

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто аспекти забезпечення системи планування результатів діяльності торговельного підприємства та визначено основні елементи такого забезпечення. Сформовано обліково-аналітичну інформаційну систему оперативного та стратегічного планування результатів діяльності торговельних підприємств. Досліджено поняття «аналітична система» в забезпеченні планування результатів діяльності торговельного підприємства. Визначено фактори впливу на інформаційно-аналітичну систему стратегічного дослідження результатів діяльності торговельного підприємства. Запропоновано: якісну оцінку використання аналітичної інформації; формування стратегічного облікового процесу на торговельному підприємстві; методичку прогнозної (планової) звітності суб'єкта господарювання; створення спеціального синтетичного та аналітичного облікового реєстру для відображення операцій, пов'язаних із фінансовими інвестиціями; створення інтегрованої системи облікового процесу, за допомогою якої можливо проводити одночасно всі види обліку на торговельних підприємствах.*

**Ключові слова:** забезпечення, результати діяльності, система управління, торговельне підприємство.  
**JEL classification:** M40, L81, M00

**Актуальність теми.** Результативна діяльність торговельного підприємства в нестабільних умовах неможлива без інформаційно-аналітичного забезпечення з питань, які належать як безпосередньо до господарської діяльності суб'єкта, так і до загальної економічної і політичної ситуації в країні в умовах сьогодення. У широкому розумінні як забезпечення системи оперативного та стратегічного дослідження результатів діяльності торговельних підприємств розглядають сукупність інформаційних та аналітичних ресурсів і способів їх застосування. Основними елементами забезпечення системи управління є такі: інформаційно-аналітичні джерела; документація і документообіг; система кодування та класифікації. З кібернетичного погляду, аналітична інформація – це співвідношення між визначеними даними та користувачем. Для аналітичної інформації, використовуваної при формуванні стратегії, найважливішим є параметр релевантності, тобто її відповідність встановленим вимогам розв'язання визначених завдань управлінським персоналом торговельного підприємства. Варто звернути увагу, що тільки достовірні, доречні, зрозумілі та дохідливі дані формують аналітичну інформацію. Цінність економічної аналітичної інформації можливо визначити за такими напрямками:

– прагматичним – аналітична інформація формується на відповідних принципах (своєчасність, повнота висвітлення, послідовність,

обачність, превалювання сутності над формою, економічність);

– семантичним – якісна характеристика аналітичної інформації (інформація має бути зрозумілою, дохідливою, доречною, достовірною, порівняльною) [1].

**Метою** статті є дослідження складових аналітичного забезпечення системи планування результатів діяльності торговельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням розвитку теорії та методології управління результатами діяльності суб'єктів господарювання присвячено праці як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема: Е. Альтмана, І. Ансоффа, І. Бланка, Ю. Сафонова, Г. Ільницької, О. Побережець, А. Чухно, Н. Нижника, Л. Волощук, Н. Блаженкова, Є. Масленнікова, Г. Савицької, О. Пархоменко, А. Томпсона та ін. Незважаючи на достатню кількість наукових досліджень щодо питань системи управління результатами діяльності суб'єктів господарювання, практично немає розробок щодо забезпечення системи оперативного та стратегічного планування результатів діяльності торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Планування результатів діяльності торговельних підприємств здійснюється на міцному фундаменті відповідного забезпечення. Основною ланкою аналітичного забезпечення є облікова система торговельного підприємства. Для

