

– условия ограничения перехода на УСН, касающиеся размера предельного годового дохода, довести до размера критерия показателя по доходу малого бизнеса.

Предложенные меры помогут стимулировать добровольный характер уплаты налогов и инновационное развитие малых предприятий, что могло бы увеличить поступление налоговых платежей в бюджет.

Литература

1. Закон Республики Башкортостан от 31.10.2018 г. № 4-з «Об установлении налоговых ставок для отдельных категорий налогоплательщиков, применяющих упрощенную систему налогообложения» (в ред. Законов Республики Башкортостан от 10.04.2020 г. № 242-з от 29.06.2020 № 280-з).

2. Закон Республики Башкортостан от 23.04.2015 г. «Об установлении на территории налоговой ставки в размере 0 процентов для налогоплательщиков – индивидуальных предпринимателей, применяющих патентную и упрощенную системы налогообложения» (в ред. Законов РБ от 02.11.2015 г. № 281-з от 30.11.2016 г. № 424-з).

3. Федеральная налоговая служба // Федеральная налоговая служба: официальный сайт – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/>

Анализ операционных бизнес-процессов фирмы

Analysis of the Company's Operational Business Processes

(DOI: 10.34773/EU.2021.1.18)

**А. ЗВЕРЕВ, О. КУЗНЕЦОВА,
М. МИШИНА**

Зверев Алексей Витальевич, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой финансов и статистики Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. E-mail: zverev28@yandex.ru

Кузнецова Ольга Николаевна, канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. E-mail: olga-kuz-1979@mail.ru

Мишина Мария Юрьевна, канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и статистики Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. E-mail: mar-mish@yandex.ru

В статье представлен практический обзор востребованных методов оценки операционных процессов предприятия: анализа бизнес-логики, функционально-стоимостного анализа, ABC-анализа, расчета ключевых показателей эффективности. Информация может быть полезна экономистам (для построения финансовых моделей), бухгалтерам-аналитикам (для формирования управленческой отчетности); руководителям экономических субъектов (для эффективного управления основными бизнес-процессами фирмы – снабжением, производством, продажами).

Ключевые слова: операционные бизнес-процессы, снабжение, производство, продажи, анализ бизнес-логики, функционально-стоимостной анализ, ABC-анализ, анализ ключевых показателей эффективности (KPI).

The article includes a practical overview of the required methods of evaluating the operational processes of the enterprise. These methods are business logic analysis, functional value analysis, ABC analysis, evaluation of key performance indicators. Information can be useful to economists (for building financial models), analyst accountants (for forming management reports); heads of economic entities (for effective management of the main business processes of the company (supply, production, sales)).

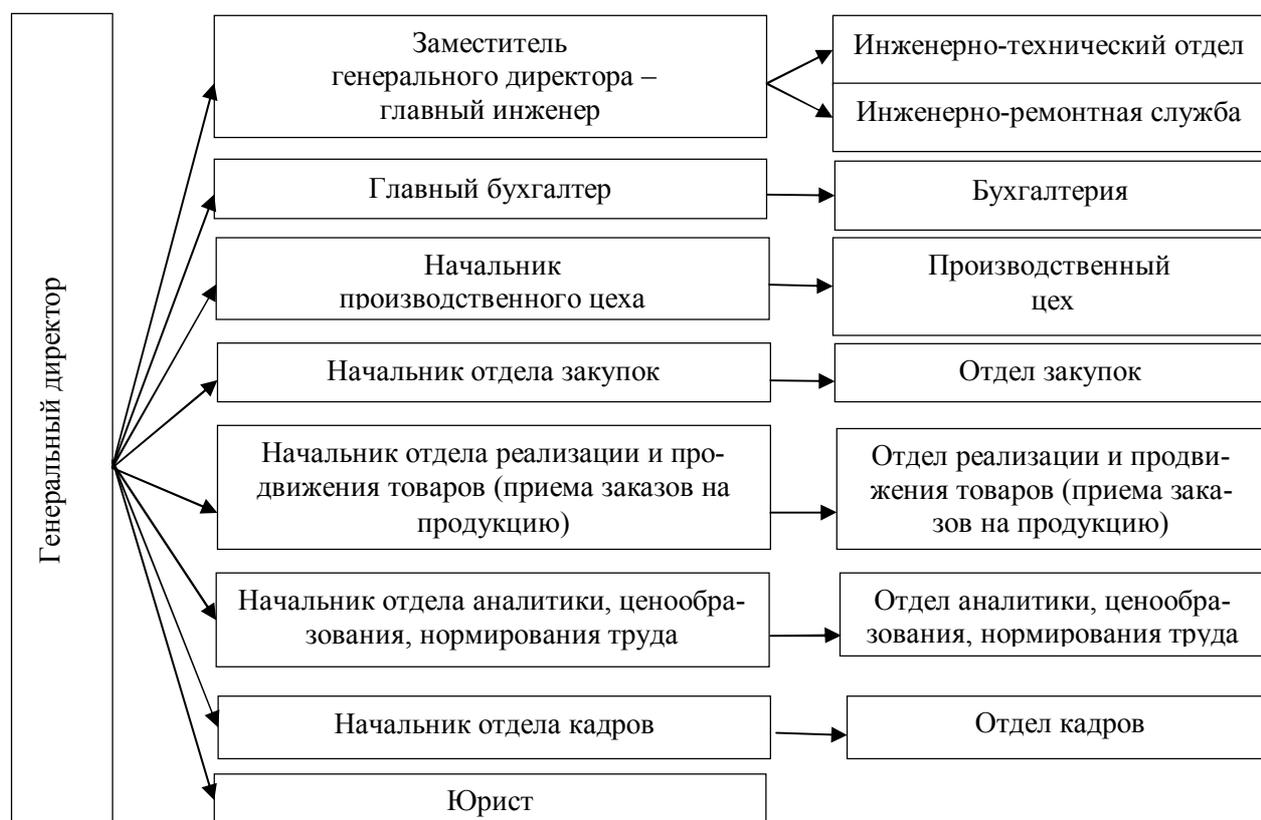
Key words: operational business processes, supply, production, sales, analysis of business logic, functional-value analysis, ABC analysis, KPI analysis.

