

УДК 657.633:658.155.3

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-49>**Копчикова І.В.**

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри обліку та оподаткування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

Korchykova Inna

*Candidate of Sciences (Economics),
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation
Vinnytsia Institute of Trade and Economics
Kyiv National University of Trade and Economics*

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ КОНТРОЛЮ ТОВАРИХ ВТРАТ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION AND METHODS OF CONTROLLING COMMODITY LOSSES

АНОТАЦІЯ

У статті задля вдосконалення методичного підходу до внутрішнього контролю товарних втрат торговельних мереж розроблено структурно-логічну схему, покладену в основу регламенту системи внутрішнього контролю товарних втрат у торговельних мережах, яка включає етапи розроблення заходів мінімізації товарних втрат. Головна мета розроблення процесно-методичного забезпечення полягає у скороченні величини товарних втрат. Виокремлені основні суб'єкти, а саме центри відповідальності за ті чи інші заходи зі скорочення товарних втрат. Кожний з наведених суб'єктів проводитиме контрольні процедури, пов'язані з процесом руху товарів, що дає змогу не лише контролювати їх наявність та збереження, але й управляти бізнес-процесами для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Обґрунтовано, що проведення внутрішнього контролю сприяє підвищенню гарантій та зменшенню ризиків втрат майна.

Ключові слова: запобігання втратам, контроль товарних втрат, контрольні процедури, управління втратами.

АННОТАЦИЯ

В статье с целью совершенствования методического подхода к внутреннему контролю товарных потерь торговых сетей разработана структурно-логическая схема, положенная в основу регламента системы внутреннего контроля товарных потерь в торговых сетях, которая включает этапы разработки мер минимизации товарных потерь. Главная цель разработки процессно-методического обеспечения заключается в сокращении величины товарных потерь. Выделены основные субъекты, а именно центры ответственности за те или иные меры по сокращению товарных потерь. Каждый из приведенных субъектов будет проводить контрольные процедуры, связанные с процессом движения товаров, что позволяет не только контролировать их наличие и сохранность, но и управлять бизнес-процессами для повышения конкурентоспособности предприятия на рынке. Обосновано, что проведение внутреннего контроля способствует повышению гарантий и уменьшению рисков потерь имущества.

Ключевые слова: предотвращение потерь, контроль товарных потерь, контрольные процедуры, управление потерями.

ANNOTATION

An important problem for most Ukrainian entrepreneurs is their attitude to internal security and loss prevention as one of the secondary areas of enterprise activity. In today's environment, loss management means creating a single, streamlined, clearly and seamlessly functioning system with specific targets and intercon-

nected elements. Based on the study, the systematic sequences formulate such stages of commodity loss management and organizational and economic methods that can be applied to solve the problem of reducing commodity losses. These methods are the organization of accounting of losses at the centers of origin with the identification of subjective and objective reasons, regulation of decision-making on the results of analysis, normalization of the level of commodity losses, control of compliance with established standards, material incentives for responsibility centers. The main purpose of the development of process and methodological support is to reduce the value of product losses. In order to improve the methodological approach to the internal control of commodity losses of trading networks, a structural and logical scheme is laid, which is the basis for the regulation of the system of internal control of commodity losses in trade networks, which includes the steps of developing measures to minimize commodity losses. The main actors are identified as the centers of responsibility for various measures for the reduction of commodity losses. Officials, who exercise control within the enterprise, are designed to protect the interests of the owner, the interests of the enterprise and other employees. Each of these entities must perform the relevant functions in terms of preventing and reducing commodity losses. Each of these entities will carry out control procedures related to the movement of goods, which not only control their availability and storage, but also manage business processes to improve the competitiveness of the enterprise in the market. It is substantiated that conducting internal control helps to increase guarantees and reduce the risk of property loss.

Key words: loss prevention, commodity loss control, control procedures, loss management.

