

ОБЩИЙ АУДИТ

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

Керимов В.Э., д.э.н., доцент,
Сухов Р.А., к.э.н., ст. преподаватель,
Селиванов П.В., ассистент,
Иванова Е.В., ассистент,
Епифанов А.А., аспирант

Московский Университет Потребительской Кооперации, кафедра Бухгалтерского учета

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с концепцией развития потребительской кооперации РФ на период до 2010 года главным звеном в реализации хозяйственных и социальных задач потребительской кооперации призвана стать розничная торговля, включающая сеть универсамов, универмагов, магазинов, павильонов, киосков и т.д.

Предприятия розничной торговли должны стать центрами кооперативных участков, осуществлять, наряду с торговой, заготовительную и другие виды деятельности, осваивать и внедрять новые виды услуг и коммуникаций. В этих условиях повышается роль и значимость руководителей розничных торговых предприятий. Они призваны стать профессиональными менеджерами, умело управлять товарными ресурсами, обеспечивать их сохранность, изыскивать резервы повышения эффективности хозяйственной деятельности, вести активную работу с пайщиками и населением обслуживаемого региона (местности).

Современный руководитель розничного торгового предприятия должен обладать достаточными знаниями в области управленческого учета, являющегося интегрированной системой внутрихозяйственного учета, который предоставляет информацию о затратах и результатах деятельности, необходимой для принятия оперативных и прогнозных управленческих решений. Основными функциями управленческого учета выступают прогнозирование, планирование, организация, учет, контроль, регулирование, стимулирование и анализ.

Управленческий учет – это новая комплексная отрасль экономических наук. В этом его большое преимущество, так как именно на стыках наук, при использовании разных научных методов происходят существенные прорывы к новым знаниям и технологиям.

В современных условиях управленческий учет через свои функции выступает в качестве основного информационного фундамента управления внутренней деятельности организации. Основное его назначение – это производство информации для принятия оперативных и прогнозных управленческих решений.

Вопросы организации управленческого учета в системе потребительской кооперации разработаны, в основном, применительно к производственным предприятиям. Применительно к розничным торговым предприятиям эти вопросы и в теории и на практике рассматриваются впервые.

В целом настоящая работа посвящена построению действенной системы управленческого учета в розничной торговле системы потребительской кооперации. Содержащиеся в нем рекомендации могут содействовать повышению эффективности производственной и коммерческой деятельности, усилению контроля, аналитичности и достоверности исчисляемых показателей и более полному выявлению и использованию резервов повышения рентабельности хозяйственной деятельности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

1.1. Управленческий учет, его объекты, функции и задачи

Управленческий учет – это интегрированная система внутрихозяйственного учета, предоставляющая информацию о затратах и результатах деятельности как всей организации, так и ее отдельных структурных подразделений, предназначенную для принятия тактических (оперативных) и стратегических (прогнозных) управленческих решений.

Управленческий учет предназначен для решения внутренних задач управления и является его «ноу-хау». В отличие от финансового, управленческий учет субъективен и конфиденциален, но именно он несет основную нагрузку обеспечения принятия управленческих решений.

Взаимосвязь между управленческим и финансовым учетом можно оформить в следующем виде (рис. 1.1).

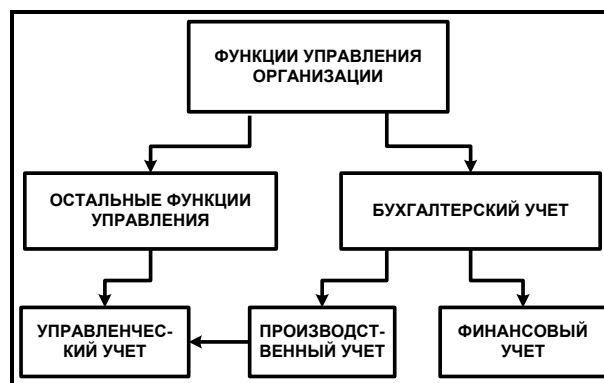


Рис. 1.1. Взаимосвязь между управленческим и финансовым учетом

Управленческий учет исторически является следствием производственного учета. Производственный учет включает в себя, в основном, учетно-расчетные процедуры, основной целью которых является определение затрат и выручки на единицу продажи товаров.

Производственный учет в розничной торговле призван следить за издержками обращения и доходами от продаж и выявлять возможные резервы повышения рентабельности производственно-хозяйственной деятельности. Он должен четко и детально отражать все процессы, связанные с приобретением и реализацией товаров на предприятии. Основными разделами производственного учета в розничной торговле должны быть:

- учет издержек и доходов от продаж по их видам;
- учет издержек и доходов от продаж по центрам ответственности;
- учет издержек и доходов от продаж по их носителям.

Учет издержек и доходов от продаж **по их видам** должен показать, какие группы издержек возникли на предприятии в процессе приобретения товаров в отчетном периоде и как они были возмещены в процессе их реализации.

Учет издержек и доходов от продаж **по центрам ответственности** должен способствовать точному их распре-

делению между отдельными подразделениями организации (центрами ответственности) для определения результатов в разрезе каждого центра ответственности.

Наконец, учет издержек и доходов от продаж **по их носителям** должен определить рентабельность каждого вида реализуемого товара.

Управленческий же учет по своему составу безусловно шире, чем производственный, поскольку через функции управления он превращает производственный учет, по существу, в интегрированную систему внутрихозяйственного учета затратами и доходами организации. Исходя из этого нами предлагается следующая структура управленческого учета (рис. 1.2).

В современных условиях управленческий учет через свои функции выступает в качестве основного информационного фундамента управления внутренней деятельностью торговой организации, ее стратегией и тактикой. Основное его назначение – это производство информации для принятия оперативных и прогнозных управленческих решений.

Тактика управленческого учета включает: организацию, учет, контроль, мотивацию, анализ и регулирование ранее принятых решений, а также ответственность за их исполнение.

Стратегия управленческого учета представляет систему анализа, прогнозирования, планирования и координации управленческих решений, определяющих развитие организации на длительный период.

Так как узловым моментом в интеграции является сопоставление издержек и доходов от продаж, то наиболее важными для управленческого учета становятся операции управления затратами, управления доходами и управления результатами через влияние как на затраты, так и на доходы.



Рис. 1.2. Структура управленческого учета

Предметом управленческого учета является производственная и коммерческая деятельность торговой организации в целом и ее отдельных структурных подразделений в процессе всего цикла управления. Хозяйственные операции, носящие исключительно финансовый характер (операции с ценными бумагами, арендные и лизинговые операции и т.п.), выходят за рамки предмета управленческого учета.

Содержание предмета раскрывается его объектами. Объектами управленческого учета в розничной торговле являются затраты (текущие и капитальные) и доходы организации и отдельных ее структурных подразделений – центров ответственности; внутреннее ценообразование; предполагающее использование трансфертных цен; бюджетирование и система внутренней отчетности.

Объекты управленческого учета отражаются через совокупность приемов и способов, составляющих основу метода управленческого учета.

В управленческом учете используются все элементы метода финансового учета, такие как документация и инвентаризация, оценка и калькуляция, счета и двойная запись, балансовое обобщение и отчетность. Кроме того, в управленческом учете широкое применение находят приемы экономического анализа, экономикоматематические и статистические методы и т.д.

Система управленческого учета состоит из множества процедур, которые могут меняться в зависимости от целей управления. Тем не менее, они должны отвечать определенным принципам. К ним можно отнести:

- непрерывность деятельности организации;
- использование единых единиц измерения для планирования и учета;
- оценку результатов деятельности подразделений организации;
- преимущественность и многократное использование первичной и промежуточной информации для целей управления;
- формирование показателей внутренней отчетности как основы коммуникационных связей между уровнями управления;
- применение бюджетного (сметного) метода управления;
- полноту и аналитичность, обеспечивающие исчерпывающую информацию об объектах учета;
- периодичность, отражающую производственный и коммерческий циклы организации, установленные учетной политикой.

Совокупность перечисленных принципов должна обеспечить действенность системы управленческого учета, но никоим образом не должна унифицировать учетный процесс.

Управленческий учет – новая комплексная отрасль экономических знаний. В нем используются методы и способы менеджмента, планирования, экономического анализа, статистики, математики и т.д. В этом его большое преимущество, так как именно на стыках наук, при использовании разных научных методов происходят существенные прорывы к новым знаниям и технологиям.

1.2. Классификация и поведение издержек и доходов

В современных условиях хозяйствования значительно усилилась роль прибыли. Она стала главным обобщающим и оценочным показателем деятельности организации и основным источником ее самообеспечения и самофинансирования. Поиск резервов наращивания прибыли и повышения рентабельности возможен только на основе глубокого, всестороннего анализа и экономического обоснования ее слагаемых: издержек обращения и доходов. Эти категории являются основными объектами управленческого учета в розничной торговле.

Согласно Налоговому Кодексу РФ в качестве расходов признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные (понесенные) налогоплательщиком, а под доходами от продаж – выручка от реализации товаров.

В организациях розничной торговли потребительской кооперации учет издержек обращения ведется на синтетическом счете 44 «Расходы на продажу», а учет реализации товаров – на счете 90 «Продажи».

В управленческом учете важное значение имеет классификация расходов и доходов. Целью любой классификации затрат и доходов должно быть оказание помощи

руководителю в принятии правильных, рационально обоснованных решений, поскольку менеджер, принимая решения, должен знать, какие затраты и выгоды они за собой повлекут. Поэтому суть процесса классификации затрат и доходов – это выделить ту их часть, на которую может повлиять руководитель.

В управленческом учете, в зависимости от преследуемой цели, могут применяться следующие направления и признаки классификации издержек обращения, а именно для осуществления функций:

- **принятия управленческих решений** – затраты явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные;
- **прогнозирования** – затраты краткосрочного и долгосрочного периодов;
- **планирования** – затраты планируемые и не планируемые;
- **нормирования** – затраты в пределах установленных стандартов, норм и смет и по отклонениям от них;
- **организации** – затраты по местам и сферам их возникновения, функциям деятельности и центрам ответственности;
- **учета** – затраты в разрезе экономических элементов и статей калькуляции, одноэлементные и комплексные, постоянные и переменные, прямые и косвенные, основные и накладные, текущие и единовременные;
- **контроля** – затраты контролируемые и неконтролируемые;
- **регулирования** – затраты регулируемые и нерегулируемые;
- **стимулирования** – затраты обязательные и поощрительные;
- **анализа** – затраты фактические, плановые, стандартные и нормативные, полные и частичные, общие и структурные.

Важным моментом в управленческой деятельности розничных торговых организаций является процесс принятия решений, в ходе которого определяются тактика и стратегия развития организации. В этих целях затраты торговых организаций целесообразно подразделять на явные и альтернативные, релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные.

Для принятия управленческих решений, прежде всего, важное значение имеет подразделение затрат на явные и неявные (альтернативные).

Явные – это предполагаемые затраты, которые должно нести торговое предприятие при выполнении производственной и коммерческой деятельности.

Затраты же, обусловленные отказом от одного товара в пользу другого, называют альтернативными (вмененными) затратами. Они означают упущенную выгоду, когда выбор одного действия исключает появление другого действия. Альтернативные затраты возникают в случае ограниченности ресурсов. Если ресурсы не ограничены, вмененные издержки равны нулю.

Альтернативные затраты иногда называют дополнительными.

В зависимости от специфики принимаемых решений затраты целесообразно подразделять на релевантные и нерелевантные. Релевантными (т.е. существенными, значительными) затратами можно считать только те затраты, которые зависят от рассматриваемого управленческого решения. В частности, затраты прошлых периодов не могут быть релевантными, поскольку повлиять на них уже нельзя. В то же время, вмененные затраты (упущенная выгода) релевантны для принятия управленческих решений.

На результаты принимаемых решений существенное влияние может оказать деление затрат на эффективные и неэффективные.

Эффективные – это производительные затраты, в результате которых получают доходы от реализации тех видов товаров, на реализацию которых были про-

изведены эти затраты. Неэффективные – это затраты непроизводительного характера, в результате которых не будут получены доходы, так как не будет реализован товар. Неэффективные затраты – это недостатки и порча товарно-материальных ценностей и др. Обязательность выделения неэффективных затрат трактуется тем, чтобы не допустить проникновения потерь в планирование и нормирование.

Любая торговая организация, стремящаяся максимизировать свою прибыль, должна так организовать свою коммерческую деятельность, чтобы затраты на единицу реализуемого товара были минимальны. Значит и принимаемые решения должны ориентироваться на задачу минимизации затрат. В выполнении этой задачи важная роль отводится процессу прогнозирования, в ходе которого затраты торговой организации по критерию временного лага рассматриваются в краткосрочном и долгосрочном периодах. Такая необходимость обуславливается тем, что краткосрочный и долгосрочный периоды отличаются по возможностям, которые возникают у торговой организации, а именно:

1. В краткосрочном периоде торговая организация не может изменить свои производственные мощности, а в долгосрочном периоде такая возможность имеется.
2. В краткосрочном периоде отсутствует возможность свободного доступа новых фирм в отрасль и на рынок, т.е. число функционирующих экономических единиц не изменится. В долгосрочном периоде такая возможность возникает.
3. В краткосрочном периоде можно выделить постоянные и переменные издержки. В долгосрочном же периоде все издержки становятся переменными в связи с изменением масштабной базы.

Принятые управленческие решения не могут быть осуществлены, если они не будут иметь непосредственные связи с процессом планирования, в ходе которого предполагаемые затраты, связанные с выполнением производственной и коммерческой деятельности, рассматриваются с точки зрения **возможностей их охвата планом**. В этих целях затраты торговых организаций необходимо подразделять на планируемые и не планируемые.

К **планируемым** относятся производительные расходы торговой организации, обусловленные ее хозяйственной деятельностью и предусмотренные сметой издержек обращения.

Не планируемые – это непроизводительные расходы, которые не являются неизбежными и не вытекают из нормальных условий хозяйственной деятельности торговой организации. Эти расходы считаются прямыми потерями и потому в смету издержек обращения не включаются. К ним относятся потери от недостач, простоев и др. Их обособленный учет содействует осуществлению мер, направленных на их предупреждение.

В управленческом учете важное значение имеет классификация затрат **в зависимости от их отношения к действующим на торговом предприятии нормам, нормативам, лимитам и стандартам**. По данному признаку все затраты группируются в разрезе установленных норм, действующих на начало текущего месяца, и по отклонениям от действующих норм, возникшим в процессе производственно-коммерческой деятельности. Такое деление затрат лежит в основе нормативного учета (Стандарт-кост) и является важнейшим средством текущего оперативного контроля за уровнем издержек обращения.

