

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономики и финансов

Заведующий кафедрой  
канд.экон.наук  
К.А. Баннова

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
магистерская диссертация

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО  
УПРАВЛЕНИЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
студентка 3 курса  
заочной формы обучения

Шкуратова Мария Васильевна

Научный руководитель  
канд. экон. наук,  
доцент

Науменко Егор Евгеньевич

Рецензент  
преподаватель ГАПОУ ТО  
«Тюменский техникум индустрии  
питания, коммерции и сервиса»

Фатко Людмила Михайловна

г. Тюмень, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ОБЪЕКТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	7
1.2. ВЛИЯНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	12
1.3. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕТОДОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	20
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРОДУКТЫ».....	26
2.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	26
2.2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «ПРОДУКТЫ».....	34
2.3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЦЕЛЯХ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ.....	40
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ, ОТВЕЧАЮЩЕЙ ТРЕБОВАНИЯМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ .....	45
3.1. МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	45
3.2. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПРОДУКТЫ».....	52
3.3. ОЦЕНКА ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ .....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ПРОДУКТЫ» .....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ОТЧЁТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «ПРОДУКТЫ».....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия российской экономики характеризуются негативными тенденциями снижения эффективности хозяйственной деятельности, прежде всего, предприятий реального сектора экономики (и экономики в целом) в связи со снижением покупательской активности конечных потребителей, а также необходимостью сдерживать распространение вирусной инфекции. Это привело к многочисленным закрытиям торговых предприятий. В итоге, многие компании не сумели вовремя приспособиться к меняющимся условиям рынка розничной торговли. В фокусе анализа данной работы находится малое торговое предприятие, для которого жизненно важно выявление перспективных направлений оптимизации бизнес-процессов.

Также актуальность определяется отсутствием выработанных в научной литературе схем оценки перспективных методов изменения финансовых бизнес-процессов, как и не выработана схема выявления и анализа бизнес-процессов. В частности, разные авторы кардинально расходятся при выделении основных и вспомогательных бизнес-процессов розничных торговых предприятий. Нет и единого понимания бизнес-процесса, на что указывает тот факт, что многие исследователи фактически отождествляют бизнес- и технологические процессы на предприятии. В связи с этим проведение исследовательской работы на тему «Совершенствование и адаптация системы финансового управления к изменениям бизнес-процессов в организации» видится актуальным.

При написании работы, учитывались главным образом труды российских исследователей. Это связано с наличием специфических особенностей среди национальных и зарубежных условий хозяйствования, а соответственно и в порождаемых финансовых процессах. Среди авторов, чьи труды послужили своеобразной базой для настоящего исследования можно выделить: Головецкого Н.Я., Елиферова В.Г., Михеева А.Г., Нестерову В.Л., Репина В.В., Станис Г.Э., Чжан Б.Б., Чичкову А.Н.

Написание магистерской диссертации позволило получить следующие элементы новизны:

1. Предложено ввести определение «Цифровая трансформация бизнеса»
2. Рассмотрена специфика процесса цифровой трансформации бизнеса, определены области внутренней среды компании, которые являются приоритетными, и предложен алгоритм принятия соответствующих управленческих решений.
3. Разработана адаптационная модель по обоснованию трансформации финансовых бизнес-процессов предприятия.

Целью работы является исследование системы финансового управления для совершенствования бизнес-процессов в организации. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотрено понятие и виды бизнес-процессов;
- обосновано влияние бизнес-процессов на финансовое состояние предприятия;
- освещён вопрос трансформации бизнес-процессов в методологии финансового менеджмента;
- дана организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Продукты»;
- проанализирована эффективность бизнес-процессов ООО «Продукты»;
- сделаны рекомендации по совершенствованию финансового управления предприятием в целях оптимизации бизнес-процессов;
- предложена адаптационная модель финансового управления;
- сделана оценка эффективности предлагаемых мероприятий на базе разработанной модели.

Объект – бизнес-процессы, как последовательность действий, целью которых является определённый результат, имеющий ценность для организации.

Предмет – управление финансовыми бизнес-процессами на российских

предприятиях.

Информационную базу исследования составили данные финансовой отчётности ООО «Продукты», интернет-ресурсы, фактологический материал российской и зарубежной учебной литературы.

Для достижения поставленной цели и решения задач были использованы следующие методы исследования: сравнения, анализа, синтеза, построения аналитических таблиц, метод графического отображения аналитической информации, индексный метод, группировки, а также специально разработанный авторский метод оценки.

Теоретическая значимость работы заключается в расширении научного представления о сущности и характеристиках бизнес-процессов на предприятии, роли финансового бизнес-процесса в обеспечении протекания основных бизнес-процессов. В качестве особой ценности можно выделить предложенную модель оценки эффективности трансформации финансовых бизнес-процессов.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанных рекомендаций для оптимизации финансовых бизнес-процессов ООО «Продукты».

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе рассматриваются особенности бизнес-процессов на предприятии, рассматриваются составляющие и виды бизнес-процессов. Во второй главе анализируются бизнес-процессы ООО «Продукты», определяются перспективные направления оптимизации финансовых бизнес-процессов на предприятии. В третьей главе описывается разработанная автором адаптационная модель оценки эффективности и апробируется предлагаемым автором индексным методом оценки эффективности бизнес-процессов.

# ГЛАВА 1. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КАК ОБЪЕКТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Оперировать термином «бизнес-процесс» начали с 70-х годов двадцатого века в связи с массовым распространением компьютеров и было связано с функционированием информационной системы, а именно – с необходимостью строгой регламентации данных. Предназначение стандартизации бизнес-процессов продиктовано необходимостью описания работы персонала с информационными системами в виде чёткого алгоритма действий понятного человеческому восприятию.

Первые официальные нотации бизнес-процессов появились в США и применялись в военных целях и основывались на автоматизации с использованием удаленных соединений – раннем подобии сети Интернет. С распространением персональных компьютеров подобная методология (взаимодействия персонала с цифровыми системами) стала применяться в бизнесе [9].

В настоящее время под бизнес-процессом понимают повторяющуюся последовательность действий, целью которой является определённый результат, имеющий ценность для организации. Среди российских учёных, изучавших бизнес-процессы можно выделить В.Г. Елиферова и В.В. Репина [32]. Они дали следующее определение бизнес-процесса: бизнес-процесс – это «устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определённой технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя». То есть авторы определили бизнес-процесс как постоянно повторяющуюся последовательность действий, для которых требуются определённые внешние ресурсы и результатом которых является создание ценности для потребителя. Таким образом, типовые компоненты бизнес-процесса представлены следующим образом (рисунок 1.1).



Рис. 1.1 – Типовые компоненты бизнес-процесса

Источник: составлено автором, на основе [32].

Бизнес-процесс начинается с входа – то есть с некоего стартового ресурса. Вход может представлять собой заявку, комплектацию или поставку. Кроме того, ко входу относятся прочие материальные и информационные потоки, необходимые для выполнения взаимосвязанных действий процесса. Бизнес-процесс может включать как один, так и (чаще всего) несколько выходов. Выход как конечный результат бизнес-процесса может представлять собой товар (предназначенный для продажи), услугу или информацию. Обычно целью бизнес-процессов является создание и реализация продукции. Границы бизнес-процесса – это конечные точки фиксации производимых работ [64, с.52].

Отметим, что теория бизнес-процессов, которая в настоящее время лежит в основе процессного управления и управления качеством, появилась в 1990-х годах в США, её автором считается Эдвард Деминг.

Выделяют следующие особенности, характерные для бизнес-процесса:

- 1) бизнес-процесс включает комплекс действий, а не какое-то одно;



2) действия бизнес-процесса взаимосвязаны и организованы, их случайность или произвольность не допускается;

3) информация, циркулирующая в бизнес-процессе ясна для человеческого восприятия.

Предприятия характеризуются определённым рядом характерных бизнес-процессов, например:

- выполнением заказов;
- разработкой продуктов;
- управлением предприятия;
- доставкой продукции.

Бизнес-процессы, как правило, имеют комплексный характер. При построении бизнес-процесса необходимо указать следующие составляющие: границу входа – первичный вход (как основной ресурс бизнес-процесса) – вторичный вход (как поддерживающий ресурс бизнес-процесса) – шаг 1 – заключительный шаг – первичный выход (как основной результат бизнес-процесса) – вторичный выход (как побочный результат бизнес-процесса) – граница выхода [83, с.11].

Различные организации характеризуются различными видами действий, которые часто зависят один от другого, но при этом различаются некоторыми признаками. В связи с этим можно привести классификацию бизнес-процессов. Чаще всего принято выделять три вида бизнес-процессов: управляющие, операционные и поддерживающие. К управляющим относят те бизнес-процессы, которые управляют работой системы (организации). К управляющим бизнес-процессам относят стратегический менеджмент, корпоративное управление компании. К операционным бизнес-процессам относят те, которые формируют основной бизнес предприятия и определяют основной поток доходов. К таким бизнес-процессам относят процесс снабжения, маркетинг, производственный процесс, продажи. Поддерживающие бизнес-процессы – те, которые обеспечивают обслуживание основного бизнеса. Примерами таких бизнес-процессов вы-

ступают: деятельность службы подбора персонала, бухгалтерского учёта, анализа хозяйственной деятельности, технической поддержки [71, с. 81].

Анализ литературы по теме бизнес-процессов позволил выделить классификации и по прочим признакам. Классификация бизнес-процессов представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Виды бизнес-процессов

№	Критерий	Виды бизнес-процессов	Краткая характеристика
1	Создание стоимости	Прямые	Направлены на изменение объекта
		Косвенные	Направлены на создание стоимости
		Поддерживающие	Направлены на проверку и транспортировку
2	Комплексность	Макропроцессы	Общие процессы, такие как производство ноутбуков, конфет, блокнотов
		Микропроцессы	Изготовление составляющих для последующей сборки, например – производство микропроцессоров, начинки для конфет, листов для блокнотов
3	Вид деятельности	Производственный процесс	Выходом бизнес-процесса является осязаемый продукт, товар
		Процесс оказания услуг	Выходом бизнес-процесса является услуга
4	Особенности выполнения	Оперативные	Включают такие процессы как обработка, расчёты
		Диспозитивные	Включают такие процессы как управление, планирование
5	Коммерческий успех	Ключевые	Специфические для конкретной организации
		Управленческие	Те бизнес-процессы, которые управляют работой системы
		Поддерживающие	Относят стратегический менеджмент, корпоративное управление компании
6	Отношение к клиенту процессов	Внешние	Клиенты внешних бизнес-процессов – потребители товаров, банки, органы налоговой службы, акционеры
		Внутренние	Клиенты внутренних процессов – организационные подразделения
7	Уровень управления	Комплексные	Комплексный бизнес-процесс представляет собой совокупность остальных видов бизнес-процессов, представленные в строгой упорядоченности
		Верхнего уровня	
		Бизнес-процессы подразделений	
		Бизнес-процессы рабочих мест	

Источник: [59]

Подводя итог, бизнес-процесс – это комплекс мероприятий, целью которых является создание товара или услуги, определяющих профессиональные взаимоотношения между работниками, включающие обмен данными (информации): получение информации, анализ информации и т.п. Субъекты бизнес-процесса – собственник бизнеса, потребители и поставщики [96, с. 48].

При анализе бизнес-процессов важно отличать его от технологического процесса. Последний является достаточно однозначным (взять материал, обработать определённым образом, соединить с другими деталями, получить продукт). А бизнес-процесс может предполагать наличие вариантов (например, получить данные, если данные соответствуют определённому условию, приступить к действиям А, если в результате получен продукт определённого параметра, то приступить к действиям Б, полученный продукт передать на выход). Таким образом, в бизнес-процессе, обычно, заложен некий алгоритм, включающий условия и различия действий.

Важное значение имеет документирование последовательности действий бизнес-процесса, так как это позволяет оценить время, необходимое для выполнения операций. Время определяет скорость процесса, трудоёмкость и качество выхода.

## 1.2. ВЛИЯНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Бизнес-процессы, определяя входящие и исходящие потоки ресурсов, непосредственным образом определяют финансовое состояние предприятия. Количество и вид ресурса, выраженный в финансах, позволяет оценить объём финансовых ресурсов, требуемых для запуска бизнес-процесса.

Кроме того, как уже было сказано, в отличие от технологического процесса бизнес-процесс может иметь несколько выходов и предполагать, соответственно, «развилку» протекания по стадиям. Следовательно, для наиболее точного (для повышения вероятности достоверности финансового плана) планирования требуется учесть все варианты выхода.

По видам ресурсов принято выделять так называемые финансовые бизнес-процессы. Отметим, что, по нашему мнению, любой бизнес-процесс может быть представлен в финансовом аспекте при «переводе» абсолютных единиц в денежное выражение. Так, людские ресурсы (как в случае повременной, так и сдельной оплаты) могут быть «переведены» в стоимостное выражение, материальные потоки могут определяться по первоначальной стоимости приобретения (ФИФО) или другой методике, согласно принятой в организации учётной политике, а информацию можно измерить либо через её стоимость (если для этого привлекались работники, специализирующиеся на предоставлении информационных услуг, то есть она была куплена), либо через стоимость людских ресурсов (если она создавалась и циркулировала в соответствии с принципом работы организации). В практических главах бизнес-процессы будут «переведены» в стоимостное выражение (через формирующие стоимость денежные потоки) именно с вышеуказанной позиции [81, с.218].

Несколько критериев обеспечивающие эффективность финансовых процессов:

1. Создание карты процессов. Поскольку каждая функция финансового отдела имеет список задействованных финансовых бизнес-процессов, составле-

ние карт процессов может дать четкое представление о задачах и задействованных людях.

2. Автоматизация рабочих процессов. Хотя отображение финансовых процессов может улучшить понимание, оно не может напрямую повысить эффективность. Лучший способ добиться этого - создавать рабочие процессы и автоматизировать их от начала до конца.

3. Мониторинг. Когда автоматизируются финансовые процессы, появляется возможность отслеживать прогресс в режиме «online». Это означает, что можно выявить недостатки и улучшить процесс во время его выполнения, тем самым повышая уровень эффективности.

4. Анализ и совершенствование. Важным преимуществом автоматизированных финансовых процессов является возможность анализировать производительность. Имеется возможным определить, где возникают задержки платежей или их неэффективность, и исправить их для повышения эффективности процесса. Иногда рабочие процессы могут потребовать дополнительных задач или удаления некорректных или избыточных задач. Их также можно выявить с помощью анализа.

Рассмотрим дефиницию «финансового» бизнес-процесса, в том понимании, в котором термин рассмотрен в большинстве научных работ, в частности, В.Г. Елиферовым и В.В. Репиным.

«Финансовые» бизнес-процессы в организациях, как правило, выступают в роли вспомогательных или обслуживающих. Задачей финансовых бизнес-процессов является обеспечение выполнения производственных, торговых, логистических, снабженческих, административных функций, направленных на генерирование максимального размера прибыли, рационального использования оборотных и основных средств компании [79, с. 57].