Постановка проблеми. Теорія й практика господарювання торговельних мережевих структур свідчать про те, що товарні втрати – це найважливіший об'єкт управління. У практичній діяльності торговельної мережі товарні втрати є каталізатором, який обмежує прибутковість, тому вони потребують подальших досліджень та уваги науковців у системі оцінювання результатів господарювання.

Перехід до торгівлі шляхом самообслуговування є потужним каталізатором зростання цієї проблеми. Звичайно, самообслуговування збільшує товарообіг втричі й на чверть підвищує прибутковість, однак втрати збільшуються у два-три рази [1].

Важливою проблемою для більшості українських підприємців залишається ставлення до внутрішньої безпеки й запобігання втратам як до однієї з другорядних сфер діяльності підприємства. Це виявляється в нерозумінні актуальності проблеми, необхідності фінансування відповідних програм за принципом залишковості, а також невикористанні очевидних інструментів обліку й контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та розвитку системи внутрішнього контролю здійснили такі науковці, як С.В. Бардаш [2], Т.А. Бутинець [3], В.Т. Лозинський [4], В.М. Яценко [5]. С.В. Бардаш доводить необхідність трансформації парадигми внутрішнього контролю, пов'язаної з необхідністю запровадження внутрішнього контролю щодо бізнес-фактів внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. В.М. Яценко розглядає проблеми функціонування внутрішнього контролю на підприємствах України й надає пропозиції щодо їх вирішення як на державному рівні, так і на рівні підприємства.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Необхідно підкреслити, що сьогодні існують розробки у сфері застосування організаційно-економічних методів для побудови системи управління підприємством загалом або деякими процесами його діяльності зокрема. В процесі проведеного нами дослідження виявлено, що питанню управління та скорочення товарних втрат, особливо їх економічному аспекту, приділено недостатньо уваги. Навіть у тих працях, де вони розглянуті з точки зору їх факторного аналізу, відсутні методи мінімізації товарних втрат у торговельних мережах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення системи запобігання втратам для забезпечення збереження майна власників та пошук шляхів мінімізації товарних втрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління втратами – це складний багато-

гранний процес, який включає управлінські дії, метою яких є досягнення певного визначеного результату діяльності підприємства торгівлі та його конкурентоспроможності на ринку. В сучасних умовах управління втратами означає створення єдиної, раціональної чітко та безперебійно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами. Управління втратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня втрат підприємства. Критерієм оптимізації є мінімум витрат.

В основу побудови системи управління товарними втратами на підприємстві роздрібно торгівлі покладено принцип детермінізму (причинно-наслідковий зв'язок). Кожна частина сукупної величини товарних втрат формується на конкретному етапі та є результатом (здебільшого негативного характеру) конкретних дій або бездіяльності. Такими етапами є процеси транспортування товарів від постачальників до ритейлера; зберігання продукції на складах роздрібного торговельного підприємства; реалізації товарів кінцевому споживачу. При цьому така сукупна величина безпосередньо впливає на більшість економічних показників діяльності торговельного підприємства, таких як витрати, дохід, прибуток, рентабельність бізнесу. На підставі проведеного дослідження в системній послідовності сформульовано такі етапи управління товарними втратами та організаційні й економічні методи, які можна застосувати для вирішення завдання зниження товарних втрат (табл. 1).

Головна мета розроблення процесно-методичного забезпечення полягає у скороченні величини товарних втрат. Системний підхід до об'єкта дослідження виражався його елементним аспектом. Так, товарні втрати, наприклад, розглянуті з точки зору джерел їх появи на підприємстві, за чинниками, що впливають на їх величину. Процес утворення втрат торговельної організації розбитий на стадії виникнення. Структурний аспект системного підходу виражається в тому, що система управління

