

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ ОБРАЩЕНИЯ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Хамидуллина Г.Р., к.э.н., доцент, докторант

Финансовая академия при Правительстве РФ

### 1. КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

Социально-экономическая роль издержек обращения заключается в том, что они призваны обеспечить нормальный процесс товарного обращения, реализацию предметов широкого потребления с целью удовлетворения запросов населения. Повышение эффективности издержек обращения, их формирование в общественно-необходимых размерах позволяет увеличить прибыль кооперативной торговли, часть которой направляется на дальнейшее развитие и совершенствование ее материально-технической базы — необходимого условия улучшения качества торгового обслуживания.

В экономической литературе и нормативных документах часто применяются такие термины, как «издержки», «затраты», «расходы». Ознакомление с сущностью перечисленных выше терминов позволяет сделать вывод о том, что в своей основе все эти понятия имеют одинаковый смысл в том, что это — затраты предприятия, связанные с выполнением определенных операций.

Термин «издержки» применяется, как правило, в экономической теории. Это суммарные жертвы предприятия, связанные с выполнением определенных операций. Они включают в себя как явные (бухгалтерские, расчетные), так и вмененные (альтернативные) издержки.

Под **затратами** следует понимать явные (фактические, расчетные) издержки предприятия, а под расходами — уменьшение средств предприятия или увеличение его долговых обязательств в процессе хозяйственной деятельности. **Расходы** означают факт использования сырья, материалов, услуг. Лишь в момент реализации предприятие **признает** свои доходы и связанную с ним часть затрат — расходы.

На такое понимание вышеуказанных терминов нас ориентирует стандарт 18 МСФО «Выручка», а также отечественные ПБУ 9/99 «Доходы организации» и 10/99 «Расходы организации». В соответствии с указанными документами расходы, как правило, принимают форму оттока или уменьшения актива. Расходы признаются в отчете о прибылях и убытках на основании непосредственной связи между понесенными затратами и поступлениями по определенным статьям дохода. Такой подход называется **соответствием расходов и доходов**. Исходя из этого в бухгалтерском учете все доходы должны соотноситься с затратами на их получение, называемыми расходами.

Возникающие в процессе хозяйственной деятельности торговых организаций затраты, в широком смысле, являются собой многогранную категорию. Принято различать:

- затраты предприятий на покупку товаров, предназначенных для реализации и создания необходимых запасов (средства не затрачиваются, а авансируются и, постоянно находясь в обороте предприятия, возмещаются за счет собственного оборотного капитала и краткосрочных кредитов банка);

- капитальные вложения в расширенное воспроизводство основных фондов, как единовременные затраты, возмещаемые за счет собственных средств, долгосрочных кредитов банков, других заемных средств;
- текущие затраты (издержки обращения), связанные с организацией торгового процесса и возмещаемые в результате получения выручки.

Механизм хозяйствования предприятия определяется степенью управляемости затратами. Необходимо учиться управлять затратами, т.е. своевременно принимать меры по оптимизации соотношения «затраты — результаты». Организации потребительской кооперации рассматриваются как крупные ресурсопотребляющие системы, поэтому издержки являются одним из существенных факторов прибыльности.

Следовательно, предстоит разработать программы укрепления финансового состояния организаций потребительской кооперации, ориентированные на максимальную мобилизацию имеющихся внутрихозяйственных резервов, увеличение доходов и экономное расходование средств.

Режим оптимизации расходов представляет комплекс экономических, производственно-технических, организационных и других мер и условий, направленных на обеспечение наиболее рационального использования всех видов ресурсов на всех стадиях воспроизводства. Он предполагает применение прогрессивной техники и технологии, механизацию и автоматизацию труда, укрепление трудовой дисциплины, совершенствование материально-морального стимулирования. Соблюдение этих принципов означает наиболее эффективное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов во всех сферах деятельности.

Кооперативные организации имеют еще значительные внутренние возможности экономии издержек обращения, исследование которых — главная задача экономического анализа издержек обращения, изучения структуры и тенденций их изменения в целях разработки мер, направленных на повышение эффективности торговли.

Пределы сокращения издержек обращения в торговле имеются, что подтверждается практической деятельностью и опытом работы отдельных кооперативных организаций. Поэтому проблема должна быть поставлена так: оптимизация издержек обращения — основа роста накоплений, направляемых на укрепление материально-технической базы кооперативных организаций и повышение жизненного уровня обслуживаемого населения и работников кооперативных организаций.

На сумму издержек обращения влияет множество факторов: как общеэкономического характера, так и зависящих от конкретных условий деятельности кооперативной организации. Одни из них вызывают уменьшение<sup>1</sup> издержек, другие — увеличение. Наиболее подвержен изменению уровень издержек обращения. Он не является постоянной величиной, так как складывается под воздействием как объективных, так и субъективных факторов. Для обеспечения финансовой устойчивости организации важно задействовать те факторы, которые непосредственно зависят от деятельности самой кооперативной организации.

В экономической и учетной литературе **расходы на продажу** рассматриваются как выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда, связанные с осуществлением прогнозируемой связи между

<sup>1</sup> В процентах к товарообороту.

производством и потреблением, опосредствованные товарным обращением (денежное измерение суммы ресурсов, используемых с определенной целью). В торговой деятельности расходы на продажу представляют:

- расходы на перевозку товаров;
- расходы на хранение;
- расходы на подработку, подсортировку и приведение товаров в форму, пригодную для продажи;
- расходы непосредственно на процесс торговли.

**Таблица 1  
НАПРАВЛЕНИЯ КЛАССИФИКАЦИИ  
ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ**

№	Предмет классификации	Подразделения классификации
1	Экономическая природа	чистые; дополнительные
2	Экономическое содержание	элементы; статьи
3	Отрасль деятельности	издержки розничной торговли; издержки оптовой торговли; издержки предприятий питания; издержки закупок сельскохозяйственных продуктов и сырья и т.п.;
4	Функции деятельности в торговле (в разрезе общих групп затрат)	снабженческо-заготовительные; производственные; коммерческо-сбытовые; организационно-управленческие;
5	Отношение к товарообороту	постоянные (к условно-постоянным относятся затраты, абсолютная величина которых не зависит от изменения объема оборота розничной торговли или зависит от него в незначительной степени); переменные (к переменным относят расходы, размер которых изменяется пропорционально изменению объема оборота розничной торговли). В свою очередь переменные издержки обращения могут быть: <ul style="list-style-type: none"> <li>• пропорциональные - изменяются в зависимости от степени загрузки производственных мощностей (например, аккордная заработная плата);</li> <li>• прогрессивные - повышаются быстрее степени загрузки производственных мощностей (надбавки к заработной плате за сверхурочную работу и доплаты за работу в праздничные дни; расходы, связанные с выпуском бракованной продукции);</li> <li>• депрессивные - растут медленнее, чем количество произведенной продукции (скидки с цены при закупках большого количества)</li> </ul>
6	Способ калькуляции	прямые (расходы, которые непосредственно могут быть отнесены на конкретную группу товаров); косвенные (расходы, относящиеся к деятельности организации в целом, то есть не могут быть отнесены на конкретную группу товарную группу, например, заработная плата аппарата управления и тому подобное); в разрезе потоварных групп; в разрезе центров затрат, центров ответственности.

