

ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ РАБОТЫ СОПУТСТВУЮЩЕГО БИЗНЕСА КАК ВАЖНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Тарновская Ю. С.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Уральского института управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, sewerina@mail.ru

УДК 65

ББК 65.291.2

Цель. Предприятия, ставящие перед собой цель по максимизации прибыли должны использовать все возможности дополнительного ее приращения. Организация сопутствующего бизнеса на предприятии, дополняющего реализацию по основному бизнесу, является тем направлением, которое в дальнейшем принесет большую отдачу на вложенные в него средства. Точность в планировании работы сопутствующего бизнеса необходимо для возможности оперативного управления протекающих в нем процессов. Оптимизация бизнес-процессов, протекающих на предприятии, осуществляется путем разбиения деятельности компании на подпроцессы (операции), и их выстраивание в единую структуру во взаимосвязи и взаимозависимости друг с другом. Поэтому выделение бизнес-процесса «Сопутствующий бизнес» в разрезе входящих в него операций и разработка методики планирования его деятельности является важным для предприятий осуществляющих реализацию сопутствующих товаров и услуг.

Методы. В данной статье с помощью общенаучных методов научного исследования была разработана методика планирования бизнес-процесса «Сопутствующий бизнес» и на примере конкретного предприятия проанализирована эффективность ее внедрения. Выявлены факторы, отрицательно влияющие на фактический финансовый результат сопутствующей деятельности организации.

Результаты. На основе проведенных исследований был разработан алгоритм расчета плановых показателей текущей реализации сопутствующих товаров и услуг в разрезе товарных групп и объектов реализации предприятия.

Научная новизна. Сделан вывод о том, что системный подход к планированию деятельности сопутствующего бизнеса является основой корректного учета (финансового и управленческого), анализа и контроля исполнения плана по реализации сопутствующих товаров и услуг.

Ключевые слова: планирование, анализ, бизнес-процесс, сопутствующий бизнес, процессный подход.

PLANNING AND ANALYSIS OF SUPPORTING BUSINESS OPERATION AS IMPORTANT FUNCTIONS OF BUSINESS-PROCESSES MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

Tarnovskaya Yu. S.

Candidate of Economics, Associate Professor, Assistant Professor of Accounting, Analysis and Audit Department of the Ural Institute of Management-branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 Marta str., Ekaterinburg, Russia, 620990, sewerina@mail.ru

Purpose. Companies aiming at profit maximization have to use all additional resources of its increment. Organization of supporting business at an enterprise, adding to the realization of the core products is the direction that will bring in greater returns on its investment in the future. Precise planning of supporting businesses is important to ensure operational control of its processes. Business processes optimization is carried out by splitting of the company activity into subprocesses (operations), and their alignment into a single structure both in the relationship and interdependence with each other. Therefore, the arrangement of the «Supporting Business» business process in the context of its constituting operations and planning techniques development is important for companies implementing the realization of supporting products and services.

Methods. In the article through the use of general scientific methods of research a method of planning «supporting business» business process has been developed and using a particular company as an example the effectiveness of its implementation has been analyzed. The factors negatively affecting the real financial results of the supporting activity of an enterprise have been revealed.

Results. Based on the conducted research the algorithm for calculating the target indicators of the current realization of supporting goods and services has been designed in the context of product groups and objects of realization of the enterprise.

Scientific novelty. It is concluded that a systematic approach to planning activities of the supporting business is the basis of the correct accounting (financial and managerial), analysis, and control of the scheduled realization of the supporting products and services.

Key words: planning, analysis, business process, supporting business process approach.

Коммерческая работа предприятий, как правило, не ограничивается сбытом основной продукции. Современная российская практика работы промышленных предприятий показывает, что каждое предприятие занимается также организацией других видов деятельности, способных принести прибыль. К ним относятся производство и сбыт побочной и вспомогательной продукции, оказание услуг промышленного и непромышленного характера, лизинговые операции, сдача в аренду временно свободных земельных участков, производственных, бытовых, социально-культурных помещений и объектов. Все эти виды неосновной деятельности требуют создания определенных служб (магазинов, оптово-посреднических подразделений и т.д.), тщательного учета возможных издержек и расчета рентабельности каждого мероприятия. Обычно такие службы подчиняются непосредственно коммерческому директору предприятия. По каждому из проводимых мероприятий составляется план [1].

Одним из основных мероприятий по увеличению прибыльности предприятия без значительного вложения времени и денежных средств является организация сопутствующего бизнеса. Его роль заключается в дополнении реализации по основному бизнесу. Создание оптимальной системы управления основным и сопутствующим бизнесом, обеспечивающей достижение положительного финансового результата, одна из самых актуальных задач, стоящая перед руководством предприятия.

В толковом словаре Д. Н. Ушакова и Т. Ф. Ефремовой определение «сопутствующий» трактуется как сопровождающий что-нибудь, тесно связанный с чем-нибудь, добавочный, а понятие «бизнес» – это предпринимательская экономическая деятельность, приносящая доход, прибыль. По-нашему мнению, *сопутствующий бизнес* – это товары (продукция, работы, услуги), дополняющие реализацию по основному бизнесу и приносящие прибыль предприятию.

При построении эффективной системы управления на предприятии в зарубежной практике широко

применяется процессный подход, тогда как в российской действительности многие компании продолжают использовать структурный подход к организации бизнеса.

Руководство отечественных предприятий рано или поздно сталкивается с многочисленными недостатками управления компанией с учетом иерархической подчиненности, такими как:

- 1) отсутствие контроля конкретного лица над технологией, разбитой на отдельные, не связанные между собой части;
- 2) выполнение частей технологического процесса отдельными службами предприятия, зачастую не имеющих представления о полной технологии выполнения работы;
- 3) большая сумма накладных расходов неясного происхождения;
- 4) отсутствие информационной базы данных о работе предприятия в необходимых экономических разрезах по причине низкой автоматизации системы управления предприятием и т.д.

