

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Э. А. ГОМОНКО, кандидат экономических наук;
В. В. ТОРОПОВ, старший преподаватель
(Липецкий кооперативный институт (филиал)
Белгородского университета потребительской кооперации)

Аннотация. В статье изложен методический подход к оценке затратности выполнения бизнес-процессов торговой организации, в основу которого положена методика проведения ABC-анализа. Авторская позиция состоит в том, что ABC-анализ позволяет провести оценку структуры бизнес-процессов торговой организации по критерию затратности их осуществления, однако он не способен выявить резервы снижения издержек обращения. В этой связи авторы предлагают дополнить ABC-анализ авторской методикой, позволяющей провести оценку бизнес-процессов с позиции разумности расходования средств.

Ключевые слова: торговля, торговая организация, издержки, механизм функционирования, бизнес-процесс, затратность.

Механизм снижения издержек обращения торговой организации является необходимой составляющей процессно-ориентированного управления затратами, основная задача которого состоит в оптимизации издержек обращения таким образом, чтобы повысить качество обслуживания покупателей и тем самым создать конкурентное преимущество. Для этого необходимо добиться, чтобы расходование средств в торговой организации происходило в соответствии с фактическим объемом потребляемых ресурсов. При этом размер издержек обращения должен быть не только достоверно установлен, но и рассчитан путем минимально необходимого объема аналитических процедур. Торговая деятельность относительно других видов деятельности является достаточно динамичной отраслью и принятие управленческих решений должно происходить как можно более оперативно.

Для ретроспективной оценки издержек обращения торговой организации может быть использован ABC-анализ. Этот же анализ может быть применен и для расчета потребности торговой организации в ресурсах.

Именно ABC-анализ сегодня отличается от других методик анализа затрат наибольшей популярностью. Так, по поисковому запросу на сайте yandex.ru нашлось 703 тыс. ответов. Его содержание и методики применения в различных сферах деятельности освещают практически все экономические журналы; разработаны прикладные программные средства для облегчения расчетов, начиная с простых таблиц в Microsoft Excel и заканчивая авторскими наборами утилит (макросов и пользовательских функций), расширяющих возможности стандартного Excel и позволяющих провести полнофункциональный профессиональный анализ (например, «ABC-анализ: Проф» компании «Константа»). Методики проведения ABC-анализа широко освещаются и на всевозможных форумах логистов, маркетологов и других специалистов, занятых в сфере продаж.

ABC-анализ связывают с именем итальянского экономиста и социолога В. Паретто. Данный метод используется для выбора групп объектов из общей совокупности потенциальных объектов по величине удельного веса того или иного показателя. Чаще всего в ка-

честве таких показателей используются объем продаж, прибыль, трудоемкость и т. д. Число групп при проведении анализа может быть любым, однако наибольшее распространение получило деление совокупности объектов на три группы (75:20:5) или, что встречается значительно реже, – на две группы (80:20) [5], чем и объясняется связь этого метода анализа с принципом Паретто. Группа А объединяет незначительное количество объектов с высоким уровнем удельного веса по выбранному показателю, группа В – среднее количество объектов со средним уровнем удельного веса и группа С – большое количество объектов с незначительной величиной удельного веса.

Однако полученные результаты на практике зачастую не дают ответа на поставленные вопросы, что приводит к необходимости совершенствования методики ABC-анализа и ее приспособления к нуждам управления. Это способствовало появлению различных разновидностей ABC-анализа, таких как ABC/XYZ-анализа, применяемого для классификации ресурсов организации в зависимости от характера их потребления, ABC/VEN-анализ – для оценки рациональности использования денежных средств на лекарственное обеспечение, ABC/FMR-анализ – для оценки товарного ассортимента по частоте обращений, ABC/RFM-анализ – для сегментации клиентов в анализе сбыта по лояльности, ABC/QRS-анализ – для анализа товарного ассортимента по необходимым инвестициям. Данные виды анализа удачно взаимодополняют друг друга и позволяют успешно решить поставленные перед управлением задачи.