Таблиця 1

Процесно-методичне забезпечення мінімізації товарних втрат торговельних мереж

№	Етап процесу зниження товарних втрат	Організаційні методи	Економічні методи
1	Облік даних за товарними втратами	Виділення центрів виникнення товарних втрат.	Систематичний облік товарних втрат.
2	Економічний аналіз отриманих даних	Виявлення причин утворення товарних втрат.	Економічний аналіз отриманих даних з розрахунком їх впливу на основні економічні показники.
3	Розроблення заходів зі скорочення величини товарних втрат	Розроблення заходів зі скорочення величини товарних втрат з виділенням центрів відповідальності за вжиття заходів. Регламентація прийнятих рішень (накази, інструкції, тренінги).	Економічне обґрунтування розроблених заходів.
4	Контроль вжиття заходів	Контроль дотримання встановлених нормативів і вжитих заходів.	Економічна оцінка вжиття заходів.
5	Планування рівня товарних втрат на наступний період	Регламентація встановленого рівня товарних втрат.	Нормування рівня товарних втрат торговельної мережі.

товарними втратами на підприємстві торгівлі працює зі вхідними та вихідними даними. Показники величини товарних втрат надходять у єдиний центр (відділ обліку) після здійснення процесу інвентаризації та актування. На цьому етапі вхідними є дані проведених інвентаризацій, інформація по актах списання продукції, а також нормативи товарних втрат (як результат попереднього циклу). Специфіка роздрібно торгівлі й мета дослідження, що проводиться, обумовлюють збирання даних диференційовано за кожною групою товарів. Вихідними даними цього етапу є величина товарних втрат, розподілена залежно від джерел їх виникнення, що є вхідними даними для етапу їх аналізу.

На цьому етапі товарні втрати досліджуються й аналізуються з точки зору їх структури, частки товарообігу за конкретною групою товарів за конкретний період, частки в загальній сумі витрат торгової фірми.

Вихідними даними на етапі аналізу є економічні показники рівня товарних втрат до товарообігу, рівня товарних втрат у витратах підприємства (надходять на етап розроблення заходів щодо зниження втрат як вхідні дані), а також інформація про природний збиток і можливі втрати від крадіжок (надходять на етап нормування природного збитку як вхідні дані).

Економічні показники рівня товарних втрат (до товарообігу, до витрат) надходять «на вхід» блоку з розроблення заходів щодо зниження товарних втрат з позначенням персональної відповідальності осіб, дії яких безпосередньо пов'язані з формуванням величини втрат. При цьому вихідними даними цього етапу є нормативні показники роботи підприємства, розроблені задля зниження величини втрат (наприклад, граничний рівень товарних втрат відносно товарообігу конкретного магазину, максимальна величина товарних запасів за групами швидкопсувних товарів (ковбасні вироби, сир, рибна продукція, овочі, фрукти)).

Також вихідними даними етапу розроблення заходів є інструкції, накази, регламенти щодо діяльності структурних підрозділів торговельного підприємства (наприклад, програми тренінгів відділу по роботі з персоналом). Розроблення регламентів – це початковий і правильний опис усіх процесів, особливо тих, неправильне або навмисне викривлення яких призводить до заподіяння шкоди. Отже, це є одним з першочергових завдань у налагодженні системи запобігання втратам. Усунувши можливості втрат, підприємство значно скоротить ризик нанесення шкоди, а досягнувши відсутності бажання персоналу до шахрайства, повністю збереже цінності та майно, отримає собі актив безпеки, а саме лояльного працівника [6].

Завдання блоку контролю є визначальним, оскільки описані етапи працюють у сфері людських відносин. Вхідні дані – це нормативні показники роботи, інструкції для структурних підрозділів. Вихідними даними етапу контролю є

кінцеві результати діяльності зі зниження товарних втрат на підприємстві роздрібно торгівлі.

