

## АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ОСНОВНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто основні завдання аналізу операційної діяльності у розрізі основних бізнес-процесів торговельних підприємств: закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації товарів. Важливими об'єктами аналізу цих процесів є витрати, доходи і фінансові результати. Уточнено основні джерела інформації для аналізу зазначених об'єктів. Розроблено загальну модель економічного аналізу операційної діяльності торговельного підприємства, яка включає, по-перше, аналіз граничного рівня витрат; аналіз виконання бюджетів витрат; аналіз витрат за статтями (витратами обігу); аналіз нормативної бази формування витрат; аналіз витрат за центрами відповідальності; аналіз впливу зміни витрат на фінансові результати; по-друге – аналіз валового (торговельного) доходу від реалізації товарів; аналіз виконання плану торговельних доходів; аналіз динаміки торговельного доходу; аналіз впливу факторів на величину торговельного доходу. Аналіз фінансових результатів від операційної діяльності передбачає проведення аналізу його динаміки і структури; аналіз впливу факторів на прибуток. Розглядається порівняльний аналіз фактичних витрат із запланованими (бюджетними) даними у розрізі статей витрат за основними процесами торгівлі, які наводяться у звітах про виконання бюджетів. У цих звітах визначається як абсолютне, так і відносне відхилення за окремими статтями витрат розглянутих нами вище бізнес-процесів.*

*Особливу увагу приділено визначенню ключових фінансових та нефінансових показників процесів закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації товарів. Кожне торговельне підприємство із перелічених показників вибирає ключові показники, які є найбільш характерними для кожного бізнес-процесу та створюють можливість ефективно оцінити їх роботу. Також розглядаються абсолютні й відносні ключові фінансові та нефінансові показники основних бізнес-процесів торгівлі, які є важливими для потреб управління. Ці показники є підставою для їх порівняння із запланованими даними або з даними попередніх періодів, що дозволяє бухгалтеру-аналітику простежити динаміку ефективності основних процесів торговельних підприємств і визначити тенденції їх розвитку за звітний період або за декілька років.*

*Ключові слова: аналіз, операційна діяльність, бізнес-процеси, ключові показники, фінансові показники, нефінансові показники, абсолютні показники, відносні показники, бюджет, витрати, доходи.*

JEL: M4

**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах господарювання значно зростає роль аналітичної інформації в управлінні підприємствами. Особливо це стосується аналізу ефективності основних бізнес-процесів торгівлі, а саме: закупівлі,

транспортування, зберігання та реалізації товарів. Це потребує перегляду традиційних підходів як до організації, так і до методики аналізу зазначених процесів.

Проблема полягає у відсутності визначення ключових фінансових та нефінансових показників для оцінки основних бізнес-процесів торговельних підприємств, які використовуються як в операційному, так і стратегічному аналізі та відіграють важливу роль при прийнятті управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний вклад у розвиток економічного аналізу господарської діяльності підприємств торгівлі зробили відомі вчені-економісти Абдукарімов І. О., Баканов М. І., Бланк І. О., Гринів Б. В., Кравченко Л. І., Кудрявцев А. А., Попович П. Я. [1; 2; 4; 5; 6; 7; 10]. Проте ці вчені переважно зосереджували свою увагу на проведенні ретроспективного аналізу. Рідко пропонувалась методика аналізу діяльності окремих бізнес-процесів та визначення ключових показників для ефективності їх оцінки.

**Метою дослідження** є розроблення загальної моделі економічного аналізу операційної діяльності торговельного підприємства та визначення ключових фінансових і нефінансових показників для оцінки його основних бізнес-процесів.

**Виклад основного матеріалу.** Основними об'єктами аналізу у процесах закупівлі, транспортування, зберігання є витрати, а у процесі реалізації – витрати, доходи і фінансові результати.

Завданнями аналізу витрат за вищевказаними процесами є: оцінка динаміки рівня витрат з метою виявлення закономірностей і тенденцій їх зміни; визначення рівня виконання плану витрат за процесами як загалом, так і за статтями; кількісна оцінка впливу основних факторів на зміну витрат процесів закупівлі, транспортування, зберігання, реалізації; пошук резервів економії та шляхів зниження (нормалізації) витрат; розробка заходів щодо забезпечення ефективного витрачання коштів та недопущення позапланових витрат.