Множество недостатков традиционной организационной структуры побуждают предприятия к переориентации на процессный подход, ориентированный на вопросы обеспечения качества продукции (работ, услуг), а также работы предприятия в целом, путем уменьшения количества ступеней при принятии решений, возможности полной передачи полномочий непосредственным исполнителям, полной автоматизации технологии и организации выполнения бизнес-процессов и т.д.

Любые совершаемые действия при создании ценности на предприятии можно рассматривать как бизнес-процессы, а само предприятие как бизнес-систему, имеющую цель создание благ для внешних и внутренних пользователей.

Несмотря на многообразие трактовок понятия бизнес-процесс в современной литературе, их можно разделить на два подхода. Первый подход основан на рассмотрении работы компании как совокупности

Таблица 1. Обзор подходов к классификации бизнес-процессов

Авторы	Классификация бизнес-процессов
В. Г. Елиферов, В. В. Репин [13]	• <i>основные процессы (процессы основной деятельности)</i> – маркетинг, закупки, производство, хранение, поставка продукции, сервисное обслуживание и другие, связанные с продукцией; • <i>вспомогательные процессы</i> – подготовка кадров, сервисное обслуживание оборудования, обеспечение связью, IT-обеспечение, административно-хозяйственное обеспечение, финансовое и бухгалтерское обеспечение деятельности организации, обеспечение безопасности, другие процессы; • <i>процессы управления организацией</i> – процессы управления, планирования, улучшения, коммуникации и т.д.
С. А. Бороненкова [14]	• <i>первичными процессами</i> называются основные и создающие ценности процессы предприятия. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками; • <i>поддерживающие (вспомогательные) процессы</i> не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов; • <i>развивающие процессы</i> – это такие процессы, которые позволяют создавать цепочку ценности в основных и во вспомогательных процессах на новом уровне показателей
Компания Artur Andersen [15]	• <i>операционные процессы</i>: маркетинг рынка и пожеланий заказчика, разработка продукции (услуг), производство и поставка продукции, производство и поставка продукции, обслуживание заказчика и оформление счета-фактуры, разработка стратегии, организация продаж, организация сервиса; • <i>управленческие и вспомогательные процессы</i> – управление информационными ресурсами, управление материальными и физическими ресурсами, управление экологией, управление внешними связями, управление улучшениями и изменениями
М. Портер [16]	«Цепочка создания ценности»: • поддерживающие виды деятельности: инфраструктура предприятия, управление кадрами, управление технологией, снабжение производства. • первичные виды деятельности: внутренняя логистика, производство, маркетинг и продажи, внешняя логистика, обслуживание и т.д.

процессов, создание системы управления процессами с использованием требований ISO серии 9000 [4, 5, 6, 7, 8]. Второй подход опирается на выделении в компании «сквозных» процессов, их описании с последующим реформированием [9, 10, 11].

По-нашему мнению, Бизнес-процесс – это реализация целей компании через определенную совокупность последовательных процессов, контролируемых на разных уровнях управления, имеющих точку входа, последовательную цепочку действий и точку выхода [12].

Необходимым условием при организации процессного подхода выступает классификация бизнес-процессов. Многие ученые представляют свое видение классификации бизнес-процессов. Рассмотрим некоторые из них в табл. 1.

Как правило, не существует унифицированного перечня бизнес-процессов для всех компаний и для всех видов деятельности. Каждая организация разрабатывает собственный список бизнес-процессов.

Описание процессов, функционирующих на предприятии, совершается по следующему алгоритму [17]:

1. Выявить (задать) полную систему процессов, требуемых для менеджмента качества.
2. Определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов.

3. С позиций стратегических целей и планов определить ключевые процессы.

4. Найти сотрудника, готового взять на себя ответственность за данный процесс и наделить его соответствующими полномочиями, сделать владельцем, «хозяйном» процесса;

5. Определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, то есть требования к качеству результатов его функционирования.

6. Определить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, то есть, к ресурсам.

7. Определить критерии эффективного менеджмента данного процесса и выбрать для них соответствующие способы измерения.

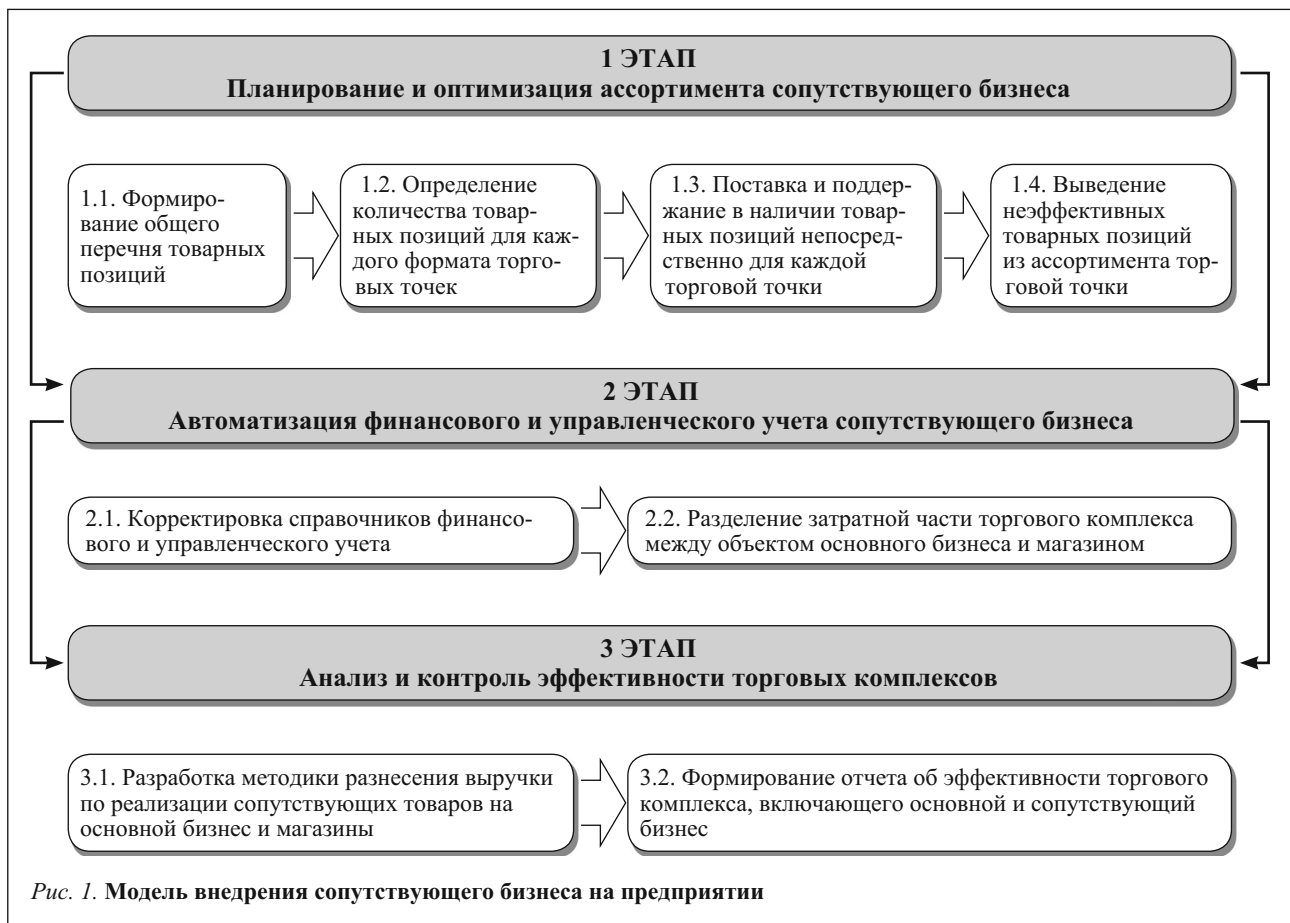
8. Спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса.

9. Описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учетом системы менеджмента процесса.

10. Определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т.п.).

11. Обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса.

12. Вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу.



13. Систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса.

14. Определить порядок внесения в процесс изменений.

Для эффективного функционирования организации достаточно выделить и описать не более десяти основных бизнес-процессов, которыми по-нашему мнению являются процессы «Заготовление», «Производство», «Сбыт», «Прочий бизнес» и «Движение денежных средств». Каждый бизнес-процесс, в свою очередь, имеет определенный состав подпроцессов (операций), состоящих из входа, выхода и обратной связи [12]. Данные бизнес-процессы, согласно классификации В. Г. Елиферова и В. В. Репина, относятся к основным процессам, которые определяют основные результаты деятельности организации и поэтому являются особенно значимыми.

Бизнес-процесс «Прочий бизнес» включает в себя два подпроцесса: сопутствующий бизнес и дополнительный бизнес. К объектам сопутствующего бизнеса при основном бизнесе, например, могут относиться,

магазин, автомойка, станция технического обслуживания и т.д. [18]. Доходами дополнительного бизнеса являются продажа/ликвидация основных средств и прочих активов; стоимость активов, полученных безвозмездно; проценты, причитающиеся к получению по депозитным счетам в банках, по выданным займам, по государственным и иным ценным бумагам (облигациям) и т.д.

Внедрение сопутствующего бизнеса на предприятии с использованием автоматизированных информационных систем, по-нашему мнению, можно представить в виде алгоритма (см. рис. 1) [18].

Каждое предприятие разрабатывает и взаимосвязывает отдельные планы в единую комплексную систему и обеспечивает сбалансированность плановых показателей, как по видам применяемых ресурсов, так и по срокам выполнения планов. Создается динамическая система взаимосвязи производственных, технических, экономических, организационных, социальных и других факторов, направленных на достижение общей цели предприятия [19].

Планирование деятельности является исходной функцией в управлении предприятием и играет

главную роль. Прочие функции, такие как учет, анализ и контроль, подвержены влиянию поставленных задач по формированию целостности системы, определенных планом.

Задачей процессного подхода к планированию работы сопутствующего бизнеса является разбиение данного процесса на операции (подпроцессы), описание взаимодействия между ними, а также разработка алгоритма расчета плановых показателей текущей реализации сопутствующих товаров и услуг и т.д.

Большая экономическая энциклопедия и современный экономический словарь трактуют термин «сопутствующие товары» как товары, которые дополняют основной или образуют вместе с ним единый комплект.

Эффективность продаж сопутствующих товаров, работ, услуг зависит, прежде всего, от грамотного планирования их реализации. Преимуществом применения процессного подхода к планированию реализации сопутствующих товаров (работ, услуг) является возможность осуществления оперативного управления между отдельными операциями (подпроцессами) внутри процесса, путем их взаимодействия.

Оценкой результативности функционирования каждого бизнес-процесса должно стать снижение его

стоимости, сокращение излишних внутрифирменных операций, повышение производительности труда персонала, увеличение прибыльности предприятия за счет роста объема продаж продукции, товаров, работ, услуг и т.д.

В случае если отклонение полученных результатов от плановых показателей превышает установленные для этого показателя границы, владелец процесса обязан [22]:

- зафиксировать факт отклонения;
- провести анализ причин отклонения, выявить эти причины;
- оценить экономическую целесообразность устранения причин отклонения;
- организовать разработку и внедрение мероприятий по устранению причин произошедшего отклонения;
- перераспределить ресурсы или получить дополнительные ресурсы от вышестоящего руководства;
- сообщить вышестоящему руководителю о своих действиях.

На рисунке 2 предлагаем схему выполнения процесса «Порядок планирования текущей реализации сопутствующих товаров и услуг (СТиУ)».

