



Специфика проведения бизнес-анализа в торговых корпорациях

Курбонализода Б.М., аспирант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Научный руководитель: **Бариленко В.И.**, д.э.н., профессор Департамента бизнес-аналитики Факультета налогообложения, аудита и бизнес-анализа ФГОБУВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» Москва, Россия

Аннотация. Представленная статья посвящена анализу особенностей осуществления бизнес-анализа в торговых корпорациях. Процессная система подхода относительно управления выступает в качестве одного из самых эффективных и важных рычагов управления в торговых корпорациях. В рамках статьи было выявлено, что результат управления системой бизнес-анализа заключается в его регламентации, наведении порядка внутри структуры управления компанией с сокращением иерархических уровней.

Ключевые слова: бизнес-анализ, бизнес-процесс, системный подход, торговая корпорация, стейкхолдеры, принципы бизнес-анализа

The specifics of conducting business analysis in trading corporations

Kurbonalizoda B.M., PhD student, Financial university under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Scientific Director: **Barylenko V.I.**, PhD, Professor, Financial university under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The presented article is devoted to the analysis of the features of the implementation of business analysis in trading corporations. The process approach

to management is one of the most effective and important management mechanisms in trading corporations. Within the framework of the article, it was revealed that the result of managing the system of business processes is their regulation, restoring the order in the company's management structure, and reducing the levels of the hierarchy.

Key words: business analysis, business process, system approach, trading corporation, stakeholders, principles of business analysis

Организация и методика бизнес-анализа теснейшим образом связаны со спецификой предметной области, характерной для исследуемой организации и проявляющейся прежде всего в характерных для нее бизнес-процессах. Поэтому, прежде чем нами будет определена специфика проведения бизнес-анализа в торговых корпорациях, рассмотрим сущность бизнес-процессов, которые должны подвергаться исследованию. Вне зависимости от определения цель всех бизнес-процессов заключается в предложении клиентам (относительно внутренних или внешних потребителей результатов бизнес-процессов) продукции, которая удовлетворяет его в рамках содержания, стоимости, сервиса, качества.

Рассматривая подходы к определению термина «бизнес-процесс», необходимо отметить существование нескольких точек зрения, взаимодополняющих друг друга и содержащихся в табл. 1.

Как и рабочие потоки, процессы характеризуются наличием собственных границ (начала и конца). Для всех отдельно рассматриваемых процессов данные границы устанавливаются на основе начальных или первичных входов, с которых они были начаты. Данные входы открываются относительно первичных поставщиков процесса. В качестве данных входов рассматриваются ресурсы (преимущественно материальной формы), являющиеся важнейшими элементами для получения процессного результата, которые преобразовываются в рамках выполнения процесса.

Трактовка термина «бизнес-процесс»

Автор	Термин
З.А. Капелюк ¹	Совокупность связанных между собой задач и мероприятий, которые нацелены на создание товаров для потребителей
Р.А. Агаронян ²	Большое количество внутренних операций, которые повторяются во времени, потребляющих определенный набор ресурсов и начинающихся с одного или нескольких входов, а на выходе – заканчивающихся созданием необходимой для клиента продукции
А.Н. Степанова ³	Последовательность действий, которая нацелена на получение определенного заранее результата, являющегося ценным для организации
Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000–2011 ⁴	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие определенную ценность для потребителей

Также важно отметить, что выходом является результат по завершению бизнес-процессов, которым является экономический результат, товары или услуги, востребованные со стороны клиентов.

В торговых корпорациях входом типичного бизнес-процесса может быть закупка или другие поступления товаров, а его выходом продажа товаров их покупателям или их передача для реализации в качестве входа другим бизнес-процессам в этой корпорации с получением выручки от продаж внешним контрагентам.

В свою очередь, каждый бизнес-процесс завершается выходом, который выдает результат, обладающий ценностью для его потребителя. Необходимо

¹ Капелюк З. А. Бизнес-анализ как система стратегического управления на рынке недвижимости / З. А. Капелюк, М. С. Котельникова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 22 (417). — С. 181

² Агаронян Р.А. Применение инструментов бизнес-анализа в компаниях // Научные записки молодых исследователей. – 2022. - №6. – С. 34

³ Степанова А.Н. Бизнес аналитик: преимущества профессии и необходимые качества. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 6 (296). – С. 38

⁴ Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000–2011. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. ISO 9000 – 2005, IDT. Москва, Стандартиформ, - 2018.