Задача нашего исследования состоит в оценке структуры издержек обращения торговой организации с целью выявления резервов их снижения. Оценка структуры издержек обращения торговой организации может быть успешно осуществлена при помощи ABC-анализа, но, как уже отмечалось, экономить на всех статьях издержек обращения нельзя, так как это может привести к снижению качества обслуживания потребителей, их удовлетворенности и в конечном итоге к потере конкурентных преимуществ. Экономить на издержках обращения нужно таким образом, чтобы

это способствовало приобретению и сохранению конкурентного преимущества торговой организации. В этой связи традиционную методику ABC-анализа затрат считаем необходимым дополнить авторской методикой, названной нами NS-анализом (от англ. N – netto, чистые и S – supplement, дополнительные), в основу которой положена классификация издержек обращения на чистые и дополнительные издержки обращения.

Если перенести концептуальные положения ABC-анализа на предмет нашего исследования, то ABC-анализ представляет собой метод оценки затратности выполнения бизнес-процессов, осуществляемых торговой организацией. Он позволит определить наиболее дорогостоящие процессы по критерию объема израсходованных средств на выполнение операций, связанных с функционированием того или иного бизнес-процесса. Для проведения ABC-анализа все вышеописанные бизнес-процессы ведения основной деятельности, вспомогательной деятельности и управления ранжируются в порядке убывания издержек обращения на три группы:

Группа А – наиболее затратные процессы, на выполнение которых в сумме ушло 75 % средств торговой организации;

Группа В – менее затратные процессы, на выполнение которых в сумме ушло 20 % средств торговой организации;

Группа С – наименее затратные процессы, на выполнение которых в сумме ушло 5 % средств торговой организации.

На основании результатов ABC-анализа можно будет принимать обоснованные управленческие решения, определять программу целенаправленного вмешательства для снижения затратности бизнес-процессов, пересматривать цепочку бизнес-процессов и исключать ненужные операции в целях экономии издержек обращения, разрабатывать системы мотивации работников.

Так, бизнес-процессы, вошедшие в группу А, становятся приоритетными, в отношении которых следует проявлять наибольшие усилия по стимулированию работников в направлении экономии издержек обращения и контролю над расходованием средств и по-

треблением ресурсов. Вместе с тем в составе издержек обращения, связанных с функционированием данных бизнес-процессов, могут находиться издержки обращения, экономить на которых не рекомендуется, так как это может привести к потере части покупателей. В экономике организации такие издержки называются чистыми издержками, обращениями, и к ним мы уже обращались неоднократно. В этой связи ABC-анализ издержек обращения торговой организации необходимо проводить совместно с NS-анализом, который позволит оценить разумность экономии на тех или иных статьях издержек обращения.

Для проведения NS-анализа все бизнес-процессы торговой организации по критерию участия издержек обращения, связанных с их функционированием, в создании добавленной стоимости необходимо подразделить на две группы: N (от англ. netto, чистые) и S (от англ. supplement, дополнительные). В результате мы увидим, какие издержки обращения (чистые или дополнительные) преобладают в структуре издержек обращения, связанных с выполнением того или иного бизнес-процесса.

Цель ABC/NS-анализа заключается в выделении процессов, входящих в группу AS, то есть наиболее затратных процессов, но при этом по участию в создании добавленной стоимости издержки обращения, связанные с их выполнением, являются дополнительными. Такая информация позволит сделать научно обоснованные рекомендации по снижению издержек обращения. Таким образом, ABC/NS-анализ – методика оценки разумности экономии на издержках обращения, связанных с выполнением процессных функций торговой организации.