Для процесу реалізації характерними є наявність не тільки витрат, але і доходів та фінансових результатів. До завдань аналізу доходів відносяться: оцінка динаміки рівня доходів у процесі реалізації товарів з метою виявлення закономірностей і тенденцій їх зміни; визначення рівня виконання плану доходів; кількісна оцінка впливу основних факторів на зміну доходів, отриманих у процесі реалізації товарів; здійснення пошуку резервів збільшення доходів від реалізації товарів.

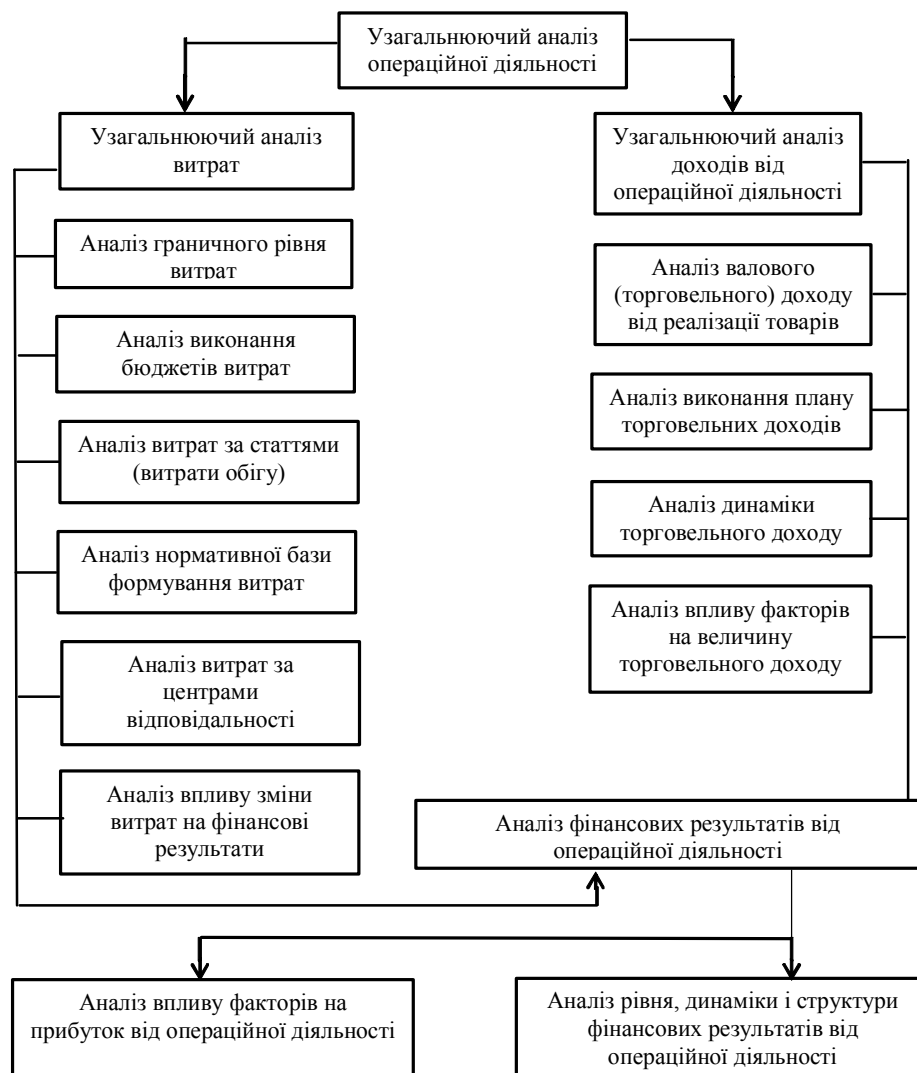
Проф. Гринів Б. В. до найважливіших завдань аналізу фінансових результатів відносить: "...обґрунтування варіантів планового (прогнозного) обсягу, якості та структури фінансових результатів; систематичний контроль за формуванням фінансових результатів; загальна оцінка виконання плану прибутку і рентабельності та виявлення основних тенденцій їх динаміки; вивчення змін у джерелах і структурі формування фінансових результатів; кількісна оцінка впливу основних факторів на фінансові результати; виявлення резервів зростання прибутку і рентабельності та розробка заходів щодо їх мобілізації; оцінка раціональності розподілу і використання прибутку підприємства" [4, с. 215].