Процесс управления торговым предприятием невозможен без четкой его организации. Она составляет основу повседневной управленческой деятельности, без которой обычно не работают ни планы, ни программы. В процессе организации формируются структуры управления, места и сферы возникновения затрат, а также ответственные за их осуществление и проведение лица.

По **местам возникновения** затраты целесообразно группировать и учитывать в разрезе универмагов, универсамов, магазинов, палаток, павильонов, секций, отделов, бригад и других структурных подразделений торговой организации, т.е. по центрам их возникновения. Такая группировка затрат позволяет организовать внутренний хозрасчет и определить результат деятельности каждого структурного подразделения. Данная группировка затрат напрямую зависит от организационной структуры торговой организации.

С вышеприведенной классификацией затрат тесно связана группировка затрат в зависимости от сфер и **функций деятельности торговой организации**. По данному признаку затраты можно подразделять на **снабженческо-заготовительные, коммерческо-бытовые и организационно-управленческие**.

Такая группировка затрат позволяет организовать функциональный учет, при котором затраты вначале собираются в разрезе сфер и функций деятельности торговой организации, и только потом – по объектам калькуляции.

Функциональный учет затрат способствует укреплению внутрихозяйственного расчета и усилению взаимосвязи и взаимозависимости между центрами затрат, обеспечивает более точное предоставление информации о произведенных затратах. Это помогает менеджерам принимать совместные обоснованные решения о виде, составе, цене, путях продажи товаров и способствует повышению эффективности производственно-коммерческой деятельности торговой организации.

Все предпринимаемые меры, направленные на осуществление управленческой деятельности, могут быть сведены на нет, если на торговом предприятии не будет функционировать эффективная система учета. Это направление несет основную ответственность за информационное обеспечение процессов принятия и выполнения необходимых управленческих решений. Для осуществления учетных процедур затраты торговой организации группируются по составу, экономическому содержанию, отношению к объему производства, способу и времени включения в себестоимость реализуемых товаров и т.д.

По составу затраты подразделяются на **одноэлементные** и **комплексные**.

Одноэлементными называются затраты, состоящие из одного элемента – материалы, заработная плата, амортизация и др. Эти затраты независимо от места их возникновения и целевого назначения не делятся на различные компоненты.

Комплексными называются затраты, состоящие из нескольких элементов, например, общехозяйственные расходы, в состав которых входит заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и другие одноэлементные затраты.

По экономическому содержанию затраты классифицируют по **статьям калькуляции** и **экономическим элементам**.

СОСТАВ И ХАРАКТЕРИСТИКА СТАТЕЙ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

№ п/п	Статьи издержек	Состав издержек в разрезе статей
1	2	3
1	Транспортные расходы	расходы на перевозку товаров, продуктов, полуфабрикатов, сельскохозяйственной продукции, сырья, тары и тароматериалов железнодорожным, водным, воздушным, автомобильным, гужевым транспортом, включенные в счет поставщика или предъявленные к оплате транспортной организацией, а также оплаченные предприятию связи на основе почтовой квитанции за отправку товаров почтой
2	Расходы на оплату труда	расходы на оплату труда работников списочного состава торгового предприятия, с учетом премий за результаты хозяйственной деятельности, стимулирующие и компенсирующие выплаты
3	Отчисления на социальные нужды	обязательные отчисления по установленным законодательством нормам единого социального налога и страховых взносов в Фонд социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний
4	Амортизация основных средств	суммы амортизационных отчислений по основным средствам в соответствии с действующими нормативными документами
5	Расходы на ремонт основных средств	расходы на проведение всех видов ремонтов (текущих, средних, капитальных) основных производственных средств, в том числе расходы по ремонту арендованных основных средств (включая помещения), если это предусмотрено договором аренды.
6	Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования, инвентаря и легкого транспорта	плата за текущую аренду торговых складских зданий, строений и помещений, сооружений, оборудования, инвентаря и других отдельных объектов основных средств или их отдельных частей, причитающуюся арендодателю, а также лизинговые платежи по операциям финансового лизинга; расходы на электроэнергию; расходы на отопление, освещение, водоснабжение, канализацию и другие коммунальные услуги; расходы на проведение противопожарных мероприятий; расходы на клеймение и проверку весов, водомеров, электро- и газовых счетчиков и других измерительных приборов на основании предъявленных счетов; расходы на содержание и обслуживание средств сигнализации; плату за пожарную и сторожевую охрану объектов (складов, магазинов, столовых и т. п.) сторонними организациями; расходы на содержание служебных легковых автомобилей; расходы на содержание гаражей, техническое обслуживание автотранспорта, арендная плата за гаражи и места стоянки автомобилей

Таблица 1.1

№ п/п	Статьи издержек	Состав издержек в разрезе статей
1	2	3
7	Расходы по хранению, подработке, подсортировке, упаковке товаров	фактическая стоимость материалов, израсходованных на упаковку, подработку, сортировку, фасовку, маркировку, переборку товаров, продуктов, полуфабрикатов, сельскохозяйственной продукции и сырья (оберточной бумаги, пакетов, шпагата, гвоздей, стружки, проволоки, опилок, клея, соломы и т. п.); расходы на содержание холодильного оборудования, установок и устройств, оплата услуг за временное хранение товаров на складах сторонних организаций, на холодильниках, не принадлежащих данной организации; фактическая себестоимость льда, потребленного для охлаждения товаров и продуктов
8	Расходы по эксплуатации инвентаря и хозяйственных принадлежностей	стоимость находящихся в эксплуатации инвентаря, специальной одежды, обуви и хозяйственных принадлежностей
9	Расходы энергоресурсов	фактическая себестоимость дров, угля, керосина, мазута, торфа; стоимость электроэнергии, газа и пара и других видов топлива, потребленных на технологические и иные производственно-коммерческие нужды
10	Расходы на рекламу	расходы на оформление витрин, выставок, выставок-продаж, комнат образцов товаров (стоимость образцов, их рекламное сопровождение); на разработку и печатание рекламных изданий (афиш, плакатов, проспектов, иллюстрированных прейскурантов, каталогов, брошюр, альбомов, рекламных писем и т. п.); на разработку и изготовление эскизов этикеток, образцов фирменных пакетов, упаковки; на рекламные мероприятия через средства массовой информации; на световую и иную наружную рекламу; на изготовление стендов, рекламных щитов, указателей, муляжей, на демонстрацию рекламных кинофильмов, диафильмов; на уценку товаров, полностью или частично потерявших свое первоначальное качество во время экспонирования в витринах, торговых залах магазинов, на выставках и ярмарках; стоимость образцов товаров, переданных в соответствии с контрактами, соглашениями и иными документами непосредственно покупателям или посредническим организациям бесплатно и не подлежащих возврату; на проведение других рекламных мероприятий, связанных с деятельностью предприятий потребительской кооперации
11	Потери товаров и технологические отходы	потери товаров и продуктов при железнодорожных, водных, воздушных, автомобильных и гужевых перевозках, хранении и продаже в пределах действующих норм естественной убыли, утвержденных в установленном порядке; технологические отходы

№ п/п	Статьи издержек	Состав издержек в разрезе статей
1	2	3
12	Расходы на тару	разница между приемной и сдаточной ценой на мешки, ящичную и бочковую тару; расходы на перевозку, погрузку и выгрузку порожней тары, осуществляемую сторонними организациями при возврате ее поставщикам или сдаче тарособирающим организациям; расходы на очистку и обработку (дезинфекцию) тары; амортизация (износ) тары-оборудования; расходы на ремонт тары-оборудования; расходы, связанные с ремонтом и естественным износом многооборотной тары и тары-оборудования в части, возмещаемой поставщикам (владельцам указанной тары); стоимость тары, списанной из-за ее естественного износа; другие расходы на тару
13	Затраты по оплате процентов за пользование займом	затраты на оплату процентов по полученным займам
14	Отчисления в фонд подготовки кадров	ежемесячные отчисления, производимые предприятиями потребительской кооперации в соответствии с действующим Положением о фонде подготовки кадров: потребительскими обществами – по нормам, которые они определяют самостоятельно в процентах от объемов оборота продукции (оказанных услуг); предприятиями собственного хозяйства всех уровней – по нормам, устанавливаемым правлением кооперативной организации (в ведении которой находится предприятие) в процентах от объемов оборота продукции (оказанных услуг)
15	Внутрихозяйственные отчисления	отчисления, произведенные предприятиями потребительской кооперации на покрытие расходов по выполнению функций управления потребительскими обществами и их союзами
16	Отчисления в фонд развития потребительской кооперации	отчисления, производимые предприятиями потребительской кооперации в специальный фонд развития потребительской кооперации
17	Отчисления в фонд научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	отчисления, производимые добровольно предприятиями потребительской кооперации во внебюджетный фонд научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ
18	Отчисления в страховые фонды	затраты на создание страховых фондов (резервов) в пределах норм, установленных законодательством Российской Федерации: страхование средств транспорта (водного, воздушного, наземного); страхование имущества; страхование гражданской ответственности организаций – источников повышенной опасности; страхование гражданской ответственности перевозчиков; страхование профессиональной ответственности; страхование от несчастных случаев и болезней; добровольное медицинское страхование

№ п/п	Статьи издержек	Состав издержек в разрезе статей
1	2	3
19	Прочие расходы	затраты по уплате налогов, сборов за счет издержек обращения и; расходы на охрану труда и технику безопасности, предусмотренные коллективным договором; расходы по ведению кассового хозяйства; расходы на управление торговым предприятием; расходы на служебные командировки; расходы по ведению реестра акционеров; оплата услуг банка; оплата услуг вычислительных центров; затраты организации по приему и обслуживанию представителей других организаций; расходы по проведению заседаний правления, общего собрания (собрания уполномоченных) потребительского общества и ревизионной комиссии; расходы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров; расходы, связанные с изготовлением и использованием бланков, подтверждающих внесение паевых, целевых и других взносов членами потребительских обществ, членских билетов и другие затраты, связанные с ведением организационно-массовой работы с пайщиками; суммы вознаграждений за изобретения и рационализаторские предложения; расходы заготовительных организаций по прокорму скота, птицы и стоимости израсходованных медикаментов; расходы по обслуживанию посетителей в предприятиях общественного питания; затраты по оплате работ по сертификации продукции и услуг в области пожарной безопасности; платежи за полученные лицензии, право пользования патентами и т.п.; другие виды затрат, включаемые в издержки обращения в соответствии с установленным законодательством порядком

Экономическим элементом принято называть первичный однородный вид затрат на реализацию товаров, который на уровне торговой организации невозможно разложить на составные части.

В соответствии с Налоговым Кодексом РФ для всех предприятий установлен единый перечень элементов затрат:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды;
- амортизация;
- прочие затраты.

Поэлементная группировка затрат показывает сколько произведено тех или иных видов затрат в целом по торговой организации за определенный период времени независимо от того, где они возникли и на реализацию какого конкретного товара они использованы.

Группировка затрат по экономическим элементам является объектом финансового и налогового учета и используется при составлении годовой бухгалтерской отчетности в форме приложения к балансу (форма № 5). Данная группировка дает возможность устанавливать потребность в основных и оборотных фондах, определении фонда оплаты труда и т.д.

Однако классификация затрат по экономическим элементам не позволяет исчислить себестоимость отдельных видов реализуемых товаров, установить объем затрат конкретных структурных подразделений организации. Для решения этих задач применяют классификацию затрат по **статьям калькуляции**.

Она позволяет определять назначение расходов и их роль, организовать контроль над ними, выявлять качественные показатели хозяйственной деятельности как торгового предприятия в целом, так и его отдельных подразделений, устанавливать, по каким направлениям необходимо вести поиск путей снижения издержек обращения. На основании этой группировки строится аналитический учет издержек обращения, составляется плановая и фактическая калькуляция себестоимости отдельных видов реализуемых товаров.

В организациях розничной торговли потребительской кооперации применяются следующие статьи издержек обращения.

Важное значение в выборе системы управленческого учета имеет группировка затрат по отношению к товарообороту. По данному признаку затраты подразделяются на **постоянные** и **переменные**.

Переменными называются затраты, величина которых изменяется вместе с изменением объема товарооборота. К ним относят транспортные расходы, заработную плату продавцов и др.

К **постоянным** относят затраты, величина которых не изменяется или слабо изменяется при изменении объема товарооборота. К ним можно отнести административно-управленческие расходы.

Некоторые затраты называются **смешанными**, так как имеют одновременно переменные и постоянные компоненты. Их иногда называют **полупеременными** и **полупостоянными** затратами. Например, месячная плата за телефон включает постоянную сумму абонентской платы и переменную часть, которая зависит от количества и длительности междугородних и международных телефонных разговоров. Поэтому при учете издержек обращения их необходимо четко разграничить между постоянными и переменными затратами.

Разделение затрат на постоянные и переменные имеет большое значение для планирования, учета и анализа себестоимости реализуемых товаров. Постоянные расходы, оставаясь относительно неизменными по абсолютной величине, при росте товарооборота становятся важным фактором снижения себестоимости товаров, так как их величина при этом уменьшается в расчете на единицу реализуемых изделий. Переменные же расходы возрастают в прямой зависимости от увеличения товарооборота, но, рассчитанные на единицу товара, представляют собой постоянную величину. Экономия по этим расходам может быть достигнута за счет осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих снижение их в расчете на единицу реализуемых товаров. Вместе с тем, данную группировку затрат можно использовать при анализе и прогнозировании безубыточности реализации и, в конечном счете, при выборе экономической политики торговой организации. Кроме того, данную группировку затрат можно использовать при построении учета по системе «Директ-костинг». В этом случае получаемая учетная информация более адекватно отражает процесс рыночного ценообразования и позволяет всесторонне анализировать и планировать соотношение объемов товарооборота, цен и себестоимости реализуемых товаров.

Особую значимость для управленческого учета имеет способ включения затрат в себестоимость реализуемых

товаров. По данному признаку затраты торговой организации подразделяются на **прямые** и **косвенные**.

Прямыми являются расходы, связанные с реализацией конкретного вида товара. Поэтому они могут быть отнесены на объекты калькуляции в момент их совершения или начисления прямо на основании данных первичных документов. Например: расходы по перевозке товаров (при условии, если в одной автомашине перевозили одну группу товаров), на рекламу и др.

Косвенные расходы связаны с реализацией нескольких видов товаров, например расходы по перевозке нескольких групп товаров, амортизация основных средств, расходы на освещение, заработная плата аппарата управления и др. Косвенные издержки обращения в процессе калькуляции распределяются между отдельными группами товаров. Это необходимо при расчете издержкостоемости и доходоемости отдельных групп товаров.

Немаловажное значение в управленческом учете имеет также группировка затрат исходя из их роли в технологическом процессе формирования издержек и целевого назначения. По данному признаку затраты торговых организаций подразделяются на **основные** и **накладные**.

