

РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПРОДАЖ

© 2022 Плотникова Вера Викторовна

доктор экономических наук, профессор Департамента бизнес-аналитики
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Россия, Москва
E-mail: VVPlotnikova@fa.ru

© 2022 Струбалин Павел Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных систем и моделирования
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.,
Россия, Москва
E-mail: pavel0@mail.ru

В данной работе авторами предложен подход к регламентации процесса «Бюджетирования» торговой компании для целей прогнозирования продаж. Были предложены два процесса: планирование продаж и ценообразование, сформулированы цели, владельцы, входы и выходы каждого процесса, дано их описание в текстовом и графическом виде и определены критерии оценки результативности.

Ключевые слова: анализ, регламентирование, бизнес-процесс, бюджетирование, прогнозирование, продажи

Прогнозирование и бюджетирование являются неотъемлемыми элементами управления любым экономическим субъектом, независимо от его размеров и организационно-правовой формы. В данной статье в качестве объекта исследования выбраны малые и средние торговые предприятия. Бизнес с небольшими оборотами зачастую пренебрегает необходимостью строить прогнозы и регламентировать процессы управления компанией. Это приводит к замедлению в принятии оперативных управленческих решений, несвоевременности реагирования на изменения в экономической ситуации, маркетинговой конъюнктуры.

Управление продажами — это первичное звено бюджетирования деятельностью торгового предприятия. Именно прогнозирование продаж является основой для построения генерального бюджета компании, от него зависят все бизнес-процессы и планы компании. «Преимущества бизнес-процессов являются четко регламентированные операции, позволяющие выявить проблемные области основной деятельности, детализировать отдельные элементы производственного и финансового цикла, сформировать показатели и критерии контроля их выполнения» [3].

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость

и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние действия [5]. В качестве прогнозирования продаж нами предложен подход к регламентации бизнес-процессов «Планирование продаж» и «Ценообразование».

Целью процесса «Планирование продаж» является разработка плана продаж на основе маркетингового плана, финансовых показателей деятельности и его корректировка, в случае необходимости (рис. 1).

Владельцем процесса является Коммерческий директор, который несет ответственность за своевременную подготовку плана продаж и его корректировку в случае изменения ситуации.

Входами в настоящий процесс являются:

- ABC/XYZ анализ продаж по номенклатуре и по типам клиентов за предыдущие периоды;
- отчет о складских запасах, оборачиваемость товаров на складах.

Выходами настоящего процесса являются:

- план продаж по номенклатуру и ассортименту;
- план продаж по типам клиентов.

Описание процесса «Планирование продаж» включает следующие действия:

1. Проведение процесса инициирует Коммерческий директор. Непосредственно выполняют процесс маркетолог-аналитик и руководитель отдела продаж.

2. Маркетолог-аналитик проводит анализ результатов прошедших периодов на основе статистики продаж за предыдущие периоды, а также

проводит анализ текущих рыночных тенденций. Определяется общий тренд развития продаж, годовая динамика сбыта, сезонные колебания спроса.