Для корректной реализации задач финансовых процессов необходимо выполнить следующие действия:

- сбор информации;

- бюджетирование – разработка реалистичного бюджета поможет бизнесу, достичь финансовых целей. Бюджет позволяет понять текущую ситуацию и делать прогнозы.
- Планирование (стратегическое планирование, планирование прибыли и убытков баланса, персонала, капитала, производственных и мощностей, планирование продаж и операционной деятельности и т. д.);
- Прогнозирование (долгосрочное прогнозирование, скользящие прогнозы, прогнозирование денежных потоков и т. д.) - сравнение финансовых прогнозов с фактическими показателями, поможет понять, чрезмерно ли расходы денежных средств или имеется дополнительный доход.
- Моделирование;
- Финансовое закрытие;
- Укрепление;
- Отчетность (управленческая, раскрытие информации).

Операционная деятельность генерирует большую часть денежных потоков для компании, поскольку она напрямую связана с основными видами деятельности компании, такими как продажи, распространение, производство и т. д., Эти виды деятельности также определяют прибыльность компании и статьи, отнесенные к этой категории, являются основными доходными единицами компании.

Операционная деятельность включает в себя два раздела «Операционная прибыль» и «Операционные расходы», через которые получаем операционную прибыль. Рассмотрим виды деятельности, отнесенные к каждой из разделов:

1. Операционные расходы (отток денежных средств), а именно:
  - Выплата заработной платы сотрудникам;
  - Процентные расходы кредиторам;
  - Проценты по займу и дивидендам;
  - Налоги;

- Расходы на рекламу.
2. Операционная прибыль (приток денежных средств):
- Продажа за наличный расчет;
  - Инвестиционный доход;
  - Дебиторская задолженность;
  - Возврат средств от поставщиков.

Это лишь некоторые примеры операционных затрат и доходов, перечисленных выше, где после вычета операционных расходов из операционных доходов мы можем получить чистый доход.

Процесс финансового планирования предназначен для прогнозирования будущих финансовых результатов и определения того, как наилучшим образом использовать финансовые ресурсы компании для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации. Поскольку планирование предполагает заглядывание в будущее, это в высшей степени творческий процесс мышления, а также аналитический.

Компании, которые совместными усилиями разных подразделений в области финансового планирования, могут увеличивать свои доходы более быстрыми темпами, чем организации, которые имеют неэффективный процесс планирования. Финансовое планирование показывает, где бизнес должен сконцентрировать свои ресурсы для достижения максимальной эффективности в формировании доходов и управлении затратами.

Среди показателей эффективности бизнес-процессов в организации обычно называют: стабильность функционирования организации с точки зрения воспроизводственной структуры, положения компании на рынке (конкурентоспособность), рост (включая темпы роста производства, численности работников, количество нововведений), адаптируемость организации, то есть её способность приспосабливаться к изменениям внешней среды. Показатели могут быть проанализированы в абсолютном, относительном выражении, с позиции структуры, в динамике [50, с.112].

Каждый процесс - это последовательность событий или задач, которые должны выполняться в определенном порядке для достижения желаемого результата. Рабочие процессы, которые могут потребоваться для эффективного ведения бизнеса, включают:

1. Операционные процессы: поиск сырья, изготовление продукции, обработка заказов клиентов и их доставка, обслуживание клиентов и управление счетами, работа с поставщиками, обеспечение качества и соответствие стандартам продукции.
2. Управленческие процессы: корпоративное управление, надзор со стороны сотрудников, бюджетирование, стратегическое планирование и рост бизнеса.
3. Вспомогательные функциональные процессы: финансы и учет, HR и подбор персонала, IT или техподдержка, офис-менеджмент, маркетинг.

Финансовые проблемы, с которыми сталкиваются компании при реализации стратегических планов:

1. Отсутствие надзора. Когда дело доходит до оптимизации новых стратегий для бизнеса, это требует предложений и участия всех отделов в организации. Руководители каждого отдела приходят с идеями, чтобы внести свой вклад в стратегическое планирование.

Однако все это возможно только в том случае, если у компании достаточно денежных средств для поддержки всех задач подразделений.

Даже небольшое изменение в производстве повлияет на другие отделы и операции, такие как складирование, логистика, доставка, распространение среди дилеров и т. д.

Если планируются стратегии и назначается бюджет, не учитывая мельчайших изменений, которые они могут произойти в бизнесе, то в конечном итоге есть риск потратить больше, чем того требуют стратегии.

2. Проблемно-ориентированная стратегия. Некоторые стратегические планы направлены на достижение целей, в то время как другие ориентированы на конкретные проблемы. Иногда, планируются некоторые проблемы, а иногда



бизнес сталкивается с неожиданными проблемами, такими как авария на заводе, бегство сотрудников из компании, забастовки, внезапное падение рынка из-за стихийных бедствий других чрезвычайных ситуаций.

В таких ситуациях следует убедиться, что у компании осталось достаточно средств, чтобы сбалансировать ее деятельность и прибыль.

3. Органическая стратегия. Например, если творческая бизнес-структура, в которой большинство сотрудников обладают художественным складом ума, то есть шанс, что людям, участвующим в разработке стратегий, может не хватать способностей для оптимизации линейного, логического плана. К тому же компаниям всегда приходится балансировать свои расходы и доходы.

#### 4. «Выживание» и рост компании.

Финансовый консультант малого бизнеса или любой другой надежный финансовый консультант в первую очередь стремится сосредоточиться на выживании. Услуги финансового консалтинга помогают найти лучший способ для компании поддерживать нужную сумму денежных средств, управлять доходами и сокращать расходы.

Обычно финансовый план составляется с учетом того, что есть у бизнеса, и что он может заработать и потерять. С другой стороны, стратегические планы имеют тенденцию быть прогрессивными и предполагают, чего они должны достичь.

Рост компании зависит от баланса между этими двумя планами и того, насколько они дополняют друг друга.

Нельзя начинать финансовое планирование, не зная, откуда поступают и как расходуются денежные средства каждый месяц. Документирование поможет увидеть, сколько необходимо денежных ресурсов на предметы первой необходимости, сколько может остаться для сбережения и инвестиций, и даже где можно немного (или много) сократить расходы.

Один из способов это сделать - просмотреть выписки с текущего расчетного счета или кассы. В совокупности они представляют собой полную историю поступления и расходов денежных средств.

С учетом текущего состояния финансового сектора экономики, большинство крупных компаний оптимизируют бизнес-процессы с помощью реинжиниринга.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это процедура, в ходе которой текущие задачи организации заменяются основными бизнес-процессами, в результате чего организация, ориентированная на решение задач, переходит к организации, ориентированной на процесс, что приводит к ускорению бизнес-процедур, сокращению затрат и, следовательно, повышению конкурентоспособности организации. Поскольку теория реинжиниринга является достаточно новой теорией, введенной для улучшения бизнеса, ее методы и подходы все еще находятся в стадии разработки. Реинжиниринг бизнеса, как метод, помогает внести некоторые изменения в организацию и внедряет новые процессы и методы работы.

Основные этапы проведения реинжиниринга в организации:

1. Определение целей;
2. Понимание и идентификация процессов реинжиниринга;
3. моделирование и анализ;
4. использование информационных технологий;
5. организация;
6. планирование;
7. выполнение реинжиниринга;
8. проектирование и анализ информационных систем;
9. документация;
10. контроль и оценка;
11. тестирование и экспериментирование;
12. непрерывное совершенствование.

Несколько факторов могут иметь большое значение для обеспечения успеха программы реинжиниринга бизнес-процессов:

1. Устойчивая поддержка со стороны исполнительного руководства.
2. Использование проверенных методологий реинжиниринга бизнес-

процессов, имеющих прочную основу в реальных результатах, а не только в теории.

3. Организация коммуникация между подразделениями предприятия, включая документацию, которая передает цели инициативы по реинжинирингу бизнес-процессов, а также роли и обязанности участников.

4. Выявление и достижение «быстрых побед», которые могут помочь на ранней стадии укрепить доверие к инициативе по улучшению бизнес-процессов.

Еще одним важным фактором успеха реинжиниринга бизнес-процессов является выбор правильного консультационного партнера. Процессы реинжиниринга могут потребовать опыта в различных областях, от ИТ до производства. Хотя обычно это варьируется от случая к случаю, правильным изменением может быть что угодно - оборудование, программное обеспечение, рабочие процессы и т.д.

### 1.3. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В МЕТОДОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Трансформация бизнес-процессов включает в себя радикальное изменение элементов финансовых процессов для достижения новых бизнес-целей организации. Обычно эти цели связаны с реализацией новой цифровой трансформацией.

Большинство компаний занимаются трансформацией бизнес-процессов, когда им необходимо радикально обновить существующие процессы. Используя эту методологию трансформации процессов, возможно модернизировать собственные процессы, внедрить новые технологии, сократить расходы и лучше интегрировать основные системы.

Трансформация бизнес-процессов является частью более широкой концепции управления бизнес-процессами (BPM) .

Целью является инновация и применение новых концепций, возможностей, технологий для проектирования работы, которую необходимо выполнить.

Этапы трансформации бизнес-процессов. Преобразование процессов следует тем же шагам, что и управление бизнес-процессами, но пытается внести более масштабные и радикальные изменения.

1. Определение цели.

2. Установка базовых показатели. Сбор данных, необходимых, чтобы показать, что трансформация бизнес-процесса будет успешной. Определение стоимости, времени, количества ошибок и другие показатели, которые можно измерить.

3. Привлечение всех заинтересованных лиц. Узнать у всех, кто участвует в процессе, свое мнение о том, что хорошо работало в предыдущем процессе и чего ожидается от нового.

4. Составление лучшего сценария. Используя инструмент построения диаграмм, можно создать идеальный рабочий процесс, включая человеческие и системные задачи, которые необходимо выполнить.

5. Реализовать в тестовой среде. Использование инструмента BPM, чтобы создать имитацию процесса и посмотреть, как он работает между людьми и данными.

6. Установка в реальности и отслеживание. Сначала можно привлечь небольшие группы к новому процессу и проследить за его прогрессом и любыми изменениями, которые должны произойти для успеха процесса.

Проблемы трансформации бизнес-процессов. Как и при любом значительном изменении, трансформация бизнес-процессов создает ряд проблем, которые необходимо решить, чтобы добиться успеха.

Один из них - слабые инвестиции. На протяжении всего жизненного цикла, от начала до разработки и развертывания, потребуется сильная спонсорская поддержка со стороны человека, который не только будет отстаивать ваши требования, но и будет достаточно терпеливым, чтобы дождаться появления результатов. Без сильной спонсорской поддержки завершение процесса трансформации может оказаться более чем сложной задачей.

Практики управления изменениями - еще одна проблема для трансформации бизнес-процессов. Каким бы неэффективным ни был ваш старый процесс, у вас всегда будут люди, которые предпочитают «то, как мы это делали раньше». В рамках реализации трансформации бизнес-процессов необходимо использовать хорошие принципы управления трансформацией, чтобы вовлечь всех.

Проблемы интеграции могут быть значительными. Если не будет выбрана правильная платформа BPM, есть риск быть очень ограниченным в возможностях интеграции с другим программным обеспечением. Можно с самого начала осознать, насколько сложно будет установить связь с разными платформами.

Наконец, большая проблема - упустить ключевые цели. Многие попытки трансформации бизнес-процессов заканчиваются только оцифровкой процесса и не оказывают заметного влияния на эффективность процесса. Не стоит соглашаться на «переодетую» версию старого процесса.

Трансформацию бизнес-процессов следует применять в следующих случаях:

- Когда существующий процесс не отвечает требованиям бизнеса;
- Если имеется значительное количество ошибок в процессе;
- В том случае, когда существующая корпоративная организация больше не имеет смысла.

С учётом вышеизложенной информации, влияние финансового планирования на управление бизнес-процессами можно представить в таблице 1.2.

Таблица 1.2

#### Влияние финансового планирования на управление бизнес-процессами

№	Характеристика финансового планирования	Воздействие на бизнес-процесс
1	Ограничение финансирования бизнес-процесса	а) ограничение входа б) ограничение комбинаций в) ограничение границ этапов
2	Ограничение финансовых рисков	снижение количества выходов в результате пресечения финансирования при невыполнении заданных условий (после развилки)
3	Целевая направленность финансирования (распределение финансовых потоков по конкретным ресурсам)	а) ограничение комбинаций ресурсов; б) снижение развилочек бизнес-процесса; в) снижение количества выходов
4	Субъект финансового планирования, а именно – осведомлённость субъекта финансового планирования о бизнес-процессах	точность определения объёмов требуемых ресурсов – ограничение входа и ограничение комбинаций

Источник: [37].

Можно сделать предварительный вывод о необходимости ослабления целевой направленности при финансовом планировании для коммерческих организаций, потому как это расширит возможности для повышения эффективности бизнес-процесса (при увеличении вероятности наиболее желаемого выхода), так как снижение целенаправленности по видам ресурсов с позиции бизнес-процесса расширит варианты комбинации ресурсов и, соответственно развилочек, увеличит количество выходов при заданном входе.

В целом, при рассмотрении вопроса влияния финансового планирования на бизнес-процесс можно выделить два базового аспекта:

- 1) влияние на ценность для потребителя (то есть на выход);
- 2) влияние на финансовую эффективность.

Второй аспект может быть представлен в двух вариантах:

- а) максимизация ценности для потребителя при одном и том же входе (финансировании);
- б) минимизация ресурсов при одной и той же ценности для потребителя.

Таким образом, обосновано влияние финансового планирования на бизнес-процессы коммерческой организации.

С теоретической точки зрения, для понятий цифровая трансформация, существует множество различных толкований. Выделим несколько определений, данные учеными, специалистами и экспертами в области экономики и менеджмента.

Относительно общее определение дали специалисты компании Boston Consulting Group (BCG): «Цифровая трансформация – это максимально полное использование потенциала цифровых технологий во всех аспектах бизнеса» [43]. В данном определении сделан акцент на масштабы внедрения современной технологии, без конкретизации результатов изменений.

Другие авторы делают упор на получаемый эффект цифровой трансформации. В отчете Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса дано следующее определение: «Это путь к внедрению цифровых технологий и бизнес-моделей для повышения производительности в количественном выражении» [26].

Еще одно определение дали ученые Массачусетского технологического института: «Использование технологии для радикального повышения производительности или доступности ресурсов для предприятий» [15]. Несомненно, внедрение новых цифровых технологий должны приносить положительный экономический эффект: оптимизация издержек, за счет снижения затрат на поиск информации, контроля за поступлением и расходованием денежных средств; ускорение процесса перемещение денежных средств и др.