Основными называются затраты, связанные с технологическим процессом формирования издержек непосредственно в самих торговых предприятиях (универсамах, универмагах, магазинах и т.д.).

Накладные расходы – это расходы общехозяйственного назначения. Они состоят из общеторговых и управленческих расходов. Величина этих расходов зависит от структуры управления торговой организацией, деловой политики администрации и других факторов.

Основные затраты в зарубежной литературе называются **затратами на продукт (Product cost)**, а накладные – **затратами периода (Period cost)**.

Такая группировка затрат пока редко встречается в практике отечественного бухгалтерского учета. Между тем, она давно и широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой, использующих систему учета «Директ–костинг». В этом случае получаемая учетная информация более адекватно отражает процесс рыночного ценообразования и позволяет всесторонне анализировать и планировать соотношение объемов товарооборота, цен, валового дохода и издержек обращения.

Данная группировка издержек тесно переплетается с группировкой затрат по местам их возникновения. Она позволяет организовать внутренний хозрасчет и определить результат деятельности каждого структурного подразделения торговой организации.

Важное значение в управленческом учете имеет группировка затрат в зависимости от времени их возникновения и отнесения на себестоимость продукции. По данному признаку затраты торговой организации подразделяются на текущие, будущего отчетного периода и предстоящие. К текущим относятся расходы по реализации товаров данного периода. Они принесли доход в настоящем и потеряли способность приносить доход в будущем. Расходы будущего периода – это затраты, произведенные в текущем отчетном периоде, но подлежащие включению в себестоимость товаров, которые будут реализовываться в последующие отчетные периоды (например, расходы на аренду, страховые платежи и др.). Такие затраты должны принести доход в будущем. К предстоящим относят затраты, которые в данном отчетном периоде еще не

произведены, но для правильного отражения фактической себестоимости товаров подлежат включению в их себестоимость за данный отчетный период в плановом размере (расходы на оплату отпусков продавцов, на списание норм естественной убыли и другие затраты, имеющие периодический характер).

В управлении затратами большое значение имеет система контроля, которая обеспечивает полноту и правильность действий в будущем, направленных на снижение затрат и рост эффективности производственно-коммерческой деятельности. Для обеспечения системы контроля за затратами их группируют на контролируемые и неконтролируемые.

Контролируемые – это затраты, которые поддаются контролю со стороны субъектов управления. Неконтролируемые же затраты не зависят от деятельности субъектов управления. Например, переоценка основных средств, повлекшая за собой увеличение сумм амортизационных отчислений, изменение цен на топливно-энергетические ресурсы и т.п.

При построении системы контроля затрат необходимо определить:

- систему подконтрольных показателей, состав и уровень детализации подконтрольных показателей;
- сроки представления отчетности;
- распределение ответственности за полноту, своевременность и достоверность информации, содержащейся в отчетах по затратам, то есть «привязка» системы контроля к центрам ответственности на торговом предприятии.

Для того чтобы система контроля затрат в торговой организации была эффективной, необходимо вначале выделить центры ответственности, где формируются затраты, классифицировать затраты, а затем воспользоваться системой управленческого учета затрат. В результате руководитель торговой организации получит возможность своевременно выделять «узкие места» в планировании, формировании затрат и принимать соответствующие управленческие решения.

Процесс управления затратами в торговой организации включает в себя и процесс регулирования их уровня. Для этих целей затраты подразделяются на регулируемые и нерегулируемые.

По степени регулируемости затраты подразделяются на полностью, частично и слабо регулируемые.

Полностью регулируемые затраты возникают, прежде всего, в сфере продаж товаров. Это затраты, зарегистрированные по центрам ответственности, величина которых зависит от степени их регулирования со стороны менеджера. Частично регулируемые затраты имеют место главным образом в маркетинге и обслуживании клиентов. Слабо регулируемые (заданные) затраты возникают во всех функциональных областях.

Степень регулируемости затрат зависит от специфики конкретного торгового предприятия: применяемой технологии; организационной структуры; корпоративной культуры и других факторов. Поэтому универсальной методики классификации затрат по степени регулируемости не существует – ее можно разработать только применительно к конкретной торговой организации. Степень регулируемости затрат будет различаться в зависимости от следующих условий:

- длительности периода времени (при длительном периоде появляется возможность воздействовать на те затраты, которые в коротком периоде считаются заданными);
- полномочий лица, принимающего решение (затраты, которые являются заданными на уровне руководителя от-

дела (секции), могут оказаться регулируемы на уровне руководителя организации).

Деление затрат на регулируемые и нерегулируемые необходимо предусмотреть в отчетах об исполнении сметы по центрам ответственности. Это позволит выделить сферу ответственности каждого менеджера и оценить его работу в части контроля за затратами подразделения торговой организации.

Современная система управления торговой организацией не считается эффективной, если она на первое место не ставит «человеческий фактор». Успех любой производственной и коммерческой деятельности в первую очередь зависит от усилий трудового коллектива, профессионализма субъектов управления, их заинтересованности в результатах своего труда. Для этого в управленческой деятельности широко используется система стимулирования. Исходя из этого признака, затраты торговой организации подразделяются на обязательные, связанные с выполнением основных трудовых обязанностей, и на поощрительные, направленные на достижение высоких качественных показателей.

Таблица 1.2
КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

№ п/п	Направления управленческого учета	Классификационные признаки и группы
А	Б	1
1	Процесс принятия управленческих решений	Явные и альтернативные; Релевантные и нерелевантные; Эффективные и неэффективные.
2	Процесс прогнозирования	Краткосрочные и долгосрочные.
3	Процесс планирования	Планируемые и не планируемые.
4	Процесс нормирования	Стандарты, нормы и нормативы и отклонение от них.
5	Процесс организации	По местам и сферам возникновения; функциям деятельности и центрам затрат.
6	Процесс учета	Одноэлементные и комплексные; По статьям калькуляции и экономическим элементам; Постоянные и переменные; Прямые и косвенные; Основные и накладные; Текущие и единовременные.
7	Процесс контроля	Контролируемые и неконтролируемые.
8	Процесс регулирования	Регулируемые и нерегулируемые.
9	Процесс стимулирования	Обязательные и поощрительные.
10	Процесс анализа	Фактические; прогнозные, плановые; сметные; стандартные; общие и структурные; полные и частичные.

Процесс принятия управленческих решений невозможен без эффективной системы экономического анализа, позволяющей оценить достигнутые результаты деятельности организации, выявлять внутренние и внешние резервы ее дальнейшего развития. Для этих целей затраты группируются на фактические, прогнозные, плановые, сметные и т.д. В ходе анализа исследуется как общий объем затрат, так и образующие его отдельные элементы и статьи, т.е. структура.

Обобщенно классификацию затрат торговой организации в управленческом учете можно представить в виде, показанном в табл. 1.2.

Предложенная классификация затрат в разрезе управленческих функций позволяет повысить эффективность управленческого учета, усиливает его аналитичность и возможность выявления резервов повышения результативности производственной и коммерческой деятельности торговой организации.

Как было отмечено выше, одним из слагаемых прибыли торговой организации являются доходы от реализации товаров. Этот показатель используется как в управленческом, так и в финансовом учете.

В практической деятельности регистрацию и отражение доходов часто связывают с отдельными методами учета и конкретными формами их получения, системами и видами налогообложения, а также с предполагаемыми или подразумеваемыми правилами установления времени, к которому доходы должны быть отнесены.

Розничные торговые организации потребительской кооперации в процессе хозяйственной деятельности используют различные виды доходов, которые классифицируются по следующим признакам:

1. По видам деятельности:

- доход от основной деятельности;
- доход от инвестиционной деятельности;
- доход от финансовой деятельности.

Доход от основной деятельности является результатом основной, производственно-коммерческой деятельности для данной организации.

Доход от инвестиционной деятельности отражается частично в виде операционного дохода (доходы от участия в совместных предприятиях; доходы от владения ценными бумагами и от депозитных вкладов) и частично – в виде дохода от реализации основных средств и иных активов, отличных от денежных средств и продукции.

Доход от финансовой деятельности – это результат денежных потоков, которые связаны с обеспечением торгового предприятия внешними источниками финансирования (привлечение дополнительного паевого капитала, эмиссия облигаций или других долговых ценных бумаг, привлечение кредита в различных его формах, а также обслуживание привлеченного капитала путем выплаты дивидендов и процентов и погашения обязательств по основному долгу). Поэтому под доходом от финансовой деятельности понимается косвенный эффект от привлечения капитала из внешних источников на условиях более выгодных, чем рыночные. Кроме того, в процессе финансовой деятельности может быть получен и прямой доход на вложенный собственный капитал путем использования эффекта финансового левериджа, обеспечения получения депозитного процента по среднему остатку денежных средств на расчетном или валютном счетах и т.п.

2. По источникам формирования:

- доход от продажи товаров;
- доход от прочих поступлений.

Доход от продажи товаров является его основным видом на торговом предприятии, непосредственно связанным с отраслевой спецификой деятельности. Аналогом этого термина выступает термин «доход по основной деятельности». В обоих случаях под этим доходом понимается результат хозяйствования по основной производственно-коммерческой деятельности организации.

К **прочим (внеоперационным) поступлениям** относятся операционный, внеоперационный и чрезвычайный доходы.

Для управленческого учета наиболее важным объектом является доход от продажи товаров, который, в

свою очередь, подразделяется на выручку от продаж (товарооборот) и торговую надбавку.

Розничный товарооборот представляет собой продажу потребительских товаров населению за наличный расчет независимо от каналов реализации.

Торговая надбавка отражает цену торговых услуг, то есть долю торговли в розничной цене товара. Она предназначена для возмещения издержек обращения, уплаты налогов и образования прибыли торговой организации.

Торговая надбавка в организациях розничной торговли учитывается на счете 42 «Торговая наценка».

3. По характеру налогообложения:

- доход, подлежащий налогообложению;
- доход, не подлежащий налогообложению.

Такое деление дохода играет важную роль в формировании налоговой политики торговой организации, так как позволяет оценивать альтернативные хозяйственные операции с позиций конечного их эффекта. Состав дохода, не подлежащий налогообложению, регулируется налоговым законодательством.

4. По влиянию инфляционного процесса:

- номинальный доход;
- реальный доход.

Реальный доход характеризует размер номинально полученного дохода, скорректированного на темп инфляции в соответствующем периоде.

5. По периоду формирования:

- доход предшествующего периода;
- доход отчетного периода;
- доход планового периода (планируемый доход).

Такое деление можно использовать в целях анализа и планирования доходов и прибыли для выявления соответствующих трендов их динамики, построения соответствующего базиса расчетов и т.д.

Использование в учетной практике категории «доход» повышает роль и значимость этого показателя при формировании финансовых результатов торговой организации. Вместе с тем для управленческого учета особую значимость приобретают главные составляющие этой категории – выручка от продажи товаров (розничный товарооборот) и торговая надбавка. Поэтому при раскрытии информации о доходах необходимо обратить внимание на их содержание (производственно-коммерческие или финансовые), периодичность возникновения (постоянные или случайные) и соизмеримость с издержками. Это дает возможность проводить четкую грань между выручкой организации и прочими доходами. В этом случае первую составляющую часть дохода можно использовать в управленческом учете для:

- соизмерения доходов от продажи товаров с ее себестоимостью и выявления результата производственно-коммерческой деятельности;
- проведения анализа взаимосвязи «издержки – доходы – прибыль»;
- установления цены безубыточной реализации товаров;
- моделирования различных вариантов тактического и стратегического развития организации;
- принятия эффективных управленческих решений.

1.3. Общая схема учета издержек, доходов и прибыли

На розничных торговых предприятиях все затраты, произведенные в течение месяца, учитываются на счетах: 44 «Расходы на продажу», 26 «Общехозяйственные

расходы», 96 «Резервы предстоящих расходов», 97 «Расходы будущих периодов» и др. Затраты группируются в разрезе этих счетов, экономических элементов, статей калькуляции, мест их возникновения и видов (групп) товаров.

Фактическая себестоимость продажи товаров в разрезе статей калькуляции отражается на счете 44 «Расходы на продажу». По дебету этого счета в течение месяца собираются все прямые и косвенные расходы, связанные с приобретением и реализацией товаров. В первичных документах указываются места возникновения затрат, наименования, виды и группы товаров и соответствующие статьи затрат. По дебету данного счета фиксируются также резервы предстоящих расходов и соответствующая доля расходов будущих периодов.

В конце месяца все затраты, учтенные по дебету счета 44 «Расходы на продажу», разграничиваются между реализованными за месяц товарами и их остатком на конец месяца. Для этого составляется специальный расчет по методу среднего процента в следующем порядке:

- 1) определяется сумма прямых (транспортных) расходов, приходящихся на остаток товаров на начало месяца и осуществленных в текущем месяце;
- 2) определяется сумма товаров, реализованных в текущем месяце, и остатка товаров на конец месяца;
- 3) определяется средний процент прямых расходов отношением суммы прямых расходов к сумме товаров;
- 4) определяется сумма прямых расходов, относящихся к остатку товаров на конец месяца. Для этого средний процент прямых расходов умножают на сумму остатка товаров на конец месяца и делят на 100.

Сумма расходов, относящаяся к проданным товарам, необходима для исчисления финансового результата от реализации товаров в отчетном месяце, а сумма издержек обращения на остаток товаров – для исчисления фактической себестоимости остатка товаров на конец месяца.

Сумму расходов, относящихся к проданным товарам, отражают по дебету счета 90 «Продажи» и кредиту счета 44 «Расходы на продажу». Дебетовое сальдо по счету 44 «Расходы на продажу» показывает сумму транспортных расходов, приходящуюся на остаток товаров на конец месяца.

Представленная схема учета затрат на розничных торговых предприятиях является традиционной для отечественной учетной практики. Вместе с тем, новый план счетов бухгалтерского учета позволяет торговым организациям применять методику учета затрат, ориентированную на систему учета «Директ-костинг». В соответствии с ней, все расходы торговой организации подразделяются на основные, возникающие в самих торговых точках (универсамы, универмагах, магазинах и т.д.), и накладные – общехозяйственные, т.е. общеторговые административно-управленческие расходы. Основные расходы в разрезе розничных торговых предприятий учитываются на счете 44 «Расходы на продажу», а накладные в целом по торговой организации – на счете 26 «Общехозяйственные расходы». По окончании месяца накладные расходы могут списываться либо на счет 44 «Расходы на продажу», либо на счет 90 «Продажи». При первом варианте происходит распределение накладных расходов сначала между розничными торговыми предприятиями, затем – между видами и группами товаров. В этом случае становится возможным подсчет издержкостоемости товаров непосредственно из данных счета 44 «Расходы на продажу». Кроме того, данный

вариант позволяет по каждому торговому предприятию определять сумму как валового дохода, так и прибыли от продаж. При втором варианте аналогичный результат возможно получить расчетным путем, используя данные счетов 26 «Общехозяйственные расходы», 44 «Расходы на продажу» и 90 «Продажи».