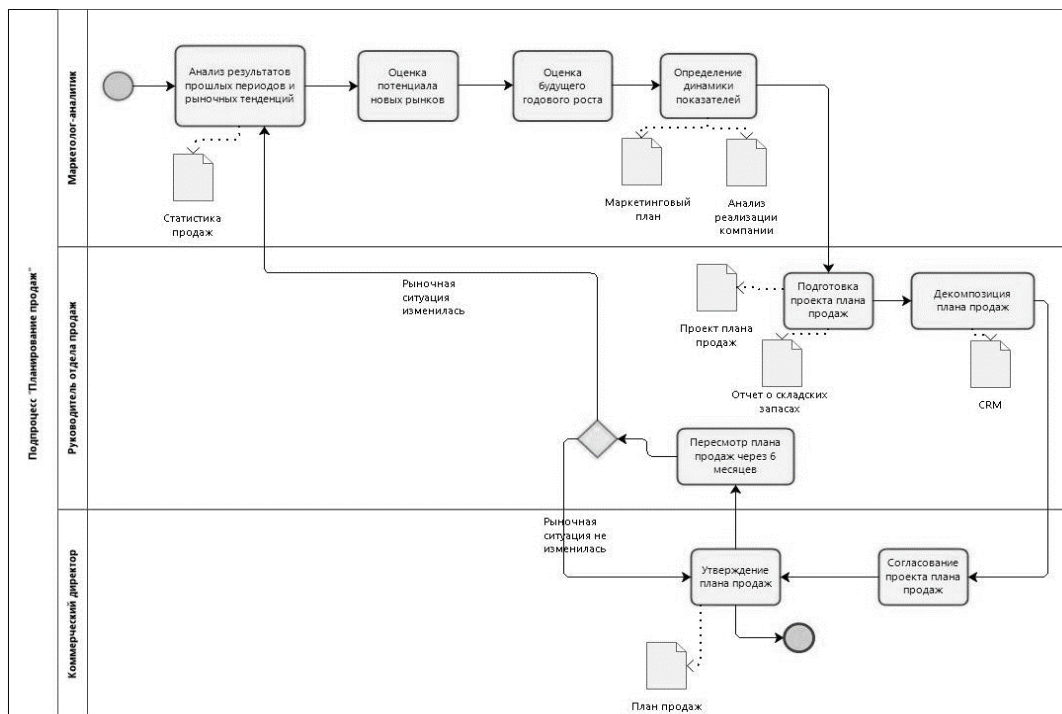


Рис. 1. Описание бизнес-процесса «Планирование продаж»

3. Маркетолог-аналитик определяет особенности конкуренции и ценообразования, выявляет потребительские предпочтения, проводит сравнительный анализ уже освоенных и новых рынков;

4. Маркетолог-аналитик проводит оценку будущего годового прироста, рассчитывает коэффициент роста.

5. Маркетолог-аналитик проводит оценку динамики показателей, на основе которой разрабатывается Маркетинговый план и составляется Анализ реализации компании.

6. На основе Маркетингового плана, Анализа реализации компании и Отчета по складским остаткам Руководитель отдела продаж совместно с Руководителем тендерного отдела разрабатывает Проект плана продаж.

7. Руководитель отдела продаж проводит декомпозицию плана продаж:

7.1. Руководитель отдела продаж декомпозирует годовой план прибыли по месяцам.

7.2. Руководитель отдела продаж рассчитывает объем выручки для достижения планируемой прибыли в месяц.

7.3. Далее, исходя из конверсии каждого этапа воронки продаж, руководитель отдела продаж рассчитывает какое количество счетов на оплату необходимо выставить, чтобы выйти на заявлен-

ный объем выручки.

7.4. После этого руководитель отдела продаж анализирует какое количество коммерческих предложений необходимо разослать, чтобы получить нужное количество выставленных счетов.

7.5. Руководитель отдела продаж выводит цифру по звонкам и встречам, которые нужно сделать, чтобы разослать требуемое количество коммерческих предложений.

7.6. На основе полученной информации формируется план продаж для каждого регионального менеджера по продажам.

8. Разработанный план продаж направляется Коммерческому директору на согласование.

9. Коммерческий директор проводит процедуру согласования плана продаж с Финансовым директором и директором.

10. Директор компании утверждает план продаж.

11. Рекомендуется проводить пересмотр плана продаж 1 раз в 6 месяцев. В случае, если рыночная ситуация или внутренне положение компании изменились план продаж корректируется и утверждается заново.

Критерии оценки результативности процесса «Планирование продаж» приведены в таблице 1.

Таблица 1. Критерии оценки результативности процесса «Планирование продаж»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Формула для расчета показателя
1	Выполнение плана по валовой прибыли по отгрузкам	%	Валовая прибыль плановая по отгрузкам / Валовая прибыли фактическая по отгрузкам * 100
2	Выполнение плана по валовой прибыли по полностью оплаченным отгрузкам	%	Валовая прибыль плановая по полностью оплаченным отгрузкам / Валовая прибыли фактическая по полностью оплаченным отгрузкам * 100

Типовыми формами для реализации процесса являются:

- шаблон ABC/XYZ анализ продаж по номенклатуру и типам клиентов в 1С Управление торговлей;
- шаблон годового и ежемесячного плана продаж по номенклатуру и типам клиентов;
- шаблон маркетингового плана;
- стратегические цели и задачи на следующий финансовый год.

Вторым бизнес-процессом, оказывающим влияние на прогнозирование продаж, является «Ценообразование» (рис. 2).

Целью процесса «Ценообразование» является составление формирования прайса компании, ценовой политики, акций, дилерской политики.

Владельцем процесса является Финансовый директор/ Директор по финансам.

Владелец процесса несет ответственность за:

- своевременность и корректность расчета прайса компании, ценовой политики, акций;
- правильность расчета финансовых показателей;
- соответствие прайса, ценовой политики, акций стратегическим задачам и целям компании.

