

УДК 339.1

А.А. Дворянкина

Т.М. Рогуленко

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АНАЛИЗА В РИТЕЙЛЕ

***Аннотация.** В статье определены структура и содержание бизнес-анализа в торговых сетях. Предложен принцип выбора критических показателей. Определены основные этапы стратегического анализа. Рассмотрены ключевые моменты производственного анализа в ритейле. Изложены принципы формирования товарного ассортимента. Указаны основные показатели для анализа трудовых ресурсов. Отмечена важность контроля за уровнем производительности труда. Изложен перечень видов аналитической активности рекламного подразделения. Затронуты вопросы анализа в системе безопасности предприятия.*

***Ключевые слова:** производственный анализ, бизнес анализ, ABC-анализ, XYZ-анализ, анализ ассортимента, ключевые показатели эффективности, управление цепями поставок, электронный документооборот.*

Anna Dvoryankina

Tatyana Rogulenko

STRUCTURE AND CONTENT OF PRODUCTION ANALYSIS IN RETAIL CHAINS

***Annotation.** The structure and content of business analysis in trade networks are determined. The principle of choosing critical indicators is proposed. The main stages of strategic analysis are determined. The key points of production analysis in retail are considered. The principles of the product range formation are stated. The main indicators for the analysis of human resources indicated. The importance of monitoring the level of labor productivity noted. The list of types of analytical activity of the advertising unit outlined. The issues of analysis in the enterprise security system are touched.*

***Keywords:** production analysis, business analysis, ABC-analysis, XYZ-analysis, assortment analysis, key performance indicators, supply chain management, electronic document management.*

Комплексный экономический анализ любого предприятия состоит из анализа финансового и анализа производственного. Если результаты финансового анализа представляют интерес как для внутренних, так и для многочисленных внешних потребителей, то производственный анализ в подавляющем большинстве производится в интересах менеджмента и собственников компании с целью усовершенствования системы управления организацией для более эффективного решения текущих и стратегических задач.

Выбор системы показателей для проведения анализа деятельности предприятия является значимой задачей. Приоритетность выбранных показателей зависит от выбора миссии, стратегии и целей организации. Например, показатель рентабельности активов в преобладающем большинстве случаев будет приоритетнее таких показателей, как фондоотдача или зарплатный фонд. Показатели более низкого порядка логично оптимизировать, не портя показатели верхних порядков (критические показатели). Ежегодно совет директоров компании проводит анализ и при необходимости корректировку миссии, стратегических планов и целей предприятия. «Если цель сформулирована неясно и некорректно, то определение показателей для такой цели может быть затруднительным» [3, с. 226].

Часто для проведения стратегического анализа на крупных предприятиях или создаются специальные отделы бизнес-анализа или привлекаются аналитики со стороны. Бизнес-аналитики подразделяются на стратегов, бизнес-архитекторов и системных аналитиков [11; 12]. Стратеги анализируют бизнес-среду, эффективность ранее выбранной стратегии и помогают руководству компании в проведении стратегической политики на предприятии. Бизнес-архитекторы анализируют бизнес-процессы в компании и проводят их модернизацию или реорганизацию. Системные аналитики, работая совместно со стратегами и бизнес-архитекторами, являются инициаторами и ответственными за приведение базы данных компании в соответствие с вновь принятыми изменениями в бизнес-процессах.

За проведение производственного анализа в торговых сетях также ответственны структурные подразделения компании. Таким образом, структура анализа будет зависеть от наличия или отсутствия тех или иных подразделений [1; 5; 7]. Тем не менее можно выделить несколько разделов хозяйственного анализа, характерных для любых торговых сетей вне зависимости от их размеров (элементы финансового анализа здесь не учитываются):

- 1) анализ ассортимента;
- 2) анализ эффективности производственно-технического потенциала;
- 3) анализ трудового потенциала, условий труда и техники безопасности;
- 4) анализ управления цепями поставок;
- 5) анализ эффективности вложений в рекламу и маркетинг;
- 6) анализ соответствия деятельности организации законодательству;
- 7) анализ системы безопасности [4].

Крупные торговые сети, имеющие собственное производство, также проводят анализ выпуска продукции. Наиболее значимым для торговых организаций является анализ продаваемого ассортимента. Он проводится не реже одного раза в неделю, а по топовым позициям – ежедневно. Данный анализ проводит подразделение категорийных менеджеров, каждый менеджер ведет определенную товарную категорию. По каждой товарной линейке, по каждому товару определяются сезонность, тенденции, пики продаж. Проводится конкурентный анализ, анализ поставщиков, ABC- и XYZ-анализ. Причем для каждой торговой точки будут свои топовые артикулы. Важна не только поштучная динамика, но и динамика дохода и маржинальности по каждому товару. Также анализируется процент выполнения плана продаж в разрезе всей компании, каждого из магазинов, каждой из категорий, каждой линейки, каждого артикула. Авторы считают важным для повышения уровня прибыльности продаж контролировать именно динамику маржинальности. Постоянно отслеживается появление новых товаров на рынке и анализируется их перспективность с точки зрения продаж. Товарные позиции, которые имеют низкую рентабельность и нестабильный спрос, выводятся из ассортимента. Анализом причин низких продаж и способов повышения оборота также занимается отдел мерчендайзинга. В обязанности мерчендайзеров входит контроль за правильным размещением товаров на полках магазина.

