

Mykhailova, O. V. "Deiaki aspekty upravlinnia oborotnymy aktyvamy na pidpriemstvakh rozdrubnoi torhivli" [Some aspects of the management of current assets in the retail industry]. *Ekonomichna stratehiia i perspektvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 2 (12) (2010): 228-234.

Stoianova, E. C. et al. *Finansovyy menedzhment. Teoriia i praktika* [Financial management. Theory and practice]. Moscow: Perspektiva, 2010.

Van Khorn, Dzh. K., and Vakhovich, Dzh. V. *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of Financial Management]. Moscow: Viliams, 2007.

Vlasova, N. O., and Mykhailova, O. V. "Tsili ta zmist polityky formuvannia oborotnykh aktyviv torhovelnoho pidpriemstva" [The objectives and content of policy formation in current assets of commercial enterprise]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. VIII, no. 256 (2009): 2068-2074.

УДК 658.1:658.6

КОМПЛЕКСУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ВИТРАТ ЗА БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВАРОРУХУ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

© 2015 **СТОЛЯРЧУК Г. В.**

УДК 658.1:658.6

Столярчук Г. В. Комплексування показників витрат за бізнес-процесами товароруху підприємств роздрібною торгівлю

У статті запропоновано розподіл товароруху на бізнес-процеси з урахуванням особливостей господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлю. За виділеними бізнес-процесами представлено розподіл витрат. Розроблено системи показників аналізу витрат та їх ефективності за бізнес-процесами товароруху. У результаті досліджень виявилось, що аналіз показників ефективності витрат за бізнес-процесами є об'єктивною необхідністю для економічного обґрунтування заходів інформаційного інжинірингу бізнесу. Тому показниками ефективності витрат було обрано їх рівень і рентабельність, запропоновано інтегральний показник ефективності витрат. Перспективою подальших досліджень є розробка методики рейтингової оцінки ефективності витрат за бізнес-процесами товароруху та формування програмного забезпечення з її реалізації.

Ключові слова: ефективність витрат, бізнес-процес, роздрібні торговельні підприємства.

Табл.: 3. **Бібл.:** 10.

Столярчук Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів і аудиту, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Чкалова, 17, Харків, 61070, Україна)

E-mail: anna.stolyarchuk.78@mail.ru

УДК 658.1:658.6

Столярчук А. В. Комплексація показателів расходов по бизнес-процессам товародвижения предприятий розничной торговли

В статье предложено разделение товародвижения на бизнес-процессы с учётом особенностей хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли. Согласно выделенным бизнес-процессам представлено распределение расходов. Разработаны системы показателей расходов и их эффективности по бизнес-процессам товародвижения. В результате исследований выявилось, что анализ показателей эффективности расходов по бизнес-процессам является объективной необходимостью для экономического обоснования мероприятий информационного инжиниринга бизнеса. Поэтому в качестве показателей эффективности расходов были избраны их уровень и рентабельность, предложен интегральный показатель эффективности расходов. Перспективой дальнейших исследований является разработка методики рейтинговой оценки эффективности расходов по бизнес-процессам товародвижения и формирование программного обеспечения по её реализации.

Ключевые слова: эффективность расходов, бизнес-процесс, розничные торговые предприятия.

Табл.: 3. **Библ.:** 10.

Столярчук Анна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и аудита, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт» (ул. Чкалова, 17, Харьков, 61070, Украина)

E-mail: anna.stolyarchuk.78@mail.ru

UDC 658.1:658.6

Stolyarchuk G. V. Complexation of Indicators of Expenditures on Business Processes of Goods Distribution through Retail Trade Enterprises

The article proposes separation of goods distribution into business processes taking into account characteristics of economic activity of retail trade enterprises. According to the selected business processes, a distribution of costs is presented. Systems of indicators of expenditures and their effectiveness by the business processes of goods distribution have been developed. It was found during the research that analysis of cost-effectiveness of business-processes is an objective necessity for the economic rationale of measures in the information engineering of business. Therefore, as indicators of cost-effectiveness have been chosen their level and profitability, an integrated indicator of cost-effectiveness have been proposed. Prospect of further research is development of methodics for rating the cost-effectiveness by the business process of goods distribution and forming software for its implementation.