Предложенная методика дает наибольший эффект в том случае, когда розничные торговые предприятия функционируют на условиях внутреннего хозяйственного расчета.

Система учета «Директ-костинг» позволяет:

- определить нижнюю границу цены на товар;
- провести сравнительный анализ прибыльности различных видов и групп товаров;
- определить порог рентабельности, запас прочности и др.

Результат от реализации товаров на розничных торговых предприятиях определяется на основе данных счета 90 «Продажи». По кредиту этого счета отражается выручка от продажи товаров, а по дебету - себестоимость продаж. При этом необходимо иметь в виду, что розничные торговые предприятия, в соответствии с принятой учетной политикой, текущий учет товаров могут осуществлять по розничным (продажным) ценам. В этом случае для учета валового дохода торговой организации используется пассивный счет 42 «Торговая наценка». В конце месяца суммы, учтенные на этом счете, также подлежат разграничению между проданными за месяц товарами и их остатками на конец месяца. Для этого методом среднего процента по аналогии с издержками обращения составляется специальный расчет. Сумма валового дохода (торговой надбавки), относящаяся к проданным товарам, в учете списывается сторнировочной записью по дебету счета 90 «Продажи» и кредиту счета 42 «Торговая наценка».

Таким образом, по окончании месяца на дебете счета 90 «Продажи» отражаются затраты по реализации товаров, налог на добавленную стоимость, налог с продаж и др., а по кредиту - доходы от реализации товаров. Окончательный финансовый результат от продаж в виде прибыли или убытка списывается со счета 90 «Продажи» на счет 99 «Прибыли и убытки».

2. ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РАСЧЕТ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

2.1. Внутрихозяйственный расчет и его роль в организации управленческого учета

Одним из важных условий эффективной организации управленческого учета является внедрение и укрепление внутрихозяйственного управления и как, следствие – внутрихозяйственного расчета. Это связано с тем, что многоотраслевой характер, а иногда и огромные размеры и территориальная разобщенность современных организаций (корпораций, объединений и т.д.) зачастую превращаются в тормоз на пути их дальнейшего развития. Управление такой организацией только с единого центра не всегда приводит к желаемым результатам, поскольку, в силу запоздалого характера получаемой информации, не в полной мере учитывает множество факторов и обстоятельств жизнедеятельности подотчетных ей предприятий и структурных подразделений. В этих условиях ключ к успеху – это достижение оптимального соотношения между

централизованной и децентрализованной системами управления и, как следствие, развитие внутрихозяйственного управления и хозяйственного расчета.

Внутрихозяйственное управление и хозяйственный расчет предполагают не только расширение самостоятельности и увеличение прав менеджеров при принятии ими управленческих решений, но и повышение персональной ответственности за последствия таких решений. В этих условиях повышается роль и значимость управленческого учета, поскольку предоставляемая им информация должна позволять менеджерам своевременно и качественно измерить эффективность принятия ими тех или иных управленческих решений, контролировать и оценить результаты деятельности внутренних структурных единиц. Следовательно, управленческий учет в современных условиях хозяйствования должен соответствовать целям и задачам внутрихозяйственного управления и хозяйственного расчета.

Одним из важнейших условий развития внутрихозяйственного управления является доведение принципов хозрасчетной деятельности в работу структурных подразделений предприятия.

К основным элементам внутрихозяйственного расчета, на наш взгляд, следует отнести:

1. Оперативно-производственную и имущественную самостоятельность подразделений, четкое разграничение и определение функций, прав и обязанностей каждого хозрасчетного подразделения, руководителей и работников.
2. Технико-экономическое планирование, четко и своевременно определяющее производственное задание, место и роль каждого хозрасчетного подразделения в выполнении общехозяйственных планов.
3. Технико-экономическое нормирование издержек обращения и валовых доходов.
4. Внутрихозяйственный учет и отчетность, точно, достоверно и своевременно отражающие состояние дел в каждом структурном подразделении, фактический вклад коллективов каждого хозрасчетного подразделения в общехозяйственные результаты.
5. Регулирование взаимоотношений между хозрасчетными подразделениями, обеспечение строгого соблюдения материальной ответственности за упущения в работе, отнесения потерь на результаты работы того хозрасчетного подразделения, которое в них виновно.
6. Анализ хозяйственной деятельности и контроль результатов работы каждого хозрасчетного подразделения, объективная оценка результатов деятельности, гласное и быстрое подведение итогов работы, доведение сведений об этих итогах до всех работников хозрасчетных подразделений.
7. Материальное и моральное поощрение за хорошие результаты работы с целью повышения эффективности деятельности, ответственности за допущенные в работе недочеты или случаи бесхозяйственности.

При этом необходимо иметь в виду, что общие принципы внутреннего хозрасчета должны быть едиными для всех подразделений торговой организации.

Деятельность хозрасчетных подразделений должна регулироваться и контролироваться посредством системы плановых показателей. По своим функциям в управлении плановые показатели должны быть подразделены на утверждаемые и расчетные.

Утверждаемые плановые показатели должны разрабатываться функциональными подразделениями торговой организации и утверждаться ее руководителем. Расчетные показатели должны использоваться для технико-экономического обоснования утверждаемых плановых заданий и исчисляться в самих хозрасчетных подразделениях. Расчетные показатели позволя-

ют определить наиболее рациональные способы выполнения утверждаемых показателей, осуществить глубокий анализ деятельности хозрасчетных подразделений, выявить их внутренние резервы. Для каждого структурного подразделения может быть установлен разный набор плановых показателей.

Вместе с тем общими показателями для всех торговых предприятий могут выступать: объем и структура товарооборота; ритмичность; численность работающих; фонд заработной платы работников; производительность труда одного работающего; издержкостность; доходность и др.

В других вариантах организации внутреннего хозрасчета могут использоваться условные показатели маржинального дохода, прибыли и уровня рентабельности.

Отношения между хозрасчетными подразделениями должны быть организованы так, чтобы потери или расходы, возникшие у одного звена вследствие неэффективной работы других звеньев, отражались на итогах работы последних. Для этой цели целесообразно использовать систему внутренних хозрасчетных претензий, которая оперативно устранила бы возникшие негативные последствия.

На тех торговых предприятиях, где применяется система внутренних хозрасчетных претензий, возникает необходимость в организации внутриорганизационного хозрасчетного арбитража. Обязанности арбитража можно возложить на руководителей финансово-экономической службы торговой организации.

Порядок работы торговых предприятий на основе внутреннего хозрасчета должен быть указан в положении о хозрасчетных подразделениях. Положение должно быть утверждено руководителем организации и введено в действие его приказом.

Немаловажное значение в организации внутрихозяйственного расчета имеет хозяйственный расчет отделов, секций и бригад. Он отличается тем, что число показателей, устанавливаемых для этих подразделений, меньше и охватывает в основном те работы и затраты для их выполнения, на величину которых непосредственно влияют работники данного отдела, секции или бригады. При подобной организации труда повышается ответственность работников за выполняемую работу, а при передаче смены в системе сквозных бригад растет производительность труда, упрощаются планирование, учет и контроль их работы.

Принципы внутреннего хозрасчета можно применять и в работе некоторых функциональных отделов торговой организации. Цель заключается в том, чтобы материально заинтересовать их работников в повышении результативности деятельности торговых предприятий. В этом случае величину премии, получаемой работниками функциональных отделов, необходимо делить на две части: первая выдается по общим итогам работы, а вторая – по выполнению показателей, специально установленных для данного отдела. Применение принципов внутреннего хозрасчета позволит повысить эффективность деятельности как всей организации, так и ее отдельных структурных подразделений.

2.2. Организация управленческого учета по центрам ответственности

Управленческий учет объективно составляет необходимую подсистему управления организацией. Определенная специфика требований аппарата управления

к предоставляемой для него учетной информации заключается в том, что существует проблема обратной связи между характеристиками управленческого механизма организации (предприятия) – его организацией, уровневостью, жесткостью, объемом – и вытекающими отсюда задачами и формами учетных систем. В условиях развития конкурентной рыночной среды происходит резкое увеличение числа административных решений всех типов. В результате поток оперативной информации нарастает подобно снежному кому, центральный офис ею перегружается, а деятельность центрального управленческого аппарата становится неэффективной. Отсюда возникает необходимость в децентрализации управления, т.е. распределении полномочий и обязанностей принимать решения между различными уровнями управления.

Как известно, при децентрализованной системе управления происходит распределение (делегирующее) ответственности между менеджерами в части управления, планирования и контроля затрат и результатов деятельности подразделения, за которое отвечает данный менеджер. В этих условиях менеджер децентрализованной системы управления в пределах своих полномочий имеет право самостоятельно, без согласования с высшим руководством оперативно принимать решения на определенную сумму денежных средств.

Преимущества децентрализованной структуры управления подразделениями состоят в следующем:

1. Менеджер структурного подразделения по сравнению с менеджером высшего ранга обладает большей информацией о местных условиях. Для централизованного принятия решения имеющаяся информация может быть не вполне достаточной и объективной. Более того, получаемая ими информация может быть даже намеренно искаженной.
2. Менеджеры подразделений могут принимать своевременные решения, что особенно привлекательно для потенциальных клиентов.
3. Деятельность менеджеров подразделений становится мотивированной, если они могут проявить собственную инициативу.
4. Наделяя менеджеров структурных подразделений полномочиями и ответственностью способствует развитию управленческого таланта. Ценен не только обучающий процесс, но и накопленный на ошибках опыт.
5. Небольшие подразделения имеют преимущества «дружного коллектива» при решении определенных задач.
6. Высшее управление, освободившись от бремени ежедневных решений, может сконцентрировать свое внимание на стратегическом развитии всей организации.

При организации управленческого учета во внимание необходимо принимать не только преимущества, но и недостатки децентрализованной структуры управления. К ним можно отнести:

1. Принятие необоснованных и некомпетентных решений в случае, когда благо подразделения становится выше, чем убытки организации в целом:
 - а) несогласованности целей организации в целом и отдельного структурного подразделения организации;
 - б) недостатка информации, по которой менеджеры структурных подразделений могут определить влияние своей деятельности на другие части организации. Такие решения наиболее вероятны в организациях с высокой степенью самостоятельности ее сегментов.
2. Сокращение деятельности по отношению к организации в целом. Менеджеры сегментов могут не обращать внимание на другие структурные подразделения этой же организации, не отличая их от внешних контрагентов.

В современных условиях практически все руководители крупных организаций вынуждены делиться властью в гораздо большей степени, чем это делали их предшественники. Административно-командная модель управления устарела. Задача руководителя в настоящее время формируется следующим образом: определить стратегическое направление, заручиться согласием подчиненных, дать им деньги и полномочия и оставить их в покое. В этих условиях внутрифирменный учет также должен соответствовать целям и задачам «рыночного духа» и способствовать активизации роли каждого работника в управлении.

Обобщая вышеизложенное, можно подчеркнуть, что децентрализация – это, прежде всего, характеристика отношений между руководителями различного уровня в управленческой иерархии организации. Вместе с тем, децентрализация – это не отрицание управления, а его новое качество, позволяющее максимизировать в конечном итоге совокупные доходы организации. Децентрализация управления воздействует на организационную структуру торгового предприятия и способствует более четкому, формализованному определению всех уровней управления и всех сегментов организации.

Организационную структуру можно определить как совокупность линий ответственности внутри торговой организации. Линии ответственности – это линии, показывающие направление движения информации. В этих условиях организационная структура представляет собой пирамиду, где нижние уровни менеджеров подотчетны верхним уровням. Децентрализация управления требует формализованного подхода к организационной структуре торговой организации, охватывающего все структурные единицы сверху донизу и определяющего места каждого подразделения (сегмента, отделения) с точки зрения делегирования ему определенных полномочий и ответственности. В этих условиях обобщающим понятием становится «центр ответственности». В результате организационную структуру современной торговой организации можно рассматривать как совокупность различных центров ответственности, связанных между собой линиями ответственности. Как следствие, учетная система, которая в рамках такой структуры обеспечивает регистрацию, отражение, накопление, анализ и предоставление информации о затратах и результатах и позволяет оценить деятельность конкретных менеджеров, превращается в систему учета по центрам ответственности.

Центр ответственности – это часть торговой организации, по которой целесообразно аккумулировать учетную информацию о деятельности такого центра. Отчеты центров ответственности должны включать только те статьи затрат и поступлений (доходов, выручки), на которые может повлиять менеджер центра. Его также можно назвать центром отчетности.

Организации учета по центрам ответственности позволяют торговому предприятию преобразовать систему учета так, что затраты аккумулируются и отражаются в отчетах на определенных уровнях управления. Одним из правил организации учета по центрам ответственности является то, что каждую структурную единицу торгового предприятия обременяют те и только те расходы или доходы, за которые она может отвечать и которые контролирует.

Применяя концепцию учета по центрам ответственности, необходимо различать два понятия – центр затрат и центр ответственности.

Центр затрат – это сегмент торговой организации (или область деятельности), по которому целесообразно аккумулировать затраты и руководитель которого может контролировать только затраты. Обычно это структурные подразделения низшего уровня.

Центр ответственности – это сегмент торговой организации, по которому контролируются как произведенные затраты, так и полученный доход или процесс его инвестирования. Причем руководитель «центра ответственности» несет ответственность за процесс формирования этих показателей. Другое дело, что центр затрат может совпадать с центром ответственности, а может быть частью его.

Цель учета по центрам ответственности состоит в обобщении данных об издержках обращения и результатах деятельности по каждому центру ответственности, с тем чтобы возникающие отклонения можно было отнести на конкретное лицо.

С позиции управления деление торговой организации на центры ответственности должно определяться спецификой конкретной ситуации и отвечать следующим основным требованиям:

- центры ответственности необходимо увязать с производственной и организационной структурой торговой организации;
- во главе каждого центра ответственности должно быть ответственное лицо – менеджер;
- в каждом центре ответственности должен быть показатель для измерения объема деятельности и база для распределения затрат;
- необходимо четко определить сферу полномочий и ответственности менеджера каждого центра ответственности. Менеджер отвечает только за те показатели, которые он может контролировать;
- для каждого центра ответственности необходимо установить формы внутренней отчетности;
- менеджеры центра ответственности должны принять участие в проведении анализа деятельности центра за прошлый период и составлении планов (бюджетов) на предстоящий период.

Кроме того, при делении торговой организации на центры ответственности необходимо учитывать социально-психологические факторы, которые могут повлиять на мотивацию руководителей соответствующих центров.

