // Экономика и управление. 2019. № 2 (160). С. 78–85.
3. Воронова О. В., Ильин И. В. Совершенствование бизнес-модели сетевого FMCG-ритейла на основе процессного подхода // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 2 (116). С. 74–82.
4. Левина А. И., Борреманс А. Д., Лепехин А. А. Функционально-ориентированное проектирование информационных систем инфраструктурных предприятий // Перспективы науки. 2018. № 11 (110). С. 35–39.

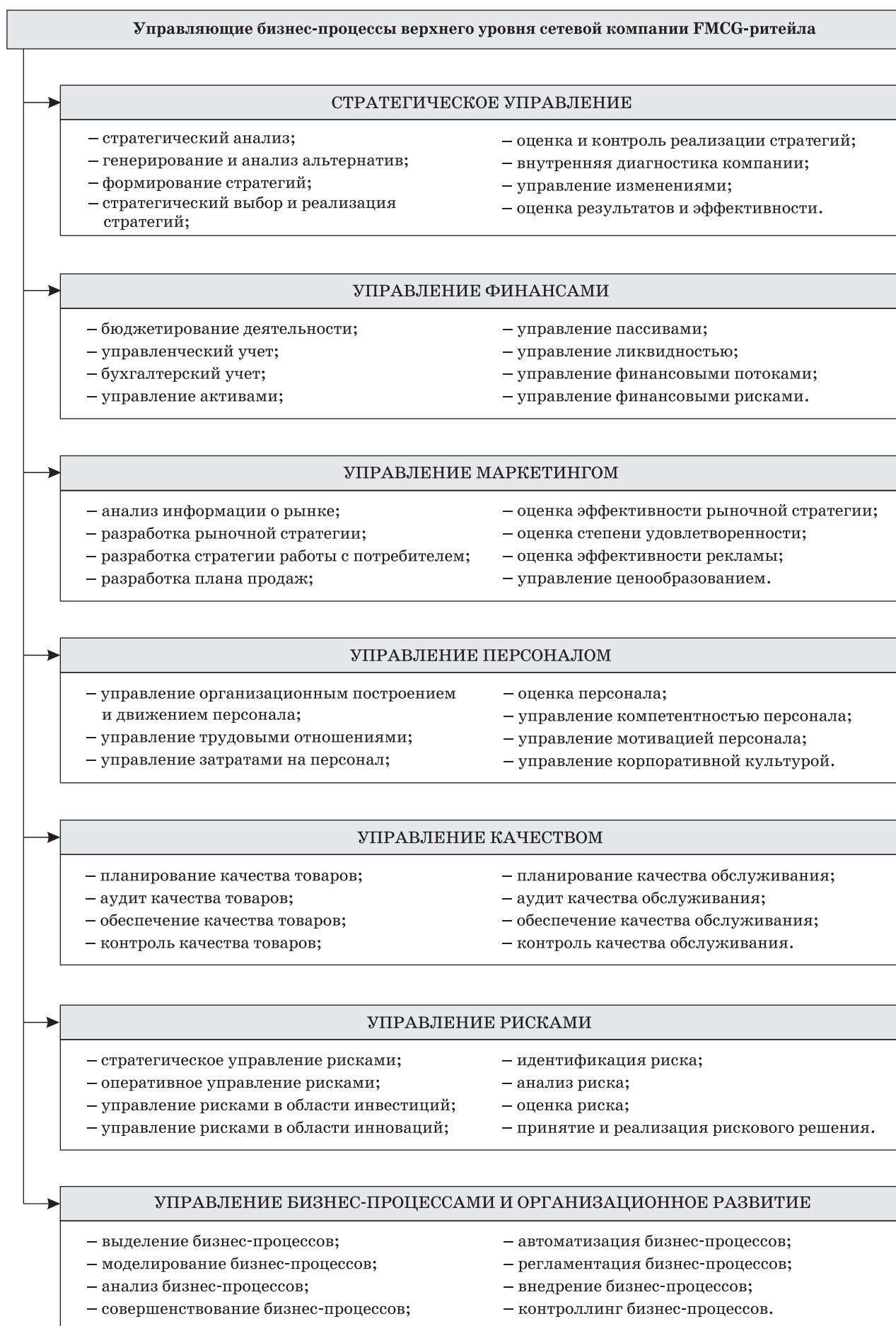


Рис. 4. Управляющие процессы верхнего уровня сетевой компании FMCG-ритейла

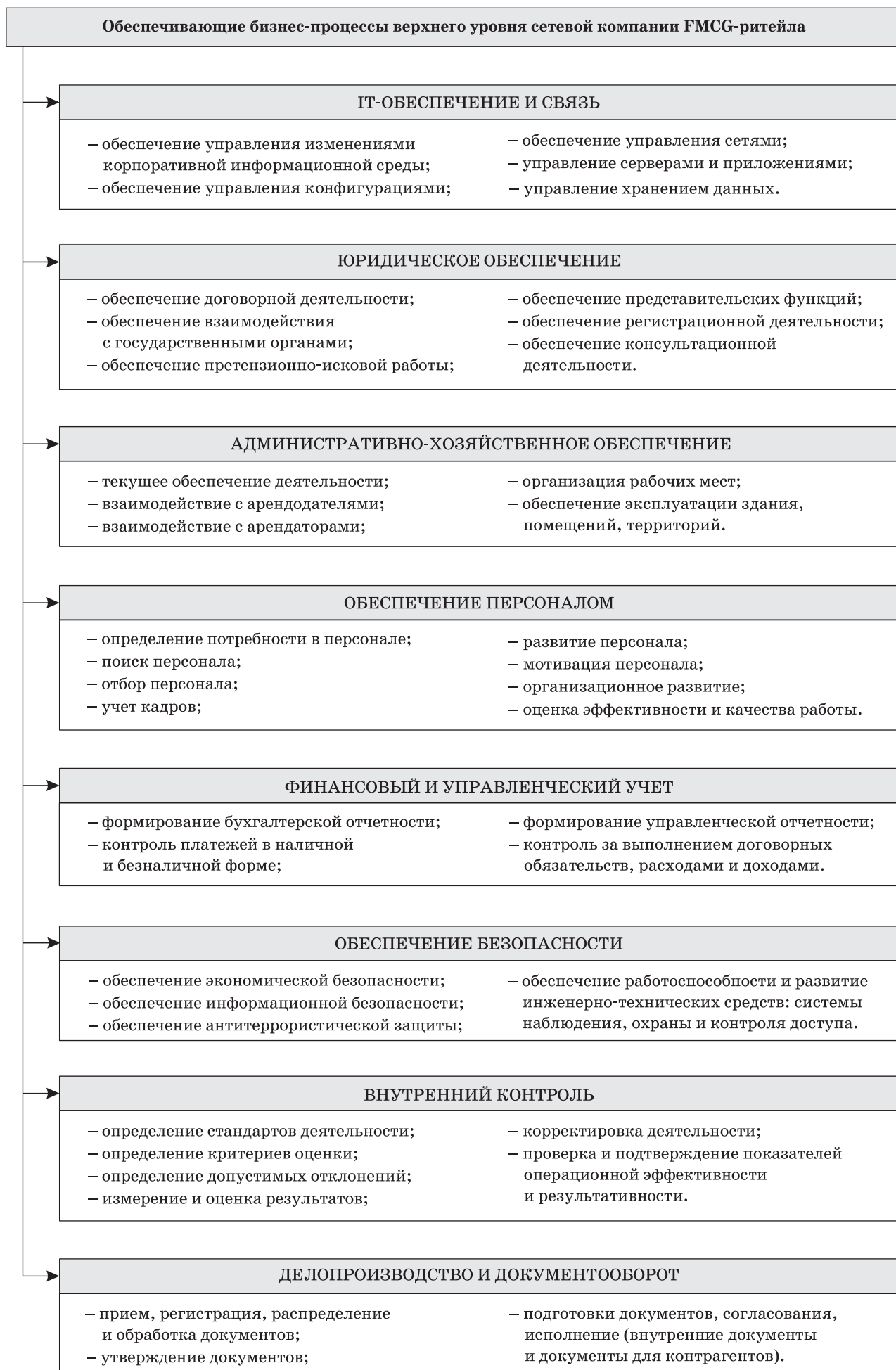


Рис. 5. Обеспечивающие процессы верхнего уровня сетевой компании FMCG-ритейла

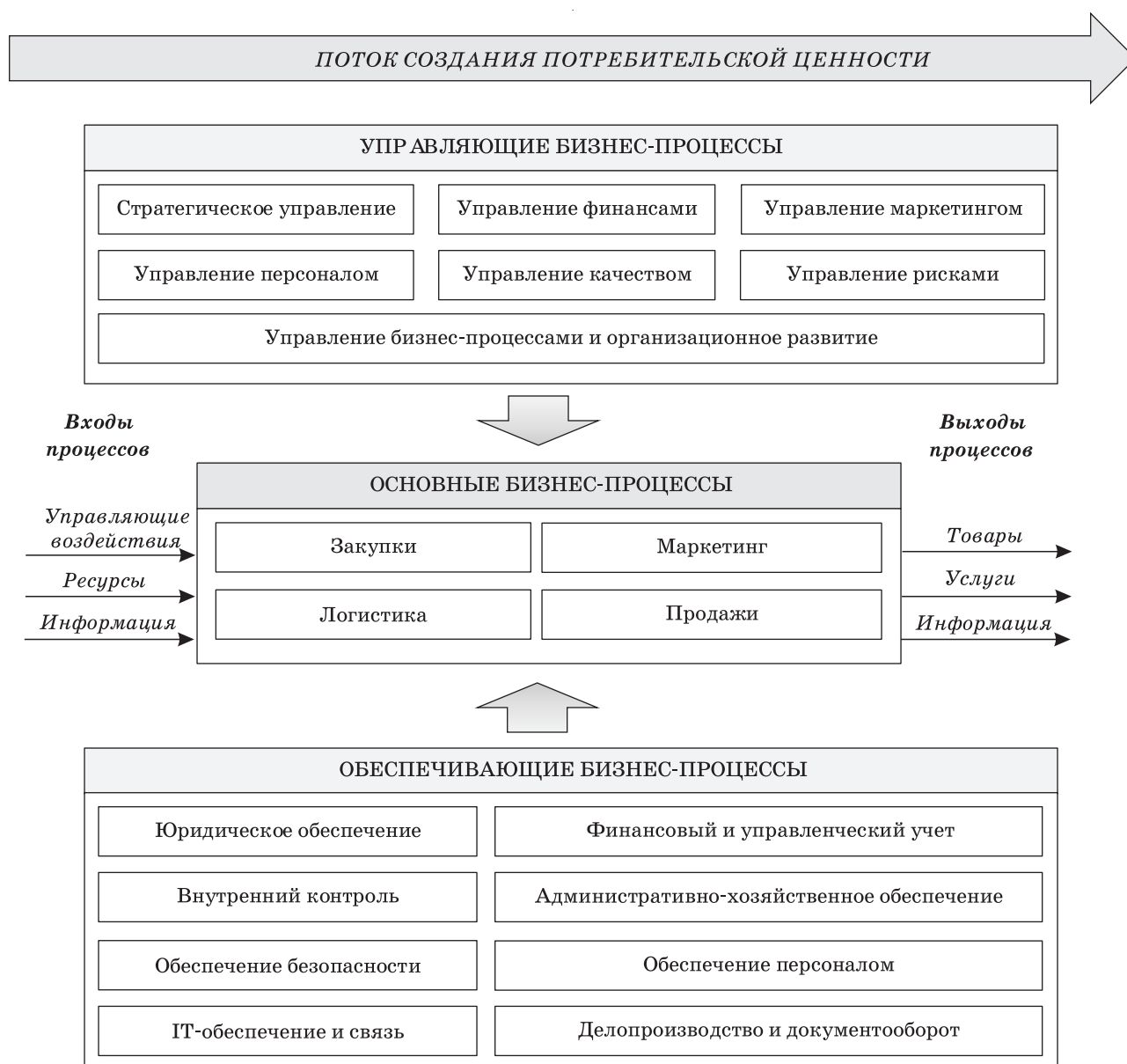


Рис. 6. Референтная модель бизнес-процессов верхнего уровня сетевой компании FMCG-ритейла

5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2017. 288 с.
6. Шубин А. Бизнес-модели розничных компаний: как конкурировать с гигантами. М.: ПБК Менеджмент: Onebook.ru, 2016. 276 с.