В. Рыжков считает, что «цифровая трансформация бизнеса – изменение мышления бизнеса в новых условиях цифровой экономики, драйвером которого выступает современный потребитель и меняющаяся культура коммуникаций» [70]. Имеется в виду, что изменение представления о бизнесе это иной взгляд руководства на бизнес-модель компании, а драйверами такого изменения могут быть не только потребители и коммуникации, но и факторы внешней среды фирмы (конкуренты). Именно такое широкое определение дал Д. Террар, аналитик компании Agile Elephant, «цифровая трансформация – это процесс перехода организации к новым способам мышления и работы на базе использования социальных, мобильных и других цифровых технологий. Эта трансформация включает в себя изменения в мышлении, стиле руководства, системе поощрения инноваций и в принятии новых бизнес-моделей для улучшения работы сотрудников организации, ее клиентов, поставщиков и партнеров» [17].

Анализируя определения экспертов, можно дать собственное определение понятия.

Цифровая трансформация бизнеса — контролируемый руководством, процесс внедрения современных технологий в бизнес-процессы как во внутренней, так и во внешней среде фирмы в целях повышения эффективности деятельности организации.

Основные преимущества цифровой трансформации бизнеса:

- улучшение клиентского опыта.
- Гибкость и ускорение бизнес-процессов.
- Инновационные возможности для развития бизнеса.
- Использование современных технологий для работы с данными.

Партнерство и сотрудничество.

Успешная трансформация бизнеса означает, что бизнес не только выживет, но и будет расти благодаря внедрению новых инноваций. Трансформация бизнес-процессов обычно соответствует требованиям развивающихся рынков и меняющейся политике регулирования процессов.



После начала трансформация бизнес может развиваться с невероятной скоростью, поэтому для изменения бизнеса требуется очень высокий уровень планирования, интеграции и согласования.

Подводя итог первой главы исследовательской работы необходимо выделить следующие моменты. Под бизнес-процессом понимают повторяющуюся последовательность действий, целью которой является определённый результат, имеющий ценность для организации. Бизнес-процесс начинается с входа – то есть с некоего стартового ресурса. Бизнес-процесс может включать как один, так и несколько выходов. Выход как конечный результат бизнес-процесса может представлять собой товар, услугу или информацию.

Бизнес-процессы, определяя входящие и исходящие потоки ресурсов, непосредственным образом определяют финансовое состояние предприятия. Количество и вид ресурса, выраженный в финансах, позволяет оценить объём финансовых ресурсов, требуемых для запуска бизнес-процесса. В отличие от технологического процесса бизнес-процесс может иметь несколько выходов и предполагать, соответственно, «развилку» протекания по стадиям. Следовательно, для наиболее точного планирования требуется учесть все варианты выхода.

Повышение эффективности бизнес-процесса предполагает либо максимизацию ценности для потребителя при одном и том же входе (финансировании) или минимизацию ресурсов при одной и той же ценности для потребителя.

Важным направлением оптимизации бизнес-процессов является цифровая трансформация бизнеса. Цифровизация денежных отношений, приводит ускорению оборота денежных средств, тем самым увеличивая прибыль организации.

## ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРОДУКТЫ»

### 2.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕД- ПРИЯТИЯ

ООО «Продукты» расположено по адресу: Тюменская область, город Тюмень, Широтная улица, д. 128, режим работы с 9:00 до 23:00. Основным видом деятельности является розничная торговля продуктами питания. Директор ООО «Продукты»: Нуруев Сади Гусу Оглы.

Организационная структура показана на рисунке 2.1.

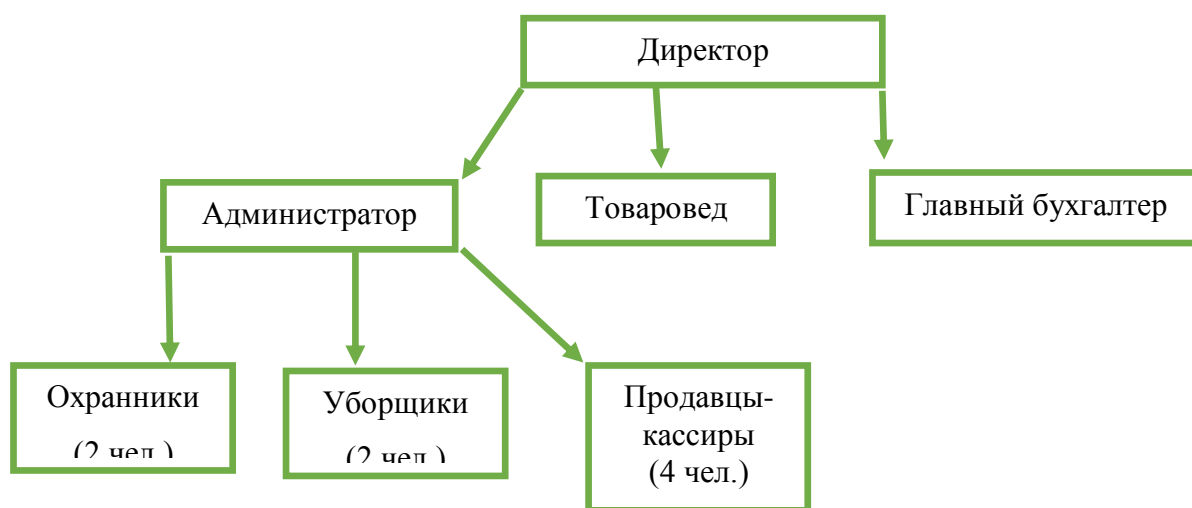


Рис. 2.1 – Организационная структура ООО «Продукты»

Источник: составлено автором.

В конце 2017 года в ООО «Продукты» были наняты двое сотрудников: один охранник и один продавец-кассир, в результате общая численность выросла на 2 работника и составила 12 человек. За последние 3 года уволенных не было.

При расчетах с покупателями предприятие использует наличный и безналичный расчет при помощи банковской карты.

Целевой аудиторией ООО «Продукты» являются наемные работники (которые заходят в магазин по пути домой), молодые люди и пенсионеры. Уровень

дохода целевой аудитории – ниже среднего. Поэтому ООО «Продукты» специализируется на товарах низкой и средней ценовой категории.

Около 90% покупателей выбирают крупный формат магазина (супермаркеты) благодаря ассортименту. Основными преимуществами ООО «Продукты» являются:

- территориальная близость к покупателю;
- ориентация на продукты повседневного спроса;
- индивидуальная работа с покупателем.

Минусами логистической системы предприятия является то, что используется относительно «дорогой» способ доставки, то есть торговые операции характеризуются затратной логистической системой (при формировании заказов оптовые предприятия поставляют товары за комиссионные вознаграждения, которые существенно отражаются в надбавках к стоимости товара, так как включаются в себестоимость).

Поставщиками ООО «Продукты» являются:

- 1) ООО «СХР» (консервы и пресервы);
- 2) ООО «ТД Белый Город» (сахар, мука, соль, кондитерские изделия);
- 3) ООО «Армпрод» (фрукты и овощи);
- 4) ООО «Фрутибелла» (фрукты и овощи);
- 5) ООО «Сусан Рус Групп» (карамель на палочке);
- 6) ООО «Торговый дом СнекЭксперт» (банановые чипсы);
- 7) ООО «Вартекс» (замороженные овощи, плодово-ягодная продукция, грибы);
- 8) ООО «Макки» (печенье);
- 9) ООО «Миура» (лимонад, вода, пиво);
- 10) ООО «Рязанские просторы» (товары с заменителем сахара);
- 11) ООО «Органик стрим» (чипсы, сухарики);
- 12) ООО «ДКТ Кампани» (подсолнечное масло, оливки, маслины);
- 13) ООО «Крокус» (рыба, морепродукты, икра);
- 14) ООО «Курофф» (мясо и мясопродукты);

- 15) ООО «Мясная Гатчинская компания» (мясо, молоко);
- 16) ООО «НПО Гигамаш» (молоко, сыр, молочные продукты);
- 17) ООО «РусМолоко» (молоко, сыр, молочные продукты);
- 18) ИП Рузавин А.В. (хлеб и хлебобулочные изделия);
- 19) ИП Велиев Э.Д. (хлеб и хлебобулочные изделия);
- 20) ООО «НПО ЗНСП» (алкогольные напитки);
- 21) ООО «Требити» (алкогольные напитки);
- 22) ООО «НПО СОК» (соки и сокосодержащие напитки).

Таким образом ООО «Продукты» поддерживает деловые отношения с 22 поставщиками.

С 10.11.2012 г. ООО «Продукты» включено в Реестр малого и среднего предпринимательства, в категории микро-предприятие. Предприятие составляет упрощённую финансовую отчётность, пользуясь льготами для субъектов малого бизнеса. Статья 14 Федерального закона от 6.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» определяет состав бухгалтерской (финансовой) отчётности малого предпринимательства. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» утверждает формы годовых отчётов – бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах и приложений к ним. Для субъектов предпринимательства, которые ведут бухгалтерский учёт по упрощённой системе в информации Минфина России от 3.06.2015 № ПЗ-3/2015 «Об упрощённой системе бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности» определён порядок оформления упрощённой отчётности малых предприятий. На усмотрение руководителя малое предприятие, работающее по упрощённой системе бухгалтерского учёта, может либо включать, либо не включать в годовую бухгалтерскую (финансовую) отчётность отчет о движении денежных средств и отчет об изменении капитала. ООО «Продукты» их не включает.

Аналитический счёт осуществляется по видам объектов продажи, по покупателям, по материально-ответственным лицам. Первичными документами при учёте продажи являются:

- доверенность по форме № М-2 и № М-2а, которая подтверждает право сотрудника предприятия получать материальные ценности;
- акты на основании форм № ТОРГ – 1,2,3,4,5,6;
- журнал регистрации товарно-материальных ценностей;
- форма № ТОРГ – 12 (товарная накладная);
- форма № ТОРГ – 14 (передача товаров в мелкорозничную торговлю);
- форма № ТОРГ – 26 (продажи товаров по предварительным заказам);
- заказ-отборочный лист по форме № ТОРГ – 8;
- упаковочный ярлык по форме № ТОРГ – 9;
- спецификация к фактуре № ТОРГ – 10 на упаковочный материал;
- накладная на отпуск товара;
- различные сопроводительные документы и спецификации.

Учётные регистры составляются по каждому материально ответственному лицу, которое отражает в товарном отчёте отпуск товара, который затем предоставляет в бухгалтерию. По итогам каждого месяца составляются сводные учётные регистры. Эти сводные учётные регистры торговое предприятие может вести как сальдовым, так и партийным, так и сортовым способом.

В целях обеспечения достоверности данных о наличии и состоянии продукции, что будет отражено в бухгалтерском учете, проводят инвентаризацию готовой продукции. Инвентаризация (инвентаризационный метод контроля) представляет собой проверку количественной и качественной сохранности продукции.

Торговое оборудование ООО «Продукты» включает:

- электронные весы;
- шкафы-витрины;
- кассовый аппарат.

Приведём в таблице 2.1 технико-экономическую характеристику ООО «Продукты».

## Технико-экономическая характеристика ООО «Продукты»

	2018	2019	Абсолют. изменения 2019г. по сравнению с 2018, тыс. руб./чел.	Относит. изменения 2019г. по сравне- нию с 2018г., %
Выручка, тыс. руб.	64606	122339	57733	89,36
Товарооборот, тыс. руб.	61085	114956	53871	88,19
Однодневный объем товаро- оборота	167	315	148	88,19
Торговая площадь объекта, кв. м.	155	155	0	-
Объем товарооборота на 1 кв. м. торговой площади	394	742	348	88,19
Затраты по обычной деятель- ности, тыс. руб.	64169	121860	57691	89,90
Общая численность, чел.	12	12	0	-
Фонд оплаты труда, тыс. руб. за год	4224	4512	288	6,82
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	29	31	2	6,82
Среднегодовая производи- тельность труда, тыс. руб. / чел.	15	27	12	77,27
Прибыль от реализации, тыс. руб.	437	479	42	9,61
Рентабельность реализации продукции, %	0,681	0,393	-0,288	-42,28
Затраты на 1 рубль. Выручки, руб.	0,993	0,996	0,003	0,29

Источник: составлено автором.

Как видно из таблицы за последний год значительно увеличился товарооборот ООО «Продукты» и выручка в целом, что благоприятно отразилось на других показателях, таких как однодневный объем товарооборота, объем товарооборота на торговую площадь. Общее количество человек не изменилось и составляет 12 человек.

Основных фондов на балансе предприятия нет.

Отрицательным моментом в работе предприятия является снижение рентабельности реализации на 42%. Следовательно, ООО «Продукты» необходимо разработать и реализовать комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов.

Внешнюю среду ООО «Продукты» определяют факторы макросреды, внешние по отношению к предпринимательской структуре. К ним относят:

а) политическая ситуация. Имеется в виду как международная ситуация - военные действия, глобализация, международное партнёрство, так и политическая ситуация в стране, характеризующаяся стабильностью политической системы, числом забастовок;

б) экономическая ситуация. Это наиболее важный показатель для анализа предпринимательской среды, он включает в себя уровень инфляции, денежную массу в стране, доступность кредитных средств (банковская ставка, финансово-кредитные организации), объём доходов населения, конкурентоспособность других предпринимательских единиц, выпускающих / предоставляющих аналогичную продукцию / услуги, система налогообложения, доступность сырья и материалов, инвестиционная активность;

в) социальные факторы (структура доходов населения, количество населения, продолжительность жизни, прирост населения, предпочтения населения);

г) правовая среда (правовые ограничители предпринимательской деятельности, особенности регулирования хозяйственных отношений, перспективы изменений правового законодательства);

д) экологическая ситуация (во многом основывается на правовой системе, то есть это - уровень допустимых загрязнений, существующий уровень загрязнений окружающей среды, косвенно к этой группе относится активность защитников окружающей среды);

е) природно-климатические факторы (важны для производственных предприятий, определяет дефицит отдельных ресурсов);

ж) культурные факторы (уровень образованности населения, структура культурных ценностей);

з) научно-технические факторы (уровень развития науки и ценности на рынке, компьютеризация, доля износа основных средств, темпы развития научно-технического прогресса, система информационного обмена).

Внутренняя среда ООО «Продукты» состоит из совокупности внутренних условий функционирования. На неё может повлиять (в отличие от внешней среды) директор (замещающий его администратор). К элементам внутренней среды относят:

- поставщики (качество сырья, условия поставки, логистика);
- потребители (то есть - рынок, его объём и структура, сегментация, перспективы и скорость изменения параметров, а также эластичность спроса на продукцию);
- конкуренты (цены на рынке, количество присутствующих фирм, их стратегии, методы их конкурентной борьбы);
- контактная аудитория (средства массовой информации, отношение к предприятию со стороны государства, финансовых кругов);
- посредники (рекламные агентства, консалтинговые фирмы, торговые посредники).