Наступний етап планування величини товарних втрат у відносних величинах важливий для постановки подальших цілей та їх досягнення. Вхідними даними тут є результати діяльності підприємства торгівлі за минулі періоди. Вихідні дані (рівень товарних втрат) замикають модель, що розглядається, та є вхідною інформацією під час обліку в подальших періодах. Важливою складовою частиною в моделі зниження товарних втрат є етап розроблення нормативів товарних втрат, норм природного збитку. При цьому нормативи товарних втрат доцільно розробляти рітейлеру самостійно, оскільки ці величини залежать від рівня технологічності підприємства, кількості магазинів, об'єднаних у мережі, формату роздрібних магазинів. Норми природного збитку закріплені законодавчо, існує необхідність зміни цих величин. Вхідними даними на цьому етапі є інформація «на виході» етапу аналізу величин і структури товарних втрат. Вихідні дані надходять «на вхід» етапу обліку руху товарів.

Вивчення факторів формування товарних втрат на підприємствах роздрібно торгівлі дало змогу побудувати структурно-логічну схему, яка покладена в основу регламенту системи внутрішнього контролю товарних втрат у торговельних мережах (рис. 1).

Основна функція представленої організаційно-економічної моделі скорочення товарних втрат – це зниження товарних втрат на підприємстві роздрібно торгівлі продовольчої групи товарів. Кожний з блоків цієї моделі виконує поставлені саме перед ним завдання, що обумовлює роботу системи загалом.

Основними суб'єктами (центрами відповідальності) за ті чи інші заходи зі скорочення товарних втрат на підприємстві є такі його підрозділи, як касовий вузол, служба торговельної безпеки, інженерно-технічні служби, обліково-економічний відділ, відділ проектування та вдосконалення технологій торгівлі, відділи контролінгу, інформаційних технологій, по роботі з персоналом, юридичний, товарознавці, менеджери, матеріально відповідальні особи.

Несумісність обов'язків працівників – це така їх комбінація, за якої службовець, що зробив помилку або спотворив інформацію, може приховати цей факт у процесі своєї звичайної діяльності.

Обов'язки між працівниками розподіляються таким чином, щоб ніхто з них не виконував більше однієї із зазначених функцій. Перша й четверта функції є управлінськими, друга – обліковою, третя – функцією зберігання. Правильний розподіл цих функцій між різними посадовими особами та підрозділами необхідний для:

– координації дій, тобто розгляду різних аспектів однієї й тієї ж господарської операції задля швидкого виявлення й виправлення ненавмисної помилки;