№	Предмет классификации	Подразделения классификации
7	Отношение к реализации	относящиеся к реализованным товарам; относящиеся к остатку нереализованных товаров
8	Факт отражения в бухгалтерском учете	явные (внешние или эксплицитные) – связаны с оплатой используемых ресурсов, не являющихся собственностью данного предприятия, и находят отражение в бухгалтерской отчетности; неявные (внутренние или имплицитные) – представляют компенсацию за самостоятельное использование предприятием собственных ресурсов и состоят из расходов по использованию оборудования, зданий, автотранспорта и т.д., которые не отражаются в бухгалтерской отчетности, но должны быть учтены при оценке получаемой прибыли
9	Распределение по отраслям деятельности	прямые; общие
10	Цели принятия управленческих решений	явные; альтернативные; релевантные; нерелевантные; эффективные; неэффективные
11	Период прогнозирования	краткосрочный период; долгосрочный период
12	Возможности планирования	планируемые; непланируемые; безвозвратные
13	Способ нормирования	в пределах установленных стандартов, норм и смет; по отклонениям от них
14	Способ организации	по местам и сферам возникновения; по функциям деятельности; по центрам ответственности
15	Возможности учета	экономические элементы и статьи калькуляции; одноэлементные и комплексные; основные и накладные; прямые и косвенные; постоянные и переменные; текущие и единовременные
16	Возможности контроля	контролируемые; неконтролируемые
17	Возможности регулирования	регулируемые; нерегулируемые
18	Способы стимулирования	обязательные; поощрительные
19	Возможности анализа	фактические, плановые, стандартные и нормативные; полные и частичные; общие и структурные;
20	Отношение к налогообложению	элементы и статьи; затраты, оказывающие и не оказывающие влияние на налогооблагаемую прибыль
21	Временной признак	текущие; будущего отчетного периода; предстоящие
22	Степень целесообразности понесенных затрат	полезные; бесполезные

Сложившаяся практика показывает, что затраты учитываются в двух следующих формах.

1. Для измерения прибыли – путем сравнения расходов с доходами.
2. Для контроля затрат – путем сравнения их с установленными стандартами.

Практика организации управленческого учета в экономически развитых странах предусматривает разные варианты классификации затрат в зависимости от целевой установки, направлений учета затрат.

Под **направлением учета затрат** понимается область деятельности, где необходим обособленный, целенаправленный учет затрат.

Обычно в учете накапливается информация о трех категориях затрат:

- расходы на материалы;
- расходы на рабочую силу;
- накладные расходы.

Затем обобщенные затраты распределяются по направлениям учета:

- калькулирование и оценка себестоимости товаров;
- подготовка и принятие управленческих решений;
- осуществление процесса контроля и регулирования.

В каждом из перечисленных выше трех направлений, в свою очередь, происходит дальнейшая детализация затрат в зависимости от целей управления.

Предложенная выше классификация издержек обращения необходима для эффективного управления затратами торговых предприятий.

Группировка затрат в целях управления намного шире, чем группировки затрат финансового учета. Практика организации эффективного анализа и контроля предусматривает разные варианты классификации затрат в зависимости от целевой установки, направлений учета и контроля затрат и обоснования управленческого решения. Потребители внутрихозяйственной информации о затратах определяют то направление учета, контроля и анализа, которое необходимо им для обеспечения информацией по управленческому вопросу, касающемуся издержек обращения. Детализация затрат организуется в зависимости от целей управления.

Механизм хозяйствования кооперативного торгового предприятия определяется степенью управляемости издержками обращения.

## 2. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ ОБРАЩЕНИЯ

Хозяйственная деятельность организации должна осуществляться с таким расчетом, чтобы с помощью имеющихся ограниченных средств (ресурсов) обеспечить оптимальное достижение целей, стоящих перед этой организацией.

Торговля осуществляется (см. рис. 1):

- на уровне районных сельских потребительских обществ;
- на уровне филиалов, рассматриваемых как «места затрат», внутри которых функционируют торговые кооперативные предприятия – магазины, выступающие как центры ответственности за использование ограниченных средств (ресурсов) и максимизацию прибыли в целях удовлетворения интересов пайщиков.

В табл. 2 систематизированы функции торгового предприятия в кооперативном хозяйстве во взаимосвязи с важнейшими направлениями деятельности. В табл. 3 предложены дополнительные направления деятельности для наиболее полного выполнения функций кооперативного торгового предприятия и удовлетворения потребностей пайщиков и сельского населения.

Таблица 2  
ФУНКЦИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Важнейшее направление деятельности	Функции
Обеспечение прибыльной работы и увеличение объема продаж	Устойчивый рост прибыли и объема продаж в динамике
Маркетинг	Сохранение или повышение доли на рынках основных товарных групп
Использование капитала	Обеспечить повышение эффективности использования активов и отдельных видов ресурсов
Достижение и поддержание устойчивого финансового положения	Сохранение и поддержание на необходимом уровне финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников, добиваться повышения удовлетворенности и заинтересованности в качественной работе, улучшении конечных результатов
Инвестиции	Инвестировать капитал в те области деятельности, которые позволяют получать прибыль и имеют потенциал дальнейшего роста
Менеджмент	На основе экспресс-диагностики определить критические области по различным направлениям деятельности и приоритетные задачи, обеспечивать достижение более высоких конечных результатов
Сотрудничество	С уважением относиться к деловым партнерам, активно работать с ними, расширять сферу деловых взаимоотношений
Внешняя обстановка	Способствовать формированию стабильной в социально-экономическом плане и экологически безопасной внешней среды, которая должна быть нацелена на улучшение основных показателей хозяйственно-финансовой деятельности

Обеспечение социальной миссии требует соответствующей экономической основы и конкурентоспособности потребительского общества в целом и каждого отдельно кооперативного предприятия.

Учитывая, что потребительская кооперация по своей природе, целям и принципам деятельности призвана защищать интересы потребителя и ей нецелесообразно покрывать свои издержки за счет "кармана" покупателя, остается один выход – опираясь на научные подходы, эквивалентный обмен и договорные отношения с государством, искать новые нетрадиционные формы и методы хозяйствования, повышать экономическую компетентность кадров, сочетая ее с коммерческой инициативой пайщиков.

Критерии функционирования кооперативных предприятий должны быть направлены на повышение эффективность их деятельности. Необходимо привлечь такие нетрадиционные показатели, используемые для ведения эффективного управленческого контроля, как мотивационное поведение работников. Должна быть внедрена такая система оплаты труда работников центра ответственности, которая связана с результатами финансово-хозяйственной деятельности. Должна быть решена задача применения не только использования финансовых критериев оценки деятельности, но и их взаимоувязки с такими показателями, как:

- качество обслуживания;

- обеспечение пайщиков товарами и услугами;
- социальными показателями:
  - занятость населения;
  - получение доходов от личных подсобных хозяйств или иных видов деятельности.