Внутренняя среда ООО «Продукты» включает имеющиеся ресурсы и потенциал компании. Важными составляющими внутренней среды является:

- объём финансовых ресурсов предприятия, возможности для его увеличения;
- структура капитала предприятия (собственный и привлечённый капитал, финансовые риски предприятия);
- динамика таких элементов, как запасы, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность;
- квалификация, достаточность и текучесть персонала организации;
- доля управленческих расходов;
- элементы цены (доля себестоимости в цене за единицу продукции);
- финансовые возможности по расширению деятельности.

На выбор стратегий оказывает стадия жизненного цикла отдельных (ключевых) товаров или предприятия в целом. Так, на первых стадиях жизненного цикла целесообразно выбирать стратегии роста, так как именно они обеспечат



максимизацию прибыли (показателя эффективности выбора стратегии), на переходной стадии от детства к насыщению можно использовать стратегии комбинированного типа, на стадии зрелости следует отдать предпочтение группе стратегий ограниченного роста и на стадии затухания резонно использовать стратегию сокращения.

В настоящий момент ООО «Продукты» реализует стратегию развития рынка.

## 2.2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «ПРОДУКТЫ»

ООО «Продукты» занимаются закупкой продуктов и продажей её конечным покупателям. Основные бизнес-процессы ООО «Продукты» показаны на рисунке 2.2.

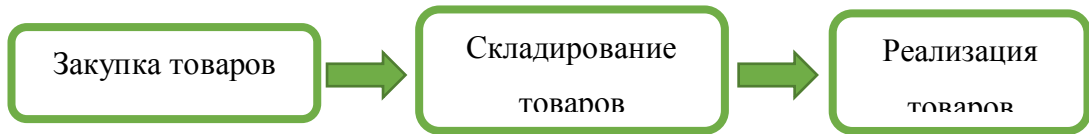


Рис. 2.2 - Основные бизнес-процессы ООО «Продукты»

Источник: составлено автором.

Финансовые бизнес-процессы являются вспомогательными. Со стороны руководства (администрации) ООО «Продукты» осуществляется управление как основными, так и вспомогательными бизнес-процессами. На рисунке 2.3 показано управление финансовыми бизнес-процессами предприятия.



Рис. 2.3 – Управление финансовыми бизнес-процессами ООО «Продукты»

Источник: составлено автором.

Динамика оборотных активов ООО «Продукты» представлена на рисунке 2.4.



Рис. 2.4 – Оборотные активы ООО «Продукты», тыс. руб.

Источник: составлено автором.

Низкое значение оборотного капитала на 31.12.2017г. связано с тем, что ООО «Продукты» в октябре 2017 г. значительно сократило деятельность в связи с необходимостью сократить расходы, но затем предприятие смогло удержать рынок и продолжило работу в качестве хозяйствующего субъекта. Резкое возрастание оборотных ресурсов к концу 2019г. связано со стадией роста новой компании.

Динамика кредиторской задолженности представлена на рисунке 2.5.



Рис. 2.5- Кредиторская задолженность ООО «Продукты», тыс. руб.

Источник: составлено автором.

Динамика кредиторской задолженности повторяет динамику оборотных активов компании. Отметим, что краткосрочных и долгосрочных заёмных средств компания не имеет. Кредиторская задолженность отражает отсрочку платежей за оплату товаров.

Динамика капитала и резервов представлена на рисунке 2.6.



Рис. 2.6 – Капитал и резервы ООО «Продукты», тыс. руб.

Источник: составлено автором.

Динамика капитала отражает предыдущие тренды. Увеличение объёмов продаж приводит к росту выручки, а, соответственно – собственного капитала.

Определение обоснованной цены - достаточно сложная задача в связи с тем, что цена испытывает воздействие множества факторов.

Выделим основные бизнес-процессы ООО «Продукты».

1. Приём товара. Когда поставщик доставляет продукты в магазин, продавец или администратор проверяет документы, сверяет вид и количество товаров с заказом и принимает товары по накладной. После полной приемки товара его размещают в магазине (на складе, в холодильных камерах, на витрине или за прилавком).

2. Реализация товара. Продукты отпускаются покупателям магазина. Пробивается кассовый (также по просьбе клиента ещё и товарный) чек.

3. Инвентаризация. Инвентаризация товаров в ООО «Продукты» осуществляется периодически. Товары пересчитываются поштучно. Товарные остатки в журнале сверяются с фактическими, выявляется возможный избыток товара и процент недостачи. По факту проведения инвентаризации заполняются акты и протокол за подписью участников (директора, администратора, продавца).

4. Возврат товара поставщику может производиться из-за ненадлежащего качества.

5. Работа с просроченным товаром. В ООО «Продукты» производится ежедневный мониторинг товаров с просрочкой, которые впоследствии списываются.

6. Контроль соблюдения температурного режима в отделах торгового зала.

Для наглядного представления бизнес-процессов удобно использовать EPC-диаграммы процесса. Представим на рисунке EPC-диаграмму процесса товарооборота ООО «Продукты» (рис. 2.7).

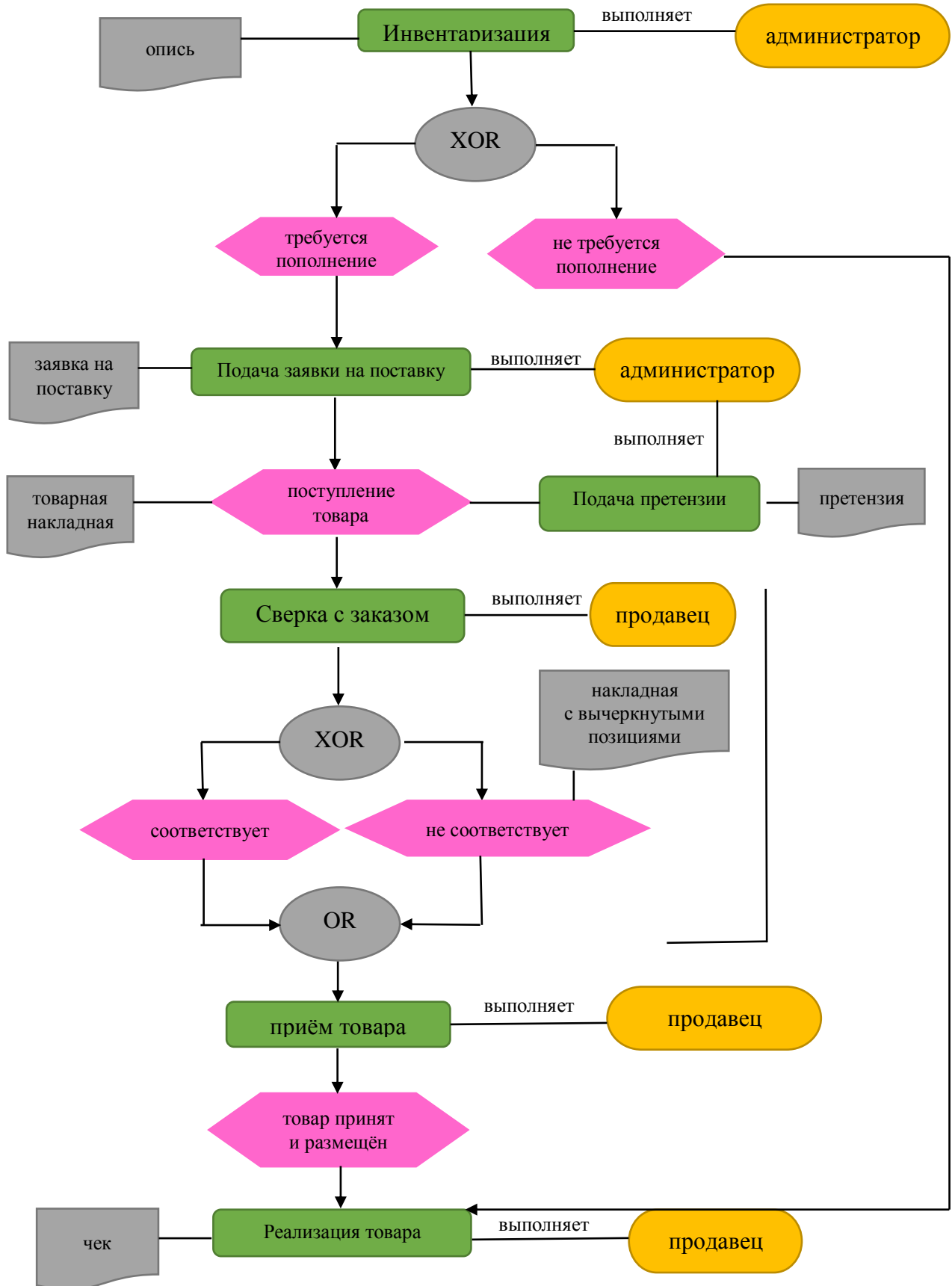


Рис. 2.7 - EPC-диаграмма процесса товарооборота в ООО «Продукты»

Источник: составлено автором.

Фигуры в зелёной заливке означают бизнес-процессы, в розовой – события, в жёлтой – работника, исполняющего бизнес-процесс, в серой – документальное оформление процесса. XOR – разветвление, не допускающее совместные события. OR – разветвление, допускающее совместное событие. Событие – некоторая ситуация, позволяющая определить, что одна операция завершена и необходимо (возможно) переходить к совершению следующей.

Анализ EPC-диаграммы процесса товарооборота показал несовершенства в организации работы с поставщиками. Данный процесс видится сложным и многоуровневым, есть вероятность допущения ошибок в приемке товара либо в оформлении накладной.

## 2.3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ЦЕЛЯХ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Особое значение при анализе финансовых бизнес-процессов ООО «Продукты» является разработка бюджета денежных средств по квартально. Бюджет движения денежных средств представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

### Бюджет движения денежных средств ООО «Продукты»

№	Показатели (руб.)	2020			
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	Остаток денежных средств на начало периода	69 000	10 050	23 500	9 000
2	Поступление денежных средств всего по текущей деятельности	150 000	263 000	310 000	284 000
3	Итоговая сумма поступления денежных средств	219 000	273 050	333 500	293 000
4	Расходование денежных средств всего: В том числе	209 123	231 518	262 893	219 724
	Оплата поставщикам	95 056	74 921	84 008	80 142
	Заработная плата	58 698	84 713	109 609	69 490
	Коммерческие и ОХР	48 023	64 732	60 820	62 794
	Налоговые платежи	7 346	7 152	8 456	7 298
5	Чистый денежный поток по текущей деятельности	9 877	41 532	70 607	73 276
6	Поступление денежных средств по инвестиционной деятельности	-	-	-	-
7	Расходование денежных средств по инвестиционной деятельности	-	89 000	98 400	54 000
8	Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности	-	- 89 000	- 98 400	- 54 000
9	Поступление денежных средств по финансовой деятельности	-	25 000	25 000	-
10	Расходование денежных средств по финансовой деятельности	-	-	-	-
11	Чистый денежный поток по финансовой деятельности		25 000	25 000	-
12	Итого чистый денежный поток всего	9 877	- 22 468	- 2 793	19 276

Источник: составлено автором.



Анализируя таблицу 2.2 можно сделать вывод о том, что в 1 и 4 квартале текущего года на балансе ООО «Продукты» имеются свободные денежные средства, не участвующие в обороте. Напротив, во 2 и 3 квартале имеется задолженность, которая была частично покрыта за счет внешних заимствований.

Создание дефицита у компании во 2 и 3 квартале произошло из-за того, что ООО «Продукты» решила обновить основные средства (холодильники), но в связи с недостаточностью собственных средств был взят кредит в банке. В этой ситуации, в качестве альтернативы, можно рассмотреть получение оборудования в лизинг, что позволит равномерно вносить платежи из собственных денежных средств и обойтись без кредитования.

Важным направлением оптимизации бизнес-процессов ООО «Продукты» является осуществление четкой регламентации процессов управления денежными средствами. Это сделает прозрачнее оценку своевременности произведенной продукции от поставщиков (что исключит соответствующие претензии с их стороны). Кроме того, регламентация бизнес-процессов является необходимым этапом для того, чтобы затем провести цифровую трансформацию бизнеса, что на сегодняшний день является актуальным решением.

Следует составить регламент платежей в соответствующем в регламентном документе: «Порядок прохождения платежей в организации». В этом документе будут содержаться правила работы платежной системы ООО «Продукты».

Для каждой расходной статье (выделении денежных средств) должен быть присвоен соответствующий платежный приоритет – первой, второй или третьей очереди.

В первую очередь должны осуществляться платежи, задержка оплаты которых влечет серьезные негативные последствия для организации, в том числе, штрафные санкции либо ухудшение деловой репутации. К таким платежам можно отнести оплату налога на прибыль, а также требования к своевременному погашению кредитов.

Во вторую очередь должны осуществляться платежи, оплата по которым

может быть задержана до 3-х дней и это не повлечёт серьезных отрицательных последствий для деятельности компании. К таким платежам второй очереди относится выплата заработной платы персоналу, а также оплата за поставку продукции основным поставщикам.

Важными платежами по третьей очереди будут такие платежи, задержка оплаты по которым допускается более чем на трое суток. Тогда, в случае неисполнения плана поступления денежных средств по выручке такие статьи могут быть сокращены в бюджете либо такие платежи могут быть отменены.

На практике работы ООО «Продукты» возникали ситуации, когда план по денежным поступлениям не исполнялся, а план по расходованию денежных средств, наоборот, выполнялся в полном объеме. Чтобы избежать кассовых разрывов, следует периодически осуществлять ранжирование всех платежей по критериям приоритетности либо значимости.

Приоритетность платежей, в соответствии со сроками оплаты счетов и договоров, должна учитываться при составлении платежного календаря, на основе которого будет определяться внутренняя очередность платежей.

Можно наделить директора полномочием изменять очередность платежей. Так, по своему усмотрению, директор может отнести какой-либо к первоочередным платежам, но при этом ему следует определить за счет какого источника платёж будет произведён.

Чтобы сформировать платежный календарь, в рамках оптимизации финансового бизнес-процесса, требуется создать график денежных потоков на ближайший месяц так, чтобы гарантировать выплаты по необходимым платежам, сократить до минимума излишки денежных ресурсов на счетах и исключить кассовые разрывы.

В платёжном календаре будет отражена информация о поступлении, выбытии и плановых остатках средств с разбивкой по дням и по неделям и с указанием их источников. Наглядное распределение денежных расходов во времени позволит определить рискованные, с позиции возникновения кассовых разрывов моменты, и разработать мероприятия по перераспределению выплат в связи

с приоритетностью платежей, в частности – разнести по разным неделям оплату труда и выплату налогов, своевременно привлечь заёмные средства.

Главным документом, который определяет размер и структуру текущих платежей является платежный баланс. Его формируют на каждый календарный месяц.

На данный момент ООО «Продукты» для управления денежными потоками применяет программу Excel, однако это характеризуется рядом следующих недостатков:

- низкой оперативностью при отражении данных и создании отчетности;
- незащищенность от сбоев программы;
- проблема, связанная с двойным вводом данных.