Основними джерелами інформації для аналізу витрат, доходів і фінансових результатів є планові (бюджетні), обліково-звітні та статистичні дані підприємств торгівлі. До звітних даних відносяться: ф. № 1 "Баланс" ("Звіт про фінансовий стан"); ф. № 2 "Звіт про фінансові результати" ("Звіт про сукупний дохід"); ф. № 5 "Примітки до річної фінансової звітності"; відомча форма річної звітності; №2-ФП "Звіт про витрати, пов'язані з реалізацією та управлінням у галузі діяльності" (цей звіт складають підприємства

торгівлі споживчої кооперації). Інформаційною базою аналізу витрат, доходів і фінансових результатів служить статистична звітність: Ф. № 1-торг “Звіт про товарооборот”; Ф №3-торг “Звіт про продаж і залишки товарів у торговельній мережі та мережі ресторанного господарства”; Ф № 1-ПВ “Звіт з праці”; Ф №3-ПВ “Звіт про використання робочого часу”; Ф №7-торг “Звіт про наявність торговельної мережі і мережі ресторанного господарства”. У процесі аналізу використовуються регістри обліку витрат, доходів і фінансових результатів.

На думку проф. Є. В. Мниха, “... в умовах ринкової економіки виникає проблема не стільки у визначенні витрат, їх розподілі за об’єктами та забезпечення мінімізації, скільки в управлінні ними в умовах конкуренції і визнання доцільності та досягнення необхідної їх прибутковості” [9, с. 359].

Враховуючи сучасні вимоги до управління витратами, доходами і фінансовими результатами, нами розроблено загальну модель економічного аналізу операційної діяльності торговельного підприємства (рис. 1).



**Рис. 1. Загальна модель економічного аналізу операційної діяльності торговельного підприємства**

Як видно із рис. 1, аналіз витрат включає: аналіз граничного рівня витрат; аналіз виконання бюджетів витрат; аналіз витрат за статтями (витрати обігу); аналіз нормативної бази формування витрат; аналіз витрат за центрами відповідальності; аналіз впливу зміни витрат на фінансові результати.

Із врахуванням особливостей торгівлі аналіз доходів від операційної діяльності включає: аналіз валового (торговельного) доходу від реалізації товарів; аналіз виконання плану торговельних доходів; аналіз динаміки торговельного доходу; аналіз впливу факторів на величину торговельного доходу.

На думку проф. Б. В. Гриніва, "...у процесі управління доходами на рівні підприємства виникає необхідність виокремлення показника частини товарообороту, що являє собою суму реалізованих торгових націнок, яка традиційно називається валовим доходом торговельного підприємства. Він перевищує валовий прибуток від основної діяльності торговельного підприємства на величину транспортно-заготівельних витрат, внесених у собівартість реалізованих товарів.

Однак з появою податкового обліку, в якому фігурують валові доходи і валові витрати підприємства, доцільніше суми реалізованих торгових націнок називати не валовим, а торговельним доходом" [4, с. 217]. Цей важливий момент особливості визначення доходу в торгівлі враховано нами у побудові загальної моделі економічного аналізу операційної діяльності торговельного підприємства (рис. 1).

Аналіз фінансових результатів від операційної діяльності передбачає проведення аналізу його динаміки і структури, аналізу впливу факторів на прибуток.

У системі управлінського обліку важливе місце займає оцінка діяльності центрів витрат, доходів і прибутку. В практичній діяльності підприємств оцінку центрів витрат здійснюють на підставі результатів виконання бюджетів цих центрів шляхом визначення відхилень фактичних даних від бюджетів. Аналогічно здійснюється оцінка центрів доходу шляхом порівняння фактичної суми доходу з даними бюджету продажу. Аналіз отриманих відхилень може бути здійснений з різною мірою деталізації.

На думку проф. С. Ф. Голова, оцінку діяльності центру прибутку зазвичай здійснюють на підставі сегментного звіту про прибуток. В той же час він справедливо зауважує, що оскільки фактичний обсяг продажу відрізняється від бюджетного, то для аналізу відхилень прибутку необхідно застосовувати гнучкий бюджет [3, с. 450].

На основі розвинутої моделі калькулювання змінних витрат доцільно розробити "Зведену відомість обліку фінансових результатів від реалізації товарів за системою "директ-костинг", яка дозволяє оцінити діяльність центру прибутку.

Порівняльний аналіз фактичних витрат із запланованими (бюджетними) даними у розрізі статей витрат за основними процесами торгівлі (закупівлі, транспортування, зберігання, реалізації) доцільно відображати у звітах про виконання бюджетів. У цих звітах визначається як абсолютне, так і відносне відхилення за окремими статтями витрат.