Разумная экономия на издержках обращения является одной из важных задач функционирования механизма снижения издержек обращения торговой организации. Данная методика должна выявлять бизнес-процессы, экономия на издержках обращения которых может дать наибольший экономический эффект. Проведение ABC/NS-анализа должно обеспечить достаточную степень объективности и помочь свести к минимуму непроизво-

дительные расходы, возникающие в торговой организации.

Для проведения ABC/NS-анализа потребуется информация об издержках, связанных с выполнением бизнес-процессов торговой организации за определенный период времени, а непосредственно сама процедура выполнения анализа особой трудности не представляет.

Как уже отмечалось, NS-анализ, проводимый параллельно с ABC-анализом, позволит установить приоритеты в экономии на издержках обращения в соответствии с их классификацией на чистые и дополнительные. Поэтому, прежде чем применить данную методику анализа, все издержки обращения, связанные с функционированием бизнес-процессов, должны быть разделены на эти две группы. Принадлежность издержек обращения к группе S показывает, что они должны быть оптимизированы в торговой организации в первую очередь. По данным статьям издержек обращения должен быть усилен контроль за расходованием средств и в полной мере реализован режим экономии.

Вследствие большого влияния на механизм снижения издержек обращения, которое может оказать проведение NS-анализа, следует ответственно подойти к присвоению NS категорий каждой статье издержек обращения. В первую очередь следует руководствоваться степенью их участия в создании добавленной стоимости. Размер издержек обращения должен иметь менее значимое влияние, тогда как их влияние на качество обслуживания покупателей играть максимальную роль.

Заключение о принадлежности издержек обращения к одной из этих групп может делаться либо формально, либо экспертным путем. Формально группы N и S распределяются между статьями издержек обращения согласно общепринятой их классификации на чистые и дополнительные. При проведении экспертного NS-анализа эксперт оценивает степень участия издержек обращения в создании добавленной стоимости и их воздействия на качество обслуживания покупателей.

Основной задачей проведения NS-анализа является расстановка приоритетов между статьями издержек обращения при их выбо-

ре в целях снижения. Приоритет в выборе в целях снижения должен всегда отдаваться в пользу дополнительных издержек обращения, даже в условиях острого дефицита средств. Полученная экономия может быть использована для субсидирования бизнес-процессов категории N.

Алгоритм проведения ABC/NS-анализа предполагает выполнение следующих действий:

1) присвоить каждому бизнес-процессу, осуществляемому в торговой организации N и S кодов, в зависимости от того, с какими издержками связано их выполнение: чистыми или дополнительными издержками обращения;

2) рассчитать затраты по каждому бизнес-процессу в абсолютном выражении;

3) ранжировать бизнес-процессы в порядке убывания затрат (на верхней строке таблицы – бизнес-процесс, на который потрачен наибольший объем средств, на нижней строке – бизнес-процесс с наименьшими затратами);

4) рассчитать долю затрат по каждому бизнес-процессу в процентах к общей сумме издержек обращения торговой организации;

5) определить кумулятивный процент (долю нарастающим итогом) последовательно по всем бизнес-процессам, входящим в анализируемый перечень;

6) выделить группы: А – бизнес-процессы, на которые в сумме приходится 75 % затрат; В – бизнес-процессы, на которые в сумме приходится 20 % затрат, и С – бизнес-процессы, на которые в сумме приходится 5 % затрат;

7) выделить издержки обращения с атрибутом S, связанные с функционированием бизнес-процессов группы А;

8) рассчитать объем затрат в абсолютном и относительном выражении по группе AS;

9) результаты сгруппировать в таблицу и сделать выводы.

Первым, ключевым, этапом ABC/NS-анализа является присвоение каждому бизнес-процессу, выделенному в торговой организации N и S кодов. Важно понимать, что NS-анализ не является самоцелью, это всего лишь инструмент, который может дать опре-

деленный результат. Одни и те же статьи издержек обращения могут быть разделены на эти две группы по-разному, в зависимости от мнения эксперта. Важно правильно интерпретировать результаты анализа. Следует также обратить внимание на то, что объектом анализа выступают бизнес-процессы торговой организации; издержки обращения определены в качестве факторов, на основании которых происходит дифференциация бизнес-процессов торговой организации.