В связи с этим, можно предложить организации автоматизировать выплаты поставщикам и другие денежные потоки при помощи специализированной программы «1С: Предприятие 8». Поскольку данная программа обеспечивает открытость прикладных решений, их функциональность и гибкость, высокую производительность, короткие сроки внедрения, работу в режиме «облачного» сервиса и на мобильных устройствах.

Таким образом, автоматизация финансовых бизнес-процессов поможет:

- наладить финансовое планирование на высоком качественном уровне;
- эффективно отслеживать согласование и продление договоров с поставщиками;
- минимизировать риски и операционные расходы;
- вести контроль хозяйственно-экономической деятельности организации, используя удобный инструмент управленческого учета;
- максимизировать доходность компании за счет оперативного управления денежными потоками.

Также, при помощи программы «1С: Предприятие 8» можно увидеть недостачу либо переизбыток товаров, отследить их сроки годности, систематизировать работу с должниками и др.

Автоматизированная программа позволит отслеживать покупки клиентов. Следовательно, если у покупателя есть претензии к товару, а чек не сохранился, продавец-кассир сможет вернуть деньги за товар, удостоверившись, что покупка действительно была совершена.

Далее, в связи с тем, что предприятием используется относительно «дорогой» способ доставки продукции, организации стоит сократить количество поставщиков-посредников и заключить договора поставки продукции напрямую от производителя на более выгодных условиях, что может привести к сокращению расходов на логистику.

Так как, целевой аудиторией ООО «Продукты» являются наемные работники (которые заходят в магазин по пути домой), молодые люди и пенсионеры, уровень дохода которых ниже среднего, целесообразно предприятию проводить распродажи товаров с истекающим сроком годности. Также возможно проведение рекламных акций, дегустаций продукции (от новых поставщиков), в целях увеличения клиентопотока и, соответственно, прибыли.

Расширить целевую аудиторию магазина можно за счет создания станицы в социальной сети «Instagram», таким образом привлечь такую категорию населения, как подростки и студенты.

Все предлагаемые новшества направлены на повышение конкурентоспособности предприятия среди мелких торговых точек.

Подведём итог второй главы. Рассмотрена деятельность ООО «Продукты». Основными бизнес-процессами предприятия являются закупка товаров, складирования и их реализация. Анализ финансовых показателей показал необходимость оптимизации финансовых процессов. В качестве таких направлений предложена регламентация финансовых платежей, составление платежного календаря и автоматизация заявок на товары с указанием сроков и размера оплаты, также варианты улучшения клиентоориентированности предприятия.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ, ОТВЕЧАЮЩЕЙ ТРЕБОВАНИЯМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

### 3.1 МОДЕЛЬ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

В рамках финансового планирования предполагается стимулировать продажи ООО «Продукты» с помощью карты лояльности, воспользовавшись которой покупатель получает скидку на весь выбранный ассортимент за исключением уценённых товаров (в связи с их скорым истечением срока годности). При этом коэффициент эластичности спроса по цене ООО «Продукты» оценивается в диапазоне 1,8.

Для того, чтобы скидка принесла эффект необходимо, чтобы рост выручки за счёт увеличения объёма проданных товаров было больше, чем снижение выручки за счёт снижения цены на размер скидки.

Торговая наценка ООО «Продукты» составляет 25%.

Для того, чтобы определить допустимые размеры скидки воспользуемся формулой 3.1:

$$(25/((100 + 25) - (100 + 25) \times \frac{C}{100} - 100) - 1) \times 100 < 0;$$

$$(25/((100 + 25) - (100 + 25) \times \frac{C}{100} - 100) - 1) \times 100 \quad (3.1)$$

где  $C$  – размер скидки.

Исходя, из вышеуказанной формулы, представим следующие варианты скидки с учётом изменения наценок на товар (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Варианты выбора скидки

Наценка, %	Скидка по карте лояльности, %									Предельная скидка, %
	3	5	7	10	15	20	25	30	40	
10	49	122	335							9,1
15	30	62	62	329						13,0
20	2	43	43	150	900					16,7
25	18	33	54	100	300					20
30	15	28	28	76	186	650				23,1
50	10	18	18	43	82	150	300	900		33,3
100	6	11	11	25	43	67	100	150	400	50,0

200	5	8	8	18	29	43	60	82	150	66,7
300	4	7	7	15	25	36	50	67	114	75,0

Источник: составлено автором.

Предельная скидка представляет собой размер скидки от цены продажи, при которой реализация товара происходит по себестоимости (то есть валовая прибыль равна нулю).

При сохранении наценки в 25% определяем дисконтную скидку в 5%. При этом в случае тех же финансовых показателей как по итогам 2019г., рост валовой прибыли составит:  $1,8 \times (1+0,33) \times 122339 \times 0,95 = 278\,236$  руб.

Таким образом, предлагается добавить бизнес-процесс «реализация системы лояльности» (дисконтной карты, дающей скидку в 5%).

Представим на рисунке EPC-диаграмму процесса приобретение товара (рис. 3.1).

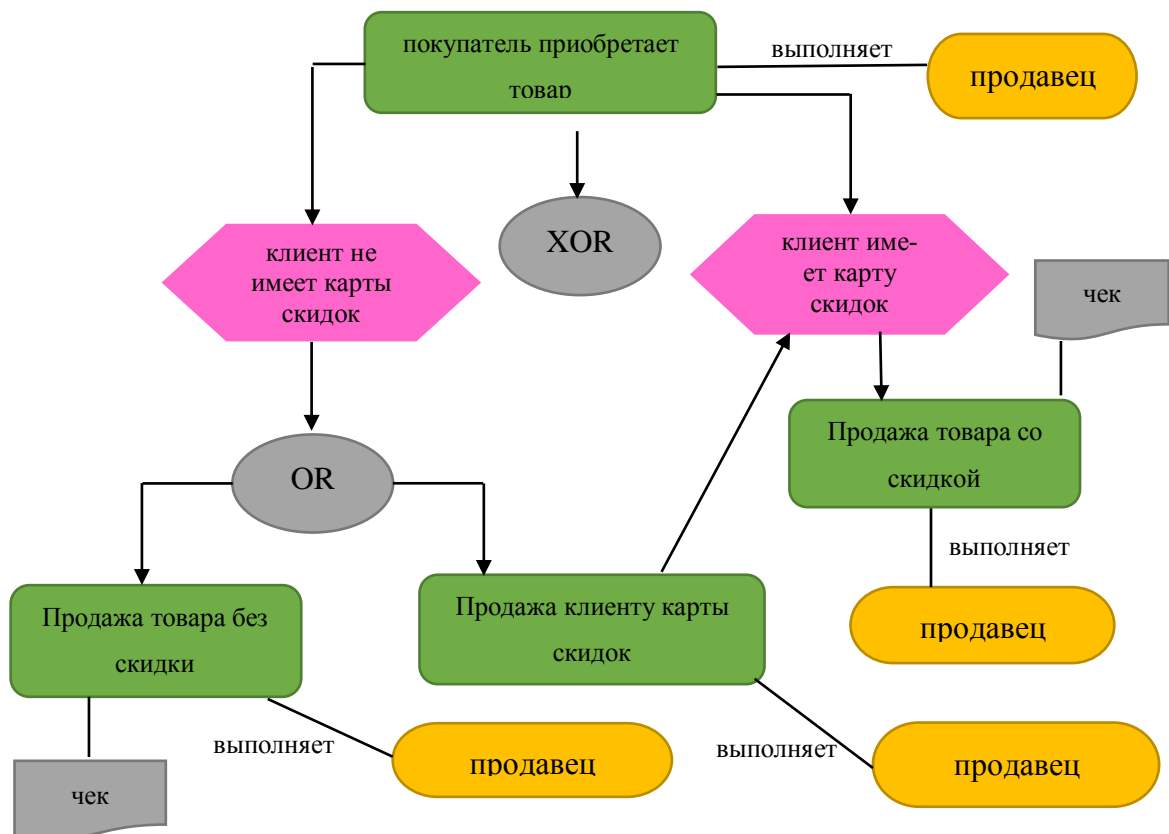


Рис. 3.1 - EPC-диаграмма процесса приобретение продуктов клиентами в ООО «Продуктов» с учётом запуска программы лояльности

Источник: составлено автором.

Для того, чтобы определить экономическую эффективность бизнес-процесса следует оценить прибыль (финансовый результат) как экономический эффект от основных и финансовых бизнес-процессов. Для торговых предприятий, как рассмотренная ООО «Продукты», особенно важен такой бизнес-процесс как «реализация товаров». Для расчета экономической эффективности необходимо рассмотреть такие финансовые показатели, как рентабельность, а также – критическая рентабельность. Выразим выручку через рентабельность продаж (формула 3.2):

$$\text{Выручка} = (1 + P) \times C \quad (3.2)$$

где  $P$  – рентабельность;

$C$  – себестоимость объема проданной продукции за период.

Для корректного расчета используем показатель рентабельности косвенно относимых на бизнес-процессы затрат и представим прибыль по формуле 3.3:

$$П = \frac{P}{P_K} \times C \quad (3.3)$$

где  $П$  – прибыль;

$P$  – рентабельность продаж;

$P_K$  – рентабельность косвенно относимых на бизнес-процессы затрат;

$C$  – себестоимость объема проданной продукции за период.

Установим критическое состояние бизнес-процесса, который приводит к нулевой прибыли. Критическое состояние – такой объем реализованных продуктов, при котором выручка точно покрывает себестоимость реализованных продуктов и затраты, косвенно относимые на бизнес-процессы. То есть воспользуемся формулой 3.4:

$$\text{Выручка} = (1 + P) \times C_0 \quad (3.4)$$

где  $P$  – рентабельность продаж;

$C_0$  – критическое состояние.

При этом маржинальный доход должен равняться затратам, косвенно относимым на бизнес-процессы, то есть получаем (формула 3.5):

$$\begin{aligned} \text{МД} &= \text{КБП}; \\ P \times C_0 &= \text{МД}; \quad (3.5) \\ C_0 &= \frac{\text{МД}}{P} \end{aligned}$$

где МД – маржинальный доход;

КБП – затраты, косвенно относимые на бизнес-процессы;

P – рентабельность продаж;

C<sub>0</sub> – критическое состояние.

Далее, определяем запас операционной устойчивости (K<sub>ou</sub>) по формуле 3.6:

$$K_{ou} = \frac{C}{C_0} = \frac{C \times P}{\text{КБП}} = \frac{\text{МД}}{\text{КБП}} = \frac{P}{P_k} \quad (3.6)$$

Для того, чтобы обеспечить нормальное функционирование предприятия и прибыль, предприятие должно обеспечить условие достижения критического уровня себестоимости проданных продуктов, маржинальной прибыли. А в рамках долгосрочного планирования следует так поставить бизнес-процессы, чтобы они обеспечили расширенное воспроизводство.

На базе существующего теоретического материала по теме автором разработана адаптационная модель обоснования решений по цифровой трансформации бизнеса (Мтфб).

Опишем этапы Мтфб.

1 этап. Планирование. Выделение наиболее значимых итогов трансформации финансовых бизнес-процессов, которые можно определить количественно в обозримом будущем. Например, повышение рентабельности производства по итогам следующего отчётного года.

2 этап. Анализ. Проверка соответствия критериям в виде ограничений по формуле 3.7:



$$\begin{aligned}
A_2 \times a_2 &\geq A_1; & K_2 + K_2 \times (1 - k_2) &\leq K_1; \\
B_2 \times b_2 &\geq B_1; & L_2 + L_2 \times (1 - l_2) &\leq L_1; \\
V_2 \times v_2 &\geq V_1; & M_2 + M_2 \times (1 - m_2) &\leq M_1.
\end{aligned}
\tag{3.7}$$

где  $A_1, B_1, V_1$  – основные положительные показатели работы предприятия без трансформации финансовых бизнес-процессов за время (либо конкретный отрезок времени). Например, выручка, прибыль, стоимость компании, чистые активы. Их может быть больше или меньше трёх, но все они определяются исходя из количества альтернативных положительных показателей после трансформации финансовых бизнес-процессов ( $A_2, B_2, V_2$ );

$A_2, B_2, V_2$  – основные положительные показатели работы компании после трансформации финансовых бизнес-процессов. Их количество может быть меньше или больше трёх;

$K_1, L_1, M_1$  – основные отрицательные показатели работы компании без трансформации финансовых бизнес-процессов за время (либо конкретный отрезок времени).

Например, себестоимость продаж, управленческие издержки, транзакционные затраты, потери времени. Их может быть больше или меньше трёх, но все они определяются исходя из количества альтернативных отрицательных показателей после трансформации финансовых бизнес-процессов ( $K_2, L_2, M_2$ );

$a_2, b_2, v_2, k_2, l_2, m_2$  – вероятность исходов  $A_2, B_2, V_2, K_2, L_2, M_2$ , а не  $A_1, B_1, V_1, K_1, L_1, M_1$  соответственно.

Поясним, что  $(1-k_2), (1-l_2), (1-m_2)$  – вероятность того, что  $K_2, L_2, M_2$  будут выше, чем планировалось и таким образом в модели Мтфб учитывается вероятность того, что негативные показатели будут выше, чем ожидалось в результате трансформации финансовых бизнес-процессов.

3 этап. Трансформация. Разработка нескольких альтернативных вариантов проведения трансформации финансовых бизнес-процессов, удовлетворяющих условиям (формула 3.8):

$$(A2 \times a2 - A1) + (B2 \times b2 - B1) + (V2 \times v2 - V1) + (K1 - K2 \times (1 + k2)) + (L1 - L2 \times (1 + l2)) + (M1 - M2 \times (1 + m2)) \rightarrow \max. \quad (3.8)$$

Таким образом, представим алгоритм применения модели Мтфб можно представить в следующем графическом виде (рисунок 3.2).



Рис. 3.2. – Модель Мтфб

Источник: составлено автором.

Таким образом, разработана и предложена адаптационная модель обоснования решений по цифровой трансформации бизнеса.

Суть представленной модели состоит в сравнительном анализе вариантов модификации бизнес-процессов с учётом действующего варианта. Они сравниваются с учётом положительного и отрицательного воздействия на финансовый

результат – прибыль. Поскольку получение прибыли является основной целью деятельности любого предприятия.

Назначение Мтфб – оптимизация выбора метода трансформации бизнес-процесса или отказ от изменений, если результат не устраивает.

### 3.2 ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ПРОДУКТЫ»

В целях улучшения условий (наглядности) анализа в рамках финансового планирования предлагается ввести понятие «финансовый процесс».

Под финансовым процессом будем понимать последовательность логически связанных операций (функций), на выходе которой образуется финансовый приток, отток или вносится изменение в размер финансового потока. То есть, предлагается рассматривать бизнес-процессы в целях финансового планирования через призму финансовых потоков, чтобы было наглядно определены процессы (места) притока и оттока финансовых ресурсов предприятия.