Таблица 3

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Важнейшее направление деятельности	Функции
Внедрение новых управленческих технологий	Создание оптимальной структуры управления. Развитие центров ответственности за доходы и расходы и эффективность хозяйственной деятельности. Применение компьютерной техники. Создание качественной информационной базы для целей управления
Использование капитала	Гибкое использование как собственных, так и заемных средств. Отлаживание эффективной системы внутрисистемного кредитования. Увеличение капиталовложений в наиболее быстрорастущие сектора экономики
Инвестиции	Развитие производства продукции народных промыслов
Сотрудничество	Работа с: • личными подсобными хозяйствами; • фермерскими хозяйствами; • тепличными хозяйствами; • надомниками; • частными предпринимателями; • семейными торговыми фирмами
Маркетинг	Повышение доли рынка за счет развития городской кооперативной торговли. Внешняя торговля товарами народного творчества
Конкурентоспособность	Реализация экологически чистой продукции собственных производств. Реализация продукции закупочной, перерабатывающей промышленности, общепита. Использование методов ценовой и неценовой конкуренции
Социальная <sup>2</sup>	Изыскивать возможности при низких доходах сельского населения: • гибкий режим работы магазинов; • предоставление льгот, скидок пайщикам; • снижение цены за счет оптимизации затрат; • развитие предоставления услуг в кредит; • повышение культуры обслуживания; • отоваривание пайщиков за счет встречной сдачи сельхозпродукции; • продажа социально значимых товаров по более низким ценам

Информационная база должна основываться на учетно-аналитической информации, а также на результатах маркетинговых, социальных и статистических исследований. Должен быть определен основной критерий финансовой устойчивости и конкурентоспособности кооперативного торгового предприятия – режим оптимизации затрат в условиях коммерческого расчета.

<sup>2</sup> Автор выделяет актуальность формирования социальной миссии предприятия потребительской кооперации.

Неотъемлемой частью коммерческого расчета в потребительской кооперации является режим экономии, который заключается в рациональном расходовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Эффективное управление затратами является средством достижения предприятием высокого экономического результата. Оно не сводится только к снижению затрат, а распространяется на все элементы управления.

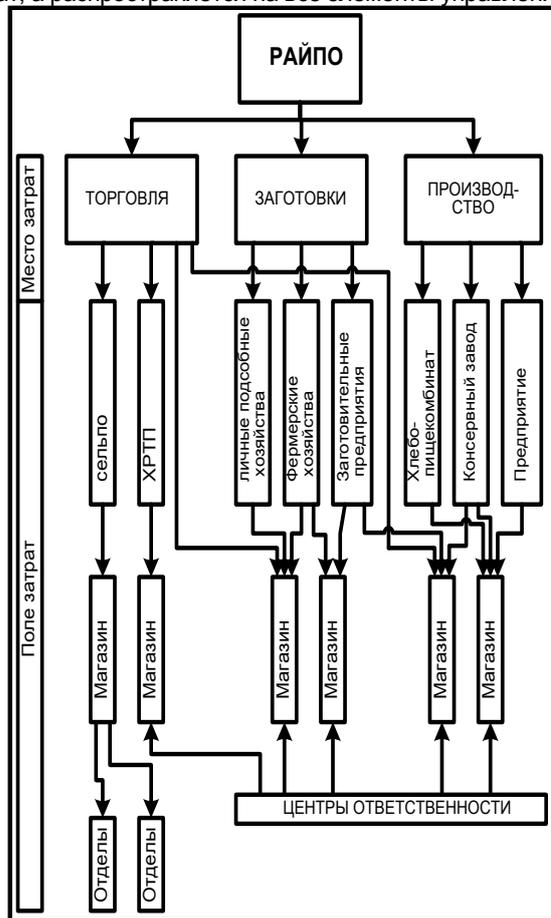


Рис. 1. Поле затрат потребительских обществ

Управление затратами на предприятии призвано решать следующие основные задачи:

- выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- определение затрат по основным функциям управления;
- исчисление необходимых затрат на единицу продукции (работ, услуг);
- подготовка информационной базы, позволяющей оценивать затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- выявление технических способов и средств измерения и контроля затрат;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах торгового процесса и во всех подразделениях предприятия;
- выбор способов нормирования затрат;
- выбор системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия.

Задачи управления затратами должны решаться в комплексе. Только такой подход приносит плоды, способствуя росту экономической эффективности работы предприятия.

Управление затратами на предприятии предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым

объектом, то есть разработку или принятие и реализацию решений, а также контроль за их выполнением. Функции управления затратами реализуются через элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование выполнения, учет и анализ.

Выполнение функций управления в полном объеме по всем элементам составляет **цикл воздействия** управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления).

**Субъектами управления** затратами выступают руководители и специалисты предприятия и его подразделений. Отдельные функции и элементы управления затратами выполняются служащими предприятия непосредственно или при их активном участии.

**Объектами управления** в сфере торговли являются затраты на реализацию, эксплуатацию (использование) и утилизацию товаров (работ, услуг).

Управление затратами на предприятии не является самоцелью, а необходимо для достижения определенного экономического результата, повышения эффективности работы.

Функции управления затратами являются первичными по отношению к торговому процессу, так как для достижения определенного экономического или любого другого результата сначала необходимо произвести затраты. Поэтому цель управления затратами состоит в достижении намеченных результатов деятельности предприятия наиболее экономичным способом.

**Прогнозирование и планирование** затрат подразделяют на перспективное (на стадии долгосрочного планирования) и текущее (на стадии краткосрочного планирования). Если точность долгосрочного планирования затрат невелика и подвержена влиянию инфляционного процесса, поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления предприятиями, а иногда и форс-мажорных обстоятельств, то краткосрочное планирование затрат, отражающее нужды ближайшего будущего, более точно, поскольку обосновывается годовыми, квартальными расчетами.

**Организация** – важнейший элемент эффективного управления затратами. Посредством данной функции устанавливается, каким образом на предприятии в целом управляют затратами, то есть:

- кто занимается решением данных проблем;
- в какие сроки;
- с использованием какой документации и информации;
- какими способами.

Помимо этого определяются места возникновения затрат, **центры затрат** и **центры ответственности** за их соблюдение. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей руководителей и специалистов, участвующих в управлении затратами, которая должна быть совместима с организационно-экономической структурой предприятия.

**Координация и регулирование** затрат предполагают сравнение фактических затрат с запланированными, выявление отклонений и принятие оперативных мер по их ликвидации. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют предприятию избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

**Активизация и стимулирование** подразумевают изыскание таких способов воздействия на участников

торгового процесса, которые побуждали бы соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Подобный образ действий может мотивироваться как материальными, так и моральными факторами. Нельзя стимулы к соблюдению и экономии затрат заменять наказанием за перерасход. В этом случае работники основные усилия будут прикладывать к тому, чтобы оспорить уровень планируемых затрат, зависть его. Тогда достижение основной цели предприятия – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат – станет трудновыполнимой задачей.

**Учет** как элемент управления затратами необходим для подготовки информации в целях принятия правильных хозяйственных решений. **Анализ затрат**, составляющий элемент функции контроля, помогает оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат в торговле, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональных управленческих решений в области затрат. В системе управления затратами анализ заканчивает функциональный цикл и одновременно является его началом. Затраты подвергаются анализу как в целом по предприятию, так и по его подразделениям, экономическим элементам затрат и калькуляционным статьям, видам деятельности, единицам продукции (работ, услуг), стадиям торгового процесса и другим объектам учета.

Функция **контроля** (мониторинга) в системе управления затратами обеспечивает обратную связь, сравнение запланированных и фактических затрат. Эффективность контроля обуславливается корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или на уточнение планов, если эти последние не могут быть выполнены вследствие объективного изменения торговых условий.