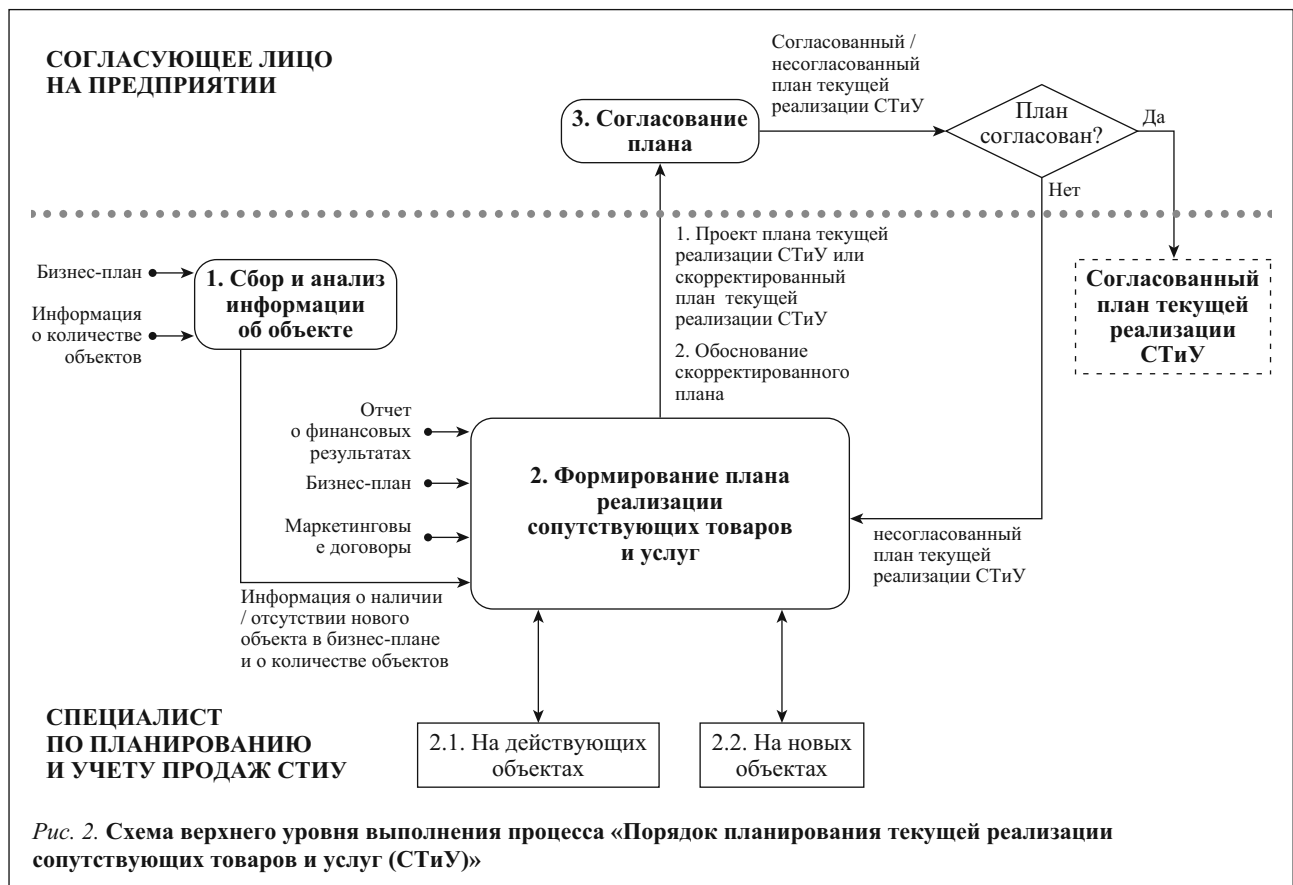


Рис. 2. Схема верхнего уровня выполнения процесса «Порядок планирования текущей реализации сопутствующих товаров и услуг (СТиУ)»

Таблица 2. Методика планирования реализации сопутствующих товаров и услуг на новых объектах предприятия

Месяцы работы	Планирование реализации СТиУ на новых объектах	
	на основании бизнес-плана	на основании фактической реализации аналогичных объектов
1 месяц	$Q_{\text{ср.сут.1}} = Q_{\text{ср.сут.БП1}}$	$Q_{\text{ср.сут.1}} \geq 50 \% Q_{\text{ср.сут.макс}}$
2 месяц	$Q_{\text{ср.сут.2}} \geq Q_{\text{ср.сут.БП2}}$	$Q_{\text{ср.сут.2}} \geq 75 \% Q_{\text{ср.сут.макс}}$
3 месяц	$Q_{\text{ср.сут.3}} \geq Q_{\text{ср.сут.БП3}}$	$Q_{\text{ср.сут.3}} \geq 100 \% Q_{\text{ср.сут.макс}}$

Процесс «Порядок планирования текущей реализации сопутствующих товаров и услуг» начинается с операции сбора и анализа информации об объектах. Специалист по планированию и учету продаж сопутствующих товаров и услуг (СТиУ) запрашивает у начальника управления сопутствующего бизнеса информацию о количестве объектов (новых/действующих), а также проверяет наличие/отсутствие нового объекта в бизнес-плане. Входом в процесс является информация об объектах и документация по бизнес-планированию. Выходом из процесса – информация о количестве объектов и о наличии либо отсутствии нового объекта в бизнес-плане.

При выполнении второй операции «Формирование плана реализации сопутствующих товаров и услуг» специалист по планированию и учету продаж СТиУ рассчитывает показатели плана реализации с учетом возможных внешних воздействий или запланированных мероприятий продвижения по товарным группам в следующих разрезах:

- по предприятию в целом
- по ассортиментным группам в целом
- по ассортиментным группам каждого объекта, реализующего СТиУ предприятия.

Входом в процесс является информация о количестве объектов и о наличии (отсутствии) нового объекта в бизнес-плане. Документами входа будет отчет о финансовых результатах, бизнес-план и маркетинговые договоры. Данные маркетинговых договоров необходимы для планирования сумм маркетинговых поступлений по соответствующим ассортиментным группам. Результатом функционирования процесса будет проект плана текущей реализации СТиУ, либо скорректированный план с обоснованием, который направляется на согласование ответственному лицу из числа топ менеджмента компании. Предоставленный план текущей реализации СТиУ согласующее лицо анализирует, утверждает или отправляет на доработку специалисту.