отметить, что в рамках применения системного подхода бизнес-процессы торговых корпораций, как правило, делятся на следующие три группы:

1. бизнес-процессы управляющей направленности, которые осуществляют управление функционированием системы. В качестве примера управляющего процесса можно выделить планирование, корпоративное управление и стратегический менеджмент;

2. бизнес-процессы операционной направленности, которые включены в основной бизнес компании и создают основной поток доходов. В качестве примеров операционных бизнес-процессов можно выделить снабжение, предпродажную подготовку, упаковку, маркетинг и продажи;

3. бизнес-процессы поддерживающей направленности, которыми осуществляется обслуживание основного бизнеса. Например, бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка, охрана и обеспечение безопасности.

Все рассмотренные группы процессов являются взаимосвязанными и отдельно друг от друга не могут принести высокого уровня эффективности. При этом для реализации задач бизнес-анализа торговой корпорации в целом и ее отдельных бизнес-процессов требуется информация, формируемая в ходе выполнения следующих трех основных этапов (см. рис. 1).

Следует отметить, что после выполнения представленных на рис. 1 этапов необходимы сопоставления показателей зафиксированных требований, бизнес-возможностей их выполнения и фактических параметров бизнеса. На этой основе выявляются бизнес-проблемы (связанные с невыполнением требований и недостатком возможностей для их выполнения) и обосновывается инициация инновационных проектов с целью преодоления выявленных проблем и удовлетворения потребностей стейкхолдеров корпорации.

При развитии потребительского рынка в Российской Федерации в качестве важнейшего элемента в осуществлении социально-хозяйственных задач

выделяется розничная торговля, которая ежегодно отличается все более интенсивными темпами развития.⁵



Рис. 1 – Этапы получения данных для бизнес-анализа торговой корпорации⁶

Данный сектор характеризуется воздействием нестабильных внешних условий, ростом уровня требований со стороны покупателей относительно ассортимента товаров, качества обслуживания, дополнительных услуг. Таким образом, на потребительском рынке выживают только те компании, которые могут эффективно работать даже в стремительно изменяющихся рыночных условиях.

Многочисленные изменения в финансовых условиях, в составе поставщиков, торговых технологий, рынков сбыта и клиентских потребностей стали обычным явлением в современных условиях экономики, а торговые корпорации, отличаясь стремлением сохранения своей конкурентоспособности,

⁵ Бариленко В.И. Бизнес-анализ как основа управления устойчивым развитием корпорации // Корпоративный менеджмент. – 2014. - №4. – С. 130

⁶ Бариленко В.И. Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы // Бухгалтерский учет и анализ. – 2011. - №3. – С. 32

вынуждены использовать все более актуальные технологии аналитического обеспечения управления.

Если рассматривать складывающуюся ныне практику организации бизнес-анализа торговых корпораций в России, то необходимо учитывать положения профессионального стандарта «Бизнес-аналитик», утвержденного Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. №592-н⁷.

Типовой алгоритм представления концепции бизнес-анализа на примере обоснования конкретных изменений в бизнесе для решения проблемы сокращения затрат торговой корпорации приведен на рис. 2.



Рис. 2 – Типовой алгоритм представления концепции бизнес-анализа для торговой корпорации⁸

Анализируя данный рисунок, можно отметить, что конкретизация и анализ потребностей целевой аудитории и других групп наиболее значимых для торговой корпорации стейкхолдеров позволяют обосновывать необходимые для их удовлетворения изменения.

⁷ Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», утвержденный Приказом от 25 сентября 2018 г. №592-н. URL: <https://base.garant.ru/72075698/>

⁸ Бариленко В.И. Роль бизнес-анализа в обосновании направлений инновационного развития // Анализ и аудит в управлении инновациями. – 2012. - № 2(8). – С. 124

Наиболее часто для повышения спроса на представленные на рынке товары корпорация ведет работу по⁹:

- повышению качества принятия решений в отношении роста спроса на товары и как следствие повышение стоимости бизнеса;
- увеличению скорости обслуживания в торговых точках сбыта;
- созданию цифровых сервисов, основанных на технологиях искусственного интеллекта для выявления индивидуальных предпочтений целевой аудитории;
- созданию роботизированных сервисов, ускоряющих процессы принятия решений по развитию деятельности.¹⁰