Управление затратами – это динамический процесс, включающий управленческие действия, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

Основные принципы управления затратами выработаны практикой и сводятся к следующему:

- системный подход к управлению затратами;
- единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла товара от создания до утилизации;
- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);
- недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- совершенствование информационного обеспечения об уровне затрат;
- повышение заинтересованности торговых подразделений предприятия в снижении затрат.

Системный подход находит свое выражение в том, например, что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы. Что бы то ни было: низкий уровень нормирования затрат, посредственная мотивация и стимулирование персонала за их снижение, недостаточный по объему и неудовлетворительный по качеству анализ, система учета затрат, не обеспечивающая потребности руководства, – это неизбежно скажется на функционировании системы. Именно слабое звено определяет надежность (эффективность) работы всей производительной системы,

какой является предприятие. Недостаточное внимание к одной функции управления затратами может снизить эффективность управления в целом.

Методическое единство управления затратами на различных уровнях предполагает единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу затрат на предприятии.

Действующая на сегодня система учета затрат в потребительских обществах, основанная на так называемом «котловом» методе, не позволяет определить вклад каждой хозяйственной единицы в общий результат. Вместе с тем на общем фоне благополучия есть как прибыльные, так и убыточные предприятия.

Сегодня необходимо организовать учет в потребительском обществе таким образом, чтобы он позволял видеть доходы и расходы каждого центра ответственности.

Поэтому важным этапом будет формирование соответствующей информационной базы.

Ее возможно решить такой организацией учета, контроля и анализа формирования отчетности торговых предприятий, которая позволяла бы наиболее полно предоставлять информацию для принятия эффективных управленческих решений.

Системный подход к исследованию проблем управления издержками обращения вытекает из объективной взаимосвязи между всеми функциями управления и из невозможности совершенствования системы управления в целом на основе улучшения выполнения только отдельных ее функций.

Представляется вполне назревшим и целесообразным обособление функции по управлению издержками обращения, как субъекта управления. На рис. 2 представлена новая организационная структура управления издержками обращения на уровне районного потребительского общества с выделением специального подотдела по управлению издержками обращения.

Ниже приведен примерный перечень групп задач (стратегические цели) по планированию, учету, контролю и анализу, составляющих круг функций, рекомендованных для подотдела учетно-экономической службы.

Каждое потребительское общество должно представлять себе свои цели как выражение желаемых состояний, которые должны возникнуть как результат принятия решений. Выработка целей определяется содержанием, временным периодом, объективной областью действия и масштабом.

Стратегические цели, как правило, носят общий характер. Примерами стратегических целей являются:

- улучшение положения на рынке (для этого по основным группам - из всех групп отбирают 20% от их общего числа, занимающих наибольший удельный вес, доля которых в товарообороте составляет около 80%, определяют их место на товарных рынках и вырабатывают меры по увеличению их доли на внутреннем рынке);
- расширение рынков сбыта за счёт завоевания сегментов товарных рынков;
- защита определенного места на рынке и обеспечение его увеличения;
- принятие на себя социальной ответственности.

Одновременно необходимо достигнуть формализованных целей:

- максимизации прибыли;
- снижения издержек;
- повышения рентабельности продаж.

Налаженная система управления издержками и доходами позволяет последовательно добиваться улучшения финансовых показателей.

Первостепенное значение имеет оценка структуры документов финансовой отчетности (отчёта о прибылях и убытках, издержек обращения, активов, пассивов) с учетом отражения специфики деятельности предприятий потребительской кооперации. Предлагается подробный анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятий потребительской кооперации. Обосновывается вывод об актуальности формирования качественной информационной базы анализа на основе развития и формирования внутривозвращенной отчетности в условиях становления системы управленческого учета, анализа и контроля.

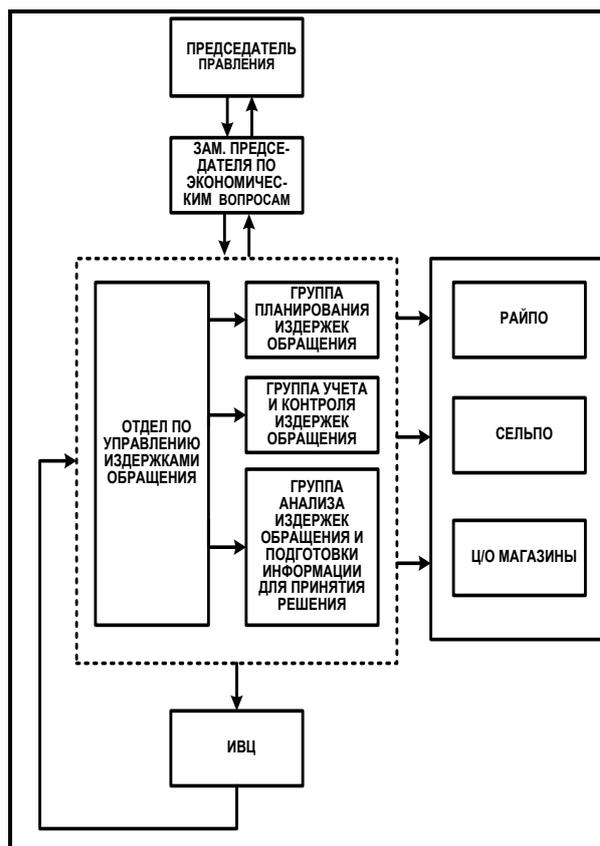


Рис. 2. Организационная структура управления издержками обращения на уровне потребительского общества

Среди приоритетных задач трудно переоценить актуальность и объективную необходимость формирования полной, полезной экономической информации, понимаемой работниками управления всех уровней, а также инвесторами, покупателями, налоговыми органами, банковскими структурами.

Процесс формирования рыночной экономики России неизбежно привел к разделению бухгалтерского учета на финансовый и управленческий, повышению его значимости в оперативном, тактическом и стратегическом управлении экономическим субъектом. Современный механизм формирования затрат на хозяйственную деятельность призван обеспечить постоянную направленность на финансовый результат деятельности организации и

решение на двух уровнях комплекса задач, связанных с эффективным использованием ресурсов.

Первый уровень предусматривает учет затрат в рамках финансового учета, обеспечивающего отражение его производственной, финансовой и чрезвычайной деятельности. На этом уровне создается учетная информация в области взаимоотношений торговых организаций с внешними звеньями экономической инфраструктуры.

Второй уровень учета затрат обеспечивает решение внутренних управленческих задач организации на основе соизмерения затрат, продаж и результатов в разрезе товарных групп, центров ответственности, сегментов деятельности, для чего создаются в подсистеме управленческого учета наиболее благоприятные условия.

Такой подход требует существенной реорганизации методологических и организационных принципов формирования информационной базы управления деятельностью торговых организаций потребительской кооперации. Наряду с сохранением предварительного контроля за законностью и правильностью оформления хозяйственных операций, группировкой и сводкой данных, обеспечивающих состав наименее унифицированных форм внешней отчетности, главное внимание должно быть сосредоточено на:

- текущем контроле экономичности хозяйствования;
- оценке этой экономичности и факторов, оказывающих на нее влияние;
- на разработке и формировании необходимой для решения данной задачи внутренней оперативной отчетности о фактических затратах и результатах деятельности магазинов, отделов или организации в целом.