Key words: cost-effectiveness, business process, retail trade enterprises.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 10.

Stolyarchuk Ganna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance and Audit, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (vul. Chkalova, 17, Kharkiv, 61070, Ukraine)

E-mail: anna.stolyarchuk.78@mail.ru

Від ефективності товароруху підприємств роздрібною торгівлю залежить рівень рентабельності торговельної галузі в Україні. Швидкі зміни економічної ситуації, кризові процеси спонукають до впровадження ефективних інструментів менеджменту, які сприятимуть підвищенню якості товароруху торговельних підприємств. Новим інструментом менеджменту в сучасних умовах, який спрямовує підприємство на постійне вдосконалення діяльності та сприяє підвищенню

його конкурентоздатності, є процесний підхід до управління витратами.

Вітчизняний досвід з організації системи управління витратами на підприємствах роздрібною торгівлю базується на аналізі та оптимізації показника загальних витрат. При цьому аналітик не бачить, що відбувається з витратами за окремими бізнес-процесами товароруху. Запровадження процесного підходу до управління витратами вимагає переорієнтації фінансового планування на

мислення «процесами». Фінансове планування, яке будується на засадах процесного підходу, вимагає ідентифікації бізнес-процесів товароруху, класифікації витрат за бізнес-процесами, комплексування аналітичних показників.

В Україні та за кордоном проблемою аналізу витрат займалися такі вітчизняні та закордонні вчені-економісти: Н. Власова, І. Волошан, І. Давидович, Є. Деминг, Р. Каплан, Г. Кіндрацька, Д. Меррік, І. Мілаш, Г. Ситник, М. Хаммер, Н. Чухрай, Є. Шельмін, Р. Шоу та інші.

Однак аналіз витрат при застосуванні процесного підходу до управління ними потребує подальшого вирішення. Перш за все виникає потреба побудови комплексу аналітичних показників, які б дали змогу оцінити витрати та їх ефективність за бізнес-процесами товароруху.

З огляду на зазначене *метою* статті є комплексування показників для аналізу витрат за бізнес-процесами товароруху на підприємствах роздрібною торгівлі.

Уперше сформульовано зміст понять «бізнес-процес», «реінжиніринг бізнес-процесів», окреслено базові принципи та переваги управління ними в роботах Є. Деминга [3] та М. Хаммера [10].

Бізнес процеси мають такі важливі риси [4]:

- ✦ наявність внутрішніх і зовнішніх користувачів, які діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями;
- ✦ базування на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Аналіз літературних джерел [1, 2, 5 – 9] дозволив виявити різні підходи до класифікації бізнес-процесів торговельних підприємств. А саме:

- ✦ залежно від виду торговельного підприємства, методу продажу товарів, типу, розміру магазину [2];
- ✦ з поділом процесів на основні, допоміжні та управлінські [5];
- ✦ на основі тринадцятипроцесної моделі Міжнародної бенчмаркінгової палати Американського центру продуктивності і якості (*American Productivity & Quality Center – APQC*) [1];
- ✦ на основі восьмипроцесної моделі *BKG Profit Technology* [7];
- ✦ на основі міжнародних стандартів якості серії ISO 9000 [8];
- ✦ на основі моделі IBL (*The International Business Language*) компанії *Price Waterhouse Coopers* [9];
- ✦ на основі моделі М. Портера [6].

За результатами аналізу виявилось, що жодний зарубіжний підхід не дає чіткої класифікації бізнес-процесів операційної діяльності, з урахуванням специфіки торгово-технологічних процесів роздрібних торговельних підприємств сучасного формату. Операційна діяльність роздрібного торговельного підприємства пов'язана з товарорухом. Тому, на нашу думку, для ідентифікації бізнес-процесів операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства доцільно використовувати підхід І. Волошана [1]. Згідно з цим підходом пропонуємо виділити такі основні бізнес-процеси товароруху: процес надходження (постачання) товарів і процес попередньої підготовки та реалізації товарів.