Центральное место в финансово-хозяйственной деятельности предприятия занимают операционные бизнес-процессы. Именно они позволяют генерировать чистую прибыль – главный источник дальнейшего (в том числе – расширенного) воспроизводства. Если фирма функционирует в сфере производства или услуг, то укрупненная классификация операционных бизнес-процессов включает: снабжение, производство (выполнение работ, оказание услуг), продажи. В торговых организациях эти процессы проще: снабжение и продажи.

Таблица 1

Функциональные возможности отдельных методов анализа операционных бизнес-процессов [5, 154]

Анализ бизнес-логики	Функционально-стоимостной анализ	ABC-анализ	Анализ ключевых показателей эффективности
Краткое содержание			
Подробное описание операционных процессов и их взаимосвязи с учетом бизнес-правил конкретной фирмы	Оценка себестоимости бизнес-процессов, исходя из заложенных в них конкретных функций	Выявление наиболее значимой продукции (товаров, услуг) по показателям выручки и валовой прибыли	Оценка эффективности действий, выполняемых при операционных бизнес-процессах
Результат применения			
Определение четкого алгоритма действий персонала при организации операционных бизнес-процессов	Поиск резервов экономии расходов и роста объемов производства	Оптимизация ассортиментной политики	Выявление путей оптимизации бизнес-процессов для улучшения финансового положения фирмы



Организационно-управленческая структура АО «Стрела» [2]

Чтобы максимизировать чистую прибыль, формируемую с помощью операционных бизнес-процессов, их необходимо тщательно анализировать. Аналитическая работа может быть организована по-разному (в зависимости от размеров и, соответственно, финансовых возмож-

ностей фирм). Наиболее востребованными методами оценки операционных бизнес-процессов являются: анализ бизнес-логики, функционально-стоимостной анализ, ABC-анализ, анализ ключевых показателей эффективности. В таблице 1 представлена краткая их характеристика.

Рассмотрим применение указанных методов на примере производственного предприятия АО «Стрела» [2]. Используемая на нем организационно-управленческая структура – механистическая, линейного типа. На *рисунке* она показана наглядно. Именно организационно-управленческая структура фирмы является отправной точкой для анализа бизнес-логики.

Операционные бизнес-процессы в рамках организационно-управленческой структуры АО «Стрела» связаны с деятельностью:

- отдела закупок (процесс снабжения);
- производственного цеха (процесс производства готовой продукции);
- отдела продаж (процесс реализации готовой продукции).

Анализ бизнес-логики деятельности указанных структурных подразделений АО «Стрела» отражен в таблице 2.

Таблица 2

Результаты анализа бизнес-логики операционных процессов в АО «Стрела» (составлено авторами)