Информационная система в то же время должна быть:

- гибкой;
- способной своевременно определить и обосновать обновление техники, технологии, смену ассортимента товаров и поддержание их в определенных границах конкурентоспособности;
- должна обеспечить варьирование ценами на товары;
- должна определять направления инвестиционной политики;
- должна выполнять расчеты, связанные с минимизацией налоговых выплат.

Для управленческой деятельности необходима учетно-аналитическая подсистема, способная формировать и передавать информацию о хозяйственной деятельности, пригодную для управления расходами на продажу и доходами внутри организации и обеспечения подотчетного потребления хозяйственных ресурсов.

В конечном счете, этот фактор определяет, на что ориентировать хозяйственную деятельность:

- на снижение издержек;
- на повышение качества;
- на увеличение объема товарооборота.

Первоочередные задачи:

- изыскание путей оптимизации затрат торговых организаций;
- создание действенной системы учета, контроля и анализа доходов и расходов торговых организаций потребительской кооперации для поддержания конкурентоспособности и доли рынка в сложившихся экономических условиях.

Решение этих задач выдвигает требование к формированию качественной информационной базы в системе управления издержками обращения торговых организаций потребительской кооперации.

### **3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНАЛИЗА И КОНТРОЛЯ ЗА ИЗДЕРЖКАМИ ОБРАЩЕНИЯ**

Исследование проблемы информационного обеспечения анализа и контроля издержек обращения позволило отойти от достаточно распространенного в отечественной практике и теории подхода, ограничивающего информационную базу исключительно бухгалтерской отчетностью. Предполагается использовать значительно более широкий круг информации.

В условиях функционирования подотдела по планированию, учету, анализу, контролю издержек обращения необходима рационально организованная система информационного обеспечения, основной задачей которой является обеспечение всех звеньев управляющей системы на всех иерархических уровнях всей необходимой информацией при надлежащем контроле за уровнем издержек обращения и рациональным использованием ресурсов. Исследования показали, что информационная база данных управления издержками обращения имеет следующие особенности:

- широкое использование нормативно-справочной информации (норм, нормативов, тарифов, расценок и так далее) в осуществлении фактически всех функций управления;
- большая номенклатура уровней управления (от уровня Татреспотребсоюза до уровня сельского потребительского общества) и структурных подразделений (отдельных торговых предприятий);
- обширная номенклатура статей и элементов издержек обращения, по которым должна формироваться плановая, учетная и аналитическая информация;
- использование многообразной первичной и промежуточной информации, вследствие специфики задачи управления издержками обращения;
- необходимость оперативного (ежемесячного, ежедневного) сбора, корректировки, накопления информации об отклонениях от норм, нормативов, вследствие субъективных причин (например, влияния технического прогресса) и объективных (воздействие инфляционных процессов);
- наличие информационных связей с такими подсистемами, как «Управление товарооборотом», «Управление трудом и заработной платой», «Управление материально-техническим снабжением» и некоторые другие.

При разработке структуры информационной базы для управления издержками обращения необходимо учитывать следующие требования:

- наличие набора данных, необходимых для обоснованного планирования издержек обращения в целом и в разрезе различных уровней управления (центров ответственности);
- взаимосвязь планирования, учета, анализа и контроля как важнейших функций управления издержками обращения;
- возможность оперативной корректировки данных о нормах и нормативах;
- необходимость и возможность оперативного управления издержками обращения;
- сбор и накопление данных об отклонениях от запланированных смет издержек обращения в разрезе центров ответственности, с целью выработки своевременных управляющих воздействий.

Повышение эффективности управления издержками обращения в современных условиях предполагает перестройку не только формы, но и метода управления.

Ниже рассмотрены значение и преимущества нормативного метода учета затрат.

Нормативный метод учета затрат в современных условиях хозяйствования позволяет обеспечивать оператив-

ность и возможность предварительного контроля затрат, эффективность текущего учета и комплексный анализ отклонений по статьям и видам затрат. Он наиболее полно удовлетворяет требования управленческого учета и контроля.

Основные элементы нормативного метода учета затрат, которые можно эффективно применять в процессе управления издержками обращения, следующие :

- составление нормативных смет издержек обращения в разрезе выделенных центров ответственности (магазинов) с учетом изменений норм на начало текущего периода;
- раздельный учет издержек обращения по нормам и отклонениям от норм;
- учет изменений норм;
- составление отчетных смет.

В процессе проведенного исследования предложен перечень-классификатор причин и виновников отклонений от норм, разработанный для торговых предприятий потребительской кооперации. Приведен возможный перечень функций различных отделов и служб при нормативном методе учета затрат:

- торгового (коммерческого),
- технического,
- учетно-экономического,
- отдела труда и заработной платы и других.

Однако нестабильность экономики нашей страны, процессы инфляции, рост и постоянное изменение цен и тарифов обуславливает последовательность (стадийность) осуществления вышеизложенной концепции на практике. В связи с этим предложено два варианта нормативного учета: *перспективный* (идеальный) нормативный учет и *нормативный* учет, приспособленный к современным условиям хозяйственной деятельности предприятий потребительской кооперации (основные элементы нормативного метода учета).

Реальна постановка следующих задач:

- планирование и составление смет в разрезе центров ответственности;
- совершенствование аналитичности учетных данных и системы отчетности в рамках центров ответственности;
- разработка и применение в системе формирования учетных данных классификатора причин и виновников отклонений для конкретного предприятия;
- учет и контроль за отклонениями издержек обращения;
- определение резервов оптимизации издержек обращения в процессе управления;
- определение рычагов и стимулов для осуществления режима оптимизации (разработка мер по поощрению за экономию и взысканию за перерасход).

Повышению эффективности управления издержками обращения будет способствовать формирование реальных данных о затратах и реализации повышенных требований к качеству оперативной информации.

Основным источником оперативной информации является единая система хозяйственного учета, включающая в себя оперативный, бухгалтерский и статистический учет. В условиях автоматизированной обработки информации наблюдается все большая их интеграция. Разработана схема информационной модели автоматизированной обработки информации для процесса управления издержками обращения для предприятий потребительской кооперации.

Актуальны исследования по формированию подсистемы управления издержками в рамках автоматизированной системы управления и организации подсистемы по предметно-функциональному признаку.

Использование современных технических средств по сбору, обработке и передаче информации, проводимое с целью изучения управляемого объекта для выработки регулирующих воздействий, представляет собой важнейшее направление совершенствования организации управления.

Результаты проведенного исследования отечественной практики управления издержками обращения выявили неудовлетворительный уровень нормирования и планирования издержек обращения, что не отвечает современным требованиям. Имеющиеся методики по составлению смет издержек обращения на уровне хозяйственных единиц на практике не используются. Поэтому разработка нормативной базы для управления издержками обращения в торговых предприятиях потребительской кооперации сегодня остается одной из актуальнейших задач.

Изучение постановки бухгалтерского учета на предприятиях потребительской кооперации позволяет сделать следующие выводы: группировка издержек обращения осуществляется в разрезе 11-18 статей, что является чрезмерно укрупненной по сравнению с действовавшей ранее номенклатурой (20 и 48 статей). В результате:

- потеряна аналитичность информации;
- не представляется возможным получить ясную картину по конкретным видам расходов;
- не представляется возможным выявить причины и виновников отклонений.