Анализ эффективности производственно-технического потенциала является по сути анализом эффективности использования основных средств. Он проводится экономическим отделом компании. Согласно правилам бухгалтерского учета, амортизация основных средств прямо или косвенно является частью затрат на производство и реализацию продукции. В динамике анализируются такие показатели, как фондоотдача, фондоемкость, рентабельность основных фондов в целом по компании, отдельно по каждой торговой точке, а также по каждой группе товаров. Например, данные показатели будут сильно различаться для товаров бакалейной группы, для товаров группы заморозки, для продукции собственного производства.

На заседании Совета по стратегическому развитию премьер-министр Д. Медведев отметил, что «именно технологическое отставание – одна из главных причин застарелой проблемы – низкой производительности труда», «парадокс в том, что наши граждане работают не меньше, а даже больше, в среднем получается около 2000 часов против 1750 в странах ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития)». Для помощи бизнесу в решении проблемы недостаточной квалификации сотрудников правительство готово предоставлять компаниям налоговые льготы и субсидии [2].

При анализе трудового потенциала исследуются в динамике такие показатели, как производительность труда, отношение зарплат каждой категории работников в компании к средней по региону, обеспеченность трудовыми ресурсами, текучесть кадров, сроки закрытия должностей, разнообразие и эффективность методов найма сотрудников, процент сотрудников, прошедших испытательный срок, наличие кадрового резерва по ключевым должностям, квалификационный, личностный и психофизиологический потенциал сотрудников, их мотивационные карты, возрастной, гендерный состав, образовательный уровень, уровень их вовлеченности в трудовую деятельность, качество и эффективность образовательных и мотивационных программ внутри компании [9]. В текущем режиме анализируются изменения в кадровом законодательстве и корректируются под них внутренние документы, регулирующие трудовые отношения в организации.

Во многом эффективность компании зависит от степени понимания руководством важности грамотной кадровой политики. Анализ условий труда и техники безопасности проводится как собственными силами, так и с привлечением сторонних специализированных организаций, которые не только выявят нарушения, но и помогут их устранить наиболее эффективными методами. Руководство должно постоянно контролировать правильность и своевременность обучения технике безопасности. Если на рабочем месте происходит несчастный случай, то специально созданной комиссией проводится внеплановый всесторонний анализ причин инцидента и способов их устранения в дальнейшем. Во многих регионах России наибольшее количество нарушений условий труда Государственной инспекцией по труду фиксируется именно в сфере торговли [6]. Наиболее частые нарушения фиксируются в вопросах оплаты труда, охраны труда, трудового договора.

Анализ управления цепями поставок проводится в сравнении с плановыми показателями. При этом исследуются сроки и стоимость поставок, хранения, контролируется в динамике наполняемость склада, загруженность собственного автопарка, рентабельность распределительных центров, процент брака, произошедший при хранении или транспортировке, выявляются и устраняются причины брака.

Важным фактором, влияющим на эффективность компании в области управления цепями поставок, является ее организация документооборота. При этом необходимо проанализировать как внутренний документооборот, так и внешний. У крупных ритейлеров тысячи торговых точек, сотни поставщиков, несколько десятков тысяч товаров. Ежедневно в каждый магазин поступают товары от нескольких производителей (а в гипермаркет – от нескольких десятков производителей). В последние пару десятилетий приемщики товара вручную вносили в учетную систему (базу данных) компании информацию о принятом товаре с сопроводительных документов. Так происходит в большинстве мелких торговых сетей и торговых точек и поныне. Но крупные торговые сети, такие как публичное акционерное общество (ПАО) «Тандер», в последние несколько лет уже перешли на электронный документооборот (EDI – Electronic data interchange – электронный обмен данными) с поставщиками товаров и услуг [10].

Введение электронного документооборота с поставщиками и внедрение стандартов «GS1 International» экономит до 80 % времени на процессы размещения заказа и приемки товара, а также значительно снижает количество ошибок и практически исключает потерю отгрузочных документов

[1]. Для этого необходимо заключить Дополнительное соглашение по EDI к договору поставки (или Договор поставки с EDI) с поставщиками и заключить Договор на оказание услуг электронного обмена данными с EDI-провайдером. Электронный документ становится юридически значимым, если он имеет электронные подписи обеих сторон.