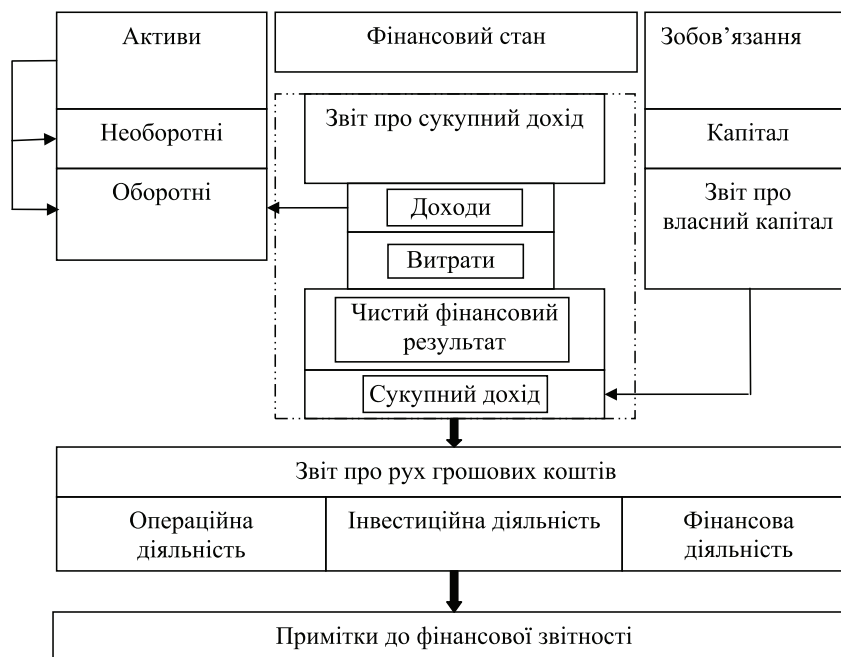
формування стратегії інформаційно-аналітичне забезпечення процесу стратегічного дослідження включає дані оперативного, фінансового, управлінського, стратегічного, податкового та статистичного обліку. На торговельному підприємстві основу інформаційно-аналітичного забезпечення формування його відповідної стратегії становлять, насамперед, дані облікового процесу. У цьому виявляється нерозривний взаємозв'язок облікового процесу з управлінням підприємством, адже, щоб управляти, треба, за інших рівних умов, мати якісну аналітичну інформацію. Досліджувана в процесі вибору стратегії інформація має пройти аналітичну обробку.

Базою аналітичного забезпечення оперативного та стратегічного планування результатів діяльності торговельних підприємств є звітність, яка складається на підставі даних облікового процесу для задоволення потреб певних користувачів. Форма і структура звітності торговельного підприємства в сучасних умовах постійно вдосконалюються. Впроваджуються сучасні документи облікового процесу, які дають змогу отримати аналітичну інформацію про економічне становище суб'єкта господарювання.

Для прийняття ефективних управлінських рішень потрібно надати користувачам повну, правдиву та неупереджену інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Основним джерелом цієї аналітичної інформації є фінансова звітність підприємства. За останні роки ця звітність підприємств постійно вдосконалюється, наприклад,

з'явилась аналітична розшифровка деяких статей, які раніше не розкривалися, конкретизовано структуру необоротних та оборотних активів, структуру власного капіталу та поточних і довгострокових зобов'язань. Сформовано Звіт про сукупний дохід (Звіт про фінансові результати), який більш детально, ніж раніше, відображає доходи і витрати підприємства, дає змогу порівнювати фактично досягнуті результати звітного періоду з минулорічними результатами, у ньому наводиться не тільки чистий фінансовий результат, але й сукупний дохід торговельного підприємства. Крім того, слід зауважити, що перегрупування окремих елементів та їхніх блоків створює більш логічну картину економічного стану торговельного підприємства. Основною метою зміни звітності підприємств є наближення її до міжнародних стандартів. Звітність підприємств у нашій країні стандартизована для всіх підприємств, організацій, установ незалежно від їхньої галузевої належності, виду діяльності та організаційно-правової форми. Визначена взаємопов'язана система перерахованої звітності підприємств дасть змогу створити ефективну обліково-аналітичну інформаційну систему оперативного та стратегічного планування результатів діяльності торговельних підприємств (див. рис.).