С целью повышения аналитичности информации предложена расширенная номенклатура счетов издержек обращения при постановке аналитического учета с использованием современных компьютерных программ.

Существенным недостатком действующей в потребительской кооперации системы учета является то, что информация об издержках обращения (в виде отчетов) формируется только на уровне потребительских обществ. В разрезе отдельной торговой точки - магазина информация не группируется. Вследствие этого невозможно получить в дальнейшем данные о прибыльности или убыточности каждого отдельного магазина. Отчеты по издержкам обращения не дополняются отчетами или показателями выполнения плановых заданий, смет, пояснительными записками. В настоящее время информация об уровне и результатах выполнения сметы обобщается только по истечении отчетного периода (квартала, года), до конкретных исполнителей - работников магазина информация доходит лишь два месяца спустя, когда будет сдан баланс и сделан анализ централизованной бухгалтерией. Следовательно, она носит исторический характер.

Устранению отмеченных недостатков призвана способствовать разработка более совершенной методики планирования и учета расходов по обслуживанию торговли, предполагающей выделение первичных мест возникновения затрат. В качестве таковых рекомендуется использовать магазины системы сельского потребительского общества, которые одновременно являются и центрами ответственности. На входе данного центра ответственности возможно организовать учет потребляемых средств, материалов, ресурсов, на выходе – учитывать товароборот по каждому центру ответственности. Информация в разрезе каждого центра может использоваться для:

- прогнозирования затрат;
- контроля издержек обращения;

- анализа деятельности отдельного центра;
- сравнительного анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности ряда центров ответственности на уровне сельпо, райпо.

Предложенная схема обработки учетно-экономической информации позволяет значительно расширить перечень выходных машинограмм – отчетной и аналитической информации, что в свою очередь повышает качество информации внутрихозяйственного пользования. Внедрение ряда разработок проведенного исследования на практике позволило за короткий срок (практически за один квартал) значительно снизить количество убыточных магазинов, создало условия для всестороннего анализа деятельности каждого магазина и для устранения негативных факторов в их деятельности.

В текущем бухгалтерском учете на счетах аналитического и синтетического учета издержки обращения отражаются только в абсолютных величинах. Отчетность об издержках обращения также основывается на абсолютных данных, выраженных в стоимостной форме. Несмотря на актуальность использования натуральных показателей в учете, планировании и анализе, в отечественной практике они получили весьма ограниченное применение. Натуральные показатели необходимо широко использовать для углубленного изучения затрат по отдельным статьям и элементам, выявления конкретных причин отклонений фактических издержек от норм затрат. В частности, такие натуральные показатели, как отдаленность магазина от районного центра в километрах, численность населения и его покупательская способность и другие.

Изучение зарубежной экономической литературы показывает, что вопросам совершенствования отчетности в плане использования натуральных показателей в западных фирмах уделяется большое внимание.

Отчеты об исполнении сметы должны сопровождаться письменным пояснением руководителя подразделения о том, почему результаты его деятельности выше или ниже некоторого установленного уровня, и причин такого положения.

Важным моментом в технологии управления издержками обращения следует считать целесообразность широкого применения в анализе издержек обращения удельных показателей. В аналитическом смысле этот показатель более выразителен, чем объемный показатель. Для удобства пользования показатель издержек обращения несколько преобразуется - он выражается в процентах к товарообороту. Его называют относительным уровнем издержек обращения. По относительному уровню издержки планируются, нормируются и анализируются. На его основе определяется размер снижения или повышения издержек обращения (в процентах к товарообороту), темп снижения (в процентах к первоначальному уровню).

С использованием показателя уровня исчисляется и размер относительной экономии (или перерасхода) издержек обращения.

На практике возникает необходимость в дифференцированном подходе к изучению издержек обращения: переменных расходов - по уровню, постоянных - в абсолютной величине.

Исследование организации и проведения анализа издержек обращения районными потребительскими обществами показало, что вопросами их экономического анализа на местах занимается, в основном, главный бухгал-

тер. При этом анализ проводится по чрезвычайно сжатой схеме.

Основное внимание в процессе анализа уделяется только контролю за уровнем издержек обращения в целом по показателям деятельности РАЙПО-СЕЛЬПО. Не углубляется анализ на уровне факторов и по статьям расходов. Не ведется анализ издержек обращения в разрезе отдельных магазинов, центров ответственности. Следовательно, проводимый в настоящее время анализ хозяйственной деятельности предприятий потребительской кооперации для полной глубокой оценки их деятельности совершенно недостаточен.

Уровень издержек обращения зависит от многих факторов, которые необходимо учитывать при анализе и планировании издержек обращения. К числу основных факторов относятся следующие: объем товарооборота, структура товарооборота, товарооборачиваемость, уровень розничных цен, производительность труда и другие. Однако на практике факторный анализ издержек обращения не проводится, что является серьезным недостатком постановки на предприятии аналитической работы.

В связи с этим уделено внимание совершенствованию функций анализа и контроля. В свете этой проблемы исследованы принципы классификации затрат: подконтрольные и неподконтрольные; условно-постоянные и условно-переменные и другие. Разработаны рекомендации по построению учета отклонений от норм и изменений норм.

На основе критического изучения различных вариантов построения системного учета отклонений затрат от норм разработан вариант с применением учетно-аналитического подхода.

Произведена группировка причин и виновников отклонений издержек обращения от норм на зависящие и не зависящие от деятельности самих торговых предприятий, выделены объективные и субъективные факторы, влияющие на издержки обращения на современной этапе.

В условиях оптимизации издержек обращения учетно-экономическая информация призвана решать следующие задачи:

- в системном порядке формировать информацию об издержках обращения как в целом по РАЙПО, СЕЛЬПО, а также на уровне каждого магазина, с возможной детализацией информации, и по отделам - структурным подразделениям торговых предприятий;
- обеспечивать все уровни и звенья хозяйствования аналитической информацией, необходимой для управления;
- служить источником для выработки оптимальных управленческих решений и воздействия на объект управления при интеграции вопросов планирования, учета, контроля и анализа с целью оптимизации процесса управления.

#### **4. МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНАЛИЗА И КОНТРОЛЯ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ**

Методология анализа и контроля строится с учетом следующих факторов:

- меняется целевая направленность учета, анализа и контроля, когда вместо контрольной функции по данным ретроспективной информации обосновывается переход к решению управленческих задач по планированию и прогнозированию затрат;
- меняется информационная база: на основе взаимопроникновения функций планирования, нормирования, учета, кон-

троля и анализа создается интегрированная база данных, совершенствуются и внедряются внутрихозяйственные формы отчетности;

- формируется управленческий учет на предприятии, исходя из требований анализа и контроля;
- меняется инструментарий за счет способов, учитывающих инфляционные процессы, предпринимательский риск, состояние потребительского рынка;
- меняется учетная политика под влиянием государственного регулирования; финансово-хозяйственная стратегия кооперативного предприятия отражается в выборе учетной политики, что, в свою очередь, отражается на аналитической интерпретации внутрихозяйственной отчетности для повышения количественных и качественных характеристик.

Развитие методологии анализа и контроля рассматривается на основе глубинной сущности категорий:

- центр затрат;
- центр ответственности;
- издержки обращения;
- финансовый результат;
- доходы и расходы.