7. Ильин И. В., Запихахин И. М. Цифровая трансформация розничной торговли (ритейла): архитектурный подход // Прикладная информатика. 2018. Т. 13, № 5 (77). С. 5–11.

References

1. Retail.ru. Portal for retailers and suppliers. Available at: <https://www.retail.ru/>. Accessed 10.01.2019. (in Russ.).
2. Voronova O. V., Il'in I. V. Agregirovannaya model' motivatsionnogo rasshireniya dlya postroeniya arkhitekturnykh resheniy setevogo riteyla FMCG-segmenta [An aggregated motivational extension model for building architectural solutions for chain retailing in the FMCG segment]. *Ekonomika i upravlenie*, 2019, no. 2 (160), pp. 78–85.
3. Voronova O. V., Il'in I. V. Sovershenstvovanie biznes-modeli setevogo FMCG-riteyla na osnove protsessnogo podkhoda [Improving the business model of a network retail in FMCG sector based on the process approach]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2019, no. 2 (116), pp. 74–82.
4. Levina A. I., Borremans A. D., Lepekhin A. A. Funktsional'no-orientirovannoe proektirovanie informatzionnykh sistem infrastrukturnoemkikh predpriyatiy [Function-oriented development of IT systems for infrastructure-intensive enterprises]. *Perspektivy nauki*, 2018, no. 11 (110), pp. 35–39.
5. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. N.Y.: John Wiley & Sons Publ., 2010. 288 p. (Russ. ed.: Osterwalder A., Pigneur Y. *Postroenie biznes-modeley: Nastol'naya kniga stratega i novatora*. Moscow: Alpina Publ., 2017. 288 p.).
6. Shubin A. *Biznes-modeli roznichnykh kompaniy: kak konkurirovat' s "gigantami"* [Business models of retail companies: How to compete with "giants"]. Moscow: PBK Management; Onebook.ru, 2016. 276 p.
7. Il'in I. V., Zapivakhin I. M. Tsifrovaya transformatsiya roznichnoy trgovli (riteyla): arkhitekturnyy podkhod [Digital retail transformation: architectural approach]. *Prikladnaya informatika*, 2018, vol. 13, no. 5 (77), pp. 5–11.