Однако в отношении практической реализации принципов бизнес-анализа действия большинства организаций торговли в настоящее время являются несистемными. Такой анализ чаще всего проводится лишь эпизодически, наблюдается недостаточное внимание к вопросам организации систематически действующего информационно-аналитического механизма выявления и решения проблем торгового бизнеса. Проблемы должны выявляться при помощи регулярных сопоставлений требований ключевых стейкхолдеров торговой корпорации с фактическими показателями ее деятельности и ее бизнес-возможностями.

Стратегическая важность этих аспектов связана с тем, что в современном обществе бизнес может быть успешным лишь только в том случае, когда он учитывает не только собственные потребности, но и потребности различных групп его заинтересованных сторон. Ориентирами для решения проблем бизнеса должны быть актуальные требования его наиболее значимых стейкхолдеров (и не только в области потребительского спроса). Выполняя их экономические, социальные и экологические требования корпорация создает условия своего устойчивого развития. Выполнение таких требований – это вклад корпорации в

⁹ Шишова Л.С. Методические подходы к использованию современных концепций бизнес-анализа в транспортных компаниях (на примере РЖД) // Транспортное дело России, 2022. - №1. – С.94-97.

¹⁰ Валеева Ю.С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2020. - №6. – С. 34

устойчивое развитие общества и ее плата обществу за право успешно осуществлять свой бизнес.

Для управления изменениями своего бизнеса корпорация должна систематически выявлять все новые возникающие проблемы, которые требуют решений. При этом целью решений выступает преодоление проблем бизнеса торговой корпорации, связанных с тем, что какие-то требования стейкхолдеров в получении нужных им ценностей пока не могут быть выполнены в должной мере.

Качественный бизнес-анализ торговой корпорации должен осуществляться в соответствии со следующими принципами:

- достоверность, которая выражается в использовании фактических данных с правильным их сбором, обработкой и обобщением;
- объективность, то есть обеспечение минимального уровня субъективности в контексте необходимости реализации принципа достоверности;
- сопоставимость, связанная с необходимостью обеспечения логически непротиворечивого сравнения различных процессов, исследуемых в процессе проведения бизнес-анализа;
- комплексность, выраженная во всестороннем аналитическом исследовании процессов по сформированным наборам относительных и абсолютных показателей;
- эффективность или получение максимальной выгоды от полученных результатов бизнес-анализа;
- наглядность, то есть визуализация результатов бизнес-анализа стейкхолдерам;
- целевая ориентация, направленность на удовлетворение запросов стейкхолдеров в полученных результатах бизнес-анализа.¹¹

¹¹ Бариленко В.И. Определение путей инновационного развития коммерческих организаций на основе бизнес-анализа // Инновации. – 2015. – №5. – С. 132

Для реализации принципов достоверности, объективности и сопоставимости бизнес-анализ торговой корпорации должен проводиться на основе сформированной информационной базы из широкого круга различных источников (в том числе и неофициальных), включающих сведения как о деятельности корпорации, так и о ее ключевых заинтересованных сторонах, и об условиях внешнего рыночного окружения.

Для реализации принципа комплексности бизнес-анализ торговой корпорации должен проводиться так, чтобы обеспечить максимальный объем аналитических срезов. Для этого исходные аналитические срезы должны быть дополнены производными, в том числе:

- по уровням управления торговой корпорацией, то есть в разрезе дочерних компаний, осуществляющих работу как на территории государства, где зарегистрирована деятельность, так и за ее пределами;

- профилю работы торговой корпорации, по ее операционной, инвестиционной и финансовой деятельности или в разрезе сегментов бизнеса с выделением основных, где получают основные доходы и вспомогательных;

- звеньям организационные формы, которая отражает специализацию торговой корпорации;

- территориальному отношению, отражающему географическую иерархию деятельности торговой корпорации;

- зонам влияния в определенных сегментах потребительского рынка в сопоставлении с конкурентами;

- по группам стейкхолдеров, выдвигающих свои требования к корпорации, и по видам их требований.

Таким образом, для реализации принципа комплексности бизнес-анализа торговой корпорации необходимо использовать максимальное количество показателей и срезов аналитики, которые способны повысить качество обоснования решений по управлению изменениями торгового бизнеса.