Тепер представимо розподіл витрат за вказаними вище бізнес-процесами (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл витрат за бізнес-процесами товароруху

Бізнес-процес	Витрати бізнес-процесу
Надходження (постачання) товарів	Матеріальні витрати. Транспортні витрати. Сума повернень і втрат. Вартість трудових ресурсів
Попередня підготовка та реалізація товарів	Витрати на зберігання та підготовку товарів до продажу. Витрати на розробку і здійснення комплексу маркетингу. Витрати на організацію процесу реалізації товарів. Вартість трудових ресурсів

Отже, як бачимо з табл. 1, загальні витрати з товароруху формуються з витрат за його бізнес-процесами. Витрати, що виникають в ході здійснення товароруху, залежать від виду торговельного підприємства, методу продажу товарів, типу, розміру магазину. Тобто, для торговельних підприємств нових форматів притаманними є витрати, пов'язані з: доставкою товару в зону приймання, розвантаженням транспортного засобу, прийманням товару за кількістю та якістю, доставкою в зону зберігання; доставкою товару в торговельний зал та зону передпродажної підготовки, допоміжним виробництвом (обробкою, мийкою, сортуванням, комплектуванням, пакуванням, виготовленням кулінарних виробів, випіканням), маркетингом (промоушеном товару), наданням покупцям додаткових послуг.

Для того, щоб підвищити інтенсивність і результативність процесу товароруху, необхідна своєчасна аналітична інформація про витрати в розрізі його бізнес-процесів. Тому визначення аналітичних показників, які дозволять контролювати витрати процесів надходження (постачання) і попередньої підготовки й реалізації товарів, є важливим для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень на торговельному підприємстві. Отже, пропонуємо систему аналітичних показників оцінювання витрат за бізнес-процесами товароруху (табл. 2).

Дослідження показників ефективності витрат за бізнес-процесами є об'єктивною необхідністю для економічного обґрунтування заходів інформаційного інжинірингу бізнесу, оскільки саме вони визначають напрям застосування і характер таких заходів. Слід зазначити, що принципово важливим є залучення заходів інформаційного інжинірингу саме до бізнес-процесів товароруху, бо в першу чергу мають удосконалюватися ті процеси, покращання яких сприятиме отриманню підприємством більшого операційного прибутку.

Отже, дослідження технології здійснення бізнес-процесів через побудову й вивчення показників їх витрат дозволить проаналізувати ефективність витрат за бізнес-процесами товароруху (табл. 3).

Система показників витрат за бізнес-процесами товароруху

Категорія показників	Назва показника	Методика розрахунку	Характеристика
1	2	3	4
Процес надходження (постачання) товарів			
Абсолютні	Матеріальні витрати (МВ)	$\sum_{i=1}^n MB = MB_i + MB_n,$ де i – сума матеріальних витрат за досліджуваний період	Сума витрат, пов'язаних з формуванням первісної вартості придбаних за плату товарів
	Транспортні витрати (ТВ)	$\sum_{i=1}^n TB = TB_i + TB_n,$ де i – сума транспортних витрат за досліджуваний період	Сума витрат, пов'язаних з постачанням товарів у результаті формування та вибору схем товароруху
	Сума повернень і втрат (В)	$\sum_{s=1}^n B = B_i + \dots + B_n,$ де B – сума повернень і втрат товарів за досліджуваний період	Сума товарів, що належать поверненню постачальникам у результаті невідповідності якості, знищених у результаті псування
	Вартість трудових ресурсів (ВТР)	$BTP = Ч \times СЗ,$ де $Ч$ – середньоспискова чисельність робітників процесу; $СЗ$ – середня заробітна плата працівника	Сума витрат обігу, пов'язаних із забезпеченням бізнес-процесу трудовими ресурсами
	Матеріальні витрати (МВ)	$\sum_{i=1}^n MB = MB_i + MB_n,$ де i – сума матеріальних витрат за досліджуваний період	Сума витрат, пов'язаних з формуванням первісної вартості придбаних за плату товарів
	Загальні витрати за бізнес-процесом (B_0)	$B_0 = MB + TB + B + BTP$	Сума витрат за процесом постачання товарів
Відносні	Частка витрат за бізнес-процесом у загальній сумі операційних витрат ($Ч_{во}$)	$Ч_{во} = \frac{\sum (MB + TB + B + BTP)}{\sum BO},$ де $\sum BO$ – загальна сума операційних витрат підприємства	Питома вага витрат, пов'язаних з процесом постачання товарів у загальній сумі операційних витрат
	Динаміка витрат за бізнес-процесом ($T_{во}$)	$T_{во} = \frac{\sum (MB_1 + TB_1 + B_1 + BTP_1)}{\sum (MB_0 + TB_0 + B_0 + BTP_0)},$ де 1, 0 – звітний та базовий періоди відповідно	Темпи зростання (зниження) прямих витрат, пов'язаних з процесом постачання
Процес попередньої підготовки та реалізації товарів			
Абсолютні	Витрати на зберігання та підготовку товарів до продажу (ВЗП)	$\sum_{i=1}^n BЗП = BЗП_i + BЗП_n,$ де i – сума витрат на зберігання та підготовку товарів до продажу	Сума витрат, пов'язаних зі зберіганням, доставкою в торговельну залу, допоміжним виробництвом (обробкою, мийкою, комплектуванням, пакуванням)
	Витрати на розробку і здійснення комплексу маркетингу ($B_{ркм}$)	$\sum_{i=1}^n B_{ркм} = B_{ркмi} + B_{ркмn},$ де i – сума витрат на розробку і здійснення комплексу маркетингу	Сума витрат, пов'язаних із проведенням акційних заходів, заходів щодо розвитку роздрібного продажу продукції, рекламою, виплатою бонусів по акціях
	Витрати на організацію процесу реалізації товарів ($B_{онр}$)	$\sum_{i=1}^n B_{онр} = B_{онрi} + B_{онрn},$ де i – сума витрат на організацію процесу реалізації товарів ($B_{ркм}$)	Сума витрат, пов'язаних з мерчандайзінгом, наданням додаткових послуг покупцям