У результаті інформаційно-аналітична система облікового процесу торговельного підприємства доповнюється інформаційно-аналітичною системою інших суб'єктів господарювання. Це доповнення дасть змогу істотно розширити



**Рисунок.** Аналітичне забезпечення системи планування результатів діяльності торговельних підприємств

інформаційно-аналітичну базу, використовувану для формування відповідної стратегії. У реальній дійсності для вітчизняних підприємств характерне домінування облікового процесу задля формування інформаційно-аналітичних даних для податкової служби. При цьому серйозною перешкодою в оперативному та стратегічному плануванні результатів діяльності торговельних підприємств є неузгодженість нормативних актів із методологією облікового процесу та системою оподаткування суб'єктів господарювання. Видається доцільним змінити пріоритети національної системи облікового процесу – від фіскальних функцій до функцій інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління торговельним підприємством, прийнятих менеджерських рішень. У звітності підприємств домінує фінансова інформація, але для оперативного та стратегічного планування результатів діяльності торговельних підприємств також важливу роль відіграють нефінансові показники. Крім змісту, немаловажне значення має оформлення періодичного звіту, оскільки інформацію, відображену у звіті, можуть використати конкуренти для прийняття певних стратегічних рішень і дій, які не бажані для суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах господарювання в торговельних підприємств зростає потреба у створенні налагодженої, вискоєфективної інформаційно-аналітичної системи, але сьогоденний стан інформаційно-аналітичної системи не повною мірою відповідає вимогам національної економіки, ускладнює її застосування в процесі обліково-аналітичного забезпечення вибору відповідної стратегії суб'єкта господарювання. Для аналітичного обґрунтування вибору відповідної стратегії доцільно використовувати не тільки основні, але й додаткові інформаційно-аналітичні показники облікового процесу. Необхідність використання додаткових показників облікового процесу впливає з тієї обставини, що багато елементів типових форм звітності мають комплексний характер і підлягають розшифровці в супутніх формах звітів суб'єктів господарювання. Додаткова інформація у вигляді численних розшифровок аналітичного характеру за основними елементами звітності торговельних підприємств допомагає краще визначитися в економічному становищі суб'єкта господарювання. Ця аналітична інформація дає змогу по-іншому розкрити суть господарських процесів, виражених вартісними агрегованими інструментами.

Слід констатувати, що національна система облікового процесу не повною мірою

приспосована для цілей ефективного управління торговельним підприємством. Облікову систему доволі важко застосовувати при дослідженні торговельного підприємства.

Обліковий процес, який ведеться з використанням національних положень (стандартів), має переважно констатуючий характер і фіксує те, що вже відображено в аналітичному та синтетичному обліку. Обліковий процес орієнтований більшою мірою на проведення економічного дослідження минулих подій суб'єкта господарювання і виконує контрольно-аналітичну функцію. Крім того, сам обліковий процес досить трудомісткий і обтяжений численними вимогами нормативних актів, тому інформаційно-аналітичні дані обліку можуть дати в низці випадків досить наближену оцінку економічного стану суб'єкта господарювання. Визначені показники є в певному сенсі одномоментними і недостатньо динамічними. Потрібно звернути увагу, що систему показників за даними облікового процесу необхідно розглядати як попередній етап у процесі вибору відповідної стратегії. Вирішення зазначеного питання бачиться в запровадженні на підприємстві управлінського або стратегічного обліку.

Формування стратегічного облікового процесу потребує цілеспрямованої роботи як на державному рівні, так і на рівні торговельних підприємств, з огляду на потреби суб'єктів господарювання у створенні інформаційно-аналітичної системи. Впровадження системи стратегічного обліку на торговельному підприємстві передбачає використання внутрішньо-управлінської звітності для управлінських кадрів різної ланки у відповідних форматах і залежно від їхніх функціональних обов'язків на підприємстві. Така звітність міститиме пакет аналітичної інформації про економічні ситуації і про реалізацію відповідної стратегії, необхідної управлінському персоналу в цьому місці і в певний час на основі єдиного інформаційно-аналітичного простору та регламенту формування та надання звітності в системі управління підприємством.

Слід звернути увагу, що зіставлення доходів, витрат та результатів діяльності дає змогу встановити найбільш ефективний, у визначених умовах, напрямок розвитку операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, визначити черговість у використанні потенційної можливості суб'єкта господарювання.