Если план текущей реализации СТиУ согласован, то осуществляется переход к внешним бизнес-процессам.

В процессе планирования (корректировки) объема продажи сопутствующих товаров и услуг (СТиУ) на действующих объектах расчетные показатели сопоставляются с бизнес-планом. Если текущий план по реализации меньше плана реализации СТиУ, заложенного в бизнес-плане, то в работу может быть принят текущий план при наличии его обоснования. Если текущий план по реализации больше или равен плану реализации СТиУ, заложенному в бизнес-плане, в дальнейшую работу принимается текущий план.

Планирование реализации на новых объектах производится персонализировано по каждому объекту на основании бизнес-плана, а в случае отсутствия объекта в бизнес-плане – на основании фактической реализации аналогичных объектов (см. табл. 2).

При расчете плановой реализации новых объектов на основании бизнес-плана необходимо учитывать, что в первый месяц работы среднесуточная реализация нового объекта ($Q_{\text{ср.сут.1}}$) должна быть равна среднесуточной реализации первого месяца работы по бизнес-плану ($Q_{\text{ср.сут.БП1}}$) с учетом коэффициента сезонности. Во второй месяц работы среднесуточная реализация нового объекта ($Q_{\text{ср.сут.2}}$) должна быть больше (в случае, если наблюдается положительная динамика в первом месяце работы) или равна среднесуточной реализации второго месяца работы по бизнес-плану ($Q_{\text{ср.сут.БП2}}$) с учетом коэффициента сезонности. В третий месяц работы среднесуточная реализация нового объекта ($Q_{\text{ср.сут.3}}$) должна быть больше (в случае, если наблюдается положительная динамика в первых двух месяцах работы) или равна среднесуточной реализации третьего месяца работы по бизнес-плану ($Q_{\text{ср.сут.БП3}}$) с учетом коэффициента сезонности.

При расчете плановой реализации новых объектов на основании фактической реализации аналогичных объектов необходимо учитывать, что в первый месяц работы среднесуточная реализация нового объекта ($Q_{\text{ср.сут.1}}$) с учетом сезонного фактора должна составлять не менее 50 %, во второй месяц работы – не менее 75 %, а в третий месяц работы – не менее 100 % от максимальной среднесуточной реализации ($Q_{\text{ср.сут.макс}}$).

Последовательность планирования размеров текущей реализации сопутствующих товаров и услуг представлена на рисунке 3.

При планировании показателей текущей реализации сопутствующих товаров и услуг (СТиУ) на следующий месяц, необходимо провести ретроспективный анализ, используя аналогичные показатели за предыдущий месяц из ежемесячного отчета о финансовых результатах СТиУ.

Внешние факторы, нехарактерно влияющие на результирующие показатели, называются факторами. К ним можно отнести, например, отсутствие

товаров для реализации по независящим от продавца причинам, закрытие магазина из-за ремонта, что повлечет за собой занижение выручки от продаж, или резкий непродолжительный рост продаж из-за дефицита товара на рынке. При исключении тех или иных форс-мажорных

факторов из текущей реализации, нормализованный объем продаж СТиУ за предыдущий месяц можно принять для планирования показателей следующего месяца.

Коэффициент сезонности рассчитывается как в целом по предприятию, так и по каждой товарной