Решающее влияние на создание центров ответственности оказывают производственная и организационная структуры торговой организации.

Производственная структура торговой организации показывает виды реализуемых товаров, состав и структуру отделов, служб, формы построения и взаимосвязи на каждом уровне управления.

Организационная структура торгового предприятия официально находит свое выражение в штатном расписании. Фактически она обеспечивает согласованность отдельных видов деятельности торговой организации и усилий подразделений по выполнению ее основных задач и целей.

В рамках организационной структуры торгового предприятия можно выделить следующие формы организации управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Линейным называют управление «по вертикали», при котором имеет место прямое подчинение ниже-

стоящих звеньев торговой организации строго определенным вышестоящим звеньям.

Функциональное управление – это управление по отдельным функциям (финансами, снабжением, сбытом, кадрами, делопроизводством и др.), при котором высшее звено руководит всеми или частью низовых, но только в пределах одной функции. В условиях функционального управления у одного лица, подразделения могут быть разные руководители по разным функциям.

При **линейно-функциональной** структуре управления линейные подразделения занимают основную деятельность по реализации товаров, а специализированные функциональные подразделения (такие, как отдел маркетинга, плановый, финансовый отделы, отдел кадров) оказывают услуги основным. В этом случае наиболее полно реализуется сочетание принципов специализации управления и единоначалия. Обеспечивается и высокий уровень подготавливаемых решений, и комплексное руководство каждым звеном торговой организации.

При **матричном** подходе к организации управления важное значение приобретает интеграция комплекса работ, направленных на достижение поставленных целей. Основопологающим принципом здесь является улучшение взаимодействия отдельных подразделений торгового предприятия, обеспечивающее эффективное решение той или иной проблемы. При матричной структуре параллельно с функциональными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных задач. Эти группы формируются из специалистов отдельных функциональных подразделений, находящихся на разных уровнях управленческой иерархии.

Главным принципом организации матричной структуры управления является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений. Преимущество этой формы управления проявляется в том, что она позволяет преодолеть внутриорганизационные барьеры, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Матричная форма организации управления в наибольшей степени обеспечивает условия для согласованной деятельности руководителей и проявления индивидуальных способностей членов группы, не нарушая при этом принцип централизованного руководства.

Построение центров ответственности в соответствии с организационной структурой позволяет связать деятельность каждого подразделения с ответственностью конкретных лиц, оценить результаты каждого подразделения и определить их вклад в общие результаты деятельности торговой организации.

Следует отметить, что любое потребительское общество или союз является объединением центров ответственности. Центры ответственности, в свою очередь, могут иметь высший и низший уровни хозяйственной организации. Так, в системе потребительского общества к низшему уровню можно отнести цех, участок, отдел, магазин, склад и т.д. Более высокий уровень состоит из производственных единиц – производственных предприятий, розничных торговых предприятий, предприятий общественного питания и т.д. Наивысший уровень – Совет (правление) потребительского общества или союза. Функциональные службы также являются центрами ответ-

ственности. В этих условиях правильное определение, структуризация потребительского общества, а также производственных единиц на иерархическую систему центров ответственности является основой эффективной организации управленческого учета.

Для успешной организации управленческого учета по центрам ответственности на предприятиях розничной торговли потребительской кооперации необходимо классифицировать их исходя из следующих признаков:

- объема полномочий и ответственности;
- функций, выполняемых центром.

Центры ответственности исходя из **объема полномочий и ответственности** необходимо подразделять на центры затрат, продаж, прибыли и инвестиций.

Центр затрат – это структурное подразделение торговой организации, руководитель которого отвечает только за затраты (например, бухгалтерия, отдел кадров, финансовый отдел и др.). В рамках такого центра организуется планирование, нормирование и учет издержек с целью контроля, анализа и управления процессами их использования.

Разновидностью центра ответственности является **центр продаж** – подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку, но не за затраты, например отдел сбыта, экспедиция, магазин, склад. Взаимосвязи между затратами на функционирование такого центра и значением выручки практически нет, в связи с чем основным контролируемым показателем является выручка от продаж, а также определяющие ее показатели: объем сбыта, структура реализации и цена.

Организация управленческого учета по центрам ответственности показывает, что для оценки результатов деятельности каждого подразделения (там, где это возможно) необходимо определять величину прибыли, получаемую каждым конкретным центром ответственности. В этих условиях особую значимость приобретает создание в рамках центров ответственности центров прибыли.

Центр прибыли – это подразделение, руководитель которого отвечает как за затраты, так и за прибыль. В таких центрах доход есть денежное выражение реализованных товаров, расход – денежное выражение затраченных средств и ресурсов, а прибыль – разница между доходом и расходом. Менеджер центра прибыли контролирует цены, объем реализации, а также издержки обращения. Поэтому для такого центра основным контролируемым показателем устанавливается прибыль.

Центр прибыли – это экономика торговой организации в миниатюре. Использование модели управления по центрам прибыли позволяет децентрализовать ответственность за прибыль. Примером центра прибыли может служить торговое предприятие, находящееся на внутреннем хозяйственном расчете (то есть несущее ответственность, как за издержки, так и за доходы), входящее в состав потребительского общества. Центр прибыли, в свою очередь, может состоять из нескольких центров затрат. Например, торговое предприятие может состоять из секций, отделов, бригад и т. д.

Управление центром прибыли можно осуществлять при помощи операционного бюджета, форма которого близка к отчету о прибылях и убытках, а также отчету об исполнении бюджета.

Центр инвестиций – это подразделение, руководитель которого отвечает не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения. Примером может служить

правление потребительского общества, имеющее право инвестировать собственную прибыль. Целью такого центра является не только получение прибыли, но и достижение рентабельности вложенного капитала, доходности инвестиций и увеличение паевого капитала.

Управление деятельностью центра инвестиций можно осуществлять при помощи операционного бюджета, отчета о его исполнении, а также баланса и отчета о денежных потоках.

Для организации управленческого учета в розничных торговых организациях потребительской кооперации немаловажное значение имеет подразделение центров ответственности исходя из **выполняемых ими функций** на основные и вспомогательные.

Основные центры ответственности занимаются непосредственной реализацией товаров. Их затраты напрямую списывают на себестоимость реализации. К таким центрам, например, можно отнести секции, отделы, бригады и др.

Вспомогательные центры ответственности существуют для обслуживания основных центров ответственности. Затраты этих центров сначала распределяют по основным центрам ответственности, а уже потом в составе суммарных затрат основных центров включают в себестоимость реализованных товаров. К таким центрам можно отнести отдел кадров, финансовый отдел, бухгалтерию и т.д.

Обобщенно структуру центров ответственности торговых организаций можно представить в следующем виде (рис. 2.1).

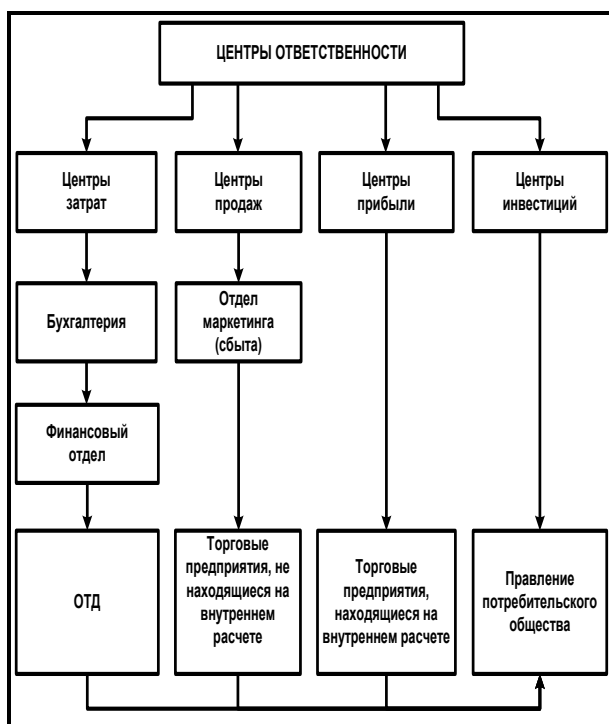


Рис. 2.1. Структура центров ответственности в потребительском обществе

При определении центров ответственности, прежде всего, необходимо принимать во внимание технологическую структуру торгового предприятия, затем выделять ее горизонтальный и вертикальный разрезы.

Первый ограничивается кругом деятельности каждого лица, ответственного за центр; второй предопределяет

иерархическую лестницу полномочий лиц, принимающих управленческие решения. Каждый из центров ответственности может быть центром или затрат, или доходов, или прибыли, или инвестиций. В первом случае отчет составляют по расходам, во втором — по объему продаж (выручке), в третьем — по прибыли и в четвертом — по объему и срокам окупаемости инвестиций. Руководитель центра должен нести финансовую ответственность за принятие обязательств по выполнению заданий. При этом каждый центр может выполнять самые различные функции (маркетинга, учета, контроля и т. п.). Это связано с тем, что объектом центра выступает человек, агент, администратор, а не определенно взятые функции или средства. Рассмотрение центров ответственности торговой организации в горизонтальных и вертикальных разрезах позволяет сочетать централизованное руководство с максимально возможной инициативой руководителей структурных подразделений этой организации в интересах достижения общей цели.

Таким образом, центры ответственности — это определенное учение, новая психологическая трактовка учета, направления на организацию поведения администраторов. Ее цель — не столько контроль, сколько помощь администраторам в организации самоконтроля, ибо предполагается, что ни один человек не станет нарушать выгодные для него цели и критерии.

2.3. Система бюджетирования и внутрихозяйственной отчетности

Бюджет — это план деятельности потребительского общества или центра ответственности, выраженный в натуральных и денежных единицах. Он служит инструментом для управления доходами, расходами и ликвидностью.

Система бюджетирования позволяет руководству предварительно оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями (центрами ответственности), наметить пути развития потребительского общества и избежать кризисной ситуации. Бюджетированием должны быть охвачены все структурные подразделения потребительского общества.

В конечном итоге эффективность процесса бюджетирования определяет эффективность работы потребительского общества в целом. А внедрение и использование процедуры бюджетирования выявит и классифицирует многие проблемы, которые раньше оставались в тени.

Процесс бюджетирования условно делится на следующие этапы:

1. Определение цели, на достижение которой будет направлена разработка и реализация бюджета;
2. Выявление источников получения и осуществление сбора информации;
3. Определение круга пользователей бюджета;
4. Определение структуры бюджета;
5. Сбор информации для подготовки каждого раздела бюджета;
6. Непосредственное оформление бюджета.

Качественное бюджетирование предполагает участие в плановом процессе многих специалистов: маркетологов, экономистов, финансистов, бухгалтеров, технологов, заведующих магазинами, специалистов в области налогообложения, нормирования трудовых и материальных ресурсов и др.

Формирование бюджета осуществляется по схеме, предусматривающей взаимодействие «верхов» и «низов». Данная схема является наиболее совершенной, поскольку планирование «снизу» и составление бюджета «сверху» представляет собой единый процесс, в котором предусматривается постоянная взаимоувязка и координация бюджетов различных уровней управления потребительского общества в количественном выражении. Бюджеты охватывают все сферы финансово-хозяйственной деятельности потребительского общества: торговлю; производство; заготовки; общественное питание; деятельность вспомогательных подразделений; управление финансовыми потоками.



Рис. 2.2. Классификация бюджетов по объектам планирования

Составление бюджетов торговой деятельности потребительского общества преследует следующие цели:

- разработка концепции осуществления деятельности (планирование финансово-хозяйственной деятельности на определенный период; оптимизация доходов, затрат и прибыли торговых предприятий; координация деятельности);
- коммуникация — доведение планов до руководителей центров ответственности (заведующих магазинами);
- мотивация заведующих магазинами на достижение целей потребительского общества;
- контроль и оценка эффективности работы заведующих магазинами путем сравнения фактических результатов деятельности с нормативами;
- выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация денежных потоков.

Основными принципами бюджетирования являются:

- **гибкость**, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данное потребительское общество;
- **непрерывность**, предполагающая «скользящий» характер планирования;

- **коммуникативность**, под которой следует понимать координацию и интеграцию усилий (всё должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);
- **итеративность**, предусматривающая творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- **многовариантность**, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- **участие**, предполагающее важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников потребительского общества;
- **адекватность** отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

Бюджеты разрабатываются как в целом для торговой организации (сводный бюджет), так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности (частные бюджеты).

Бюджеты разрабатываются на год с разбивкой по кварталам и месяцам на основе непрерывного планирования.

Генеральный бюджет потребительского общества состоит из операционного и финансового бюджетов.

Операционный (текущий) бюджет, отражает текущую деятельность центров ответственности (торговых предприятий) и потребительского общества в целом.

Финансовый бюджет представляет прогнозную информацию о финансовом состоянии торговой организации.

Составные части	Виды
Операционный бюджет	Бюджет продаж (товарооборота)
	Бюджет запасов товаров на конец планируемого периода
	Бюджет закупок товаров
	Бюджет себестоимости продаж
	Бюджет валового дохода
	Бюджет переменных затрат
	Бюджет постоянных затрат
	План прибылей и убытков
Финансовый бюджет	Бюджет капитальных вложений
	Бюджет денежных средств
	Прогнозный баланс

Рис.2.3. Структура главного (общего) бюджета потребительского общества

Разработка операционного бюджета начинается с определения плана товарооборота, т. е. с формирования бюджета продаж. Это связано с тем, что от величины и стоимости реализации во многом зависят все остальные экономические показатели потребительского общества (магазина): объем товарных запасов, размер издержек обращения, прибыль и др. Данный момент планирования предполагает исследование рынка, определение динамики спроса с учетом сезонных колебаний и иных факторов, изучение стратегии конкурентов и т. п. Бюджет продаж формируется как «сверху вниз» на базе стратегического планирования (например, исходя из емкости рынка, доли на рынке), так и «снизу вверх», принимая во внимание спрос на отдельные товары и потребности в них отдельных покупателей. Основным источником информации при составлении бюджета продаж являются данные отдела маркетинга.

После установления планируемого объема продаж разрабатывается бюджет товарных запасов, на основе которого составляют бюджеты закупок, трудовых затрат и переменных издержек обращения.

Бюджет товарных запасов представляет собой расчет потребности торгового предприятия в товарных ресурсах и разработкой мероприятий по организации их закупок в необходимых размерах. Товарные запасы на предприятиях розничной торговли представляют собой материальную основу розничного товарооборота и находятся в балансовой взаимосвязи с розничным товарооборотом:

$$ТЗн + П = РТО + ТЗк, \quad (1)$$

где

ТЗн; ТЗк – товарные запасы на начало и конец года;

П – объем закупки товаров;

РТО – розничный товарооборот.

