

УДК 334
ББК 65.291.216

**ДИАГНОСТИКА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ТОРГОВОЙ СЕТИ** *Арипов Орифходжа Хабибуллоевич,*
канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и кредита
ТГУПБП (Худжанд, Таджикистан)

**ТАШХИСИ
РАВАНДҲОИ
ТИҶОРАТИИ
ШАБАКАИ САВДО** *Арипов Орифхӯҷа Хабибуллоевич,*
н.и.и., дотсенти кафедраи молия ва қарзи ДДҲБСТ
(Тоҷикистон, Хуҷанд)

**DIAGNOSTICS OF
BUSINESS PROCESSES
OF A TRADING
NETWORK** *Aripov Orifkhodja Khabibulloevich,*
candidate of economics sciences,
Associate Professor of TSULBP (Tajikistan, Khujand)
E-MAIL: anti-AIDS@mail.ru

Ключевые слова: диагностика, бизнес-процесс, торговая сеть, устойчивость, интегральная оценка, фазовый портрет

Предлагается методология диагностики внутренних бизнес-процессов розничной торговой сети как одной из составляющих сбалансированной системы показателей, при этом объект исследования выступает как система, обладающая элементами и связями между ними. Традиционно стратегический анализ ориентирован на выявление в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть доминирующую роль в перспективе, и прогнозирование на их основе показателей хозяйственной деятельности. Суть методологии заключается в выявлении отклонения достигнутого состояния системы от желаемого (целевого). Предварительно предполагается формирование системы показателей для описания изучаемой розничной торговой сети. Осуществление диагностики необходимо для оценки устойчивости развития изучаемой системы. В качестве объекта исследования выступает розничная торговая сеть ЗАО «Планета», являющаяся одним из хозяйствующих субъектов Республики Таджикистан.

Калидвожаҳо: таишхис, раванди тиҷоратӣ, шабакаи савдо, устуворӣ, арзёбии ҷудонапазирӣ, тавсифи марҳилавӣ

Методологияи таишхиси равандҳои тиҷорати шабакаи савдои чакана чун яке аз таркибаҳои низоми мутавозини нишондиҳандаҳо пешниҳод шудааст, ки зимнан объекти тадқиқ чун низоме зоҳир мегардад, ки дорои унсурҳо ва алоқаи байни онҳо мебошад. Маъмулан таҳлили стратегӣ ба ошкор сохтани қонуниятмандию тамоюлҳои аз ҳама устувори ҳар раванд, ки дар дурнамо қобилияти иҷрои нақши афзалиятнок ва дар асоси онҳо пешгӯӣ кардани нишондиҳандаҳои фаъолияти хоҷагиро доранд, равона карда мешавад. Моҳияти методология ошкор сохтани инҳирофи ҳолати ба дастовардаи низом аз ҳолати матлуб (ҳадафманд) мебошанд. Ташаққули пешакии низоми

нишондиҳандаҳо барои тавсифи шабакаи савдои чаканаи мавриди таҳқиқ пешбинӣ карда мешавад. Амалигардонии таиҳис барои арзёбии устувории инкишофи низоми мавриди назар зарур аст. Ба сифати объекти тадқиқ шабакаи савдои чаканаи ҶСП «Планета», ки яке аз субъектҳои хоҷагидори Ҷумҳурии Тоҷикистон мебошад, баромад мекунад.

Key words: diagnostics, business process, trade network, sustainability, integral assessment, phase portrait

The author proposes a methodology of retail trade network inner business-processes diagnostics as one of the constituents of a balanced system of indices, hereby an object of research acts as a system, possessing elements and connections between them. Traditionally a strategic analysis is oriented on elicitation of mostly stable regularities and tendencies able to play a dominant role in perspective in each process and on prognostication of economic activity indices based on them. The essence of the methodology lies in elicitation of the attained system state deviation from the desired (telic). Preliminarily a formation of a system of indices is suggested for a description of the retail trade network under studies. Effectuation of diagnostics is necessary for appraisal of sustainability of development related to the studied system. Closed JSC "Planet" being one of economy subjects of Tajikistan Republic as a retail trade network is an object of research.

Актуальность. Сбалансированная система показателей (ССП) обеспечивает менеджмент универсальным механизмом, интерпретирующим мировоззрение и стратегию развития организации через набор взаимосвязанных показателей. Составляющая внутренних бизнес-процессов сбалансированной системы показателей определяет важнейшие процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит торговой сети:

- разработать такие бизнес-предложения для потребителей, которые помогут создать и сохранить комплексную базу в целевом сегменте рынка;
- удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач торговой сети в целом.