Входами в настоящий процесс являются:

- финансовый план;
- закупочные цены;
- данные о прочих прямых расходах;
- описание скидок конкурентов;
- маркетинговое исследование;

Выходами настоящего процесса являются:

- розничный прайс;
- ценовая политика;
- расчет акций и предложений.

Описание процесса «Ценообразование» включает следующие действия:

1. Финансовый директор формирует задание на расчет плановой себестоимости по группам товаров.

2. Экономист на основании данных финансового плана, закупочных цен, данных о прочих

прямых расходах делает расчет плановой себестоимости.

3. Директор на основании стратегических целей и задач компании дает поручение о торговые наценки для розничного прайса.

4. Финансовый директор формирует задание на расчет предварительного розничного прайса.

5. Экономист на основании данных плановой себестоимости и величине торговой наценки для розницы делает предварительный розничный прайс.

6. На основании данных предварительного розничного прайса коммерческий директор проводит маркетинговый анализ цен конкурентов. В случае несоответствия предварительного прайса данным маркетингового анализа финансовый директор по возможности уменьшает величину торговой наценки для розницы. При этом это уменьшение должно оставаться в рамках стратегических целей и задач компании и финансового плана. Далее повторяются пункты 4–6.

7. В случае соответствия предварительного прайса данным маркетингового анализа коммерческий директор проводит анализ ценовой политики и скидок конкурентов.

8. На основании данных анализа ценовой политики и скидок конкурентов финансовый директор делает расчет ценовой политики компании. При этом ценовая политика компании должна соответствовать стратегическим целям и задачам компании, и финансовому плану.

9. Если ценовая политика выходит за рамки финансового плана, то финансовый директор информирует директора о необходимости снижения закупочных цен у поставщиков и прочих прямых расходов.

10. Директор дает задание директору по закупке и логистике о необходимости ведения переговоров по снижению закупочных цен. Если закупочные цены снижены, то далее повторяются пункты 1–9.

11. Если закупочные цены не снижены, то финансовый директор просчитывает новый вариант

ценовой политики, которая должна соответствовать стратегическим целям и задачам компании, и финансовому плану. В случае серьезных отклонений от условий конкурентов директор принимает решение о продолжении сотрудничества с поставщиками.

нений от условий конкурентов директор принимает решение о продолжении сотрудничества с поставщиками.