Товарные ресурсы, характеризующие объем предложения товаров, должны превышать розничный товарооборот, определяющий платежеспособный спрос, на величину оптимального товарного запаса, т. е. запаса, величина которого будет достаточна, с одной стороны, для организации бесперебойной торговли и, с другой стороны, не приведет к затовариванию и замораживанию товарной массы.

Величина товарных запасов и эффективность их использования определяются рядом факторов:

- объемом и структурой розничного товарооборота;
- соотношением спроса и предложения на товары;
- порядком организации закупок товаров;
- уровнем цен и динамикой;
- физико-химическими свойствами товаров;
- состоянием материально-технической базы магазина и т.д.

Товарные запасы являются одним из элементов товарных ресурсов торгового предприятия наравне с объемом закупок товаров, который, в свою очередь, зависит от величины розничного товарооборота и состояния запасов.

При планировании товарных запасов могут быть использованы статистические, технико-экономические и экономико-математические методы.

Товарные запасы планируются и учитываются в абсолютных и относительных показателях. Относительным показателем, позволяющим определить степень соответствия величины товарного запаса потребностям развития товарооборота, является **уровень товарных запасов** в днях оборота, рассчитываемый как отношение товарного запаса на определенную дату к однодневному товарообороту.

Уровень товарных запасов характеризует обеспеченность ими на определенную дату и показывает, на сколько дней торговле хватит этого запаса.

Период, в течение которого товарные запасы находятся в сфере обращения, называется временем товарного обращения – **товарооборачиваемостью**.

Товарооборачиваемость рассчитывается в днях к товарообороту и количеством оборотов. Товарооборачиваемость в днях к товарообороту определяется по следующей формуле:

$$O = \frac{З_c}{T_o}, \quad (2)$$

где

О – товарооборачиваемость;

З_с – средний запас товаров за период;

Т_о – однодневный товарооборот.

Товарооборачиваемость по количеству оборотов определяется по следующей формуле:

$$K = \frac{П}{З_c} \text{ или } K = \frac{Ч}{O}, \quad (3)$$

где

К – количество оборотов в разгах;

П – товарооборот за период;

Ч – количество дней в отчетном периоде.

Таблица 2.1

БЮДЖЕТ ЗАКУПОК ТОВАРОВ

тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Товарные группы			Всего
		А	В	С	
А	Б	1	2	3	4
1	Товарные запасы на конец года	20	30	40	90
2	Объем продаж (товарооборот)	230	340	180	750
3	Естественная убыль	3	–	2	5
4	Прочее выбытие товаров	19	24	12	55
5	Итого потребность	272	394	234	900
6	Товарные запасы на начало года	9	21	53	83
7	Необходимая закупка (стр. 5 – стр. 6)	263	373	181	817

Таблица 2.2

ПЛАН ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ ОТ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№ п/ п	Показатели	Торговые точки (товарные группы)								Всего по ПО	
		А		В		С		другие			
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	% к товароб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Объем продаж (товарооборот)	230	100	340	100	180	100	600	100	1350	100
2	Себестоимость продаж	180	78	290	85	135	75	475	79	1080	80
3	Валовый доход	50	22	50	15	45	25	125	21	270	20
4	Переменные издержки обращения	15	7	20	6	19	4	44	7	98	7
5	Маржинальный доход (стр. 3 – стр. 7)	35	15	30	9	26	14	81	14	172	13
6	Постоянные издержки	19	8	28	8	15	8	50	9	112	8
7	Операционная прибыль (стр. 8 – стр. 11)	16	7	2	1	11	6	31	5	60	5
8	Налог на прибыль (24%) ЕНВД									14	1
9	Чистая прибыль (стр. 12 – стр. 13)									46	4

Товарооборачиваемость показывает число дней или оборотов, за которое оборачивается средний товарный запас.

Товарное обращение ускоряется при соответствии между спросом и предложением не только по отдельным товарам и группам, но и по внутригрупповому ассортименту.

Составными частями норматива товарных запасов являются: торговый и гарантийный запасы.

Общая потребность в товарных ресурсах и необходимом объеме закупок товаров определяется исходя из балансовой формулы розничного товарооборота.

Далее разрабатываются бюджеты переменных и постоянных издержек обращения.

Конечная цель операционного бюджета заключается в разработке прогнозного отчета о прибылях и убытках в разрезе центров ответственности (магазинов) и в рамках потребительского общества в целом.

В общем виде план прибылей и убытков от торговой деятельности выглядит следующим образом (табл.2.2).

Порядок определения значений показателей, необходимых для составления плана прибылей и убытков от торговой деятельности отражен в табл. 2.3.

Целью составления финансового бюджета является разработка прогнозируемого баланса, который является результатом как финансовых, так и нефинансовых операций потребительского общества. Он составляется с использованием плана прибылей и убытков, бюджета капитальных вложений и прогноза потока денежных средств.

В финансовом бюджете количественные оценки доходов и расходов, приводимые в операционном бюджете, трансформируются в денежные. Его основной целью является отражение предполагаемых источников поступления финансовых средств и направлений их использования.

Таблица 2.3
ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗНАЧЕНИЙ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ ПЛАНА ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ ОТ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Статья	Как определить
Товарооборот	Составить бюджет продаж
Себестоимость продаж	Составить бюджет себестоимости проданных товаров на основе вспомогательных бюджетов
Запасы товаров на начало периода	Даны в финансовой отчетности
Закупки товаров	Составить бюджет закупок
Запасы товаров на конец периода	Определяются заведующим магазином
Переменные издержки обращения	Составить бюджет переменных издержек обращения
Постоянные издержки обращения	Составить бюджет постоянных издержек обращения

С помощью финансового бюджета (плана) можно получить информацию о таких показателях, как:

- объем продаж и общая прибыль;
- себестоимость продаж;
- процентное отношение доходов и расходов;
- общий объем инвестиций;
- использование собственных и заемных средств;
- срок окупаемости вложений и др.

В состав финансового бюджета входят бюджеты инвестиций и денежных средств, а также прогнозный бухгалтерский баланс (отчет о финансовом положении).

В бюджете инвестиций (капитальных затрат) определяются источники инвестиционных ресурсов и направления предполагаемых капитальных вложений.

Таблица 2.4
БЮДЖЕТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Наименование статей	На 2002 г.	в т.ч. по кварталам			
		I	II	III	IV

тыс. руб.

Наименование статей		На 2002 г.	в т.ч. по кварталам			
			I	II	III	IV
1.	Денежные средства на начало периода	300	300	220	160	70
2.	Поступление денежных средств за период, всего	2150	520	585	585	480
	в том числе:					
2.1	от продажи товаров	2000	450	550	550	450
2.2	от продажи прочих активов	10	–	5	5	–
2.3	от дебиторов	80	20	20	20	20
2.4	дивидендов от участия в других организациях	20	20	–	–	–
2.5	прочие поступления	40	10	10	10	10
3.	Итого денежных средств (п. 1 + п. 2)	2450	820	805	745	550
4.	Платежи за период, всего	2300	550	645	675	480
	в том числе:					
4.1	на покупку товаров	1000	200	250	350	200
4.2	на выплату заработной платы	500	140	120	120	120
4.3	на перечисление налогов, сборов и отчислений	200	45	55	55	45
4.4	на управленческие расходы	150	35	40	40	35
4.5	на расходы по строительству и ремонту основных средств	250	50	100	100	50
4.6	на покупку оборудования и нематериальных активов	100	20	80	–	–
4.7	прочие выплаты	100	60	–	10	30
5.	Избыток (дефицит) денежных средств (п. 3 – п. 4)	150	270	160	70	70
6.	Финансирование, итог (п. 6.1. – п. 6.2.)	– 50	– 50	–	–	–
6.1	Получение кредитов и займов	–	–	–	–	–
6.2	Возврат кредитов и займов	50	50	–	–	–
7	Состаток денежных средств на конец периода (п. 5 + п. 6)	100	220	160	70	70

Бюджет денежных средств (прогноз денежных потоков) представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. С его помощью прогнозируются конечные остатки на счетах денежных средств, необходимых для составления прогнозного бухгалтерского баланса, а также выявляются периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки. Необходимость составления данного бюджета вызвана тем, что определенная часть издержек обращения, учитываемых в прогнозе прибылей и убытков, не отражается на порядке осуществления платежей. Поэтому при составлении бюджета денежных средств информация из прогноза прибылей и убытков потребительского общества анализируется с точки зрения реального поступления и выбытия денежных средств. Данный анализ предполагает знание условий работы с дебиторами и политики платежей и погашения кредиторской задолженности потребительским обществом.

Для составления бюджета денежных средств необходима детализация бюджета продаж по месяцам.

Последним шагом в процессе подготовки главного (сводного) бюджета является разработка прогнозного бухгалтерского баланса (отчета о финансовом положении). Он отражает структуру активов и пассивов потребительского общества и соответствует отчетной форме №1.

Расчет ожидаемого бухгалтерского баланса по состоянию на конец планируемого периода позволяет оценить те изменения, которые произойдут с имуществом потребительского общества и его источником в результате хозяйственных операций планируемого периода.

Составление подробного сводного бюджета является серьезным подспорьем для руководства потребительского общества в обеспечении контроля за эффективностью использования инвестированных средств и позволяет четко определить цели и задачи, стоящие перед ним, на планируемый период и контролировать ход выполнения производственной программы, процесс формирования доходов и расходов, состояние расчетов и платежей.

Процесс составления сводного (главного) бюджета в большинстве своих элементов практически совпадает с процессом разработки техпромфинплана. **Главный бюджет** представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям деятельности план работы для организации в целом. В результате его составления создаются:

- план прибылей и убытков;
- прогноз денежных потоков;
- прогнозный бухгалтерский баланс (отчет о финансовом положении).

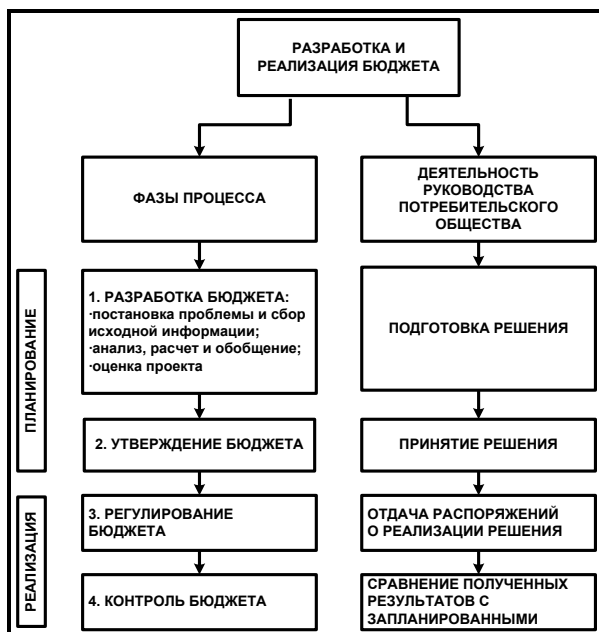


Рис.2.4. Схема разработки и реализации бюджета

При формировании бюджетов для центров ответственности потребительского общества необходимым условием является использование метода «нулевого баланса». Бюджеты должны составляться не на основе затрат за прошедший период, а на базе запланированных мероприятий.

Бюджеты необходимо формировать на базе одного из альтернативных вариантов плана. Возможны следующие варианты: пессимистический, вероятностный и оптимистический. **Пессимистический** вариант должен преследовать минимальную цель и требовать максимального сокращения имеющихся ресурсов. **Вероятностный** вариант должен ориентироваться на достижение максимальных целей при умеренном использовании ресурсов. **Оптимистический** вариант должен предусмотреть выполнение максимальной цели при эффективном использовании всех ресурсов.

Формируемые бюджеты должны отвечать следующим требованиям:

- бюджеты должны быть напряженными, но достижимыми. Лишь сбалансированность мотивирует соблюдение бюджета;
- право на существование имеет только действительный бюджет. Теневой или аварийный бюджеты недопустимы;
- бюджет является обобщающим планом в натуральных и денежных единицах;
- ответственный за исполнение бюджета должен принимать участие в его разработке, для того чтобы со всей ответственностью отнестись к составлению бюджета;
- бюджет является своеобразной инструкцией к записи по счетам. Он требует равенства планируемых и фактических данных;
- бюджет остается неизменным во время бюджетного периода.

Составленный бюджет должен проходить согласование со всеми службами потребительского общества, участвующим и в его формировании, после чего он предоставляется на рассмотрение руководству. После одобрения руководством бюджет становится действующим. Он должен быть обязательно принят перед началом хозяйственного года для того, чтобы требуемые мероприятия могли быть своевременно выполнены. Бюджет имеет силу для целого временного периода. Меняющиеся данные, параметры или цели не ведут к изменению бюджета. Сведения об отклонениях, полученные в результате сравнения плановых и фактических показателей, учитываются на будущее к началу действия следующего бюджета.

На основании утвержденного бюджета строятся ежемесячные планы доходов и расходов, которые являются обязательными для исполнения всеми службами. Через эти планы осуществляется управление затратами в потребительском обществе и обеспечивается достижение необходимого уровня экономических показателей (объем продаж, чистая прибыль, рентабельность активов, норма прибыли и др.), без чего невозможно гибкое развитие предприятия.

Функции бюджета как средства контроля и оценки торговой деятельности потребительского общества и его структурных подразделений раскрываются только тогда, когда прогнозируемые показатели сравниваются с фактическими. Это достигается через составление отчетов о деятельности магазинов и потребительского общества в целом.

В зависимости от целей сравнения и анализа деятельности потребительского общества бюджеты подразделяются на статические и гибкие.

Статический (жесткий) бюджет – бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности магазина. В нем доходы и расходы планируются исходя из одного уровня товарооборота.

При сравнении данных статического бюджета с фактическими достигнутыми результатами фактический объем продаж во внимание не берется, т. е. проводит-

ся сравнительный анализ результатов. Таким образом, статический бюджет отражает сам факт достигнутого результата. С его помощью сравнивают и анализируют только абсолютные значения показателей как в денежном, так и в процентном отношениях.

Возможности более детального анализа статический бюджет не предоставляет. В этих целях используется гибкий бюджет.

Гибкий бюджет – бюджет, адаптированный под различные уровни товарооборота. Гибкий бюджет учитывает изменение издержек в зависимости от изменения объема товарооборота и представляет собой динамическую базу сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями. Если в статическом бюджете издержки планируются, то в гибком они рассчитываются.

В основе составления гибкого бюджета лежит разделение издержек на переменные и постоянные. Для переменных издержек необходимо определить норму в расчете на 1 рубль товарооборота, т. е. рассчитать размер удельных переменных издержек.