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет фундаментальные различия между традиционным подходом и сбалансированной системой показателей в оценке деятельности торговой сети. При традиционном подходе делается попытка контролировать и совершенствовать существующие процессы. Система, как правило, формирует абсолютно новые процессы, с помощью которых торговая сеть должна достичь совершенства, решая финансовые задачи и выполняя пожелания потребителей. Сбалансированная система показателей высвечивает процессы, которые являются решающими для выполнения стратегии [1, 2, 3].

Цель исследования заключается в выявлении устойчивости развития внутренних бизнес-процессов розничной торговой сети на основе интегральной оценки, рассчитанной по комплексу показателей и представленной в динамике за определенный исследуемый период.

Результаты исследования, по мнению автора, вносят новые знания в теорию, методологию и практику исследования торговых сетей на основе сбалансированной системы показателей.

Суть диагностики заключается в выявлении разрыва между достигнутым состоянием системы и желаемым, которое выступает в качестве целевого. Для осуществления диагностики необходим методический инструментарий. В качестве такого инструментария используется метод структуризации, который заключается в определении меры разрыва между фактическим и желаемым состояниями системы и степени влияния определенных факторов на величину этого разрыва. В данной работе для оценки устойчивости развития розничной торговой сети нами применен фрагмент метода структуризации, позволяющий рассчитать интегральную оценку состояния системы. Разность между 100 и полученной интегральной оценкой отражает меру разрыва между достигнутым и желаемым состояниями системы [4, 5].

Для диагностического анализа бизнес-процессов необходимо сформировать систему показателей, которая будет отражать эффективность использования ресурсов организации. Очевидно, в качестве таких показателей целесообразно использовать рентабельность ресурсов. В качестве обобщенных показателей выступают рентабельность капитала и деловая активность.

Система показателей для оценки устойчивости бизнес-процессов

I. Рентабельность капитала:

- 1.1. Рентабельность основных фондов.
- 1.2. Рентабельность материальных оборотных средств.
- 1.3. Рентабельность собственного капитала.
- 1.4. Рентабельность вложенного капитала.

II. Деловая активность:

- 2.1. Рентабельность активов.
- 2.2. Рентабельность оборотных средств.
- 2.3. Оборачиваемость активов.
- 2.4. Рентабельность деятельности.

Первым этапом структуризации является определение интегральной оценки уровня развития торговой сети. Для осуществления этих расчетов использовался следующий алгоритм.

Алгоритм расчета интегральной оценки по комплексу показателей

Пусть x_{jk}^0 - фактическое значение j-го показателя k-го блока;

$\tilde{x}_{jk}$ - целевое (эталонное) значение j-го показателя.

I. Расчет комплексной оценки в разрезе блоков:

1.1. Определяется относительная мера достижения j-м показателем целевого значения в k-м блоке:

$$\beta_{jk} = \frac{x_{jk}^0}{\tilde{x}_{jk}}.$$

1.2. Рассчитывается весомость (значимость) j-го показателя в комплексной оценке k-го блока:

$$\alpha_{jk} = \frac{\beta_{jk}}{\sum_{j=1}^n \beta_{jk}}.$$

1.3. Определяется комплексная оценка k-го блока:

$$C_k = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \beta_{jk}.$$

II. Расчет интегральной оценки:

2.1. Определяется относительная мера достижения k-м блоком целевого состояния:

$$\beta_k = \frac{C_k}{\tilde{C}_k}.$$

2.2. Рассчитывается весомость (значимость) k-го блока в интегральной оценке состояния системы:

$$\alpha_k = \frac{\beta_k}{\sum_{k=1}^m \beta_k}.$$

2.3. Определяется интегральная оценка системы по всему комплексу блоков:

$$C = \frac{1}{m} \sum_{k=1}^m C_k.$$

Для расчета интегральной оценки устойчивости бизнес-процессов торговой сети осуществим расчет комплексной оценки в разрезе каждого из двух блоков. Для компактности представления информационного материала введем обозначения показателей в разрезе каждого блока. Первый индекс показателя будет отражать его номер в системе показателей, второй – номер блока.

Показатели первого блока, отражающие рентабельность капитала, обозначим следующим образом:

- x_{11} – рентабельность основных фондов, %;
- x_{21} – рентабельность материальных оборотных средств, %;
- x_{31} – рентабельность собственного капитала, %;
- x_{41} – рентабельность вложенного капитала, %.

Осуществим необходимые расчеты в табличном виде, при этом лишь поясним, что x_{j1} и x_{j2} отражают достигнутые значения показателей, а $\tilde{x}_{j1}$ и $\tilde{x}_{j2}$ - целевые (ожидаемые), C_1 , C_2 , C – комплексную и интегральную оценки уровня развития исследуемой торговой сети.