Вторым этапом ABC/NS-анализа является расчет затрат по каждому бизнес-процессу в абсолютном выражении. Согласно представленной классификации дифференциация бизнес-процессов будет происходить на основании следующих затрат:

- затраты на материально-техническое обеспечение;
- затраты на маркетинг и сбыт товаров;
- затраты на обслуживание;
- затраты на инженерно-техническое обеспечение;
- затраты на персонал;
- затраты на поддержание инфраструктуры организации;
- затраты на финансирование деятельности организации;
- затраты на осуществление дополнительных видов деятельности;
- затраты на выполнение функций управления.

В свою очередь, каждая из этих групп затрат рассчитывается как сумма статей расходов, представленных в таблице, то есть:

- затраты на материально-техническое обеспечение – как сумма расходов по операциям с тарой, транспортным расходам, расходам на хранение, подработку, упаковку и сортировку товаров;
- затраты на маркетинг и сбыт – как сумма расходов на рекламу, расходов на текущее изучение конъюнктуры рынка, сбор и распространение информации, непосредственно связанной с реализацией товаров, транзакционных издержек;

- затраты на обслуживание – как сумма расходов на оказание услуг по ремонту и обслуживанию;
- затраты на инженерно-техническое обеспечение – как сумма расходов на ремонт основных средств, расходов на содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования, транспортных средств, арендной платы, амортизационных отчислений, расходов на ликвидацию выводимых из эксплуатации основных средств, связанных с их консервацией и расконсервацией;
- затраты на управление персоналом – как сумма расходов на оплату труда, отчислений во внебюджетные фонды и расходов на подготовку и переподготовку кадров;
- затраты на поддержание инфраструктуры организации – как сумма расходов на нотариальные, аудиторские услуги, услуги по управлению организацией и ее отдельными подразделениями;
- затраты на финансирование деятельности торговой организации – как сумма процентов по долговым обязательствам любого вида и альтернативных издержек использования собственных ресурсов;
- затраты на осуществление дополнительных видов деятельности – как сумма внереализационных расходов;
- затраты на выполнение функций управления – как сумма текущих затрат (управленческих, командировочных и представительских расходов) и единовременных затрат (инвестиций в улучшение качества обслуживания, технику и технологии).

Таким образом, будет сформирован информационный массив для поведения ABC/NS-анализа.

На третьем, четвертом и пятом этапах проводится оценка затрат по каждому бизнес-процессу и их доли в общей сумме издержек обращения торговой организации, ранжирование бизнес-процессов в порядке убывания суммы затрат и расчет нарастающего итога доли затрат по каждому бизнес-процессу в общей сумме издержек обращения торговой организации. Данные арифметические действия

без каких-либо затруднений можно выполнить в MS Excel.

Следующим этапом является разделение бизнес-процессов на группы А, В и С. Для этого могут быть использованы различные методы выделения групп:

- эмпирический, предполагающий разделение на группы на основе усредненных показателей;
- метод сумм, базирующийся на выделении групп по сумме доли затрат;
- дифференциальный метод, в основе которого лежит расчет среднего значения затрат по всем бизнес-процессам. Бизнес-процессы, по которым значение затрат в 6 раз и более превышает среднее значение, относятся к группе А. К группе С – бизнес-процессы, затраты по которым в два и более раза меньше среднего значения. Все остальные бизнес-процессы будут отнесены к группе В;
- метод многоугольника, предполагающий построение кривой ABC-анализа, в которую вписывается часть многоугольника таким образом, чтобы площадь между кривой и многоугольником была минимальной;
- метод касательных, предполагающий разделение бизнес-процессов на группы при помощи касательных к кривой ABC-анализа;
- метод петли, суть которого заключается в определении границ групп на участках резкого изменения кривизны кривой ABC-анализа.