Поскольку постоянные издержки не зависят от объемов продаж, их сумма остается неизменной как для статического, так и для гибкого бюджетов.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что торговый предприятием показатели, предусмотренные в главном бюджете, не были достигнуты. По всем показателям, зависящим от объема продаж, имеются отрицательные значения.

Статический бюджет отражает сам факт достигнутого результата. С его помощью сравниваются и анализируются только абсолютные значения показателей как в денежном, так и в процентном отношениях.

Таблица 2.5

СТАТИЧЕСКИЙ БЮДЖЕТ МАГАЗИНА

тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Главный операционный бюджет	Фактическое выполнение	Отклонение от главного бюджета
1	2	3	4	5
1.	Товарооборот	1 000	800	– 200
2.	Валовый доход	300	220	– 80
3.	Переменные издержки обращения	120	100	– 20
4.	Маржинальный доход	180	120	– 60
5.	Постоянные издержки обращения	140	140	0
6.	Операционная прибыль	40	– 20	– 60

Возможности более детального анализа статический бюджет не предоставляет. В этих целях используется гибкий бюджет.

В гибком бюджете предусматривается несколько альтернативных вариантов объема продаж. Он учитывает изменение затрат и доходов в зависимости от изменения объемов товарооборота и представляет собой динамическую базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями.

Гибкий бюджет включает доходы и расходы, скорректированные на фактический объем продаж. Если в статическом бюджете показатели планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются. При использовании гибкого бюджета применяется факторный анализ результатов.

Сравнение статического и гибкого бюджетов показывает, что гибкий бюджет предоставляет более объективные данные для анализа показателей предприятия. Например, недовыполнение плана по прибыли по статическому бюджету составляет – 60 тыс. руб., а по гибкому бюджету – 16 тыс. руб. Это связано с тем, что статический бюджет не учитывает влияния фактического объема реализации продукции, т.е. он оторван от реальной действительности.

В гибком бюджете для переменных издержек обращения вначале определяют норму в расчете на 1 рубль товарооборота, а затем на основе этих норм определяется плановый объем издержек обращения в зависимости от уровня фактической реализации.

Как видно из приведенных данных, главным бюджетом, составленным на объем товарооборота 1 000 тыс. руб., планировалось 120 тыс. руб. переменных издержек обращения. Это означает, что плановые удельные переменные издержки обращения на 1 рубль товарооборота составляют 0,12 руб. Умножая их на фактически достигнутый объем товарооборота, получим 96 тыс. руб. переменных издержек обращения.

Таблица 2.6

ГИБКИЙ БЮДЖЕТ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (МАГАЗИНА)

тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Главный операционный бюджет	Фактическое выполнение	Главный бюджет, скорректированный на фактическое выполнение	Отклонение от скорректированного главного бюджета
1	2	3	4	5	6
1.	Товарооборот	1 000	800	800	–
2.	Валовый доход	300	220	240	– 20
3.	Переменные издержки обращения	120	100	96	4
4.	Маржинальный доход	180	120	144	– 24
5.	Постоянные издержки обращения	140	140	140	–
6.	Операционная прибыль	40	– 20	– 4	– 16

Такая корректировка в гибком бюджете производится по всем статьям переменных издержек обращения.

Таким образом, система бюджетирования, основанная на контролируемом прогнозе, имеет целый ряд достоинств и в современных условиях является одним из наиболее передовых методов управления. Он применим во многих областях управления:

- в финансовом менеджменте, при его помощи можно заранее сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса организации, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование;
- в области управления коммерческой деятельностью этот метод вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом для разработки более точных прогнозов и определять наиболее целесообразные и эффективные коммерческие мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями для их осуществления;

- в области организации общего управления этот метод четко определяет значение и место каждой функции (коммерческой, производственной, финансовой, административной и т.д.), осуществляемой в организации, позволяет обеспечить должную координацию деятельности этих служб, ориентируя их на совместную деятельность для достижения утвержденных в бюджете показателей;
- в области управления издержками этот метод способствует более экономному использованию ресурсов и обеспечивает поиск путей снижения затрат.

3. АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ, ДОХОДОВ И ПРИБЫЛИ

3.1. Анализ издержек обращения

Издержки обращения в розничной торговле характеризуют величину потребленных ресурсов в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Их анализ необходим, главным образом, для выявления резервов сокращения расходов.

Издержки обращения розничных торговых предприятий измеряются в сумме и по уровню. **Уровень издержек обращения** представляет отношение текущих расходов торгового предприятия в расчете на 100 руб. товарооборота и выражается в процентах. Он является одним из важных качественных показателей розничных торговых предприятий и показывает, сколько процентов занимают издержки обращения в продажной цене товара.

Пример

Сумма издержек обращения по магазину «Продукты» за апрель месяц составили 60 000 рублей, а розничный товарооборот за этот же период – 280 000 рублей. Приведенные данные свидетельствуют о том, что уровень издержек обращения по магазину «Продукты» за апрель месяц составил 21,43% ($60\,000 / 280\,000 \cdot 100$).

Данный показатель характеризует текущие расходы магазина в расчете на 100 рублей товарооборота и отражает их долю в розничной цене товара. В приведенном примере эта доля составила 21,43% или 21 руб. 43 коп. на каждые 100 рублей товарооборота.

Немаловажное значение для экономики торговых предприятий имеет также показатель **доли издержек обращения в торговой надбавке**. Он характеризует текущие расходы торгового предприятия в расчете на 100 руб. торговой надбавки, т. е. это процентное отношение суммы издержек обращения к валовому доходу.

Пример

Сумма издержек обращения по магазину «Продукты» за апрель месяц составили 60 000 рублей, валовой доход – 90 000 руб. В этом случае доля издержек обращения в торговой надбавке составляет 66,67% ($60\,000 / 90\,000 \cdot 100$), т. е. на 100 руб. валового дохода приходится 66 руб. 67 коп. издержек обращения.

Приведенные примеры свидетельствуют о том, что издержки обращения занимают значительное место в товарообороте и торговой надбавке. Следовательно, их сокращение является важнейшим фактором повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности торговой организации. Резервами снижения издержек обращения в розничной торговле могут быть:

- оптимальное размещение торговых точек по отношению к местам хранения и закупок товаров с учетом спроса, что минимизирует транспортные расходы;

- рациональная организация перевозок с наименьшими транспортными расходами, поиск партнеров с минимальными тарифами и ставками транспортных услуг;
- повышение производительности труда, технической оснащенности процессов товарного обращения и др.

Поиск резервов снижения издержек обращения требует четкой организации учетно-аналитической работы. Основными задачами анализа издержек обращения в розничной торговле являются:

- изучение влияния факторов на уровень издержек обращения в целом и по отдельным статьям;
- изыскание резервов экономии (снижения) затрат при сохранении или улучшении качественных и количественных показателей в коммерческой деятельности, выявление нерациональных, низкоэффективных, непроизводительных расходов и потерь, разработка мер по их снижению и ликвидации и др.

В качестве источника информации об издержках в сфере товарного обращения следует использовать данные бухгалтерского учета, первичной документации о расходах, данные аналитического учета затрат, сведения об изменении цен, тарифов и ставок за услуги, уровне инфляции и т. д.; годовой и квартальной бухгалтерской отчетности – форма № 1 «Бухгалтерский баланс», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», раздела 6 приложения к бухгалтерскому балансу годовой бухгалтерской отчетности (форма № 5), статистическую отчетность формы № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» и др.

Анализ издержек обращения по общему объему

Анализ издержек обращения розничного торгового предприятия начинается с сопоставления фактических данных с данными прошлого периода и/или плановыми показателями. Разница между фактической и плановой суммой издержек обращения представляет собой **абсолютное отклонение** (экономия или перерасход). Абсолютные значения не дают объективной оценки выполнения плана и динамики издержек обращения. При увеличении товарооборота увеличивается сумма издержек обращения, и, наоборот, уменьшение товарооборота, как правило, ведет к снижению суммы издержек. Отклонение по уровню издержек обращения (от плана или от данных прошлых периодов) называется **размером снижения или повышения их уровня**. Он показывает, на сколько процентов к товарообороту фактический уровень расходов выше или ниже базисного (планового или фактического за прошлый период).

Отношение размера снижения или повышения уровня издержек обращения к базисному уровню, выраженное в процентах, называется **темпом роста** или **темпом снижения** уровня издержек обращения. Темп изменения показывает, на сколько процентов снизился или повысился уровень издержек обращения по отношению к базисному (плановому или фактическому за прошлый период).

Из табл. 3.1. видно, что фактический товарооборот по сравнению с прошлым периодом увеличился на 560 тыс. руб., т. е. на 3,58% ($16\,227 / 15\,666 \cdot 100 - 100$).

Таблица 3.1

АНАЛИЗ СОСТАВА И СТРУКТУРЫ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

тыс. руб.

Статьи издержек	Фактически за про-	Отчетный период	Отклонение фактической суммы
-----------------	--------------------	-----------------	------------------------------

	шлый период			план			фактически			от прошлого периода			от плана		
	сумма	в% к итогу из- дер- жек	в% к това- ро- обо- роту	сумма	в% к итогу из- дер- жек	в% к това- ро- обо- роту	сумма	в% к итогу из- дер- жек	в% к това- ро- обо- роту	сумма	в% к итогу из- дер- жек	в% к това- ро- обо- роту	сумма	в% к итогу из- дер- жек	в% к това- ро- обо- роту
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Транспортные расходы	87,41	11,81	0,558	110,0	11,70	0,550	98,39	12,61	0,606	10,98	0,802	0,048	- 12	0,912	0,056
Расходы на оплату труда	328,9	44,45	2,100	417,6	44,43	2,088	351,5	45,07	2,166	22,61	0,619	0,066	- 66	0,643	0,078
Отчисления на социальные нужды	45,43	6,139	0,290	57,60	6,128	0,288	47,18	6,049	0,291	1,75	- 0,1	0,001	- 10	- 0,08	0,003
Амортизация основных средств	59,42	8,030	0,379	75,60	8,043	0,378	62,61	8,027	0,386	3,19	- 0,003	0,007	- 13	- 0,016	0,008
Расходы на ремонт основных средств	23,73	3,207	0,151	30,20	3,213	0,151	22,59	2,896	0,139	- 1,14	- 0,311	- 0,012	- 7,61	- 0,317	- 0,012
Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования, инвентаря и легкового автотранспорта	44,41	6,001	0,283	56,60	6,021	0,283	46,74	5,992	0,288	2,33	- 0,009	0,005	- 9,86	- 0,03	0,005
Расходы по хранению, подработке, подсортировке, упаковке товаров	14,60	1,973	0,093	18,60	1,978	0,093	11,41	1,463	0,070	- 3,19	- 0,51	- 0,023	- 7,19	- 0,515	- 0,023
Расходы по эксплуатации инвентаря и хозяйственных принадлежностей	13,18	1,781	0,084	16,80	1,786	0,084	10,51	1,347	0,065	- 2,67	- 0,434	- 0,019	- 6,29	- 0,439	- 0,019
Расходы энергоресурсов	4,26	0,576	0,027	5,40	0,574	0,027	4,29	0,550	0,026	0,03	- 0,026	- 0,001	- 1,11	- 0,024	- 0,001
Расходы на рекламу	7,71	1,042	0,049	9,80	1,043	0,049	6,48	0,831	0,040	- 1,23	- 0,211	- 0,009	- 3,32	- 0,212	- 0,009
Потери товаров и технологические отходы	3,24	0,438	0,021	4,18	0,445	0,021	3,80	0,487	0,023	0,56	0,049	0,002	- 0,38	0,042	0,002
Расходы на тару	15,01	2,028	0,096	19,20	2,043	0,096	11,63	1,491	0,072	- 3,38	- 0,537	- 0,024	- 7,57	- 0,552	- 0,024
Затраты по оплате процентов за пользование займом	22,31	3,015	0,142	28,40	3,021	0,142	25,94	3,326	0,160	3,36	0,311	0,018	- 2,46	0,305	0,018
Отчисления в фонд подготовки кадров	7,91	1,069	0,050	10,20	1,085	0,051	8,72	1,118	0,054	0,81	0,049	0,004	- 1,48	0,033	0,003
Внутрихозяйственные отчисления	8,11	1,096	0,052	10,40	1,106	0,052	8,95	1,147	0,055	0,84	0,051	0,003	- 1,45	0,041	0,003
Отчисления в фонд развития потребительской кооперации	8,31	1,123	0,053	10,59	1,127	0,053	9,17	1,176	0,057	0,86	0,053	0,004	- 1,42	0,049	0,004
Отчисления в фонд научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	1,01	0,136	0,006	1,60	0,170	0,006	1,12	0,144	0,007	0,11	0,008	0,001	- 0,48	- 0,026	0,001
Отчисления в страховые фонды	4,06	0,549	0,026	5,20	0,553	0,026	4,47	0,573	0,028	0,41	0,024	0,002	- 0,73	0,020	0,002
Прочие расходы	40,96	5,535	0,261	52,39	5,573	0,262	44,50	5,705	0,274	3,54	0,170	0,013	- 7,9	0,132	0,012
ИТОГО	740	100	4,723	940	100	4,700	780	100	4,807	40	*	0,084	- 160	*	0,107
ТОВАРООБОРОТ	15 666	*	100	20 000	*	100	16 227	*	100	560	*	*	- 3 773	*	*

Вместе с тем, фактический товарооборот отчетного периода, по сравнению с планом, снизился на 3 773 тыс. руб., т. е. выполнение составило 81,14% (16 227 / 20 000 * 100).

Общий размер издержек торговой организации в отчетном периоде, по сравнению с прошлым периодом, возрос на 40 тыс. руб., т. е. увеличение составило 5,41%. Это свидетельствует о том, что, по сравнению с изменением товарооборота, издержки увеличивались опережающими темпами. В то же время по сравнению с планом размер фактических издержек снизился на

160 тыс. руб. и составил 780 тыс. руб., т. е. план по издержкам выполнен на 82,98%.

Таблица 3.2
АНАЛИТИЧЕСКИЕ ДАННЫЕ ПО ГРУППАМ И СТАТЬЯМ
ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

тыс. руб.