1	2	3	4
Абсолютні	Вартість трудових ресурсів (ВТР)	$BTP = Ч \times CZ,$ де Ч – середньоспискова чисельність робітників процесу; CZ – середня заробітна плата працівника	Сума витрат обігу, пов'язаних із забезпеченням бізнес-процесу трудовими ресурсами
	Загальні витрати за бізнес-процесом (B_{σ})	$B_{\sigma} = BЗП + B_{ркм} + B_{онр} + BTP$	Сума витрат за процесом попередньої підготовки та реалізації товарів
Відносні	Частка витрат за бізнес-процесом у загальній сумі операційних витрат ($Ч_{\sigma}$)	$Ч_{\sigma} = \frac{\sum(BЗП + B_{ркм} + B_{онр} + BTP)}{\sum BO},$ де $\sum BO$ – загальна сума операційних витрат підприємства	Питома вага витрат, пов'язаних із процесом попередньої підготовки та реалізації товарів у загальній сумі операційних витрат
	Динаміка витрат за бізнес-процесом (T_{σ})	$T_{\sigma} = \frac{\sum(BЗП_1 + B_{ркм1} + B_{онр1} + BTP_1)}{\sum(BЗП_0 + B_{ркм0} + B_{онр0} + BTP_0)},$ де 1, 0 – звітний та базовий періоди відповідно	Темпи зростання (зниження) прямих витрат, пов'язаних з процесом попередньої підготовки та реалізації товарів

Таблиця 3

Система показників ефективності витрат за бізнес-процесами товароруху

Назва показника	Методика розрахунку	Характеристика
Витратовіддача бізнес-процесу (B_{σ})	$B_{\sigma} = \frac{POT}{\sum_{i=1}^n B_{\sigma}} \times 100\%,$ де POT – роздрібний товарообіг за досліджуваний період; $\sum_{i=1}^n B_{\sigma}$ – сума витрат за бізнес-процесом за досліджуваний період	Розмір роздрібного товарообороту на кожні 100 грн витрат на здійснення бізнес-процесу
Рентабельність витрат бізнес-процесу (P_{σ})	$P_{\sigma} = \frac{\sum_{i=1}^n ОП}{\sum_{i=1}^n B_{\sigma}},$ де $\sum_{i=1}^n ОП$ – сума операційного прибутку за досліджуваний період	Сума операційного прибутку, що приходить на кожні 100 грн витрат за бізнес-процесом
Інтегральний показник ефективності витрат бізнес-процесу (I_{σ})	$I_{\sigma} = \sqrt{B_{\sigma} \times P_{\sigma}}$	Комплексна характеристика ефективності витрат за бізнес-процесом

У зв'язку з тим, що кожне підприємство роздрібною торгівлі у своїй діяльності орієнтується на отримання максимального прибутку, воно повинне використовувати бізнес-процеси, що забезпечують менші витрати, або за заданого обсягу ресурсів дають змогу отримати вищий показник операційного прибутку.