Таблица 1. Показатели рентабельности капитала ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

x_{j1}^0	Годы					$\tilde{x}_{j1}$
	2012	2013	2014	2015	2016	
x_{11}^0	8,13	8,22	8,19	8,36	8,45	9,5
x_{21}^0	21,22	22,15	22,11	23,09	24,12	25,5
x_{31}^0	5,19	5,32	6,11	6,18	6,54	7,5
x_{41}^0	13,4	14,2	15,6	15,8	16,1	17,5

Источник: Отчеты о результатах финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Планета» за 2012 – 2016 гг.

Судя по данным таблицы 1, можно сделать вывод о том, что рентабельность основных фондов за период 2012 - 2016 гг. обладает тенденцией к росту, хотя процесс осуществляется различными темпами. В то же время в течение исследуемого периода рентабельность материальных оборотных средств ведет себя неустойчиво. Так, за 2012 – 2014 гг. этот показатель подвержен снижению, однако за 2015 и 2016 годы он приобрел устойчивый рост. Что же касается рентабельности собственного и вложенного капиталов, то они имеют тенденцию к росту.

Все же для наиболее наглядного выявления поведения торговой сети за период 2012 - 2016 гг., в рамках данной группы показателей следует осуществить структуризацию и рассчитать комплексные оценки рентабельности капитала организации на основе системы показателей этого блока (табл. 2).

Таблица 2. Расчет комплексной оценки рентабельности капитала ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

$\beta_{j1} = \frac{x_{j1}^0}{\tilde{x}_{j1}}$	Годы				
	2012	2013	2014	2015	2016
β_{11}	0,856	0,865	0,862	0,88	0,889
β_{21}	0,832	0,869	0,867	0,905	0,946
β_{31}	0,692	0,709	0,815	0,824	0,872
β_{41}	0,766	0,811	0,891	0,903	0,92
Σ	3,146	3,074	3,435	3,512	3,627
C_1	0,787	0,769	0,859	0,878	0,907

Таблица 3. Комплексная оценка рентабельности капитала ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

Годы	2012	2013	2014	2015	2016
Комплексная оценка	78,7	76,9	85,9	87,8	90,7
Темпы роста, %	-	97,7	111,7	102,2	103,4

Данные таблицы 3 свидетельствуют о сложившейся тенденции к росту рентабельности капитала, причем развитие происходит неравномерно. Однако более наглядно траекторию развития ЗАО «Планета» можно представить в виде рисунка, который называется фазовым портретом и является двумерным представлением траектории развития многомерного объекта.

В связи с этим, для оценки устойчивости рентабельности капитала за исследуемый период, воспользуемся графическим представлением динамики комплексной оценки, отраженным в виде фазового портрета.

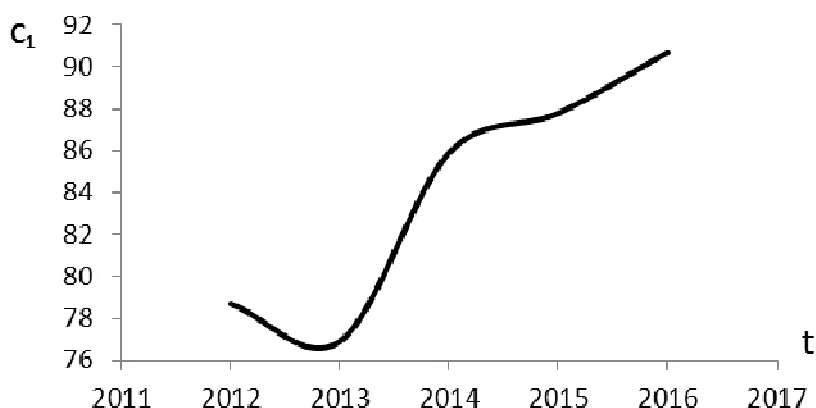


Рис. 1. Фазовый портрет рентабельности капитала ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

Поведение фазового портрета показывает, что, начиная с 2013 г., рентабельность капитала демонстрирует устойчивый рост, и эту тенденцию необходимо сохранить на дальнейший период.

Осуществим подобную процедуру по второму блоку показателей, отражающих деловую активность торговой сети, обозначим их следующим образом:

- x_{12} – рентабельность активов, %;
- x_{22} – рентабельность оборотных активов, %;
- x_{32} – оборачиваемость активов, раз в год;
- x_{42} – рентабельность деятельности, %.