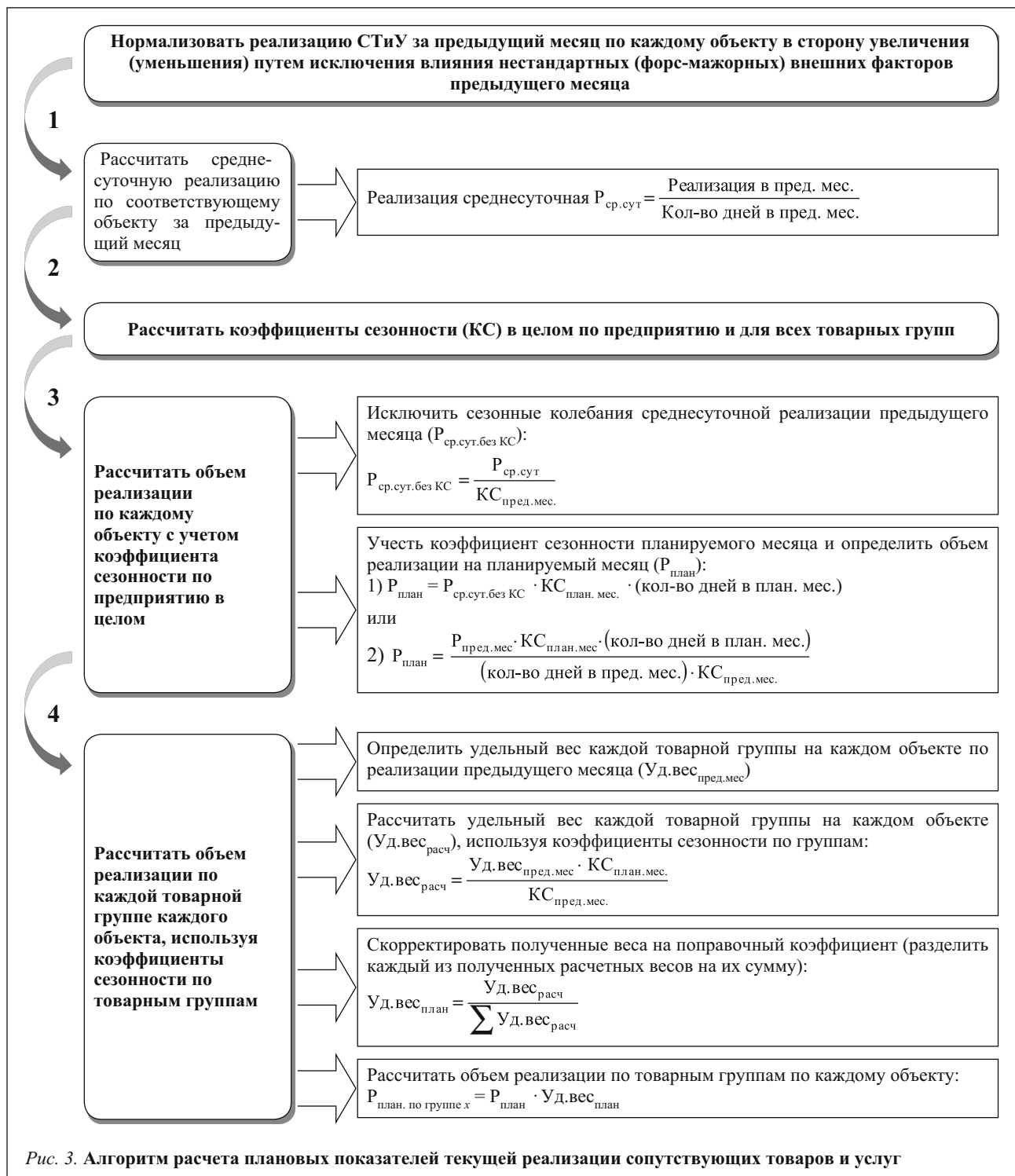


Рис. 3. Алгоритм расчета плановых показателей текущей реализации сопутствующих товаров и услуг

группе отдельно. Он определяется на основании данных по реализации по всем нормализованным объектам за расчетный год.

Среднемесячная реализация по предприятию или по соответствующей товарной группе определяется по формуле:

$$P_{x_{\text{ср.м.рг}}} = \frac{\sum_{\text{янв.рг}} (P_{x_1} - P_{x_n}) + \sum_{\text{фев.рг}} (P_{x_1} - P_{x_n}) + \dots + \sum_{\text{дек.рг}} (P_{x_1} - P_{x_n})}{12} \quad (1)$$

где $P_{x_{\text{ср.м.рг}}}$ – среднемесячная реализация расчетного года по предприятию (по товарной группе X),

1–n – количество нормализованных объектов для расчета,

рг – расчетный год,

$\sum_{\text{мес}} (P_{x_1} - P_{x_n})$ – сумма реализации по компании (по товарной группе X) с каждого нормализованного объекта за месяц в расчетном году.

Полученный результат принять за единицу (или 100 %), т.е. коэффициент $P_{x_{\text{ср.м.рг}}} = 1$.

Далее высчитываются коэффициенты сезонности по каждому месяцу по формуле:

$$KC_{x_{\text{мес.рг}}} = \frac{\sum_{\text{мес.рг}} (P_{x_1} - P_{x_n})}{P_{x_{\text{ср.м.рг}}}} \quad (2)$$

где $KC_{x_{\text{мес.рг}}}$ – коэффициент сезонности за месяц в расчетном году.

Рассмотрим расчет коэффициентов сезонности на предприятии в разрезе товарных групп на примере таблицы 3.

Для более точного определения коэффициента сезонности рекомендуется рассчитывать средний коэффициент сезонности за несколько периодов, желательно не менее трех лет по формуле:

$$KC_{\text{ср1}} = \frac{KC_{\text{янв12}} + KC_{\text{янв13}} + KC_{\text{янв14}}}{3} \quad (3)$$

При расчете учета или исключения сезонных колебаний из реализации, целесообразно вести и использовать таблицу коэффициентов сезонности (см. табл. 4).

Расчет среднего коэффициента сезонности по каждому месяцу за 3 предыдущие года необходимо проводить на ежегодной основе.

Используя объем среднесуточной реализации по соответствующему объекту, а также исключив сезонные колебания среднесуточной реализации предыдущего месяца, необходимо рассчитать объем текущей реализации сопутствующих товаров и услуг (СТиУ) по каждому объекту и в целом по предприятию (см. табл. 5).

Планируемый объем текущей реализации сопутствующих товаров и услуг (СТиУ) на предприятии с учетом сезонного фактора будет значительно меньше объема продаж прошлого месяца. Снижение объема реализации СТиУ ожидается по каждой товарной группе, но наиболее существенное сокращение продаж ожидается по автомобильным маслам и смазкам, безалкогольным напиткам и сигаретам (см. табл. 6).

Таблица 3. Коэффициенты сезонности по предприятию в целом и по товарным группам сопутствующего бизнеса (фрагмент)

Наименование товарной группы	Среднемесячная реализация за прошлый год, тыс. руб.			Коэффициенты сезонности	
	по предприятию в целом	за предыдущий месяц	по планируемому месяцу	предыдущего месяца	планируемого месяца
Автомобильные масла и смазки	6824,77	7858,66	4855,71	1,15	0,71
Автохимия и автокосметика	2984,37	3419,75	2926,18	1,15	0,98
Алкогольные напитки (кроме пива)	313,70	408,73	64,42	1,30	0,21
Безалкогольные напитки	2431,11	2813,95	1326,20	1,16	0,55
Пиво	359,12	401,37	227,34	1,12	0,63
Сигареты и табачные изделия, спички и зажигалки	3580,23	4052,60	2554,82	1,13	0,71
Услуги общественного питания	999,12	1133,94	727,62	1,13	0,73
Прочие товары	3079,48	3156,32	3835,26	1,02	1,25
Итого	20571,90	23245,32	16517,55	1,13	0,81

Таблица 4. Динамика коэффициентов сезонности за 3 года

Год	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2012	КС _{январь12}	КС _{фев12}	КС _{мар12}	КС _{апр12}	КС _{май12}	КС _{июн12}	КС _{июл12}	КС _{авг12}	КС _{сен12}	КС _{окт12}	КС _{ноя12}	КС _{дек12}
2013	КС _{январ13}	КС _{фев13}	КС _{мар13}	КС _{апр13}	КС _{май13}	КС _{июн13}	КС _{июл13}	КС _{авг13}	КС _{сен13}	КС _{окт13}	КС _{ноя13}	КС _{дек13}
2014	КС _{январ14}	КС _{фев14}	КС _{мар14}	КС _{апр14}	КС _{май14}	КС _{июн14}	КС _{июл14}	КС _{авг14}	КС _{сен14}	КС _{окт14}	КС _{ноя14}	КС _{дек14}
КС _{ср}	КС _{ср1}	КС _{ср2}	КС _{ср3}	КС _{ср4}	КС _{ср5}	КС _{ср6}	КС _{ср7}	КС _{ср8}	КС _{ср9}	КС _{ср10}	КС _{ср11}	КС _{ср12}

КС – коэффициент сезонности;

КС_{январ12} – коэффициент сезонности в январе 2012 года по предприятию (товарной группе);

КС_{ср1} – средний коэффициент сезонности в январе за 3 года.