Проф. П. О. Куцик, проф. В. І. Бачинський, доц. О. А. Полянська зауважують, що "...для аналізу ефективності збуту використовується коефіцієнти, які характеризують такі співвідношення показників, як кількість та вартість замовлень, кількість клієнтів, кількість працівників відділу збуту, сума знижок, сума витрат на рекламу, сума реклаमाцій та валових доходів від реалізації товарів. Для визначення кінцевих фінансових результатів важливо скористатися коефіцієнтами рентабельності, оборотності, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості" [8, с. 106–107].

На наш погляд, не тільки для бізнес-процесу збуту торгівлі, але і для інших основних

процесів даної галузі економіки притаманні характерні для них свої показники, що характеризують ефективність їх діяльності. У зв'язку з тим, що в системі управлінського обліку використовуються не тільки фінансові, але і нефінансові показники, то для оцінки діяльності торговельних підприємств доцільно використовувати показники у вартісному і натуральному вимірі.

Кожне торговельне підприємство із перелічених показників вибирає ключові показники, які є найбільш характерними для кожного бізнес-процесу та створюють можливість ефективно оцінити їх роботу.

Для процесу закупівлі товарів торговельними підприємствами у табл. 1 наведено ключові абсолютні і відносні фінансові показники та подано характеристику і формули їх розрахунків.

Таблиця 1

**Ключові фінансові показники процесу закупівлі товарів**

№ з/п	Показник	Умов. познач.	Характеристика показників та формули їх розрахунку
<b>А б с о л ю т н і</b>			
1	Фактичний обсяг закупівлі товарів	Фозт	Показник характеризує фактичний обсяг закупівлі товарів у грн. за період
2	Плановий обсяг закупівлі товарів	Позт	Показник характеризує плановий обсяг закупівлі товарів у грн. за період
3	Витрати на закупівлю	Взт	Показник характеризує понесені витрати на закупівлю товарів у грн. за період
4	Стан кредиторської заборгованості	Кз	Показник характеризує суму кредиторської заборгованості у грн. на певну дату
5	Обсяг недопоставлених товарів	Онт	Показник розраховується як різниця між фактичним і плановим обсягом закупівлі товарів у грн. за формулою: Онт = Фозт – Позт
<b>В і д н о с н і</b>			
6	Рівень виконання планового обсягу закупівель	Рвпз	$Рвпз = \frac{Фозт}{Позт} * 100\%$
7	Рівень витрат на закупівлю товарів до операційних витрат	Рвзт	$Рвзт = \frac{Взт}{Вод} * 100\%$ , де Вод – витрати операційної діяльності.
8	Рівень кредиторської заборгованості на закуплені товари	Ркзт	$Ркзт = \frac{Кз}{Зоб} * 100\%$ , де Зоб – загальна сума зобов'язань на певну дату, у грн.
9	Питома вага недопоставлених товарів	Пвнп	$Пвнп = \frac{Фозт - Позт}{Позт} * 100\%$
10	Коефіцієнт відношення закупівельної ціни на окремі товари до середньоринкової	Кзц/срц	$Кзц/срц = \frac{ЗЦ}{СРЦ}$ , де ЗЦ – закупівельна ціна на окрему групу товарів; СРЦ – середньо ринкова ціна на окрему групу товарів

Абсолютні фінансові показники вимірюються в грн., а відносні – в процентах (%). Як видно із табл. 1, до абсолютних фінансових показників процесу закупівлі товарів відносяться: фактичний обсяг закупівлі товарів; плановий обсяг закупівлі товарів; витрати на закупівлю; стан кредиторської заборгованості; обсяг недопоставлених товарів. До відносних фінансових показників можна залічити: рівень виконання планового обсягу закупівель; рівень витрат на закупівлю товарів до операційних витрат; рівень кредиторської заборгованості на закуплені товари; питома вага недопоставлених товарів; коефіцієнт відношення закупівельної ціни на окремі товари до середньоринкової.

До абсолютних нефінансових показників відносяться: фактичний обсяг закупівлі окремих груп товарів; плановий обсяг закупівлі окремих груп товарів; кількість несвоєчасних поставок товарів; кількість рекламацій постачальникам; кількість закуплених бракованих товарів; кількість невиконаних замовлень постачальниками; кількість недопоставлених товарів постачальниками; обсяг закуплених товарів, що припадає на одного менеджера.