Также потребуется ввести термин «финансовое событие». Под финансовым событием будем понимать ситуацию, которая позволяет определить начало или конец входящего или исходящего денежного (финансового) потока.

Предлагается финансовый процесс изображать в виде синего прямоугольника с обрезанными краями, а финансовое событие – в виде оранжевого облачка (рис. 3.3).

Так же предлагается различать фактические и потенциальные финансовые события. Так, в случае с закупкой продуктов у дистрибьютера по договору, событие будет фактическое, так как:

- 1) определено, что произойдет финансовый отток (в связи с приобретением продуктов);
- 2) определена цена поставки (указана в договоре).

Но в случае с применением скидки – финансовое событие потенциальное, так как оно не определено.

Линию от финансового процесса до фактического финансового события предлагается делать сплошной, а до потенциального – пунктирной (рис. 3.3).

Для наглядности представим на рисунке финансовый процесс ООО «Продукты» (рис. 3.3).

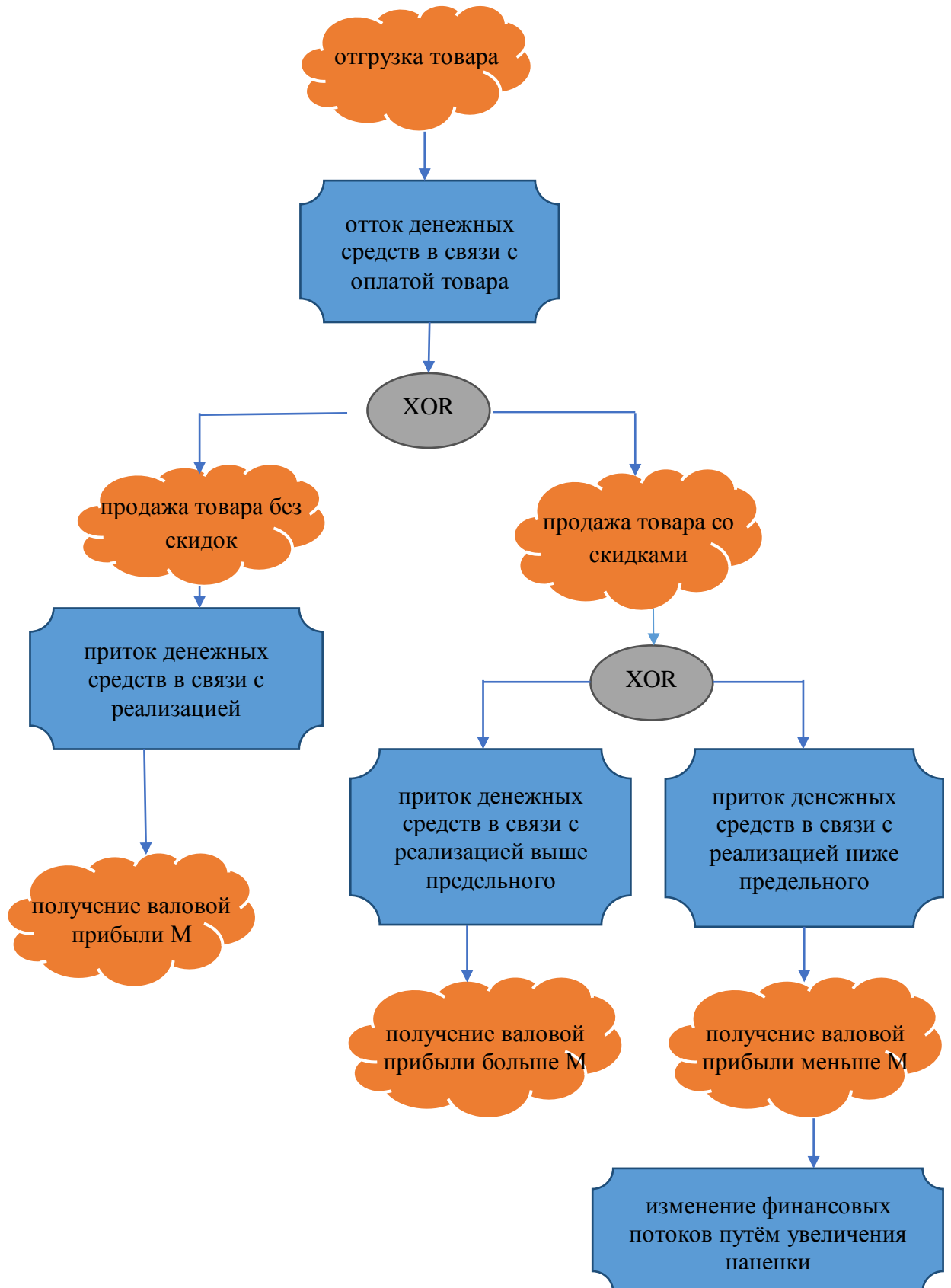


Рис. 3.3 – Моделирование финансового процесса введения карт лояльности через EPC-диаграмму

Источник: составлено автором.

В данном случае рассматриваются варианты использования и не использования карт скидок. В случае, если при использовании карты скидок рост выручки от объёма больше, чем снижение выручки от цены продаж, то имеет место увеличение прибыли, что докажет эффективность рекомендации по введению бизнес-процесса «реализация системы лояльности». В случае, если валовая прибыль, наоборот снизится, потребуется увеличить наценку товара (на соответствующий процент, максимально до размера скидки, то есть на 5%).

Таким образом, предложена модель финансового процесса введения карт лояльности через ЕРС-диаграмму.

На показателях ООО «Продукты» оценим бизнес-процессы на базе индексного способа оценки эффективности до и после предполагаемых трансформаций финансового бизнес-процесса.

Представим следующие показатели и рассчитаем их отношение к предыдущему периоду. Для удобства представим данные в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Индексная оценка эффективности бизнес-процессов

Показатель	Обозначение	Значение		Формула расчёта	Значение
		2018 (0)	2019 (1)		
Прибыль	П	341	364	$P_1 / P_0$	1,07
Выручка от продаж	В	64606	122339	$V_1 / V_0$	1,89
Себестоимость	С	64169	121860	$S_0 / S_1$	0,53
Оборотный капитал	Ок	6916	12635	$Ok_1 / Ok_0$	1,83
Основной капитал	Ос	444	808	$Os_1 / Os_0$	1,82
Краткосрочные обязательства	Ко	6472	11827	$Ko_0 / Ko_1$	0,55
Численность персонала	Ч	12	12	$Ch_1 / Ch_0$	1
Средневзвешенный коэффициент эффективности					1,24

Источник: составлено автором, на основе [приложение 1,2].

Выбранные показатели для отражения бизнес-процессов являются комплексными, однако это упрощает проведение оценки (достаточно бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах даже по упрощённому виду

[приложение 1,2]). Кроме того, возможно было бы рационально ввести «весы». Так, показатель изменения прибыли можно было бы оценить выше, чем остальные, однако с другой стороны, распределение весов увеличивает субъективность, то есть варианты интерпретации. Так, рост выручки свидетельствует, помимо всего прочего, о расширении рынка. И если произошёл рост прибыли, за счёт более значительного снижения себестоимости, чем снижение выручки — это может указывать на утрату конкурентных позиций на рынке. А потому, присвоение более высокого веса прибыли по сравнению с выручкой может вызвать споры. На изменение масштабов деятельности также указывает рост численности персонала, оборотного капитала. В связи с чем увеличение краткосрочных обязательств (то есть рост оттоков денежных средств), также должно рассматриваться в совокупности с другими представленными данными.

Отметим, что предложенный индексный способ оценки позволяет выделить «слабые места» предприятия. Так, на основе таблицы 3.2 можно выделить следующие «слабые места» для ООО «Продукты»:

- рост себестоимости;
- рост краткосрочных обязательств;
- снижение потенциальной разницы между денежным притоком и оттоком за счёт дополнительной финансовой нагрузки в виде платы за кредитные ресурсы.

Так как средневзвешенный коэффициент эффективности выше 1, то можно сделать вывод о повышении эффективности деятельности ООО «Продукты» по итогам 2019г. в сравнении с предыдущим.

На основе модели Мтфб оценим предложенные мероприятия по улучшению бизнес-процессов ООО «Продукты».

Для использования модели Мтфб, составим вспомогательную таблицу 3.3.

Данные для расчёта модели Мтфб для ООО «Продукты»

Мероприятие	Положительный эффект		Отрицательный эффект	
	Плановое значение	Вероятность	Плановое значение	Вероятность
Регламентация бизнес-процесса	Снижение прочих затрат на 25%	0,6-0,7	Рост издержек на 2-3%	1
	Снижение краткосрочных обязательств на 10-15%	0,4-0,5		
Составление платёжного календаря	Снижение прочих затрат на 25%	0,6-0,7	Рост издержек на 2-3%	1
	Снижение краткосрочных обязательств на 10-15%	0,4-0,5		
Использование 1С в рамках автоматизации	Рост производительности на 3-5%	0,6-0,7	Рост издержек на 5%	1

Источник: составлено автором.

Таким образом, в наибольшей степени данные процессы затронут прибыль и краткосрочные обязательства.

Так как данные соответствуют требованиям критериев об ограничениях, определим следующий исход (рис. 3.4).



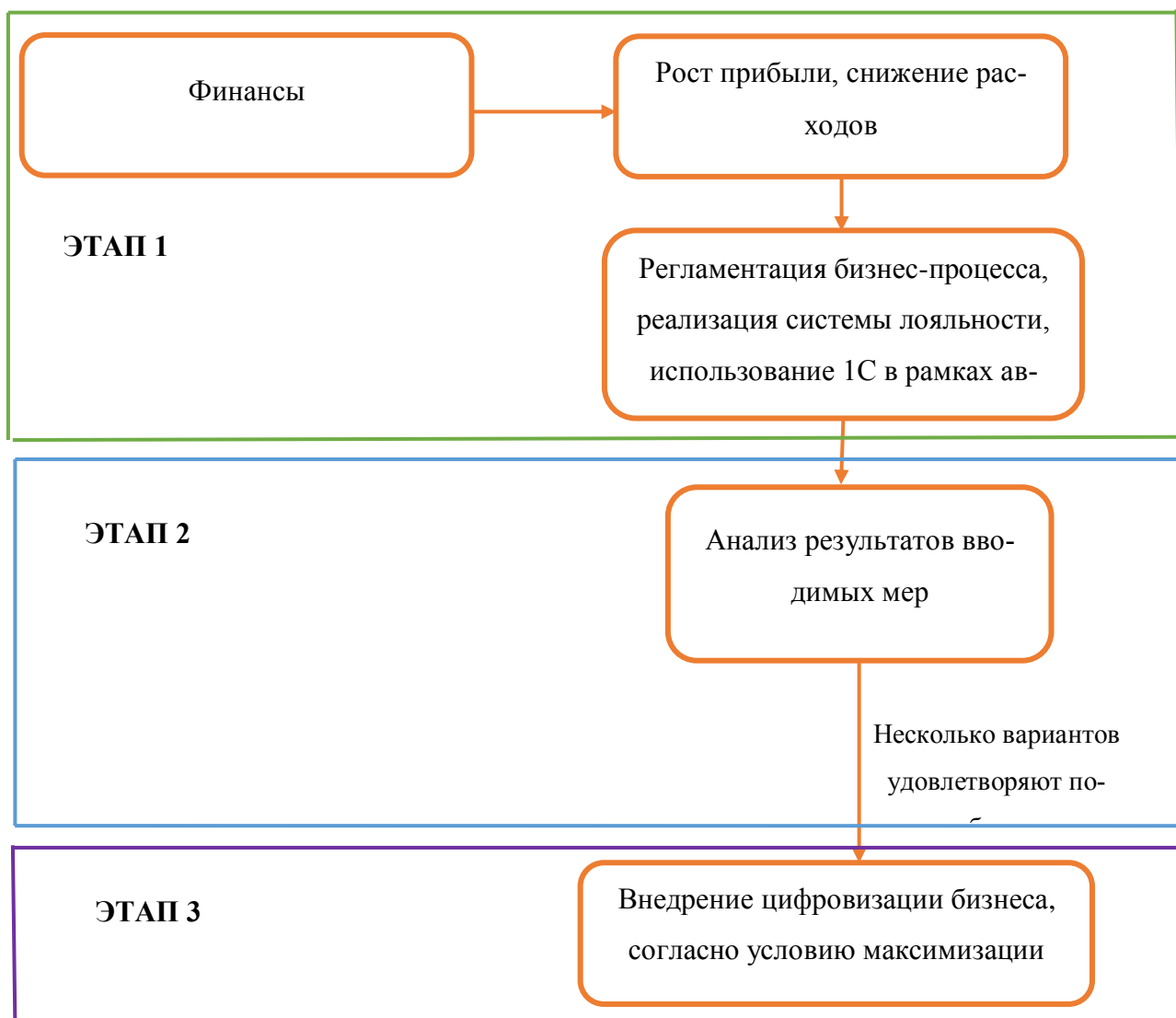


Рис. 3.4. – Модель Мтфб в отношении трансформации финансового бизнес-процесса ООО «Продукты»

Источник: составлено автором.

Оценим индексным способом результативность предлагаемых мероприятий. Данные представим в виде таблицы 3.4.

Таблица 3.4

Индексная оценка эффективности бизнес-процессов в результате предлагаемых мероприятий

Прибыль	П	П1 / По	1,3375 (1 + 0,65*0,25 + 0,45*0,125 + 0,65 * 0,25 + 0,45*0,125 – 0,025 – 0,025 – 0,05)
Выручка от продаж	В	В1 / В0	1
Себестоимость	С	С0 / С1	1

Оборотный капитал	Ок	Ок1 / Око	1
Основной капитал	Ос	Ос1 / Осо	1
Краткосрочные обязательства	Ко	Коо / Ко1	0,875 (1- 0,125)
Численность персонала	Ч	Ч1 / Чо	1,026 (0,65*0,04)
Средневзвешенный коэффициент эффективности			1,034

Источник: составлено автором.

Таким образом, посредством предлагаемых мероприятий средневзвешенный коэффициент эффективности увеличится на 35 п.п. (в учёт не берутся запланированный рост выручки, себестоимости, прибыли и т.п. рассчитывается только планируемый эффект от предлагаемых мероприятий).

Цифровизация экономических отношений позволит ООО «Продукты»:

- поводить мониторинг ассортимента товаров, пользующиеся спросом;
- быстро адаптироваться к изменениям на рынке розничной торговли и своевременно обновлять продукцию;
- возможности оцифровки товаров на складе для его упорядочивания;
- проанализировать бюджетный баланс государства, где отражается уровень доходов населения, что позволит варировать ценовую политику организации;
- отслеживать состав товаров производимых поставщиками;
- увидеть недостачу либо переизбыток товаров, отследить их сроки годности;
- систематизировать работу с должниками;
- оценить условия работы с разными поставщиками и производителями.