Незначительное отклонение объемов продаж сопутствующих товаров и услуг (СТиУ) в текущем месячном плане по сравнению с бизнес-планом (см. табл. 7) связано с необходимостью помесечного выравнивания объемов реализации СТиУ для выполнения годового объема бизнес-плана, так как в предыдущих месяцах план был недовыполнен. Фактический объем продаж СТиУ больше показателей планируемых периодов по причине закрытия конкурентного объекта продаж, находящегося рядом с магазином № 1 анализируемого предприятия.

В настоящее время важно исследование бизнес-процессов организации в разрезе учетно-аналитической системы. Исследование бизнес-процессов, их анализ, выделение их места в системе управления и усовершенствование дает возможность повышения конкурентоспособности организации, повышает эффективность работы. Проводить анализ существующих бизнес-процессов, оптимизировать их, наряду с ресурсами, потребляемыми в бизнес-процессах,

позволяет разработка учетно-аналитической системы бизнес-процессов [23]. Так, информационные технологии управления потоком работ (Workflow) и интегрированного управления ресурсами (Enterprise Resource Planning (ERP)) представляют собой инструмент реализации процессной системы управления и, следовательно, определяют ее форму, информационные потоки, структуру отчетов, особенности управленческого анализа и поддержки принятия решений [24].

Финансовый и управленческий учет, следующие за планированием, помогают проанализировать и проконтролировать исполнение плана по реализации сопутствующих товаров и услуг.

Таким образом, говоря об оптимизации бизнес-процессов, следует понимать, что каждый бизнес-процесс последовательно проходит этапы планирования, учета, анализа и контроля его деятельности, то есть состоит из целого комплекса взаимосвязанных функций управления. Поэтому для получения максимально возможной суммы прибыли, осуществление каждой

Таблица 5. Планирование объема текущей реализации СТиУ на месяц по предприятию в целом и в разрезе объектов реализации

Наименование	По предприятию в целом	в том числе		
		Магазин № 1	Магазин № 2	Магазин № 3
Реализация предыдущего месяца, тыс. руб.	23245,31	10295,97	5965,98	6983,36
Количество дней в предыдущем месяце	31	31	31	31
Среднесуточная реализация предыдущего месяца, тыс. руб.	749,85	332,13	192,45	225,27
Среднесуточная реализация предыдущего месяца при исключении сезонных колебаний, тыс. руб.	663,58	293,92	170,31	199,35
Количество дней в планируемом месяце	31	31	31	31
Объем реализации на планируемый месяц, тыс. руб.	16662,57	7380,3	4276,5	5005,77

Таблица 6. Планирование текущего объема реализации СТнУ на месяц в разрезе товарных групп на примере Магазинов предприятия

Наименование товарной группы	Удельный вес товарной группы по реализации предыдущего месяца, %	Удельный вес группы на планируемый месяц, %		Объем реализации предыдущего месяца фактический, тыс. руб.	Объем реализации плановый, тыс. руб.				Отклонение (текущий плана – факт предыдущего месяца), тыс. руб.
		расчетный (с учетом коэффициента сезонности)	плановый (с учетом поправочного коэффициента)		по предприятию в целом	в том числе			
						магазин № 1	магазин № 2	магазин № 3	
Автомобильные масла и смазки	33,81	20,87	29,34	7858,66	4888,80	2015,38	954,73	1918,69	–2969,86
Автохимия и автокосметика	14,71	12,54	17,63	3419,75	2937,61	1401,15	903,95	632,51	–482,14
Алкогольные напитки (кроме пива)	1,76	0,28	0,39	408,73	64,98	28,78	16,68	19,52	–343,75
Безалкогольные напитки	12,11	5,74	8,07	2813,95	1344,67	695,59	345,11	303,97	–1469,28
Пиво	1,73	0,97	1,36	401,37	226,61	100,37	58,16	68,08	–174,76
Сигареты и табачные изделия, спички и зажигалки	17,43	10,95	15,39	4052,60	2564,37	1085,83	808,15	670,39	–1488,23
Услуги общественного питания	4,88	3,15	4,43	1133,94	738,15	326,95	189,45	221,75	–395,79
Прочие товары	13,58	16,64	23,39	3156,31	3897,38	1726,25	1000,27	1170,86	741,07
Итого	100	71,14	100	23245,31	16662,57	7380,3	4276,5	5005,77	–6582,74

Таблица 7. Анализ объемов продаж СТнУ за месяц по предприятию в разрезе товарных групп, тыс. руб.

Наименование товарной группы	Бизнес-план	Текущий план	Факт	Отклонение факта от	
				бизнес-плана	текущего плана
Автомобильные масла и смазки	4855,71	4888,80	5146,46	290,75	257,66
Автохимия и автокосметика	2926,19	2937,61	2870,40	–55,79	–67,21
Алкогольные напитки (кроме пива)	64,42	64,98	19,49	–44,93	–45,49
Безалкогольные напитки	1326,20	1344,67	1704,75	378,55	360,08
Пиво	227,34	226,61	450,31	222,97	223,70
Сигареты и табачные изделия, спички и зажигалки	2554,82	2564,37	3568,19	1013,37	1003,82
Услуги общественного питания	727,62	738,15	1407,65	680,03	669,50
Прочие товары	3835,26	3897,38	2669,27	–1165,99	–1228,11
Итого	16517,56	16662,57	17836,52	1318,96	1173,95



Тарновская Ю. С.