Разработка вопросов теории анализа и контроля издержек обращения опирается на базовые понятия и концепции общей теории экономического анализа, теории управления, теории управленческого учета, теории аудита и контроллинга. Используются также межпредметные взаимосвязи для постановки и достижения цели анализа и контроля затрат. Обоснованы следующие факторы, влияющие на развитие методологии анализа и контроля затрат:

- влияние рыночных отношений на деятельность потребительской кооперации;
- влияние развития законодательно-правовой базы деятельности предприятий потребительской кооперации;
- влияние процесса реформирования бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации;
- развитие менеджмента кооперативного хозяйства;
- развитие автоматизированных информационных технологий.

При формировании метода анализа и контроля соблюдались следующие принципиальные особенности:

- системный, комплексный подход;
- принцип сопоставления затрат и выгод;
- преемственность результатов анализа и контроля;
- ориентация на запросы субъекта анализа.

Под **методом анализа и контроля** издержек обращения будем понимать системное, комплексное изучение поведения затрат с целью определения путей оптимизации издержек и эффективности деятельности торговых предприятий потребительской кооперации и формирования учетно-аналитической информационной базы для определения результатов на уровне центров ответственности.

В процессе проведенных исследований определен качественный инструментарий анализа издержек обращения за счет расширения способов и приемов, позволяющих учитывать следующие факторы:

- альтернативные издержки;
- дифференцированный учет затрат;
- инфляционный процесс.

Используются экономико-математические методы.

Даны рекомендации по совершенствованию методологии внутрихозяйственного экономического анализа и контроля, где основное внимание должно уделяться выявлению неиспользованных резервов оптимизации издержек обращения в привязке к уровням управления и к центрам ответственности.

Внедрение разработок проведенного исследования при решении вопросов формирования учетно-экономической информации и ее анализе на ряде предприятий потребительской кооперации позволили получить точную картину прибыльности или убыточности каждого магазина – центра ответственности. Расширенный перечень получаемых выходных машинограмм позволил всесторонне анализировать деятельность центров, выявлять причины нерентабельности магазинов и устранять негативные факторы. Предложенные виды отчетности в разрезе центров ответственности позволяют проводить анализ издержек обращения в постатейном разрезе и определять влияние факторов на уровень издержек. Анализ отчетных данных по предложенному перечню показателей в центрах ответственности позволил обнаружить недостатки в работе магазинов и определить следующий комплекс управленческих воздействий:

- ликвидировать залежалые товары и сверхнормативные остатки ТМЦ;
- организовать правильное размещение товарных запасов по магазинам;
- не допускать порожнего пробега автотранспортных средств;
- соблюдать требуемый ассортимент товаров и другие меры.

Обоснование и принятие своевременных управленческих решений позволило снизить число убыточных магазинов.

Среди основных направлений, которые решаются при постановке предложенной технологии обработки и использования информации в рамках учетно-экономической службы, выделим следующие:

- контроль за фактическими издержками обращения в общей сумме, по отдельным статьям, в разрезе РАЙПО, СЕЛЬПО и центров ответственности;
- контроль за валовым доходом, товарооборотом и уровнем издержек обращения;
- контроль над мерой труда и мерой потребления, над соотношением темпов роста производительности труда и заработной платы работников;
- контроль за эффективным использованием финансовых и материальных ресурсов;
- обеспечение режима оптимизации издержек обращения;
- выявление резервов экономии ресурсов;
- углубление внутрихозяйственного расчета на базе центров ответственности;
- соблюдение принципов коммерческого расчета «затраты – результат»;
- совершенствование информационного обеспечения внутрихозяйственного управления;
- формирование информационной базы для перспективного анализа и планирования издержек обращения в целях финансовой устойчивости и безубыточности предприятия.

## 5. ПЕРСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

Сущность перспективного анализа и контроля издержек обращения состоит в том, чтобы путем предварительного изучения сложившихся тенденций, характеризующих фактическое состояние затрат, обосновать значение ключевых показателей, определяющих оптимальный уровень затрат предприятия и его безубыточность в будущем с позиции их соответствия целям развития предприятия и интересам пайщиков в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды и под воздействием принимаемых решений.

Результатом прогнозного анализа и контроля издержек обращения является формирование вероятностного суждения о будущем состоянии затрат торгового кооперативного предприятия на основе применяемых количественных и качественных методов. В качестве основных показателей, необходимых для характеристики будущего уровня и состояния издержек обращения, могут быть названы ожидаемые значения объема закупок товаров, товарооборота, валового дохода. В этой связи в результате проведенного исследования разработаны методические подходы к построению плановой сметы – калькуляции результатов хозяйственной деятельности центра ответственности – магазина с определением плановых показателей: объема товарооборота, валового дохода, издержек обращения, прибыли, покупной стоимости товаров.

Одной из основных функций перспективного анализа и контроля издержек обращения является оценка безубыточности кооперативного торгового предприятия.

В результате проведенных исследований предлагается метод внедрения системы директ-костинг на предприятии розничной торговли с большим ассортиментом товаров. Система директ-костинг позволяет учитывать товары по степени рентабельности, выделить и определить ассортимент наиболее рентабельных товаров. Основное достоинство данной системы учета состоит в том, что на основе информации, получаемой в ней, можно принимать различные оперативные решения по управлению предприятием. В первую очередь это касается возможности проводить эффективную политику цен. Традиционные классические методы ценообразования, основанные на калькуляции полной фактической себестоимости, не всегда обеспечивают эффективность ценовой политики предприятия, так как разница между продажной ценой и суммой переменных расходов не затушевывается в результате списания постоянных косвенных расходов на себестоимость конкретных изделий. Но все предлагаемые в отечественной теории и практике методы внедрения директ-костинга применимы для производственных предприятий или торговых предприятий с небольшим ассортиментом реализуемых товаров. В торговых организациях с широким ассортиментом товаров трудоемко и нерационально считать переменные издержки каждого товара, маржинальный доход и другие показатели, чтобы определить наиболее рентабельный ассортимент. Поэтому целью практической части работы стал поиск оптимального метода внедрения системы директ-костинг для предприятий розничной торговли с широким ассортиментом товаров.

Основные принципы метода заключаются в следующем.

1. При анализе и планировании за основной показатель берётся покупная стоимость проданных товаров.

2. Определяются показатели динамики покупной стоимости для осуществления дальнейших прогнозов исследуемых показателей.

3. Рассчитываются показатели динамики с учетом инфляции.

4. Определяются основные факторы изменения объема закупок с учетом влияния внешней среды, рынка сбыта, состояния спроса и предложения.

5. Применяется классификация издержек обращения на постоянные и переменные.

6. Строится графическая модель безубыточной деятельности предприятия на основе совокупности валового

дохода, постоянных и общих издержек во взаимосвязи с покупной стоимостью товаров (рис. 1).

7. Применяется графический способ сравнения плановой и фактической точек безубыточности.

8. Применяется принцип существенности для оценки влияния факторов на результат анализа безубыточности и обосновывается существенность анализа и контроля переменных издержек.

9. Анализируется поведение переменных затрат в разрезе статей издержек обращения в зависимости от изменения товарооборота в целях перспективного планирования и нормирования переменных издержек.

10. Предлагается формула прогноза переменных издержек на базе использования относительных показателей изменения товарооборота, переменных издержек в базовом периоде и коэффициента сезонности:

$$C_j = C_i * \Delta TR_j * (1 + k),$$

где

$\Delta TR_j$  – рост товарооборота;

$C_i$  – издержки в базовом квартале;

$C_j$  – издержки в планируемом квартале;

$k$  – сезонный коэффициент.