У процесі забезпечення оперативного та стратегічного планування результатів діяльності торговельних підприємств потрібно передбачати: доходи та витрати від усіх видів діяльності;

чистий фінансовий результат; показники іншого сукупного доходу; сукупний дохід; бізнес-плани потенційної можливості торговельного підприємства; бюджети за напрямками оздоровлення та забезпечення ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання.

Бізнес-план потенційної можливості торговельного підприємства має містити такі показники: структура операційних витрат; динаміка матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи; амортизації, інших витрат; показники скорочення витрат за видами діяльності та елементами; шляхи та джерела оздоровлення суб'єкта господарювання. Обліковий процес результатів оздоровлення суб'єкта господарювання передбачає збільшення чистого фінансового результату (сукупного доходу), припинення спаду й стабілізацію операційної та іншої діяльності підприємства.

У розробленій структурі аналітичного забезпечення оперативного та стратегічного планування результатів діяльності торговельних підприємств особлива увага приділяється обліку заходів, які відновлюють платоспроможність і підтримують ефективність господарської діяльності на засадах інституціональних та організаційних перетворень, формування ефективної системи внутрішньогосподарського облікового процесу.

Оперативне та стратегічне планування результатів діяльності торговельних підприємств можливе лише за наявності сформованої та функціонуючої аналітичної системи. Аналітична система – це сукупність інформаційних та аналітичних джерел, зокрема способи їх використання. Як зазначалося в дослідженні, цінність використовуваної аналітичної інформації визначається прагматичними і семантичними напрямками.

Прагматичний напрям визначає своєчасність, повноту висвітлення, послідовність, обачність, превалювання сутності над формою, частоту використання аналітичної інформації з урахуванням витрат на інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління діяльності суб'єкта господарювання. Семантичний напрям визначає якісну оцінку ступеня достовірності аналітичної інформації, її зрозумілість, дохідливість, доречність.

Обліково-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності торговельного підприємства ґрунтується на даних облікового процесу. Обліковий процес – це система безперервного відображення господарських засобів, джерел їх формування і процесів

господарської діяльності. Інформаційно-аналітична система облікового процесу забезпечує оперативні аналітичні запити, представляючи сукупність ресурсів суб'єкта господарювання та ефективність їх використання.

Оперативні аналітичні запити за характером поділяються на поточні та довгострокові. Це залежить від життєвого циклу результатів діяльності торговельного підприємства. Довгострокове інформаційно-аналітичне забезпечення можна ототожнювати зі стратегічним. Перше пов'язане з певними часовими кордонами і не спрямоване на зміну результатів діяльності і ринкової поведінки суб'єкта господарювання. Стратегічне інформаційно-аналітичне забезпечення орієнтоване на виділення найважливіших для торговельного підприємства подій, які призводять до зміни напрямів результатів діяльності суб'єкта, їх прогнозування та оцінки можливих наслідків. Таким чином, у стратегічному інформаційно-аналітичному забезпеченні горизонт обмежений не стільки часом, скільки темпами розвитку суб'єкта господарювання.

Стратегічні дослідження формують важливі організаційні рішення, які приймаються на різних рівнях управління. Для успішної їх реалізації потрібно визначити та оцінити проблеми, які є об'єктом стратегічного дослідження. Стратегічні дослідження застосовуються до тих питань (проблем), які орієнтовані на майбутнє, безпосередньо пов'язані з глобальними цілями суб'єкта господарювання.

Інформаційно-аналітична система стратегічного дослідження результатів діяльності торговельного підприємства орієнтована на вирішення завдань економічності перетворення ресурсів у результати діяльності торговельного підприємства. У цьому полягає відмінність стратегічного дослідження від оперативного та тактичного. Метою оперативного дослідження є оцінка ефективності витрат в операційній діяльності торговельного підприємства. Рішення, пов'язані з інноваційними результатами діяльності, мають стратегічний характер. Приватні питання, які виникають при цьому (наприклад, скільки грошових ресурсів буде спрямовано на реалізацію продукції), вважають тактичними.