функции управления в бизнес-процессе должно быть максимально отлажено.

Планирование является первым и самым важным звеном в цепочке функций управления предприятием. При планировании работы сопутствующего бизнеса на предприятии предлагается сделать акцент не на традиционную организационную структуру, имеющую множество недостатков, а на бизнес-процессы, итоговой целью функционирования которых является создание благ для потребителей. Развивая при основном бизнесе сопутствующую деятельность, грамотно планируя и расширяя ассортимент сопутствующих товаров и услуг, достигается главная цель работы предприятия – получение дополнительных благ.

Литература:

1. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: учебник. 4-е изд. перераб. и доп. М.: Высшее образование. 2007. 609 с.
2. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. М.: Астрель, АСТ, 2000.
3. Ефремова Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка. В 3-х томах. Том 3. Р-Я. М.: Астрель, АСТ, Харвест. 2006. 1168 с.
4. Бьерн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
5. Нортон Дэвид П., Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
6. Оливе Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2003. 291 с.
7. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе (пер. с англ.). СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1997. 332 с.
8. Davenport T. H. Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
9. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. 1996. № 1.
10. Лапыгин Ю. Н., Прохорова Н. Г. Управление затратами на предприятии: планирование и прогнозирование, анализ и минимизация затрат. М.: Эксмо-пресс, 2007. 128 с.
11. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. 336 с.
12. Зырянова Т. В. Тарновская Ю. С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 44 (242). С. 18.
13. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. М.: ИНФРА-М, 2011. 319 с.
14. Бороненкова С. А. Управленческий анализ: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2003. 384 с.
15. Бримсон Дж., Антос Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании (пер. с англ.). М.: Вершина, 2007. 336 с.
16. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 358 с.
17. Швец В. Е. Измерение процессов в современной системе менеджмента качества // Методы менеджмента качества. 2001. № 1. С. 11–13.
18. Тарновская Ю. С. Внедрение управленческого учета сопутствующего бизнеса на предприятии с использованием автоматизированных информационных систем // Управленческий учет. 2015. № 3.
19. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: Учебник. 3-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 2008. 416 с.
20. Большая экономическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2008. 816 с.
21. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с.
22. Шапорова О. А. Разработка системы процессного управления на промышленном предприятии в рамках учетно-аналитической системы // Управленческий учет. 2009. № 5. С. 43.
23. Мальчикова С. Н. Теоретические основы формирования системы управленческого учета бизнес-процессов с точки зрения процессного подхода к управлению металлургическим предприятием // Управленческий учет. 2014. № 2. С. 44.
24. Рыбалко О. А. Моделирование системы управленческого учета при осуществлении импортных операций // Управленческий учет. 2012. № 3. С. 28.

References:

1. Goremykin V. A. Planning at an enterprise: textbook. 4th ed. revised and add. M.: Vysshee obrazovanie. 2007. 609 p.
2. Dictionary of the Russian language: In 4 v. / Ed. by D. N. Ushakov. M.: Astrel, ACT, 2000.
3. Efremova T. F. Modern Dictionary of the Russian language. The 3 volumes. Volume 3. R. M.: Ya Astrel, ACT, Harvest, 2006. 1168 p.
4. Bjarne Andersen. Business processes. Tools to improve. M.: RIA «Standards and Quality», 2003. 272 p.

5. Norton D. P., Kaplan R. S. Strategy-focused organizations: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. M.: Olimp-Business, 2004. 416 p.
6. Olve N., Roy J., Wetter M. Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard: Trans. from English. M.: Williams, 2003. 291 p.
7. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (transl. from English.). SPb.: St. Petersburg University Publishing, 1997. 332 p.
8. Davenport T. H. Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston, 1993.
9. Zinder E. Z. New System Engineering: information technology and business reengineering // Database management system. 1996. № 1.
10. Lapigin Yu. N., Prokhorova N. G. Cost management in the enterprise: planning and forecasting, analysis and minimization of costs. M.: Eksmo-press, 2007. 128 p.
11. Oikhman E. G., Popov E. V. Reengineering business: reengineering of organizations and information technology. M.: Finansy i statistika, 1997. 336 p.
12. Zyryanova T. V. Tarnovskaya Yu. S. Modeling process approach for management accounting purposes // International accounting. 2012. № 44 (242). P. 18.
13. Elifirov V. G., Repin V. V. Business processes. Regulation and management. M.: INFRA-M, 2011. 319 p.
14. Boronenkova S. A. Management Analysis: Tutorial. M.: Finansi i statistika, 2003. 384 p.
15. Brimson J., Antos J. Process-oriented budgeting. Implementation of a new tool for company value management (translation from English). M.: Vershina, 2007. 336 p.
16. Porter M. Competitive advantage. M.: Alpina business books, 2005. 358 p.
17. Shvets V. E. Measurement of processes in the modern quality management system // Metody menedzhmenta kachestva. 2001. № 1. P. 11–13.
18. Tarnovskaya Yu. S. Introduction of management accounting of collateral business in the enterprise using automated information systems // Upravlencheskiy uchët. 2015. № 3.
19. Buhalkov M. i. Planning in the enterprise: a tutorial. 3 ed., Corr. M.: INFRA-M, 2008. 416 p.
20. Unabridged Economic Encyclopedia. Moscow: Eksmo, 2008. 816 p.
21. Rayzberg B. A., Lazouski L. Sh., Starodubtseva E. B. Modern dictionary of economics. 2-nd ed., corr. M.: INFRA-M, 1999. 479 p.
22. Shapороva O. A. Development of the process management system on an industrial enterprise in the framework of the accounting and analytical system // Upravlencheskiy uchët. 2009. № 5. P. 43.
23. Malchikova S. N. Theoretical fundamentals of management accounting system of business processes in terms of process approach to management of a metallurgical enterprise // Upravlencheskiy uchët. 2014. № 2. P. 44.
24. Rybalko O. A. Modeling of a managerial accounting system in implementation of import operations // Upravlencheskiy uchët. 2012. № 3. P. 28.