В целях практического использования ABC/NS-анализа наибольший интерес представляет метод касательной и метод сумм. Эмпирический метод, несмотря на его простоту, не всегда дает результаты адекватные конкретной ситуации из-за того, что используются средние значения издержек обращения для выделения групп бизнес-процессов. Дифференциальный метод и метод многоугольника дают слишком маленькую группу А и большую группу С. Недостатками метода петли можно назвать его сложность и неоднозначность относительно других методов.

После того, как все бизнес-процессы разбиты на группы, в каждой из них выделяются бизнес-процессы с атрибутом S.

На последнем этапе результаты анализа интерпретируются и на их основе вырабатываются управленческие воздействия на тот или иной бизнес-процесс с целью снижения его затратности с позиции критерия разумности расходования средств на его выполнение.

По результатам проведенного анализа можно будет ответить на следующие вопросы:

1) соответствуют ли издержки обращения фактическому объему потребляемых ресурсов в рамках каждого бизнес-процесса;

2) какие меры необходимо принять для оптимизации издержек обращения;

3) какие бизнес-процессы в первую очередь следует рассмотреть на предмет экономии на издержках обращения, связанных с их функционированием;

4) в каких бизнес-процессах были выявлены непроизводительные расходы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гомонко Э. А. Методические подходы к анализу деятельности организаций розничной торговли / Гомонко Э. А. // Вестник БУПК. – 2007. – № 2. – С. 139–146.
2. Гомонко Э. А. Описание базовых бизнес-процессов производственного предприятия / Гомонко Э. А., Высочиненко А. С. // Вестник БУКЭП. – 2012. – № 3. – С. 166–169.
3. Гомонко Э. А. Управление затратами на предприятии : учебник / Гомонко Э. А., Тарасова Т. Ф. – М. : Кнорус, 2009. – 320 с.
4. Кузьмина Е. А. Функционально-стоимостной анализ и метод ABC / Кузьмина Е. А., Кузьмин А. М. // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 12. – С. 18–22.
5. Торопов В. В. Методические подходы к анализу издержек обращения торговой организации / Торопов В. В. // Вестник БУПК. – 2011. – С. 282–285.

Е. А. Гомонко, кандидат економічних наук; **В. В. Торопов**, старший викладач (Ліпецький кооперативний інститут (філіал) Белгородського університету споживчої кооперації). **Методичні основи функціонування механізму зниження витрат обігу торгової організації.**

Анотація. Викладено методичний підхід до оцінки витратності виконання бізнес-процесів організації торгівлі, в основу якого покладено методіку проведення ABC-аналізу. Авторська позиція полягає в тому, що ABC-аналіз дозволяє провести оцінку структури бізнес-процесів організації торгівлі за критерієм витратності їх здійснення, однак він не здатний виявити резерви зниження витрат обігу. У цьому зв'язку автори пропонують доповнити ABC-аналіз авторською методикою, що дозволяє провести оцінку бізнес-процесів із позиції розумності витрачання коштів.

Ключові слова: торгівля, торговельна організація, витрати, механізм функціонування, бізнес-процес, витратність.

E. A. Gomonko, Cand. Econ. Sci., associate professor; **V. V. Toropov** (Lipetsk Institute of Cooperation (branch) Belgorod University of Cooperation, Economics and Law). **Methodical bases of functioning mechanisms for reducing distribution costs trade organization.**

Summary. The article describes the methodological approach to assess the cost of executing business processes Trade Organization, which is based on the methods of the ABC analysis. The author's position is that the ABC analysis allows an assessment of the structure of business processes Trade Organization by their costly to implement, but it is not able to identify the reserves to reduce distribution costs. In this regard, the authors propose to add ABC analysis author's technique, which allows an assessment of business processes from the perspective of smart spending.

Keywords: trade, trade organization, costs, operation mechanism, the business process, Spending.