Практично всі рішення в системі стратегічного дослідження орієнтовані на майбутнє, оскільки наслідки будь-якого аналітичного вибору відчуваються через деякий встановлений час. Для того щоб орієнтація на майбутнє сприймалася більш чітко, в рамках стратегічного дослідження їй треба дати визначення. На нашу думку, орієнтація на майбутнє в стратегічному



дослідженні – це рішення, орієнтовані на такий показник результатів діяльності торговельного підприємства, який не існує в повному обсязі або відсутній повністю, а також на такий показник, який діє в повному обсязі, але в майбутньому припинить своє існування.

Зовнішні фактори, які враховуються в стратегічному дослідженні, пов'язані із зовнішніми умовами впливу на результати діяльності торговельного підприємства. Перш ніж розпочати формування майбутніх стратегічних цілей та напрямів їх досягнення, потрібно усвідомити, які економічні, науково-технічні, соціальні, політичні, юридичні і суспільні чинники впливають на майбутнє суб'єкта господарювання. В іншому разі можна вибрати стратегію, яка виявиться помилковою, якщо на промислове підприємство впливають такі фактори: політична нестабільність, економічний спад, військові дії та ін.

У системі управління торговельним підприємством велике значення має розроблення методики складання прогностичної (планової) звітності суб'єкта господарювання. Прогнозна (планова) звітність складається за результатами проведеного прогнозу (плану), може бути виконана у формах конкретизованої або укрупненої з огляду на потреби суб'єкта господарювання. В укрупнених формах звіту точність прогнозу для управління знижується. Низка фінансових показників (зокрема доходи, витрати, чистий фінансовий результат) допускає застосування економіко-математичної моделі, яка значно спростить прогноз (план) та систему дослідження. Зібрані з різних джерел дані про майбутній фінансовий стан суб'єкта господарювання здатні істотно підвищити надійність стратегічного вибору в системі управління підприємством.

Діюча система облікового процесу не дає змоги повною мірою визначити реальну ефективність конкурентних фінансових інвестицій за синтетичними рахунками. Тому доцільно створити спеціальний синтетичний та аналітичний обліковий реєстр для відображення операцій, пов'язаних із фінансовими інвестиціями, рекомендуємо застосовувати додаткові аналітичні рахунки за окремими об'єктами фінансових інвестицій. У запропонованому обліковому реєстрі фіксуються вітчизняні та іноземні фінансові інвестиції. Окремим рядком слід враховувати операції, які здійснюються в рамках спільної діяльності суб'єкта господарювання. Відомості в реєстрі можуть коригуватися в рамках інвентаризації ресурсів підприємства. Використання запропонованого реєстру дасть змогу

відстежувати доходи, отримані від фінансових інвестицій суб'єкта господарювання. Дивіденди і відсотки за цінними паперами – основний дохід від фінансових інвестицій. Ці показники дають змогу порівняти фактичні та потенційні результати від зміни курсової вартості цінних паперів, які перебувають в інвестиційному портфелі суб'єкта господарювання.

Таким чином, зазначені напрями поліпшать вихідну точку стратегічного дослідження результатів діяльності торговельного підприємства з погляду їх більшої конкретизації. Оцінка та інтерпретація показників облікового процесу, а також додаткових інформаційно-аналітичних даних слугує основою інформаційно-аналітичного забезпечення процесу вибору відповідної стратегії суб'єкта господарювання, методично забезпечується на застосуванні різних прийомів та способів стратегічного дослідження. Варто зауважити, що саме можливості здійснення аналітичних розрахунків, тісно пов'язані з кількістю і якістю даних, є в розпорядженні спеціаліста-аналітика. Що різноманітніший і достовірніший інформаційно-аналітичний матеріал, то більше варіантів розв'язань у системі стратегічного дослідження, то глибше дослідження. Система прийняття управлінських рішень даватиме збої, якщо інформація, яка генерується на підприємстві, не спрямована на вирішення стратегічних завдань суб'єкта господарювання.