Библиографический список:

1. Агаронян Р.А. Применение инструментов бизнес-анализа в компаниях // Научные записки молодых исследователей. – 2022. – №6. – С. 34-39
2. Бариленко В.И., Бердников В.В. и др. Основы бизнес-анализа. Учебное пособие. Серия: Магистратура. – М.: КноРус, 2014.
3. Бариленко В.И. Бизнес-анализ как новое направление аналитической работы // Бухгалтерский учет и анализ. – 2011. – №3. – С. 32-35
4. Бариленко В.И. Бизнес-анализ как основа управления устойчивым развитием корпорации // Корпоративный менеджмент. – 2014. – №4. – С. 130-135
5. Бариленко В.И. Определение путей инновационного развития коммерческих организаций на основе бизнес-анализа // Инновации. – 2015. – №5. – С. 132-137
6. Бариленко В.И. Особенности методологии бизнес-анализа // Бизнес: анализ и аудит. – 2015. – №5. – С. 1-11
7. Бариленко В.И. Роль бизнес-анализа в обосновании направлений инновационного развития // Анализ и аудит в правлении инновациями. – 2012. – № 2(8). – С. 124-131
8. Валеева Ю.С. Анализ и оценка эффективности бизнес-процессов торгового предприятия // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2020. – №6. – С. 34-39
9. Капелюк З.А. Бизнес-анализ как система стратегического управления на рынке недвижимости / З.А. Капелюк, М.С. Котельникова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 22 (417). – С. 181-183
10. Степанова А.Н. Бизнес аналитик: преимущества профессии и необходимые качества. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 6 (296). – С. 38-43
11. Шишова Л. С. Методические подходы к использованию современных концепций бизнес-анализа в транспортных компаниях (на примере РЖД) // Транспортное дело России, 2022. – №1. – С.94-97

12. Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», утвержденный Приказом от 25 сентября 2018 г. №592-н. URL: <https://base.garant.ru/72075698/>

13. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9000-2011. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. ISO 9000-2005, IDT. Москва, Стандартинформ, – 2018.

References:

1. Aharonyan R.A. Application of business analysis tools in companies // Scientific notes of young researchers. – 2022. – № 6. – P. 34-39

2. Barylenko V.I., Berdnikov V.V. etc. Fundamentals of business analysis. Tutorial. Series: Magistracy. – М.: KnoRus, 2014.

3. Barylenko V.I. Business analysis as a new direction of analytical work // Accounting and analysis. – 2011. – № 3. – P. 32-35

4. Barylenko V.I. Business analysis as a basis for managing the sustainable development of a corporation // Corporate Management. – 2014. – № 4. – P. 130-135

5. Barylenko V.I. Determining the ways of innovative development of commercial organizations based on business analysis // Innovations. – 2015. – № 5. – P. 132-137

6. Barylenko V.I. Features of business analysis methodology // Business: analysis and audit. – 2015. – № 5. – P. 1-11

7. Barylenko V.I. The role of business analysis in substantiating the directions of innovative development // Analysis and audit in the management of innovations. – 2012. – № 2(8). – P. 124-131

8. Valeeva Y.S. Analysis and evaluation of the effectiveness of business processes of a trading enterprise // ETAP: economic theory, analysis, practice. – 2020. – № 6. – P. 34-39

9. Kapelyuk Z.A. Business analysis as a system of strategic management in the real estate market / Z.A. Kapelyuk, M.S. Kotelnikova. – Text: direct // Young scientist. – 2022. – № 22 (417). – P. 181-183

10. Stepanova A.N. Business analyst: the advantages of the profession and the necessary qualities. – Text: direct // Young scientist. – 2020. – № 6 (296). – P. 38-43

11. Shishova L.S. Methodological approaches to the use of modern concepts of business analysis in transport companies (on the example of Russian Railways) // Transport business of Russia, 2022. – № 1. – P.94-97.

12. Professional standard «Business Analyst», approved by Order № 592-n dated September 25, 2018. URL: <https://base.garant.ru/72075698/>

13. Interstate standard GOST ISO 9000-2011. Quality management system. Main principles and glossary. ISO 9000-2005, IDT. Moscow, Standardinform, – 2018.