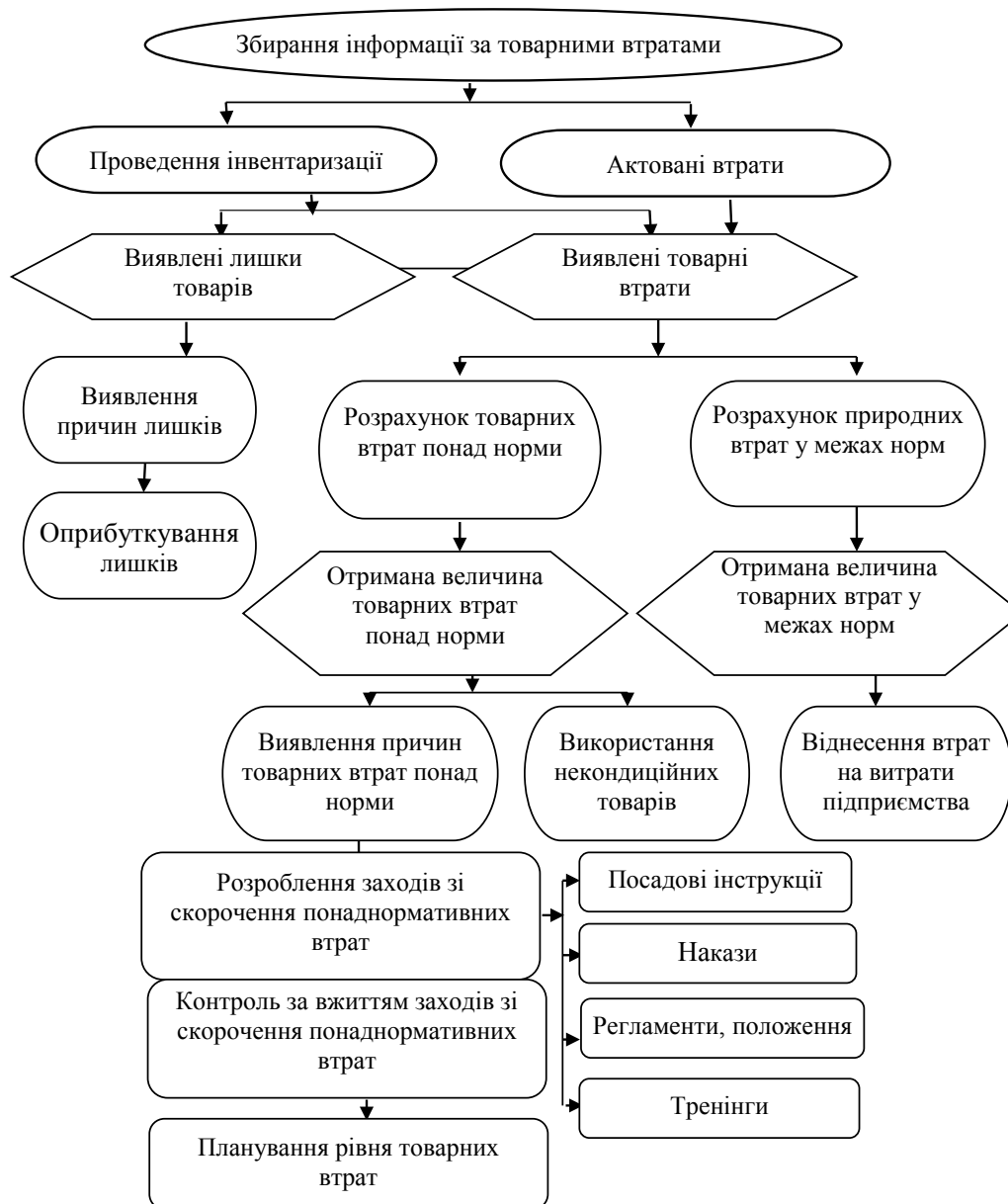


Рис. 1. Структурно-логічна схема, покладена в основу регламенту системи внутрішнього контролю товарних втрат у торговельних мережах

– того, щоби важче було навмисно викри-
вити інформацію, оскільки для цього потрібно
змовитись двом або більше особам.

Посадові особи, що здійснюють контроль все-
редині підприємства, покликані забезпечувати
інтереси власника, інтереси цього підприємства
та працюючих. Вони керуються у своїй діяльнос-
ті лише внутрішніми актами. Посадові особи й
відповідні підрозділи підприємств керуються по-
ложеннями, що затверджуються власником або
керівником підприємства. Проте підрозділи, ді-
яльність яких має контролюючий характер (від-
діл технічного контролю, бухгалтерія, юридичний
відділ), діють на основі положень, затверджува-
них власником. Такий порядок дає можливість
посадовим особам, що працюють у цих підрозді-
лах, ефективно контролювати якість продукції,
фінансову дисципліну, законність операцій [3].

Кожен із зазначених суб'єктів повинен ви-
конувати відповідні функції щодо запобігання
товарним втратам та їх скорочення (табл. 2).

Четвертим етапом процесу скорочення товар-
них втрат стає контроль вжиття розроблених на
третьому етапі заходів. Чітко організований об-
лік дає змогу вести систематичний контроль за
збереженням і використанням товарно-матері-
альних ресурсів на всіх стадіях виробництва й
обігу, своєчасно виявляти втрати, реально оці-
нювати їх у грошовій формі та отримувати про
них достовірну інформацію. Це дає можливість
виявляти конкретних винуватців і вимірювати
розмір нанесених збитків, спричинених нестачею,
псуванням, ушкодженням, втратою, роз-
краданнями, перевитратою або зневажливим
ставленням до товарів, ресурсів. При цьому
розмежовується матеріальна відповідальність