### 3.3 ОЦЕНКА ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Таким образом, согласно полученным данным, внедрение предлагаемых мероприятий позволит улучшить финансовый бизнес-процесс и тем самым благоприятно отразиться на основных бизнес-процессах, прежде всего закупках.

Стоит отметить, что после того, как финансовые бизнес-процессы будут оптимизированы предлагаемым образом и разработаны необходимые регламенты, могут возникнуть сложности с их внедрением в ежедневную работу предприятия. Так трудности могут возникнуть с практикой внеплановых платежей, которые довольно типичны и предсказуемы, но по какой-то причине отсутствуют в платёжном плане, а также возможны случаи выплат с нарушением внутреннего регламента (оплата третьей приоритетности при дефиците финансовых средств на выплаты более приоритетных очередей). То есть необходимо время для наладки оптимизированных финансовых бизнес-процессов.

Платёжный календарь ООО «Продукты» на сентябрь (предложение автора с учётом денежных потоков предприятия) представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Платёжный календарь ООО «Продукты» на сентябрь 2020г.

Статья	Дата/план-факт								Итого за сентябрь	Прогноз отклонений от принятого бюджета на сентябрь
	1	2	4	5	6	9	:	30		
	сен- тября факт	сен- тября факт	сен- тября факт	сен- тября план	сен- тября план	сен- тября план	:	сен- тября план		
Текущая деятельность										
Поступления от клиентов	240	200	180	200	200	200	0	200	1836	-164
Прочие поступления	56	0	0	0	0	0	0	0	156	-4
Итого поступления	296	200	180	200	200	200	0	200	1992	-168
Оплата основным поставщикам	0	0	-100	0	-180	-200	0	-300	-1000	-100
Заработная плата	-196	0	0	0	0	0	0	0	-196	4
Премии	0	0	0	0	0	0	0	0	-60	0
НДС	0	0	0	0	0	0	0	0	-80	0
налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	0	0	-40	0
Расходы на рекламу	0	0	0	-20	0	0	0	-10	-30	0
Аренда	0	0	0	0	0	0	0	-40	-40	-40
Хозяйствен-	0	-18	0	0	0	-20	0	-20	-58	2

ные расходы										
...	0	0	0	0	0	0	...	0	0	0
Итого выбытия	-196	-18	-100	-20	-180	-220	...	-370	-1504	-134
Сальдо по текущей деятельности	100	182	80	180	20	-20	...	-170	608	-492
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Сальдо на конец периода	12	4	4	4	44	44	0	44	44	24

Источник: составлено автором.

Таким образом, для эффективного управления финансовыми бизнес-процессами организация должна разработать и утвердить специальные бюджеты и планы, платёжные календари, построить графики платежей, схемы и этапы прохождения заявок на оплату счетов поставщиков и выполнения прочих обязательств компании. В последнее время особенно эффективной становится система сбалансированных показателей, которая позволяет отслеживать не только финансовые потоки организации, но и следить за ее общим финансовым состоянием.

Для наглядности результатов цифровой трансформации бизнес-процессов выразим в таблице 3.6. сравнение изменений в основных процессах происходящих в организации.

Таблице 3.6

### Сравнительный анализ цифровой трансформации бизнес-процессов

Бизнес-процесс «Закупка»	
До трансформации	После трансформации
Стандартный подход к выбору ассортимента товаров	Возможности выбора товаров по различным критериям (спрос, цена, качество)
Не проводилась оценка качества товара с точки зрения состава	Определение качества продукции еще до ее поставки
Ограниченное количество поставщиков	Возможность мониторинга поставщиков и производителей
Бизнес-процесс «Складирование»	
Общее складирование товаров, несоблюдение товарного соседства	Универсализация процесса складирования продукции по удобным для компании критериям (по срокам годности, по ассортименту и др.)
Бизнес-процесс «Реализация»	

Плановая реализация товаров	Оперативная выкладка товаров по срокам годности
Отсутствие системы лояльности либо сложная и затратная ее реализация	Применение схемы распродаж товаров с истекающим сроком годности
Отсутствие web-сайта магазина	Удобный сайт с ассортиментом и ценами
Стандартное ведение бизнеса	Уход от стереотипного представления о микро-предприятии

Источник: составлено автором.

Как уже было указано реализация предлагаемых мероприятий потребует времени и усилий. Цифровая трансформация циклична. Технологии быстро меняются, поэтому одно из важных условий успеха заключается в том, чтобы преобразование не прерывалось. Однажды запустив этот процесс, можно получить гибкую и конкурентоспособную компанию с более квалифицированными сотрудниками и довольными клиентами, а это в свою очередь положительно отразится и на финансовых показателях бизнеса.

Подведём итог третьей главы. Проведена индексная оценка эффективности бизнес-процессов ООО «Продукты». Автором разработана адаптационная модель обоснования решений по трансформации финансового бизнес-процесса (Мтфб). Модель применена по отношению оценки предлагаемых мероприятий ООО «Продукты», направленных на оптимизацию финансовых бизнес-процессов. Посредством предлагаемых мероприятий средневзвешенный коэффициент эффективности увеличится. Таким образом, согласно полученным данным, внедрение предлагаемых мероприятий позволит улучшить финансовый бизнес-процесс и тем самым благоприятно отразиться на основных бизнес-процессах, прежде всего закупках.

Отмечено, что после того, как финансовые бизнес-процессы будут оптимизированы предлагаемым образом и разработаны необходимые регламенты, могут возникнуть сложности с их внедрением в ежедневную работу предприятия. Так трудности могут возникнуть с практикой внеплановых платежей, которые довольно типичны и предсказуемы, но по какой-то причине отсутствуют в платёжном плане, а также возможны случаи выплат с нарушением внутреннего

регламента.

Для эффективного управления финансовыми бизнес-процессами организация должна разработать и утвердить специальные бюджеты и планы, платёжные календари, построить графики платежей, схемы и этапы прохождения заявок на оплату счетов поставщиков и выполнения прочих обязательств предприятия. В последнее время особенно эффективной становится система сбалансированных показателей, которая позволяет отслеживать не только финансовые потоки организации, но и следить за ее общим финансовым состоянием.

В рамках финансового планирования предполагается стимулировать продажи ООО «Продукты» с помощью карты лояльности, воспользовавшись которой покупатель получает скидку на весь выбранный ассортимент.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под бизнес-процессом понимают повторяющуюся последовательность действий, целью которой является определённый результат, имеющий ценность для организации. Бизнес-процесс начинается с входа – то есть с некоего стартового ресурса. Бизнес-процесс может включать как один, так и несколько выходов. Выход как конечный результат бизнес-процесса может представлять собой товар, услугу или информацию.

Бизнес-процесс начинается с входа – то есть с некоего стартового ресурса. Вход может представлять собой заявку, комплектацию или поставку.

Выделяют следующие особенности, характерные для бизнес-процесса:

- 1) бизнес-процесс включает комплекс действий;
- 2) действия бизнес-процесса взаимосвязаны и организованы, их случайность или произвольность не допускается;
- 3) информация, циркулирующая в бизнес-процессе ясна для человеческого восприятия.

«Финансовые» бизнес-процессы в организациях, как правило, выступают в роли вспомогательных или обслуживающих. Задачей финансовых бизнес-процессов является обеспечение выполнения производственных, торговых, логистических, снабженческих, административных функций, направленных на генерирование максимального размера прибыли, рационального использования оборотных и основных средств компании.

Бизнес-процессы, определяя входящие и исходящие потоки ресурсов, непосредственным образом определяют финансовое состояние предприятия. Количество и вид ресурса, выраженный в финансах, позволяет оценить объём финансовых ресурсов, требуемых для запуска бизнес-процесса. В отличие от технологического процесса, бизнес-процесс может иметь несколько выходов и предполагать, соответственно, «развилку» протекания по стадиям. Следовательно, для наиболее точного планирования требуется учесть все варианты выхода.

Повышение эффективности бизнес-процесса предполагает либо максимизацию ценности для потребителя при одном и том же входе (финансировании) или минимизацию ресурсов при одной и той же ценности для потребителя.

Рассмотрена деятельность ООО «Продукты» города Тюмень. Основной вид деятельности: розничная торговля. ООО «Продукты» занимаются закупкой продуктов и продажей её конечным покупателям.

За последний год значительно увеличился товарооборот ООО «Продукты» и выручка в целом, что благоприятно отразилось на других показателях, таких как однодневный объём товарооборота. Основными бизнес-процессами предприятия являются закупка товаров, складирования и их реализация.

Отрицательным моментом в работе предприятия является снижение рентабельности реализации. Следовательно, ООО «Продукты» необходимо разработать и реализовать комплекс мероприятий, направленных на повышение бизнес-процессов.

Основные бизнес-процессы ООО «Продукты»:

1. Приём товара.
2. Реализация товара.
3. Инвентаризация.
4. Возврат товара поставщику может производиться из-за ненадлежащего качества.
5. Работа с просроченным товаром. В ООО «Продукты» производится ежедневный мониторинг товаров с просрочкой, которые впоследствии списываются.
6. Контроль соблюдения температурного режима в отделах торгового зала.

Важным направлением оптимизации бизнес-процессов ООО «Продукты» является осуществление четкой регламентации процессов управления денежными средствами. Это сделает прозрачнее оценку своевременности произведённой продукции от поставщиков (что исключить соответствующие претензии с их стороны).



Следует составить регламент платежей в соответствующем в регламентном документе: «Порядок прохождения платежей в организации». «Порядок» необходимо утвердить внутренним приказом и принять обязательным к исполнению. В этом документе будут содержаться правила работы платежной системы ООО «Продукты».

Для каждой расходной статье (выделении денежных средств) должен быть присвоен соответствующий платежный приоритет – первой, второй или третьей очереди.

Можно наделить директора полномочием изменять очередность платежей. Так, по своему усмотрению, директор может отнести какой-либо к первоочередным платежам, но при этом ему следует определить, за счет какого источника платёж будет произведён.

Чтобы сформировать платежный календарь, в рамках оптимизации финансового бизнес-процесса, требуется создать график денежных потоков на ближайший месяц так, чтобы гарантировать выплаты по необходимым платежам, сократить до минимума излишки денежных ресурсов на счетах и чтобы исключить кассовые разрывы.

Предложено автоматизировать выплаты поставщикам и другие денежные потоки при помощи специализированной программы 1С. На данный момент ООО «Продукты» применяет для автоматизации бизнес-процессов управления денежными потоками программу Excel, однако это характеризуется рядом следующих недостатков: низкой оперативностью при отражении данных и создании отчетности; незащищенность от сбоев программы; проблема, связанная с двойным вводом данных.

Для того, чтобы обеспечить нормальное функционирование предприятия оно должно создать условие достижения критического уровня себестоимости проданных продуктов, маржинальной прибыли. А в рамках долгосрочного планирования следует так поставить бизнес-процессы, чтобы они обеспечили расширенное воспроизводство.

На базе существующего теоретического материала по теме автором раз-

работана адаптационная модель обоснования решений по трансформации финансового бизнес-процесса, которая применена при оценке предлагаемых направлений оптимизации финансовых бизнес-процессов ООО «Продукты».

Также осуществлена индексная оценка эффективности бизнес-процессов. Предложенный индексный способ оценки позволяет выделить «слабые места» предприятия.

Таким образом, согласно полученным данным внедрение предлагаемых мероприятий позволит улучшить финансовый бизнес-процесс и тем самым благоприятно отразиться на основных бизнес-процессах, прежде всего закупках.

Стоит отметить, что после того, как финансовые бизнес-процессы будут оптимизированы предлагаемым образом и разработаны необходимые регламенты могут возникнуть сложности с их внедрением в ежедневную работу предприятия. То есть необходимо время для наладки оптимизированных финансовых бизнес-процессов.

В рамках финансового планирования предполагается стимулировать продажи ООО «Продукты» с помощью карты лояльности, воспользовавшись которой покупатель получает скидку на весь выбранный ассортимент за исключением уценённых товаров (в связи с их скорым истечением срока годности).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акиева, Л.Б., Шевелева, А.В. Калькуляция себестоимости производственного предприятия / Л.Б. Акиева // Neftegaz.RU. – 2018, №5-6. - С.92-96.
2. Александрова, Е.Н. Теоретические аспекты стратегического планирования и прогнозирования [Текст] / Е.Н. Александрова // Экономика: теория и практика. - 2020. - № 1. - С. 55-58.
3. Антонова, О.В. Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / О.В. Антонова, В.Я. Горфинкель, И.Н. Васильева. - М.: Вузовский учебник, 2-е изд. 2020. - 320 с.
4. Бабаева, З.Ш., Маграмова, Х.Г. Проблемы организации бухгалтерского и налогового учёта субъектов малого предпринимательства / З.Ш. Бабаева // АНИ: экономика и управление, 2019, №1 (26). – С.71-74.
5. Бабук, И.М. Экономика промышленного предприятия: Учебное пособие / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. - М.: Инфра-М, 2-е изд. 2020. - 432 с.
6. Балашов, А.И. Управление проектами [Текст]: учебник для бакалавров / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко. - М.: Юрай, 2016. - 383 с.
7. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник для студентов бакалавриата / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. - Москва: Дашков и К°, 2-е изд. 2020. - 369 с.
8. Березина, Е.А. Исследование эффективности организации менеджмента на предприятии / Е.А. Березина // СМАЛЬТА. – 2019. – № 6. – С. 18-20.
9. Бизнес-процесс — основные понятия и определения. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://ontask.ru/development-management/biznes-process-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya.html> Дата обращения: 25.10.2020г.
10. Богданова, Ю. Н. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие / Ю. Н. Богданова. – Ульяновск : УлГТУ, 2019. – 138 с.
11. Борзенков, Р. Малый бизнес в современной России / Р. Борзенков // Общество и экономика. – 2018. - № 6. - С. 133-157.

12. Бухтин, М.А. Методы планирования затрат на предприятиях / М.А. Бухтин // Деньги и кредит. – 2020, № 5. – С. 19-31.
13. Виды бизнес-процессов. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.comindware.com/ru/blog-business-process-types/> Дата обращения: 25.10.2020г.
14. Войтова, Ю.Л. Этапы финансовго планирования на предприятиях [Текст] / Ю.Л. Войтова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – № 6. – С. 12-20.
15. Войтоловский, Н.В., Калинина А.П. Комплексный экономический анализ предприятия, 2-е изд. / под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. - СПб.: Питер, 2019. - 256 с.
16. Волкова, И.А. Методы планирования и прогнозирования [Текст] / И.А. Волкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – № 1. – С. 1-5.
17. Галкина, Е. В. Влияние концепций поддержания капитала и признания прибыли на результаты экономического анализа/Е. В. Галкина//Экономический анализ: теория и практика. 2020, № 3. – С. 142-145.
18. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. — Люберцы: Юрайт, 2018. — 303 с.
19. Голикова, Е.Ю. Анализ заемного капитала предприятия / Е.Ю. Голикова // Контентус. 2020, № 2. – С. 32-35.
20. Голова, А.Г. Инструменты статистического анализа [Текст] / А.Г. Голова // Энергия: экономика, техника, экология. - 2019. - № 5. - С. 54-63.
21. Головачёв, А.С. Экономика предприятия: учебное пособие / А. С. Головачев. – Минск, 2-е изд.: РИВШ, 2020. - 395
22. Голубков, Е.Н. Маркетинг в условиях неопределённости и риска / Е.Н. Голубков. - М.: Дело и сервис, 2018. - 234 с.
23. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 663 с.

24. Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: Инфра-М, 2-е изд. 2020. - 512 с.
25. Грубков, В.В. Методологические основы составления финансового плана [Текст] / В.В. Грубков// Экономический анализ: теория и практика. - 2019. - № 14. – С. 13-15.
26. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц – Москва : Дашков и К, 2016. – 254 с.
27. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник/Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и сервис, 2020. – 612с.
28. Дорожный, Л.В. Экономика: учебно-методическое пособие / Л.В. Дорожный – М.: Изд.центр ЕАОИ. – 2017. – 445 с.
29. Дудин, М.Н. Финансы организации [Текст]: учебное пособие. - М.: КноРус, 2018. - 406 с.
30. Егорушкина, Т.Н. Управление предприятиями торговли: проблемы и пути решения в условиях конкурентной среды / Т.Н. Егорушкина, Е.В. Этова // Научные исследования: от теории к практике. – 2018. – № 3 (9). – С. 275-278.
31. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства Электронный ресурс. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/> Дата обращения: 2.05.2020.
32. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление, 2-е изд. : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — М. : ЕНФРА-М, 2018. — 319 с.
33. Жадный, А.У. Планирование издержек как задача управления // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – №5. – С.5-24.
34. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. Пособие / Н.Л. Зайцев. – 3е издание, дополненное. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 445 с.
35. Зайцева, Е.А. Управление бизнес-процессами торгового предприятия / Е.А. Зайцева, А.С. Попова // Инновационная наука. – 2019. – № 6-1. – С. 108-110.

36. Иванова, Л. В. Особенности торгово-технологических процессов и возможности применения аутсорсинга/ Л.В. Иванова, Н.В. Ананьева // Наука и бизнес: пути развития. – 2018. – № 10(52). – С. 55-59.
37. Иванюк, Т.Н., Арышев, В.А. Анализ влияния структуры капитала на финансовое состояние предприятия / Т.Н. Иванюк, В.А. Арышев // Вестник университета Туран. 2020, № 2. – С. 119-123.
38. Ивашенцева, Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2020. - 159 с.
39. Инновационное планирование. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m235/8\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m235/8_2.htm). Дата обращения: 28.09.2020.
40. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник и практикум / Н.А. Казакова. - М.: Юрайт, 2018. - 502 с.
41. Караева, Ф.Е. Оценка эффективности использования собственного капитала предприятия / Ф.Е. Караева // Успехи современной науки и образования. 2019, Т. 1. № 2. – С. 84-86.
42. Каращук, О.С. Управление финансовым потенциалом организации / О.С. Каращук // Торгово-экономический журнал. - 2019. - № 3. - С. 31 - 40.
43. Каурова, О.В. Экономика предприятия / О.В. Каурова, В.М. Заернюк, А.Н. Малолетко, 2-езд. - М.: Русайнс, 2020. - 432 с.
44. Киреев, В.Я. Финансы предприятия [Текст] / В.Я. Киреев. - М.: Юристь, 2017. - 861 с.
45. Колодезникова, Т.И. Продвижение торговой марки на российском рынке/ Т.М. Колодезникова// Экономист. – 2018. – №9. – С.76–84.
46. Косов, В. В. Проблемы в развитии малого и среднего предпринимательства в России [Электронный научный журнал] // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. 2020. —. № 1(5).- С. 72-78.
47. Котова, К.Ю. Управление ассортиментом фармацевтических компаний / К.Ю. Котова // Маркетинг: теория и практика. - 2018. - № 40. - С. 34 - 54.
48. Кошкин, Л.Д. Методы снижения себестоимости при сохранении объёмов выпуска /Л.Д. Кошкин // Финансы и кредит. - 2018. - № 16. - С. 13-24.

49. Критерии малого бизнеса. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.26-2.ru/art/352239-kriterii-malogo-biznesa-rossii-2019> Дата обращения: 2.05.2020.

50. Круглова, О.А. Основы бизнес-анализа [Текст]: учебное пособие / О.А. Круглова. - М.: КноРус, 2017. - 272 с.

51. Кузнецова, Е.С. Практика планирования издержек на российских предприятиях / Е. Кузнецова // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - №2. -С. 35-43

52. Кузнецова, О.Н., Ковалева, Н.Н. Формирование отчетных показателей о собственном капитале предприятия / О.Н. Кузнецова, Н.Н. Ковалева // Бюллетень науки и практики. 2019, № 4. – С. 234-237

53. Лагутина, Е.А. Ошибки в управлении ассортиментом товаров // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – №9. - С. 90-98.

54. Лагутина, Е.А. Планирование и прогнозирование [Текст] / Е.А. Лагутина // Проблемы теории и практики управления. - 2020. - № 2. - С. 84-88.

55. Лукичева, Л.И. Стратегии фирмы [Текст]: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2017. – 360 с.

56. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности/Н.П. Любушин: 2-е изд. -М.: ЮНИТИ, 2020. – 445 с.

57. Макарова, Л.Г. Экономический смысл издержек / Л.Г. Макарова, М.А. Штефан // Экономический анализ: теория и практика, 2019. - №21. - С. 25-33.

58. Макарьева В. И., Андреева Л.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 264 с.

59. Мамишев, В.И. Структура капитала и ее влияние на стоимость компании / В.И. Мамишев //Проблемы современной экономики, 2020, № 1. — С. 91-95

60. Маркова, А.В. Стратегический менеджмент [Текст] / А.В. Маркова, Е.С. Кузнецова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019. - 288 с.

61. Мельникова, Т.Ф. Оценка эффективности организационной структуры торгового предприятия / Т.Ф. Мельникова, А.В.Мельникова // Молодой ученый. – 2019. – №2. – С. 282-284.

62. Методы финансового планирования. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=281&t=626>. Дата обращения: 21.10.2020

63. Миляева, Л.Г. Экономика организации (предприятия): практикоориентированный подход (для бакалавров) / Л.Г. Миляева. - М.: КноРус, 2020. - 480 с.

64. Михеев, А.Г., Головецкий, Н.Я., Чичкова, А.Н. Место и роль финансового планирования организации в условиях современной экономики /А.Г. Михеев/ Вестник евразийской науки. 2017. №6 (43). – С. 52-59.

65. Нестерова, В.Л. Бизнес-процессы торгового предприятия [Текст] / В.Л. Нестерова. - М.: РАГС, 2019. - 368 с.

66. Никитина, Н. Ю. Организация торгово-технологических процессов: учеб. Пособие / Н.Ю. Никитина, В.Е. Шкурко, Ю. Е. Шарова. – Министерство образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 112 с.

67. Новопашин, А.И. Стратегическое развитие предприятия [Текст] / А.И. Новопашин. – М.: Высшая школа, 2017. – 248 с.

68. Огурцов, В.Л. Основной и оборотный капитал. Основы бизнес-анализа. Учебное пособие. - М.: КноРус, 2017. - 272 с.

69. Оптимизация бизнес-процессов управления денежными потоками. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/boss/articles/103607>. Дата обращения: 25.10.2020г.

70. Оптимизация финансовых процессов: в каком направлении двигаются компании. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/298276>. Дата обращения: 25.10.2020г.

71. Основные бизнес-процессы. Что это такое, виды, описание и анализ бизнес-процессов. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://delayte>



[biznes.ru/osnovnyye-biznes-processy-vidy-opisanie-i-analiz-biznes-processov/](https://biznes.ru/osnovnyye-biznes-processy-vidy-opisanie-i-analiz-biznes-processov/) Дата обращения: 25.10.2020г.

72. Панкратов, Ф.Г. Коммерция и технология торговли / Ф.Г. Панкратов, В.К. Панбухчиянц, 2-е изд. – Москва : Маркетинг, 2020. – 220 с.

73. Пенкин, М.И. Финансовый анализ [Текст] / М.И. Пенкин. – М.: ПринтМ, 2017. – 420 с.

74. Поелуева, Е.В., Солдаткина, И.А. Пути повышения эффективности управления капиталом современного предприятия / Е.В. Поелуева, И.А. Солдаткина // Современные научные исследования и разработки. 2020, № 3 (3). – С. 368-372.

75. Потолова, И.О. Теория капитала и роль крупных предприятий / И.О. Потолова // Евразийское Научное Объединение. 2020, Т. 2. № 5. – С. 119-121.

76. Потрубач, Н.Н. Проблемы становления малого бизнеса в России / Н.Н.Потрубач, Ш.А.Гаджиев // Микроэкономика. - 2020. - № 1. - С.62-70.

77. Пруткий, Л.Д. Методы планирования и прогнозирования [Текст] / Л.Д. Пруткий // Экономист. - 2020. - № 2. – С. 72-77.

78. Реброва, Н.П. Основы маркетинга: Учебник и практикум для МПО / Н.П. Реброва. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 277 с.

79. Репин, В.В. Елиферов, В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

80. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. – М.: Юрайт, 2018. – 510 с.

81. Скамай, Л.Г., Трубочкина, М.И. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 378 с.

82. Справочник экономиста предприятия / [А. А. Говорин и др.]. - Москва: Инфра-М, 2-е изд., 2020. – 422 с.

83. Станис, Г.Э. Практика планирования бизнес-процессов на российских предприятиях [Текст] / Г.Э. Станис / Финансы. - 2019. - №10. - С.11-19.

84. Староверова, Г.С. Рыночные стратегии фирмы [Текст]: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. - М. : КноРус, 2016. – 306 с.

85. Тернер, Дж. Р. Руководство по выбору экономической стратегии/ Дж. Р. Тернер; пер. с англ.; под общ. ред. В.И. Воропаева.– М.: Издательский дом Гребенникова, 2018. – 552 с.

86. Тимошина, Т.А. К вопросу о налогообложении субъектов малого бизнеса /Т.А. Тимошина / Academy, 2019, №7 (46). – С.54-56.

87. Толстяков, Р.Р. Детерминанты маркетинговой деятельности в рамках бизнес-ориентации предприятия / Р.Р. Толстяков // Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - № 7. - С. 69 - 75.

88. Трансформация бизнес-процессов в методологии многоуровневого финансового менеджмента. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.antonpiskun.pro/osnovnye-finansovye-biznes-proczechy-predpriyatiya-i-ih-avtomatizacziya/> Дата обращения: 25.10.2020г.

89. Трапезникова, Е.В. Анализ моделей управления коммерческими организациями / Е.В. Трапезникова // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2019. – № 1. – С. 90-94.

90. Федорова, Я.Е. Теоретические основы аналитического обоснования управленческих решений в деятельности организации / Я.Е. Федорова, Н.Е. Денисова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2018. – № 11. – С. 152-153.

91. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/budgeting/>. Дата обращения: 28.10.2020.

92. Хомячкова, Т.А. Современная методология планирования и прогнозирования [Текст] / Т.А. Хомячкова, М.Д. Зайчиков // Наука и образование. - 2019. - № 7. - С. 47-53.

93. Целищева, Е.С., Насретдинова, З.Т. Анализ состава и структуры собственного капитала предприятия / Е.С. Целищева, З.Т. Насретдинова // Международный студенческий научный вестник. 2020, № 4. – С. 692-693.
94. Чалдаева, Л.А. Стратегический анализ [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Л.А. Чалдаева. - М: Юрайт, 2017. - 410 с.
95. Чараева, М.В., Бабиева, Т.В. Формирование политики управления заемным капиталом предприятия / М.В. Чараева, Т.В. Бабиева // Инновационная наука. 2020, № 1. – С. 157-162.
96. Чжан, Б.Б. Роль вспомогательных бизнес-процессов [Текст] / Б.Б. Чжан // Экономический анализ: теория и практика. - 2019. - № 6. - С. 48-54.
97. Шинкарева, Л.И. К вопросу определения величины чистого оборотного капитала предприятия / Л.И. Шинкарева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2020, № 2-1. – С. 43-49.
98. Шишкина, А.А. Малый и средний бизнес: проблемы и перспективы развития / //Молодой учёный Международный научный журнал. — 2018. — № 18 (152) 2018. – С. 59-62.
99. Шкута, А.А. Прогнозирование [Текст] /А.А. Шкута // Деловая информация. - 2019. - № 7. - С. 13-18.
100. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2017. – 510 с.
101. Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник / Под ред. Горфинкеля В.Я. - М., 2-е изд.: Вузовский учебник, 2020. - 318 с.
102. Юрочкин, Е.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Е.А. Юрочкин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019. - 360 с.
103. Яковлева, В.Ф. Микроэкономика [Текст] / В.Ф. Яковлева, Л.П. Горяинова. – М.: ЕАОИ, 2016. – 366 с.

## Бухгалтерский баланс ООО «Продукты», 7.03.2020, тыс. руб.

Форма по ОКУД 0710001

## Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
-	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	0	-	-
-	Нематериальные финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1120	0	-	-
-	Запасы	1210	2191	-	118
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2207	2462	123
-	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	8237	4454	1208
-	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>12635</b>	<b>6916</b>	<b>1449</b>
<b>ПАССИВ</b>					
-	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1370	808	444	103
-	Целевые средства	-	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	-	-	-	-
-	Долгосрочные заемные средства	1410	0	-	-
-	Другие долгосрочные обязательства	1420	0	-	-
-	Краткосрочные заемные средства	1510	0	-	-
-	Кредиторская задолженность	1520	11827	6472	1346
-	Другие краткосрочные обязательства	1540	0	-	-
-	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>12635</b>	<b>6916</b>	<b>1449</b>

Источник: [101].

Отчёт о финансовых результатах ООО «Продукты», 7.03.2020, тыс. руб.

Форма по ОКУД 0710002

**Отчет о финансовых результатах**

<i>Показатель</i> <sup>1</sup>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За отчетный год</i>	<i>За предыдущий год</i>
1	2	3	4	5
-	Выручка <sup>6</sup>	2110	122339	64606
-	Расходы по обычной деятельности <sup>7</sup>	2120	(121860)	(64169)
-	Проценты к уплате	2330	(0)	(-)
-	Прочие доходы	2340	7	12
-	Прочие расходы	2350	(31)	(23)
-	Налоги на прибыль (доходы) <sup>8</sup>	2410	(91)	(85)
-	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>364</b>	<b>341</b>

Источник: [95].