Для вибору відповідної стратегії торговельному підприємству необхідно створення інтегрованої системи облікового процесу, за допомогою якої можливо вести одночасно всі види обліку. Доцільно створити структурну одиницю, яка відповідатиме за процес інтеграції облікової системи. Потрібно узгодити різні підсистеми облікового процесу на торговельному підприємстві. Використання єдиної інтегрованої інформаційно-аналітичної системи дає змогу здійснювати панорамне, об'ємне відстеження найважливіших аспектів господарської діяльності суб'єктів.

**Висновки.** Запропонована інформаційно-аналітична система дає змогу здійснювати стратегічну оцінку за визначеними напрямками: сильних і слабких сторін, економічного потенціалу підприємства, контрагентів, конкурентів, ринку, ризику, макросистеми або мікросистеми. При отриманні аналітичної інформації доцільно враховувати такі принципи: не обмежуватися тільки одним джерелом інформаційно-аналітичного забезпечення, одне з джерел інформації має бути незалежним. У процесі обліково-аналітичного

обґрунтування вибору відповідної стратегії досліджується офіційна та неофіційна аналітична інформація суб'єкта господарювання. Джерелами офіційної інформації є засоби масової інформації, органи державної влади (Державна статистична служба України). Неофіційна інформація формується за різними неофіційними каналами. Для запису, зберігання і оброблення інформації, необхідної для вибору відповідної стратегії, доцільно створити єдину комп'ютеризовану систему облікового процесу та маркетингової аналітичної інформації суб'єкта господарювання. Технічні засоби є істотним

компонентом обліково-аналітичного забезпечення вибору відповідної стратегії суб'єкта господарювання. Технічні засоби, забезпечуючи своєчасний збір та оброблення інформації, даних, дають змогу здійснювати в автоматизованому режимі моделювання господарської діяльності торговельного підприємства та вибір його стратегічного розвитку за відповідними сценаріями. За допомогою автоматизованої системи можливо автоматично визначати відхилення фактичних показників від прогнозних (планових) і здійснювати їх оцінку для досягнення стратегічних завдань.

#### Список літератури

1. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : [монографія] / О. В. Побережець. – Херсон : Грін Д. С., 2016. – 500 с.
2. Звітність підприємств : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл.] / С. В. Філіппова, С. І. Масленніков, О. В. Побережець, С. О. Черкасова. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 188 с.

#### References

1. Poberezhets, O. V. (2016). *Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovoho pidpriemstva* [Theoretical, methodological and practical basics of the investigation of the commercial enterprise's performance results management system]. Kherson: Hrin D. S.
2. Filyppova, S. V., Maslennikov, Ie. I., Poberezhets, O. V., & Cherkasova, S. O. (2015). *Zvitnist pidpriemstv* [Enterprise statements]. Odesa: Pres-kur'ier.

Y. Safonov, O. Poberezhets

### THE COMMERCIAL ENTERPRISE ACTIVITY PERFORMANCE: PROVISION OF THE SYSTEM OF PLANNING

*The article deals with the aspects of providing a system for planning the performance of a trading enterprise. The main elements of ensuring the system of planning of the results of activity of a trading enterprise are determined. The accounting and analytical information system of operative and strategic planning of the results of the activity of trading enterprises has been formed. The concept of the analytical system for planning the results of the activity of a trading enterprise is investigated. The qualitative estimation of the used analytical information is offered. The formation of a strategic accounting process at the trade enterprise is proposed. The factors of influence on the information-analytical system of strategic research of the results of activity of a trading enterprise are determined. The proposed methods for drawing up forecast (plan) accounts of a business entity are proposed. The creation of a special synthetic and analytical register for the display of operations related to financial investments is proposed. It is proposed to create an integrated system of accounting process with the help of which it is possible to conduct simultaneously all kinds of accounting at trade enterprises.*

**Keywords:** security, performance, management system, trading company.

Матеріал надійшов 29.04.2017