Таблиця 2

Функції суб'єктів контролю із запобігання товарним втратам та їх скорочення

Суб'єкт контролю	Функції суб'єктів контролю із запобігання товарним втратам та їх скорочення
Обліково-економічний відділ	Документальне оформлення операцій з рухом товарів, контроль достовірності звітності, відстеження дотримання нормативів товарних запасів, відображення результатів інвентаризації в обліку, розрахунок списання товарних втрат у межах норм природного збитку, віднесення та стягнення нестач з винних осіб.
Товарознавці, менеджери, МВО	Перевірка якості товарів, приймання товарів за кількістю та якістю.
Інженерно-технічні служби	Забезпечення умов збереження цінностей (приміщення та устаткування для зберігання, температурний режим).
Юридичний відділ	Вивчення договорів щодо повернення бракованих запасів та товарів, термін придатності яких минув. Розгляд листів, заяв і скарг відвідувачів про зловживання службовим становищем та порушення правил торгівлі щодо питань збереження товарно-матеріальних цінностей. Розроблення необхідної документації щодо регулювання відносин з матеріально відповідальними особами.
Відділ інформаційних технологій	Інформаційно-аналітичне забезпечення, яке включає збирання й систематизацію даних, розроблення інструментів для обслуговування й оброблення баз даних, складання звітів за певні періоди часу, обслуговування технічних засобів охорони.
Відділ по роботі з персоналом	Посилена увага до працівників, що мають відношення до матеріальної відповідальності. Здійснення морального й матеріального стимулювання персоналу. Проведення навчання з вивчення посадових інструкцій та регламентів. Проведення тренінгів щодо правил роботи з покупцями, способів виявлення недбалства й шахрайства, а також запобігання ним. Контроль за несуміщенням сумісних посад. Поширення інформації про покарання.
Служба торговельної безпеки	Охорона об'єкта; здійснення пропускового режиму; підтримання громадського порядку; використання технічних засобів охорони; ведення відповідної охоронної документації; контроль за персоналом; контроль за покупцями; контроль за процедурами товароруку.
Касовий вузол	Дотримання касової дисципліни, порядку анулювання чеків.
Відділ проектування та вдосконалення технологій торгівлі	Вибір холодильного обладнання, планування складських приміщень, потоків надходження, реалізації та внутрішнього переміщення товарів і готової продукції на стадії проектування торговельної точки.
Відділ контролінгу	Проведення планових та позапланових інвентаризацій, виведення результатів інвентаризації. Вивчення доцільності та контролю руху операцій з товарами.

між працівниками задля контролю за відшкодуванням нанесеного збитку. Сьогодні виникла нагальна потреба внутрішнього контролю на підприємствах роздрібно торгівлі. Особливо гостро це відчувається в організаціях, що групують свої магазини в ритейлерську мережу.

Планування рівня товарних втрат до товарообігу є п'ятим етапом процесу їх зниження. Цей блок дій дає змогу розрахувати втрати майбутніх періодів. На підставі цих величин і планованого товарообігу відбувається встановлення необхідного обсягу закупівель товарів. Визначення нормативу товарних втрат впливає на величину заробітної плати менеджерів по товарній групі, продавців відповідних відділів. Встановлена величина заздалегідь повідомляється співробітникам для мотивації її дотримання. Встановлення нормативів втрат диференційоване за кожним об'єктом торгівлі, що обумовлюється об'єктивними причинами. По-перше, товарооборотність кожного магазину різна. По-друге, стан матеріально-технічної бази одного торговельного підприємства може істотно відрізнятись від іншого (це пов'язане з конфігурацією магазину, його розташуванням, терміном експлуатації, основою для здійснення господарської діяльності (власність або оренда) тощо. По-третє, рівень організаційного управління, пов'язаний з людським чинником, різний.