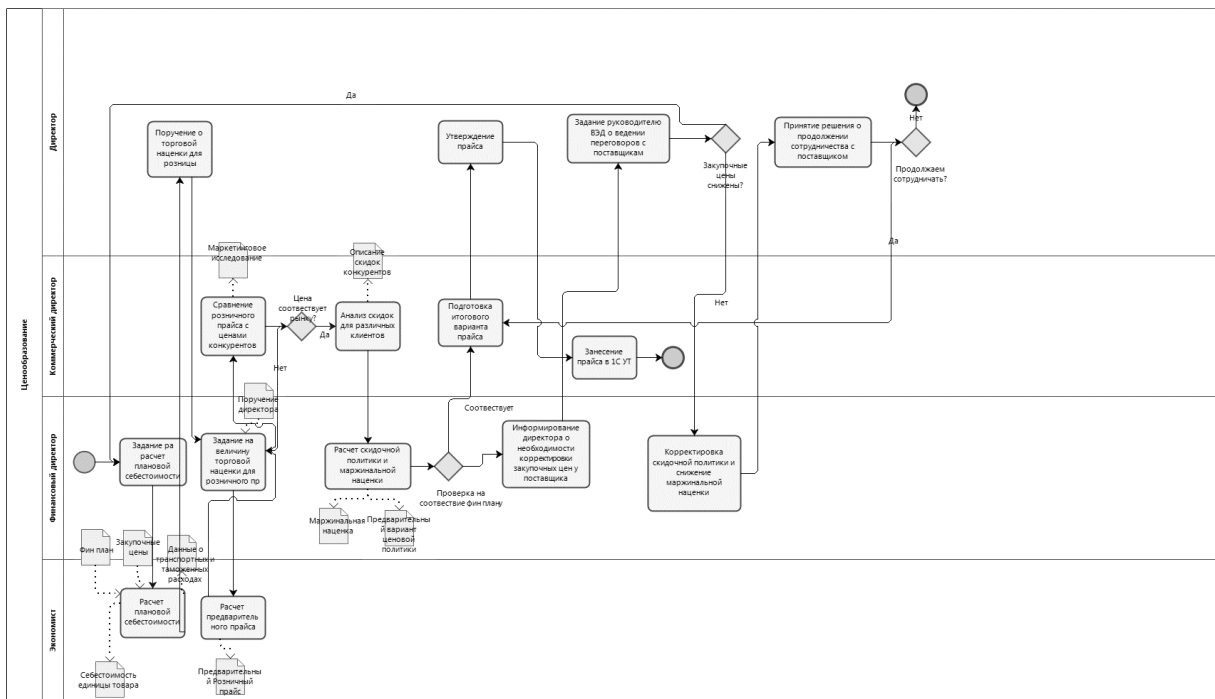


Рис. 2. Описание бизнес-процесса «Ценообразование»

12. Если ценовая политика соответствует финансовому плану и анализу условий конкурентов, то директор утверждает розничный прайс и ценовую политику.

13. Коммерческий директор вносит утвержденный прайс в программу 1С Управление торговлей.

14. Коммерческий директор совместно с юристом разрабатывают шаблоны договоров в соответствии с ценовой политикой.

15. Шаблоны договоров утверждаются директором.

16. Коммерческий директор совместно со специалистом по 1С вносят условия договоров в программу.

17. В случае необходимости запуска акций и предложений, коммерческий директор формирует перечень и техническое задание по ним и передает его для расчета экономисту.

18. Экономист делает расчет акций и пред-

ложений и отдает на согласование финансовому директору.

19. Если акции и предложения соответствуют финансовому плану и анализу условий конкурентов, то финансовый директор отдает на утверждение директору.

20. Если акции и предложения не соответствуют финансовому плану и анализу условий конкурентов, то финансовый директор отклоняет эти предложения.

21. Коммерческий директор по несогласованным финансовым директором акциям и предложениям готовит обоснование для директора об их необходимости и как это соответствует стратегическим целям и задачам компании.

22. Директор утверждает или отклоняет акции и предложения.

Критерии оценки результативности процесса «Ценообразование» приведены в таблице 2.

Таблица 2. Критерии оценки результативности процесса «Ценообразование»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм., балл	Формула для расчета показателя
1	% маржинальной наценки компании в целом	%	Валовая прибыль/Выручка*100

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм., балл	Формула для расчета показателя
2	% маржинальной наценки компании по группам товаров	%	Валовая прибыль/Выручка*100
3	% маржинальной наценки по акциям и спец предложениям	%	Валовая прибыль/Выручка*100

Показатель результативности процесса рас- считывается как сумма значений критериев в процентах при их выполнении за отчетный период.

Типовыми формами для реализации процес- са являются:

- шаблон расчета плановой себестоимости
- шаблон расчета розничного прайса и це- новой политики
- шаблон ценовой политики
- шаблоны договоров с покупателями
- шаблон маркетингового анализа рознич- ных цен и скидок конкурентов;

Предложенные нами процессы позволяют упорядочить действия при прогнозировании

деятельности торгового предприятия, приме- нять типовые формы для реализации процессов, внедрить регламенты бизнес-процессов, позво- ляющие должностным лицам использовать их в ежедневной работе и минимизировать сроки подготовки необходимой информации и доку- ментов с целью оперативного принятия управ- ленческих решений.

Регламенты бизнес-процессов в последую- щем необходимо использовать при внедрении или адаптации учетных и CRM систем для авто- матизации аналитических процессов, «позволя- ющие сократить вплоть до полного избавления от ошибок в принятии решений, а унифицировать представление данных» [4].

Библиографический список

1. *Иванов Е. А.* Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е. А. Иванов. — Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 170 с. (Научная мысль; Экономика).
2. *Чистякова Г. А.* Инструменты управления товарооборотом на малом предприятии / Г. А. Чистякова, Т. В. Ма- лютина, Н. А. Николаева. // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 4–2 (57). — С. 745–748.
3. *Оборин М. С., Старикова Л. Н.* Резервирование как один из основных бизнес-процессов в совершенствовании оптовой торговли // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2020. № 2. С. 236–248.
4. *Терентьева З. С.* Проблемы внедрения автоматизированных систем в бизнес-процессы предприятий / З. С. Те- рентьева, А. А. Ермоленко, А. А. Федина // Контроллинг. 2021. № 1 (79). С. 34–39.
5. *Семенова Ю. А.* Моделирование бизнес-процессов как основания повышения эффективности // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 66–4. С. 133–136.