Відносними нефінансовими показниками процесу закупівлі є: рівень виконання плану закупівель; питома вага несвоєчасних поставок товарів; рівень рекламацій у процесі закупівлі, поданих постачальникам; рівень браку в закуплених товарах; питома вага невиконаних замовлень; питома вага несвоєчасних поставок товарів.

До ключових абсолютних фінансових показників процесу транспортування відносяться: фактичний обсяг витрат відділу транспортування; плановий обсяг витрат відділу транспортування; фактичні витрати відділу транспортування, пов'язані з процесом закупівлі товарів; планові витрати відділу транспортування, пов'язані з процесом закупівлі товарів; фактичні витрати відділу транспортування, пов'язані з процесом реалізації товарів; планові витрати відділу транспортування, пов'язані з процесом реалізації товарів; втрати при транспортуванні товарів.

До фінансових відносних показників процесу транспортування можна віднести: рівень виконання обсягу планових витрат відділом транспортування; рівень витрат на транспортування товарів до суми операційних витрат; рівень витрат відділу транспортування, пов'язаних з процесом закупівлі товарів до обсягу закупівель; рівень витрат відділу транспортування, пов'язаних з процесом реалізації товарів до обсягу продажу; рівень втрат при транспортуванні товарів до вартості перевезених товарів.

До нефінансових абсолютних показників процесу транспортування доцільно залічити: фактичний обсяг перевезених товарів; плановий обсяг перевезених товарів; загальний пробіг транспортних засобів; порожній пробіг транспортних засобів; час доставки товарів; тривалість простоїв транспортних засобів у пунктах навантаження і розвантаження товарів.

До нефінансових відносних показників процесу транспортування відносяться: рівень виконання плану перевезень; коефіцієнт безпеки транспортування товарів; коефіцієнт помилок при транспортуванні товарів; коефіцієнт своєчасності перевезень товарів; коефіцієнт ефективності використання вантажопідйомності транспортних засобів при перевезенні товарів.

Ключовими абсолютними фінансовими показниками процесу зберігання товарів є: фактичний обсяг витрат відділу (складу) зберігання товарів; плановий обсяг витрат відділу (складу) зберігання товарів; загальний обсяг товарних запасів у вартісному вираженні; обсяг складського товарообороту; обсяг зіпсованих товарів у місцях зберігання, а до фінансових відносних показників: рівень виконання обсягу планових витрат відділу (складу) зберігання товарів; коефіцієнт вартості розвантажувально-

навантажувальних робіт; складські витрати на одиницю площі складу; коефіцієнт втрат товарів при зберіганні; коефіцієнт складських витрат до складського товарообороту.

Ключовими абсолютними нефінансовими показниками є: загальний обсяг товарних запасів у кількісному вираженні; розмір середнього запасу товарів за період у розрізі окремих груп; забезпеченість складу навантажувально-розвантажувальними засобами; вантажооборот складу в натуральних одиницях виміру; коефіцієнт використання складської площі. До нефінансових відносних показників відносяться: коефіцієнт виконання замовлень; коефіцієнт корисного використання складської площі; рівень забезпеченості складу навантажувально-розвантажувальними засобами; коефіцієнт нерівномірності завантаження складу; коефіцієнт страхового запасу товарів; інтенсивність використання складського обладнання; продуктивність праці складського персоналу.

До абсолютних фінансових показників процесу реалізації товарів відносяться: фактичний обсяг реалізації товарів (товарообороту); плановий обсяг реалізації товарів (товарообороту); обсяг фактичних витрат відділу збуту; обсяг планових витрат відділу збуту; обсяг дебіторської заборгованості за товари; обсяг простроченої дебіторської заборгованості. До відносних фінансових показників процесу реалізації товарів нами запропоновано такі показники: рівень виконання планового товарообороту; рівень виконання плану валового (торговельного) доходу; рівень виконання обсягу планових витрат відділом збуту; рівень дебіторської заборгованості за товари; рівень простроченої дебіторської заборгованості; коефіцієнт виконання замовлення на товари; рентабельність реалізації в % до товарообороту.

До нефінансових абсолютних показників процесу реалізації відносяться: фактичний обсяг реалізації окремих груп товарів; плановий обсяг реалізації окремих груп товарів; загальна кількість конкурентів підприємства, а відносними нефінансовими показниками виконання плану реалізації товарів; коефіцієнт виконання замовлень на товари; час обертання товарів у днях; швидкість обертання товарів у разях.