Бизнес-процесс	Индикаторы оценки	Результаты
Снабжение	1. Каков ассортимент закупок?	Материалы, основные средства, коммунальные услуги, транспортные услуги
	2. Как определяются размеры закупок и какова их связь с производством?	По результатам нормирования материалов, готовой продукции, оценки уровня износа основных средств
	3. Как осуществляется поиск и отбор поставщиков?	По результатам мониторинга соответствующих сегментов рынка и получения коммерческих предложений
	4. Как производятся закупки?	С помощью конкурентных переговоров, коммерческих тендеров
	5. Как производится доставка?	Бесплатная доставка поставщиками, самовывоз по доверенности, в т.ч. – через подотчетных лиц, с привлечением перевозчиков и экспедиторов
	6. Каковы меры реагирования при проблемах во взаимоотношениях с поставщиками?	Выставление претензий, применение штрафных санкций
Производство	1. Каков ассортимент выпускаемой готовой продукции?	Автотрансформаторы, трансформаторы, дроссели, электромагнитные замки
	2. Соблюдается ли технология производства?	Да, проводятся систематические наблюдения со стороны бригадиров
	3. Как определяются размеры производства?	С помощью нормирования готовой продукции
	4. Осуществляется ли контроль качества готовой продукции?	Да, проводятся систематические наблюдения со стороны бригадиров
	5. Какова связь с продажами?	20-30 % готовой продукции производится по предварительным заказам
Продажи	1. Проводятся ли маркетинговые мероприятия?	Да, в полном объеме
	2. Проводится ли анализ ценовой политики?	Да
	3. Как осуществляется поиск и отбор покупателей?	С использованием рекламы, отбор покупателей не производится
	4. Как производятся продажи?	С помощью конкурентных переговоров, коммерческих тендеров
	5. Как производится доставка?	Доставка покупателям не осуществляется
	6. Каковы меры реагирования при проблемах во взаимоотношениях с покупателями?	Выставление претензий, применение штрафных санкций

Оценка результатов показывает, что в АО «Стрела», в целом, соблюдается бизнес-логика операционных процессов. Однако требуют проработки следующие аспекты: отсутствие отбора покупателей, отсутствие возможности доставки готовой продукции покупателям.

Функционально-стоимостной анализ дает возможность:

- определить и провести общую оценку себестоимости бизнес-процессов фирмы (при этом внимание акцентируется на операционных бизнес-процессах);
- произвести функциональный анализ, связанный с идентификацией и обоснованием функций, которые выполняются отдельными структурными подразделениями фирмы при производстве продукции (оказании услуг) более высокого качества;
- найти и оценить основные, дополнительные и ненужные функциональные расходы;
- осуществить сравнительный анализ альтернативных вариантов сокращения расходов путем упорядочения функций структурных подразделений фирмы;
- оценить интегрированное улучшение финансовых результатов коммерческой деятельности фирмы [4].

При этом важнейший результат функционально-стоимостного анализа – экономия расходов – достигается за счет сокращения трудоемкости функций, выполняемых во время осуществления бизнес-процессов. Для этого следует:

- минимизировать время, необходимое для выполнения отдельных функций;
- ликвидировать ненужные функции;
- сформировать ранжированный перечень функций по трудоемкости и стоимости;
- отобрать функции с минимальными трудоемкостью и стоимостью;
- осуществлять совместное применение всех возможных функций;
- перераспределить ресурсы, высвободившиеся в результате вышеназванных преобразований [7].

Исходные данные для проведения ABC-анализа в АО «Стрела» приведены в таблице 3.

Таблица 3

Структура продаж готовой продукции АО «Стрела» по ее видам (составлено авторами)

Показатели	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
1. Продажа дросселей	148618	79,0	129091	79,0	137263	77,8
2. Продажа трансформаторов	35742	19,0	31191	19,1	30169	17,1
3. Продажа автотрансформаторов	1357	0,7	1420	0,9	8109	4,6
4. Продажа электромагнитных замков	2400	1,3	1602	1,0	889	0,5
Итого	188117	100,0	163304	100,0	176430	100,0

Соответственно, в таблице 4 показаны результаты ABC-анализа процесса продаж за 2020 г. В его основе находится известный принцип Парето: 80 % всей выручки от реализации приносят 20 % проданных изделий (работ, услуг) [6, 36]. В итоге, все анализируемые товары (работы, услуги) разделятся на три категории:

A – изделия (работы, услуги) – двигатели торговли, занимают удельный вес от 0 до 80 % выручки нарастающим итогом.

B – изделия (работы, услуги), спрос на которые достаточно высок, но выручки от продаж на них приходится от 81 % до 95 % нарастающим итогом.

C – изделия (работы, услуги) с низким уровнем прибыли или нерентабельные, на их долю приходится свыше 96 % выручки от продаж нарастающим итогом [3, 4].

Так, при формировании ассортиментной политики АО «Стрела» необходимо сократить или убрать последние две позиции готовой продукции: «Автотрансформаторы», «Электромагнитные замки».

Таблица 4

ABC-анализ процесса продаж в АО «Стрела» (составлено авторами)

Категории готовой продукции	Суммарная доля в 2020 году, %	ABC
1. Дроссели	77,8	A
2. Трансформаторы	94,9	B
3. Автотрансформаторы	99,5	C
4. Электромагнитные замки	100	C

Что касается анализа ключевых показателей эффективности (KPI), то он может включать как детализированный их перечень, так и более сжатый вариант:

- в первом случае по результатам анализа необходимо принимать стратегические решения;
- во втором случае должны приниматься оперативные (экспресс) решения.