Отже, принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів потрібні для досягнення кардинальних покращень фінансових показників діяльності підприємства, підвищення його ринкової вартості.

ВИСНОВКИ

Таким чином, запровадження комплексу показників витрат за бізнес-процесами товароруху дозволить: проводити фінансове планування в розрізі бізнес-процесів; виявляти найбільш витратні процеси; проводити пошук резервів зниження витрат; підвищувати ефективність товароруху в цілому.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка методики рейтингової оцінки ефективності витрат за бізнес-процесами товароруху та формування програмного забезпечення з її реалізації. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бенчмаркинг в сфере услуг : монография / Ж. В. Горностаева [и др.] ; ГОУ ВПО «Южно-Российский гос. ун-т экономики и сервиса». – Шахты : ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. – 97 с.

2. **Волошан І. Г.** Особливості торговельно-технологічних процесів товароруху підприємств торгівлі / І. Г. Волошан // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С.90 – 93.

3. **Деминг Э.** Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг ; [пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер]. – М. : Альпина Паблшер, 2011. – 400 с.

4. **Командровська В. Є.** Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEL/article/view/325>

5. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

6. **Портер М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; [пер. с англ. Е. Калининой]. – М. : Альпина Паблшер, 2008. – 720 с.

7. **Риб С. И.** Различные подходы к выделению и описанию бизнес-процессов / С. И. Риб, И. В. Кремлёва [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php>

8. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.document.org.ua/sistemiupravl/innja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnikor14237.html>

9. **Тупкало С. В.** Анализ подходов к выделению и композиции системы бизнес-процессов / С. В. Тупкало, В. Н. Тупкало // Das Management. – 2011. – Вип. 2. – С. 70 – 77.

10. **Хаммер М.** Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи / Пер. с англ. ; под ред. и с предисл. В. С. Катяло. – СПб. : С.-Петербургский ун-т, 1997. – 271 с.

REFERENCES

Deming, E. *Vykhod iz krizisa. Novaia paradigma upravleniia liudmi, sistemami i protsessami – Out of the Crisis* [Out of the crisis. The new paradigm of managing people, systems and processes – Out of the Crisis]. Moscow: Alpina Pablisher, 2011.

Hornostaieva, Zh. V. *Benchmarkinh v sferi posluh* [Benchmarking in services]. Shakhty: YuRHUES, 2009.

Komandrovskaya, V. Ye., and Morozenko, O. Yu. "Biznes-protse-sy pidpriemstva: sutnist ta metody udoskonalennia" [Business processes: the nature and methods of improvement]. <http://www.jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEL/article/view/325>

Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii. Manifesto revolutsii v biznese* [Reengineering the Corporation. Manifesto of the revolution in the business]. St. Petersburg: SPbGU, 1997.

Menedzhment protsessov [Management processes]. Moscow: Eksmo, 2007.

Porter, M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to achieve a good result and ensure its sustainability]. Moscow: Alpina Pablisher, 2008.

Rib, S. I., and Kremlëva, I. V. "Razlichnye podkhody k vydele-niiu i opisaniiu biznes-protsessov" [Different approaches to the isolation and description of business processes]. <http://www.betec.ru/index.php>

"Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv: DSTU ISO 9000:2007" [Quality management systems. The main provisions and glossary of terms of ISO 9000: 2007]. <http://www.document.org.ua/sistemiupravl/innja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnikor14237.html>

Tupkalo, S. V., and Tupkalo, V. N. "Analiz podkhodov k vydele-niiu i kompozitsii sistemy biznes-protsessov" [Analysis of the approaches to the isolation and formulation of business processes]. *Das Management*, no. 2 (2011): 70-77.