Анализ эффективности рекламной и маркетинговой деятельности проводится департаментом маркетинга. В первую очередь департамент маркетинга проводит системное исследование своего покупателя, подразделяя его на основные группы по полу, возрасту, покупательской способности, месту жительства, вкусам и интересам. Только зная всю подноготную своего покупателя, можно грамотно составить рекламную кампанию. Данные для анализа компания может собирать сама, а может закупать у дата-брокера, в свою очередь покупающего информацию у владельцев программного обеспечения для всевозможных гаджетов [8].

Кроме того, департамент маркетинга проводит следующие виды анализа:

- 1) анализ эффективности проведения маркетинговых акций;
- 2) анализ предлагаемых услуг;
- 3) анализ сайта компании;
- 4) анализ узнаваемости бренда и собственных торговых марок (СТМ);
- 5) анализ представленности в социальных сетях;
- 6) анализ жалоб и предложений клиентов, способов наиболее полного удовлетворения пожеланий покупателей при сохранении допустимого уровня затрат;
- 7) анализ возврата товара и его причин.

Контроль за соответствием деятельности организации законодательству осуществляет юридический департамент. В случае появления изменений в законодательстве, касающихся работы организации, юристы информируют об этом руководство, а также о способах приведения деятельности компании в соответствие с законом.

Департамент безопасности занимается проверкой поставщиков товаров и услуг, анализом динамики краж и прочих инцидентов по торговым объектам, анализирует причины и пути их устранения; при покупке компанией объектов недвижимости проверяет чистоту сделки и контрагентов. При запуске новой торговой точки сотрудники отдела анализируют параметры безопасности помещений, прилегающих улиц и территорий, организуют систему безопасности нового объекта. При приеме на работу новых сотрудников, особенно должностных и материально ответственных лиц, департамент безопасности производит проверку благонадежности принимаемых на работу граждан.

Таким образом, в организации при выполнении практически любых производственных задач перед принятием решения проводится всесторонний анализ проблемы и путей ее решения. На основании аналитических отчетов, поступающих из департаментов, руководство анализирует доходы и расходы текущего и будущих периодов компании и принимает производственные решения по каждой из задач.

Библиографический список

1. Бодяко, А. В. Дефиниция планирования бюджета как составляющая дескриптивной оценки финансовой состоятельности Российских предприятий / С. Р. Юнусова, А. В. Бодяко / Вестник Университета. – 2016. – № 11. – С. 168 – 171.
2. В шести российских регионах опробуют новые меры по увеличению производительности труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.1tv.ru/news/2017-08-30/331730-v_shesti_rossiyskih_regionah_oprobuyut_novye_mery_po_uvelicheniyu_proizvoditelnosti_truda (дата обращения : 31.08.2017).
3. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; Пер. с нем. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.

4. Дворянкина, А. А. Структура и сущность финансового анализа торговых сетей / Т. М. Рогуленко, А. А. Дворянкина // Вестник Университета. – 2017. – № 5 – С. 157 – 163.
5. МIRONENKO, В. М. Взаимосвязи принципов корпоративного кредитования, бухгалтерского учета, анализа и внутреннего контроля / В. М. МIRONENKO, Ю. В. СЛИНЯКОВ, Н. Л. ВЛАСОВ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/fce/fce837bd1ae94347bdb7f4f7c5e6bdb2.pdf> (дата обращения : 26.07.2017).
6. Нарушения, выявляемые Государственной инспекцией труда : анализ и профилактика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/lawissue.html?2261> (дата обращения : 01.08.2017).
7. Пономарева, С. В. Информация как стратегический ресурс в системе управления бизнесом / С. В. Пономарева, И. В. Лескова, В. В. Зеленов // Российская наука и образование сегодня : проблемы и перспективы. – 2015. – № 3(6). – С. 101 – 104.
8. Проект «Будущее за углом» : правда ли, что гаджеты следят за своими владельцами? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.1tv.ru/news/2017-09-10/332367-proekt_budushee_za_uglom_prawda_li_chno_gadzhet_y_sledyat_za_svoimi_vladeltsami (дата обращения : 11.08.2017).
9. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин // 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2007. – 448 с.
10. Электронный документооборот (EDI и ЮЗДО) по товарному направлению [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://magnit-info.ru/partners/edi/> (дата обращения : 30.08.2017).
11. Budgeting-based organization of internal control / Т. Rogulenko, A. Bodiaco, V. Zelenov, S. Ponomareva, V. Mironenko // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. Т. 11. – № 11. – С. 4104 – 4117.
12. Ryan K. L. Ko, Stephen S. G. Lee, Eng Wah Lee (2009) Business Process Management (BPM) Standards : A Survey. In : Business Process Management Journal, Emerald Group Publishing Limited. Volume 15 Issue 5. ISSN 1463 – 7154.