Ключевые показатели эффективности целесообразно определять для всех операционных бизнес-процессов. Но особое внимание требуется уделять их расчету и анализу по процессу продаж. Например, для принятия экспресс-управленческих решений следует оценивать: объем продаж в стоимостном измерении (выручка от реализации), средний чек, рентабельность продаж [1, 30]. В таблице 5 отражены указанные индикаторы для АО «Стрела».

Таблица 5

Динамика ключевых показателей эффективности (KPI) по процессу продаж в АО «Стрела» (составлено авторами)

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение 2019 г. к 2018 г.	Абсолютное отклонение 2020 г. к 2019 г.
	2018	2019	2020		
1. Выручка от основной реализации за минусом НДС, тыс. руб.	188117	163304	176430	-24813	+ 13126
2. Средний чек за месяц, тыс. руб.	198	184	189	-14	+5
3. Рентабельность продаж, %	13,0	6,2	4,6	-7,2	-1,6

В частности, данные таблицы 5 свидетельствуют о снижении эффективности процесса продаж в АО «Стрела».

Следовательно, по результатам анализа операционных бизнес-процессов можно:

- выявлять причинно-следственные связи при оценке процессов снабжения, производства, продаж;
- рассчитывать и оценивать ключевые показатели, характеризующие процесс снабжения: экономность и уровень качества покупок, степень оперативности выполнения обязательств поставщиками и подрядчиками для определения обоснованного выбора данных контрагентов;
- осуществлять функционально-стоимостной анализ процесса производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) для поиска резервов экономии расходов и роста объемов производства;
- вычислять и оценивать ключевые показатели, характеризующие процесс производства и реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) для поиска точки безубыточности и выявления зоны прибыльности;
- производить ABC-анализ для оптимизации ассортиментной политики;
- подсчитывать и оценивать ключевые показатели, характеризующие процесс реализации продукции (работ, услуг): динамику и структуру продаж, уровень выполнения плана реализации, рентабельность продаж и пр.;

– определять альтернативные варианты оптимизации бизнес-процессов для улучшения финансового положения предприятия (достижения финансовой независимости, платежеспособности, высоких деловой активности и рентабельности).

Поэтому экономические субъекты любых сфер и масштабов деятельности должны систематически анализировать своих операционные бизнес-процессы.

Литература

1. Акифьева Л.А. Ключевые показатели эффективности базовых стратегий развития компании. В сборнике: Инвестиционный и финансовый менеджмент в исследованиях молодых ученых. Сборник научных статей студентов. Под редакцией Е.Б. Тютюкиной. Москва, 2018. С. 26–35.
2. АО «Стрела». Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aoastrela.ru/pages.php?id=1>
3. Афанасьев С.В. ABC-анализ: метод треугольника // Логистика сегодня. 2017. № 1. С. 2–15.
4. Ивлев В., Попова Т. Что такое функционально-стоимостной анализ процессов и систем // Информационный портал «Consulting.ru» [Электронный ресурс]. URL: http://consulting.ru/econs_art_514772269
5. Ковалева Н.Н., Кузнецова О.Н. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения на предприятии // Вестник Брянского государственного университета. 2019. № 2 (40). С. 152–158.
6. Кузнецова О.Н., Зверев А.В., Мишина М.Ю. Экономическое развитие сельского хозяйства в регионах, пострадавших от аварии на ЧАЭС // АПК: Экономика, управление. 2019. № 5. С. 32–39.
7. Резанович Е.А. Практическое применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15592>

Сущность экономической безопасности и ее взаимосвязь с финансовым состоянием хозяйствующего субъекта

Nature of Economic Security and its Relationship with the Financial Condition of an Economic Entity (DOI: 10.34773/EU.2021.1.19)

Б. КУШУБАКОВА

Кушубакова Бюбюкан Кушубаковна, канд. экон. наук, доцент, кафедры экономико-правового обеспечения Института истории и государственного управления Башкирского государственного университета. E-mail: kushubakova@yandex.ru

Статья посвящена вопросу содержания экономической безопасности хозяйствующего субъекта. В ней на основе анализа мнений исследователей показана характеристика экономической безопасности обособленных субъектов экономики. Также проведен анализ взаимосвязи экономической безопасности хозяйствующего субъекта с финансовым состоянием и финансовой устойчивостью.

Ключевые слова: хозяйствующий субъект, экономическая безопасность, финансовое состояние, финансовая устойчивость, платежеспособность.

The article studies the nature of economic security of an economic entity. Based on the analysis of many researchers' opinions, it shows various qualities and properties of the economic security of isolated economy subjects. The article also gives an analysis of the relationship between the economic security of an economic entity and its financial condition and financial stability.

Key words: business entity, economic security, financial condition, financial stability, solvency.