Таблица 4. Показатели деловой активности ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

x_{j2}^0	Годы					$\tilde{x}_{j2}$
	2012	2013	2014	2015	2016	
x_{12}^0	4,23	4,13	4,56	5,13	5,92	6,0

x_{22}^0	12,07	11,92	12,36	12,52	12,63	13,5
x_{32}^0	4,23	4,35	4,92	4,98	5,11	6,5
x_{42}^0	9,4	10,9	9,7	10,2	11,3	12,5

Источник: Отчеты о результатах финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Планета» за 2012 – 2016 гг.

В целом данные таблицы 4 свидетельствуют о наличии тенденций к росту показателей деловой активности ЗАО «Планета» в течение исследуемого периода (2012 – 2016 гг.). Однако в отдельные годы эта тенденция нарушается. Так, рентабельность активов несколько снизилась в 2013 г., но в последующий период она демонстрирует устойчивый рост. Подобная тенденция наблюдается и относительно рентабельности оборотных активов. Рентабельность деятельности также подвержена неустойчивости развития. Так, в течение 2013 г. происходит рост данного показателя, а уже в 2014 г. рост он сменился снижением. И все же с 2014 г. рентабельность деятельности отражает устойчивый рост. Что касается оборачиваемости активов, то в течение всего исследуемого периода она неуклонно растет.

Табл. 5. Расчет комплексной оценки деловой активности ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

$\beta_{j2} = \frac{x_{j2}^0}{\tilde{x}_{j2}}$	Годы				
	2012	2013	2014	2015	2016
β_{12}	0,705	0,688	0,76	0,855	0,87
β_{22}	0,894	0,883	0,916	0,927	0,936
β_{32}	0,651	0,669	0,757	0,766	0,786
β_{42}	0,752	0,872	0,776	0,816	0,904
Σ	3,002	3,112	3,209	3,364	3,496
C_2	0,751	0,778	0,802	0,841	0,874

Таблица 6. Комплексная оценка деловой активности ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

Годы	2012	2013	2014	2015	2016
Комплексная оценка	75,1	77,8	80,2	84,1	87,4
Темпы роста, %	-	103,6	103,1	104,9	103,9

Данные таблицы 6 свидетельствуют о последовательном устойчивом росте деловой активности ЗАО «Планета», судя по значению комплексной оценки, представленной в динамике за исследуемый период 2012 - 2016 гг.

Определим, насколько устойчиво изменяется деловая активность торговой сети в течение исследуемого периода, посредством фазового портрета:

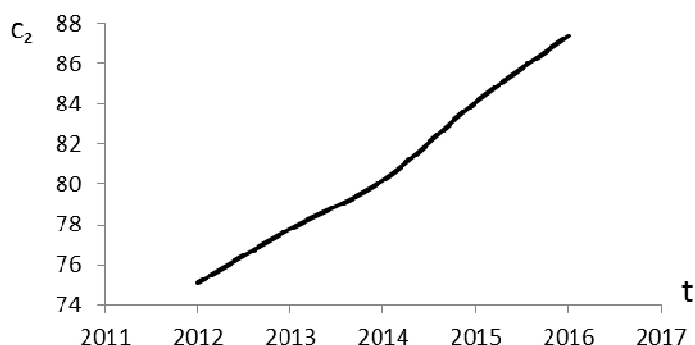


Рис. 2. Фазовый портрет деловой активности ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

Фазовый портрет свидетельствует об устойчивом росте деловой активности ЗАО «Планета» в течение исследуемого периода, при этом темпы роста данного показателя по годам достаточно близки. Эту тенденцию также необходимо сохранить в перспективе.

Завершив первый этап расчетов интегральной оценки устойчивости бизнес-процессов, перейдем ко второму этапу согласно разработанному алгоритму.

Табл. 7. Значения комплексных оценок бизнес-процессов ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

C_k	Годы				
	2012	2013	2014	2015	2016
C_1	0,787	0,769	0,859	0,878	0,907
C_2	0,751	0,778	0,802	0,841	0,874
Σ	1,538	1,547	1,661	1,719	1,781
C	0,769	0,774	0,831	0,859	0,891

Таблица 8. Интегральная оценка бизнес-процессов ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

Годы	2012	2013	2014	2015	2016
Интегральная оценка	76,9	77,4	83,1	85,9	89,1
Темпы роста, %	-	100,7	107,4	103,4	103,7

Отразим динамику изменения бизнес-процессов исследуемой торговой сети в виде фазового портрета, который отражает устойчивый рост.