Описаний процес є циклічним. Облік руху товарно-матеріальних цінностей, облік товарних втрат, що утворюються в процесі цього руху, повинен здійснюватися періодично. Далі потрібно аналізувати отримані дані, на підставі яких розробляються заходи зі зниження або попередження товарних втрат. Контроль точного вжиття таких заходів є невід'ємною частиною управління втратами ритейлера. При цьому відповідальність за невжиття або неналежне вжиття зазначених заходів повинна бути відчутною. Після проведених дій необхідно знову зібрати дані, проаналізувати результати заходів, а на їх основі обов'язково скласти нормативи щодо статей товарних втрат.

Висновки. Оцінка ефективності виконання завдань внутрішнього контролю товарних втрат та чітке визначення обов'язків досягаються чіткою регламентацією послідовності здійснення операцій з виявлення та списання товарних втрат. Задля цього виявлено та окреслено організаційно-економічні методи для побудови алгоритму скорочення товарних втрат торговельних мереж. Зазначені методи є організацією обліку товарних втрат за центрами виникнення з виявленням суб'єктивних та об'єктивних причин, регламентацією прийнятих рішень за результатами аналізу, нормуванням рівня товарних втрат, контролем дотримання встановлених нормативів, матеріальним стимулюванням центрів відповідальності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The New Barometer 2014–2016. URL: http://www.odesus.gr/images/nea/eidhseis/2016/3.Global-Retail-Theft-Barometer-2016/GRTB%202016_web.pdf (дата звернення: 05.02.2020).
2. Бардаш С.В., Бардаш С.С. Причини та зміст удосконалення парадигми внутрішнього контролю. *European Cooperation*. 2015. Vol. 5(5). P. 35–46.
3. Бутинець Т.А. Система внутрішнього контролю підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2008. № 1(10). С. 25–38.
4. Лозинський В.Т. Товарні втрати як чинник розвитку застосування методів активізації продажу. *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 1(18). С. 321–323. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_71 (дата звернення: 05.02.2020).
5. Яценко В.М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2009. Вип. 22. С. 3–7. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/88268/84117> (дата звернення: 05.02.2020).
6. Копчикова І.В. Персонал як інструмент запобігання товарним втратам торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 278–281. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/37.pdf (дата звернення: 05.02.2020).
7. Barometer-2016/GRTB%202016_web.pdf (accessed: 05 February 2020).
8. Bardash S.V., Bardash S.S. (2015) Prychyny ta zmist udoskonalennja paradyghmy vnutrishnjogho kontrolju [Causes and content of improvement of the internal control paradigm]. *European Cooperation*. Vol. 5(5), pp. 35–46.
9. Butynets T.A. (2008) Systema vnutrishnjogho kontrolju pidpryjemstva [System of internal control of the enterprise]. *Visnyk Zhytomyrs'kogo derzhavnogo tekhnologichnogo universytetu. Ekonomichni nauky*. № 1(10), pp. 25–38.
10. Lozynskiy V.T. (2013) Tovarni vtraty yak chynnyk rozvytku zastosuvannia metodiv aktyvizatsii prodazhu [Commodity losses as a factor in the application of sales promotion methods]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1(18), pp. 321–323. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_71 (accessed: 05 February 2020).
11. Jacenko V.M. (2009) nutrishnij kontrolj na pidpryjemstvakh Ukrainy: problemy rozvytku ta shljakhy jikh vyrishennja [Internal control at Ukrainian enterprises: problems of development and ways of their solution]. *Zbirnyk naukovykh pracj ChDTU*, vyp. 22, pp. 3–7. Available at: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/88268/84117> (accessed: 05 February 2020).
12. Kopchikova I.V. (2019) Personal jak instrument zapobighannja tovarnym vtratam torghoveljnogho pidpryjemstva [Personnel as a tool of preventing the trade losses of a trading company]. *Economy and society*, no. 20, pp. 278–281. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/37.pdf (accessed: 05 February 2020).

REFERENCES:

1. The New Barometer 2014–2016. Available at: <http://www.odesus.gr/images/nea/eidhseis/2016/3.Global-Retail-Theft->