11. Планируются переменные и постоянные издержки в разрезе статей, товарооборот, прибыль, валовой доход с учётом инфляции.

12. Строится график определения точки безубыточности на базе плановых показателей, на основе которого будет приниматься решение об уменьшении или увеличении объёма закупок товаров, которые обеспечат плановую прибыль.

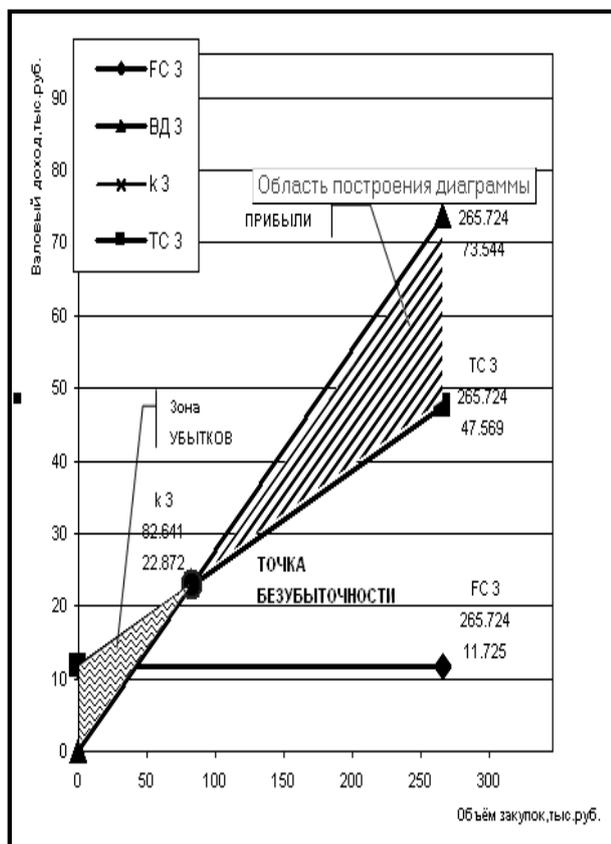


Рис. 1. График точки безубыточности для магазина С.Ключи в III кв.

Пояснения:

- ВДЗ - кривая валового дохода;
- FCЗ - кривая постоянных издержек;
- ТСЗ - кривая общих издержек;
- кЗ - фактический объем закупок.

13. Определяется предпринимательский риск (операционный левверидж) на основе маржинального анализа.

14. Для уменьшения предпринимательского риска (операционного леввериджа) величину объема закупок рекомендуется поддерживать не менее чем на 15-20% выше точки безубыточности.

15. Обосновываются условия для успешного внедрения предлагаемого метода и необходимость проведения комплекса организационных мероприятий, направленных на согласование работы бухгалтерской, финансовой и управленческой служб.

## 6. АВТОМАТИЗАЦИЯ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВАХ

Основными составляющими проблемами автоматизации в потребительской кооперации Республики Татарстан являются оснащение вычислительной техникой каждого предприятия, в первую очередь низкого звена, а также разработка и широкое масштабное внедрения и длительное сопровождение специального программного обеспечения.

Применение автоматизированных программ наряду с повышением производительности труда работников позволяет в сжатые сроки отладить схему и правила ведения бухгалтерского учета, оперативно управлять процессом и отчасти компенсировать недостаточную квалифи-

кацию бухгалтеров в сельской местности. Особую актуальность автоматизация приобретает в связи с тем, что правила ведения бухгалтерского учета постоянно реформируются, а процедуры неизбежно будут уточняться и модифицироваться в процессе их практического применения.

Правила учета имеют в потребительской кооперации отраслевую специфику, что сделало трудным эффективное использование существующих программ «1С», «БЭСТ», хотя их использование осуществляется в настоящее время в Татреспотребсоюзе. Разработка собственного программного обеспечения, выбор схемы его внедрения и эксплуатации приобретает сегодня решающее значение.

Предлагаемая методика компьютерного учета товаров на предприятиях розничной торговли и общественного питания, разработанная и используемая в ряде районных потребительских обществ Татреспотребсоюза в виде программного обеспечения ФИНЕКС, нацелена прежде всего на формирование полезной информации для конкретных пользователей и опирается на следующие основные принципы: адресность, оперативность, достаточность, аналитичность, экономичность, адаптивность к конкретным условиям хозяйствования и универсальность.

При разработке и внедрении программы ФИНЕКС ориентировались, прежде всего, на работников среднего и низового звена потребительской кооперации – бухгалтеров.

Целью программного обеспечения ФИНЕКС является повышение эффективности бухгалтерского учета и контроля за хозяйственной деятельностью организации, предприятия, рациональным и экономным использованием материальных, топливно-энергетических, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности, а также улучшение качества информации бухгалтерского учета для управления.

Внедрение автоматизированной системы ФИНЕКС способствует:

- расширению и усилению бухгалтерского учета и контроля за хозяйственной деятельностью;
- повышению оперативности и достоверности учетной информации;
- совершенствованию организации бухгалтерского учета и составлению отчетности;
- сокращению трудоёмкости учетных работ, повышению производительности труда работников бухгалтерии.

При создании автоматизированной системы ФИНЕКС особое внимание уделялось повышению роли бухгалтерского учета и контроля в совершенствовании хозяйственного механизма. Бухгалтерский учет в автоматизированной системе ФИНЕКС способствует наиболее полному повышению эффективности производства, экономному расходованию ресурсов, обеспечению сохранности собственности.

Автоматизированная система ФИНЕКС осуществляет функцию бухгалтерского учета и контроля хозяйственной деятельности и обеспечивает:

- получение и обобщение данных о фактическом состоянии и результатах финансово-хозяйственной деятельности;
- контроль за ходом выполнения плановых заданий и договорных обязательств, предупреждения их нарушений;
- выявление отклонений фактических показателей от плановых и нормативных;

- содействие изысканию производственных резервов для наиболее эффективного их использования, укреплению хозяйственного расчета во всех структурных подразделениях;
- контроль за сохранностью собственности, за рациональным и экономным использованием основных фондов, материальных трудовых и финансовых ресурсов, предупреждение нарушений финансовой и кассовой дисциплины;
- предоставление руководству предприятия, органам государственной статистики, финансовым органам и вышестоящим органам необходимой отчетной информации о работе.

Автоматизированная система ФИНЕКС состоит из 7 программ:

- бухгалтерия;
- зарплата;
- количественно-суммовая;
- основные средства;
- пайщики;
- кадры.

Система ФИНЕКС нацелена на формирование полезной информации для конкретных пользователей и опирается на следующие принципы:

- адресность;
- оперативность;
- достаточность;
- аналитичность;
- экономичность;
- адаптивность к конкретным условиям хозяйствования;
- универсальность.

Доступность этой системы позволила в короткий срок переобучить бухгалтеров, отказаться от ручного труда и полностью перейти на автоматизированный учет в ряде РПС. Система ФИНЕКС позволяет повысить оперативность, точность учета и обеспечивает экономию финансовых средств, а, кроме того, данная система позволяет создать условия для высокопроизводительного труда работников, без сокращения учетного аппарата.

*Хамидуллина Г.Р.*