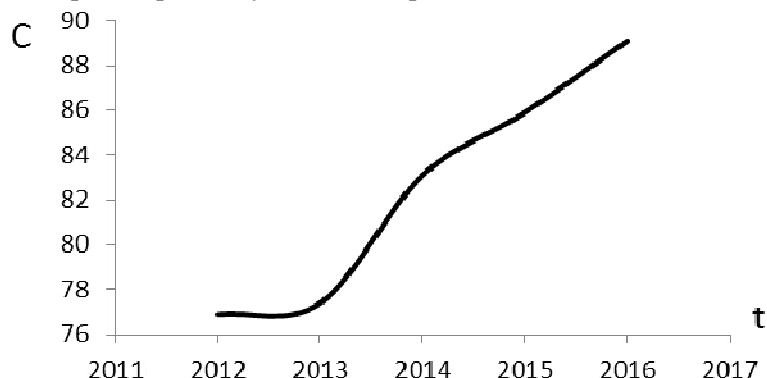


Рис. 3. Фазовый портрет бизнес-процессов ЗАО «Планета» за 2012-2016 гг.

Вывод. Расчеты показали, что развитие бизнес-процессов ЗАО «Планета» в динамике за 2012-2016 гг. носит устойчивый характер, причем данная тенденция характеризуется устойчивым ростом. Это обстоятельство носит позитивный характер и свидетельствует об успешном развитии исследуемой торговой сети. Для сохранения и обеспечения устойчивого роста результаты расчетов используются при разработке оптимальной инвестиционной политики, в которой оптимальную структуру инвестиций формирует структура показателей β_{j1} и β_{j2} в таблицах 2 и 5. Оптимальная инвестиционная политика позволяет достичь ЗАО «Планета» целевых значений показателей $\tilde{x}_{j1}$ и $\tilde{x}_{j2}$ в минимально возможные сроки при устойчивом росте.

Сама же продемонстрированная методология дает возможность в целом оценить поведение многомерного объекта исследования, сложившееся за ретроспективный период, по значению интегральной оценки, рассчитанной в динамике по множеству показателей. После чего, применяя оптимальную инвестиционную политику, можно обеспечить достижение целевого состояния.

Эта методология отражает научный вклад в решение задачи обеспечения устойчивого роста многомерного экономического объекта, в качестве которого в данном случае выступает розничная торговая сеть ЗАО «Планета». Отсутствие оптимальной инвестиционной политики порождает нестабильность развития хозяйствующего субъекта, и в частности рентабельности капитала и деловой активности, что и является основной причиной неустойчивости развития показателей, представленных в таблицах 1 и 4.

Сбалансированная стратегия переводит стратегию в задачи и показатели, объединенные в четыре различные направления, такие как финансы, бизнес-процессы, маркетинг и персонал. При этом, формируя конечные результаты и факторы их достижения, менеджеры направляют энергию, способности, профессиональные знания работников в русло достижения долгосрочных целей.

Список использованной литературы:

1. Шаланов Н.В., Джурбаева Г.К., Шаланов В.О. Методы системного анализа устойчивости развития предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2008. - №2. – С. 56-61.
2. Шаланов Н.В. Стратегический анализ развития торгового предприятия. – Новосибирск: СибУПК, 2007. – 124 с.
3. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 294 с.
4. Богер И.Б., Наумова А.В., Шаланов Н.В. Метод оценки объекта нематериальных активов с позиции рыночного подхода // Сибирская финансовая школа. – 2012. - №2(91). – С. 167-170.
5. Шаланов Н.В., Югатова Ю.Н. Экономическая диагностика эффективности деятельности торгового предприятия. – Омск: Изд-во АНО ВПО «Омский экономический институт», 2008. – 116 с.

Reference Literature:

1. Shalanov N.V., Dzhurabaeva G.K., Shalanov V.O. *Methods of Systemic Analysis of Enterprise Development Sustainability* // *Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. - 2008. - №2. - pp. 56-61.
2. Shalanov N.V. *Strategic Analysis of the development of a Trading Enterprise*. - Novosibirsk: SibUPC, 2007. - 124 pp.
3. Kaplan R.S. *Balanced Scorecard: from Strategy to Action*. – M.: Olimp-Business, 2003. - 294 pp.
4. Bogher I.B., Naumova A.V., Shalanov N.V. *Method of Assessment of the Object of Intangible Assets from the Position of Market Approach* // *Siberian financial School*. - 2012. - №2 (91). - pp. 167-170.
5. Shalanov N.V., Yugatova Yu.N. *Economic Diagnostics of the Efficiency of a Trading Enterprise*. - Omsk: Publishing house of ANO VPO «Omsk Economic Institute», 2008. - 116 p.