**Висновки.** Вищеперелічені показники є підставою для їх порівняння із запланованими даними або з даними попередніх періодів, що дозволяє бухгалтеру-аналітику простежити динаміку ефективності основних процесів торговельних підприємств і визначити тенденції їх розвитку за звітний період або за декілька років.

Розглянуті нами показники можуть використовуватися в стратегічному аналізі при визначенні структури збалансованої системи показників "Balanced Scorecard", контролінгу та при прийнятті управлінських рішень.

**Перспективи подальших досліджень.** В подальших дослідженнях розглянуті показники будуть нами використані при побудові стратегічних карт відділів постачання, транспортування, зберігання та реалізації товарів.

#### **Список використаних джерел**

1. Абдукаримов И. Т. Анализ хозяйственной деятельности в потребительской кооперации: учебн. / И. Т. Абдукаримов, И. Т. Абдукаримов. – М. : Экономика, 1989. – 319 с.
2. Бланк И. А. Торговый менеджмент: учебн. курс / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 1997. – 488 с.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік : підруч. / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.
4. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності / Б. В. Гринів // навч. посіб. 2-ге вид. перероб та доп. – К. : Центр уч. літ-ри, 2012. – 392 с.
5. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / по ред. М. И. Баканова. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 336 с.

6. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учебн. для вузов / Л. И. Кравченко // Минск : Высшая школа, 2003. – 526 с.
7. Кудрявцев А. А. Анализ хозяйственной деятельности кооперативных организаций : учебн. [для кооп. техникумов] / А. А. Кудрявцев // М. : Экономика, 1990. – 234 с.
8. Куцик П. О. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі : моногр. / за заг. ред. проф. П. О. Куцика // Куцик П. О., Бачинський В. І., Полянська О. А. – Львів : Видавництво “Растр-7”, 2015. – 312 с.
9. Мних Є. В. Економічний аналіз : підруч. / Є. В. Мних. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 412 с.
10. Попович П. Я. Організація і методологія операційного аналізу : моногр. / П. Я. Попович. – Тернопіль : Екон. думка, 2010. – 260 с.

### References

1. Abdugarimov I. T. Analiz khoziaistvennoi deiatelnosti v potrebitelskoi kooperatsii: uchebn. [Analysis of economic activity in consumer cooperatives: coursebook]. Moscow: Ekonomika, 1989, 319 p. [in Russian].
2. Blank I. A. Torgovyi menedzhment: coursebook [Trade management]. Kyiv: El'ga, Nika-Tsentr, 1997, 488 p [in Russian].
3. Holov S. F. Upravlinskyi oblik: pidruchnyk [Managerial Accounting: coursebook]. Kyiv: Libra, 2003, 704 p. [in Ukrainian].
4. Griniv B. V. Ekonomichnyi analiz torhovelnoi dial'nosti [Economic analysis of trading activities]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2012, 392 p. [in Ukrainian].
5. Ekonomicheskii analiz v torgovle: ucheb. posobie [Economic analysis of trade: a tutorial]. Moscow: Finansy i statistika, 2007, 336 p. [in Russian].
6. Kravchenko L. I. Analiz khoziaistvennoi deiatelnosti v torgovle: uchebnik [Analysis of economic activity in trade: coursebook]. Minsk: Vyshaia shkola, 2003, 526 p. [in Russian].
7. Kudriavtsev A. A. Analiz khoziaistvennoi deiatelnosti kooperativnykh organizatsii: uchebnik [Analysis of economic activities of cooperative organizations: coursebook]. Moscow: Ekonomika, 1990, 234 p. [in Russian].
8. Kutsyk P. O., Bachynskyi V. I., Polyanska O. A. Upravlinskyi oblik operatsiinoi diial'nosti pidpriemstv optovoi torhivli: monohr. [Managerial accounting of operational activities of wholesale enterprises: monograph]. Lviv: Vydavnytstvo “Rastr-7”, 2015, 312 p. [in Ukrainian].
9. Mnych J. V. Ekonomichnyi analiz: pidruchnyk [Economic analysis: coursebook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2003, 412 p. [in Ukrainian].
10. Popovich P. Y. Orhanizatsiia i metodolohiia operatsiinoho analizu: monohr. [Organization and methodology of operational analysis: monograph]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 2010, 260 p. [in Ukrainian].

Редакція отримала матеріал 22 вересня 2016 р.