№ п/п	Статьи издержек	Базисный период			Отчетный период		
		все- го	пере- мен- ные	по- сто- ян- ные	все- го	пере- мен- ные	по- сто- ян- ные
А	Б	1	2	3	4	5	6

№ п/ п	Статьи издержек	Базисный период			Отчетный период		
		все- го	пере- мен- ные	по- сто- ян- ные	все- го	пере- мен- ные	по- сто- ян- ные
А	Б	1	2	3	4	5	6
1	Транспортные рас- ходы	87,4	87,41	–	98,39	98,39	–
2	Расходы на оплату труда	329	328,93	–	351,5	351,5	–
3	Отчисления на соци- альные нужды	45,4	45,43	–	47,18	47,18	–
4	Амортизация основ- ных средств	59,4	–	59,42	62,61	–	62,61
5	Расходы на ремонт основных средств	23,7	–	23,73	22,59	–	22,59
6	Расходы на аренду и содержание зда- ний, сооружений, помещений, обору- дования, инвентаря и легкового авто- транспорта	44,4	–	44,41	46,74	–	46,74
7	Расходы по хране- нию, подработке, подсортировке, упа- ковке товаров	14,6	14,60	–	11,41	11,41	–
8	Расходы по эксплуа- тации инвентаря и хозяйственных при- надлежностей	13,2	13,18	–	10,51	10,51	–
9	Расходы энергоре- сурсов	4,26	–	4,26	4,29	–	4,29
10	Расходы на рекламу	7,71	7,71	–	6,48	6,48	–
11	Потери товаров и технологические отходы	3,24	3,24	–	3,80	3,80	–
12	Расходы на тару	15,0	10,69	4,32	11,63	8,28	3,35
13	Затраты по оплате процентов за поль- зование займом	22,3	22,31	–	25,94	25,94	–
14	Отчисления в фонд подготовки кадров	7,91	7,91	–	8,72	8,72	–
15	Внутрихозяйствен- ные отчисления	8,11	8,11	–	8,95	8,95	–
16	Отчисления в фонд развития потреби- тельской кооперации	8,31	8,31	–	9,17	9,17	–
17	Отчисления в фонд научно-исследова- тельских и опытно- конструкторских ра- бот	1,01	1,01	–	1,12	1,12	–
18	Отчисления в стра- ховые фонды	4,06	4,06	–	4,47	4,47	–
19	Прочие расходы	41	21,61	19,35	44,50	23,48	21,02
	ИТОГО	740	584,51	155,5	780	619,4	160,6

Приведенные данные показывают, что фактический уровень издержек торговой организации по сравнению с прошлым периодом увеличился на 0,084% (4,807 – 4,723), а по сравнению с планом на 0,107% (4,807 – 4,700). Опережающий рост издержек обращения по сравнению с товарооборотом является негативным фактом и может повлечь за собой уменьшение прибыли.

Аналогичным образом анализируются изменения по каждой статье издержек розничной торговой организации. Особое внимание при этом уделяется статьям издержек, имеющим наибольший удельный вес. Таки-ми расходами являются транспортные расходы, рас-

ходы на оплату труда, расходы на аренду и содержа-ние зданий, сооружений, помещений, оборудования, инвентаря и легкового автотранспорта, амортизация и ремонт основных средств, расходы по хранению, подработке, подсортировке, упаковке товаров, потери то-варов и технологические отходы. Именно по этим ста-тьям с особой тщательностью необходимо выяснить причины возникших отклонений фактического размера издержек от прошлого периода и от плана.

При анализе издержек обращения в разрезе статей, рассчитываются отклонения по их сумме и уровню. Необходимо отметить, что некоторые статьи расходов имеют и переменную и постоянную часть. Поэтому при проведении анализа эти статьи необходимо разделить для более точной их оценки (табл. 3.2).

На практике темпы роста условно-переменных рас-ходов могут отставать или, как в нашем примере, опережать темпы роста товарооборота.

При росте товарооборота условно-постоянные рас-ходы также могут возрастать, особенно это наблюда-ется при досрочном вводе в эксплуатацию новых предприятий или расширении торговых площадей. Та-кое же положение может наблюдаться при досрочном вводе в эксплуатацию торговых площадей. В этом случае увеличиваются величина расходов на аморти-зацию, содержание и аренду основных средств и дру-гих условно-постоянных расходов. В связи с этим, при определении влияния изменения товарооборота на размер и уровень издержек обращения необходимо учитывать конкретные условия хозяйственной дея-тельности торговой организации.

При оценке издержек обращения в части условно-постоянных расходов в первую очередь анализируют-ся абсолютные значения, а при оценке условно-переменных издержек – их уровни.

Приведенные данные табл. 3.2 позволяют сделать вывод о том, что доля условно-постоянных расходов в общей сумме издержек в отчетном периоде составила 20,59% ($160,60 \cdot 100 / 780$), что свидетельствует о снижении их доли по сравнению с прошлым периодом [21,01% ($155,49 \cdot 100 / 740$)], на 0,42% (20,59 – 21,01).

Вместе с тем, приведенные данные показывают, что, несмотря на рост абсолютных значений некоторых ста-тей условно-постоянных расходов по сравнению с про-шлым периодом, наблюдается снижение их уровня по отношению к товарообороту. Это связано, прежде все-го, с неравномерным изменением товарооборота и из-держек торговой организации. Для получения полной картины причин такого изменения необходимо провести тщательный анализ этих статей, учитывая конкретные условия деятельности торговой организации.

Для оценки издержек обращения может также при-меняться показатель **затратоотдача**. Он исчисляется отношением товарооборота к сумме издержек. По тор-говой организации значение этого показателя в про-шлом периоде составило 21 руб. 17 коп. ($15666 / 740$), а в отчетном – 20 руб. 80 коп. ($16227 / 780$). В резуль-тате затратоотдача снизилась на 37 коп. (20,8 – 21,17). Это свидетельствует о более эффективном использо-вании ресурсов организации в прошлом периоде. На затратоотдачу большое влияние оказывает, прежде всего, изменение розничных цен. При их повышении соответственно растут размеры товарооборота и пока-затель затратоотдачи.

Анализ издержек обращения за год необходимо дополнить их изучением по кварталам и месяцам. Это позволит полнее выявлять и мобилизовать резервы снижения торговых расходов. Вместе с тем проводимый анализ даст наибольший эффект в том случае, если он будет дополнен оценкой издержек по каждому структурному подразделению торговой организации. При этом, необходимо обращать внимание на деятельность тех подразделений, которые допустили наибольший рост (снижение) издержек обращения.

Анализ факторов, влияющих на издержки обращения

Для управленческого учета важное значение имеет анализ факторов, влияющих на уровень издержек обращения. Эти факторы могут быть разделены на **управляемые** (зависящие от деятельности предприятия) и **неуправляемые** (не зависящие).

К неуправляемым факторам, прежде всего, относится фактор цен (кроме цен на собственные товары), так как цены на материалы, инвентарь и хозяйственные принадлежности, тарифы на транспортные услуги, арендные ставки, проценты за пользование займами и др. зависят от внешних условий и оказывают прямое воздействие на сумму издержек.

К управляемым можно отнести факторы организации и управления хозяйственными процессами, которые включают степень рационального использования основных и оборотных средств, изучение конъюнктуры рынка, выбор эффективных форм торгового обслуживания, повышение производительности труда, рациональное осуществление кредитных и финансовых операций.

Следует иметь в виду, что не всегда абсолютное увеличение затрат ухудшает финансовый результат. Например, улучшение качества торгового обслуживания повышает сумму издержек, однако при этом, как правило, увеличивается товарооборот, а уровень издержек снижается.

При определении воздействия факторов на издержки исчисляют **влияние объема товарооборота, его структуры и скорости**.

Рост товарооборота приводит к увеличению суммы затрат, однако их относительный уровень при этом должен уменьшаться. Уменьшение товарооборота обычно со-

провождается снижением абсолютной величины издержек и повышением их относительного уровня.

Сопоставление издержек и товарооборота в динамике возможно лишь при условии выражения этих показателей в единых, т. е. в сопоставимых ценах. Сопоставимыми должны быть цены на выполненные работы и оказанные услуги, транспортные тарифы, ставки за коммунальные услуги, проценты за пользование займами и др. Для приведения цен в сопоставимый вид можно использовать индекс цен на товар или индекс инфляции. При делении отчетной суммы издержек на индекс цены соответствующих видов затрат или индекс инфляции получают сумму затрат в сопоставимых ценах. Для получения товарооборота в сопоставимых ценах отчетный объем товарооборота делится на средний индекс цен соответствующих товаров или индекс инфляции.

Следует иметь в виду, что не всегда индекс цены на отдельный товар или услугу следует отождествлять с индексом (коэффициентом) инфляции, поскольку под инфляцией понимается обесценивание денежной единицы, а субъективное изменение цены на отдельный товар отдельным предприятием еще не свидетельствует об изменении стоимости денег, следовательно, уровня инфляции. Поэтому такой индекс цен нельзя назвать индексом инфляции. Индекс цен отдельных статей расходов используют при их разделении на не зависящие и зависящие от цен для определения влияния цен на издержки. Индекс (коэффициент) инфляции используют для того, чтобы выявить изменение эффективности работы в чистом виде, без влияния инфляционных процессов.

В условиях инфляции, а не частичного изменения цен на отдельные товары сопоставление уровней по показателям исключает искажение аналитических расчетов, возникающее из-за инфляционных процессов. Поэтому при общей (средней) величине индекса цен для всех видов товаров (работ, услуг) и затрат уровни расходов по отношению к товарообороту следует сравнивать без деления их отчетных значений на индекс цены (инфляции).

Рассмотрим пример расчетов в условиях влияния ценового фактора на основе данных табл. 3.3.

Расчет темпа роста по статьям затрат, не подверженным ценовым факторам, производится делением величины отчетного периода к базисной без корректировки.

Таблица 3.3

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ИЗДЕРЖЕК С УЧЕТОМ ФАКТОРОВ ЦЕНЫ И УРОВНЯ ИНФЛЯЦИИ

тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение	Индекс цен (инфляции), долей	Приведенное значение гр. 3 / гр. 5	Влияние цены (инфляции) гр. 3 – гр. 6	Влияние факторов (кроме ценовых) гр. 6 – гр. 2	Темп роста без влияния цены, % гр. 6 / гр. 2 * 100	Темп изменения уровня, % (гр. 3 – гр. 2) / гр. 2 * 100
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Товарооборот	15 666	16 227	+ 561	1,5	10 818	5 409	- 4 848	69,054	-
2	Издержки обращения, в том числе:	740	780	+40	1,5	520	260	-220	70,27	5,405
2.1	транспортные расходы	87,4	98,4	+11	2	61,5	36,9	-25,9	70,3	-
	уровень транспортных расходов, %	0,56	0,61	0,05	-	0,57	0,04	0,01	1022	8,60
2.2	расходы на оплату труда	329	352	+23	1	251	100	- 77,9	76,3	-
	уровень расходов на оплату труда, %	2,10	2,16	0,06	-	2,32	- 0,16	0,221	111	2,86
	И т.д.									

Разница между издержками отчетного и базисного периодов показывает абсолютную экономию, а в случае их увеличения – абсолютный перерасход затрат.

Такая оценка отклонений отражает изменение затрат, но не показывает эффективность этого изменения. В связи с тем, что рост товарооборота должен сопрово-

даться ростом издержек, необходимо узнать, пропорционально ли меняются издержки по отношению к росту товарооборота. Чтобы оценить эффективность изменения, руководству нужно определить, оправдывает ли увеличение объема продаж связанное с ним увеличение затрат, или рост издержек опережает рост товарооборота, и, таким образом, дополнительные затраты не способствуют в достаточной мере увеличению объема реализации.

Имея данные о переменных и постоянных издержках, можно выявить величину относительной их экономии или перерасхода, а также влияние товарооборота на величину затрат.

Приведенный уровень расходов рассчитывается как отношение приведенной абсолютной величины соответствующей статьи расходов к приведенному товарообороту (гр.6).

При отсутствии ценового фактора темп роста равен отношению отчетной суммы расходов к базисной (гр.3 / гр.2).

На основе приведенных данных за два периода (табл. 3.4) определим относительную экономию затрат и влияние изменения товарооборота на размер издержек.

Приступая к расчетам, найдем величину абсолютной экономии по ряду показателей. Прежде всего, для расчета относительной экономии издержек обращения найдем величину затрат, скорректированную к прошлому году. Для этого сумму переменных издержек прошлого периода умножим на темп роста товарооборота в процентах (на 103,58%, т.е. увеличим на 3,58%).

$559,71 \cdot 103,58$	=	$579,75 \text{ тыс. руб.}$
100		

Полученный результат сложим с величиной постоянных издержек прошлого периода.

$$579,75 + 180,29 = 760,04 \text{ тыс. руб.}$$

Уровень издержек обращения, скорректированный по прошлому году, определим как отношение скорректированной суммы затрат к товарообороту отчетного периода:

$760,04 \cdot 100$	=	$4,684\%$
16 227		

Относительную экономию (перерасход) издержек обращения определим как разность между отчетной и скорректированной суммами затрат:

$$780 - 760,04 = 19,96 \text{ тыс. руб.}$$

Отрицательный знак свидетельствует об экономии издержек, а положительный – об их перерасходе.

Влияние изменения товарооборота найдем вычитанием из скорректированной суммы издержек фактического их размера базисного периода:

$$760,04 - 740 = 20,04 \text{ тыс. руб.}$$

Для определения относительного отклонения затрат из уровня издержек отчетного периода вычтем их скорректированный уровень:

$$4,81 - 4,684 = 0,126\%.$$

Таблица 3.4
АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

№ п/п	Наименование показателей	Базисный период	Отчетный период	Отклонение	Темп роста, %
-------	--------------------------	-----------------	-----------------	------------	---------------

ВЛИЯНИЕ ЦЕН ТОВАРОВ НА ИЗДЕРЖКИ ОБРАЩЕНИЯ

№	Показатели	Период	Абсолют-	Индекс	Приведенное	Влияние	Влияние
---	------------	--------	----------	--------	-------------	---------	---------

тыс. руб.

А	Б	1	2	3	4
1	Объем розничного товарооборота, тыс. руб.	15 666	16 227	+ 561	103,581
2	Сумма издержек обращения, тыс. руб.	740	780	+ 40	105,405
3	Уровень издержек обращения, % к товарообороту	4,72	4,81	+ 0,09	101,907
4	Сумма переменных издержек обращения, тыс. руб.	559,71	619,44	+ 59,73	110,672
5	Сумма постоянных издержек обращения, тыс. руб.	180,29	160,60	- 19,69	89,079
6	Сумма издержек, скорректированная по прошлому году	*	760,04	*	*
7	Скорректированный уровень издержек обращения по прошлому году, % к товарообороту	*	4,684	*	*
8	Относительный перерасход издержек:				
8.1	по сумме, тыс. руб.	*	19,96	*	*
8.2	по уровню, % к товарообороту	*	0,126	*	*
9	Влияние изменения объема товарооборота:				
9.1	по сумме	*	20,04	*	*
9.2	по уровню	*	- 0,036	*	*

Влияние товарооборота на уровень издержек обращения найдем как разность между скорректированным уровнем издержек и их уровнем в базисном периоде:

$$4,684 - 4,72 = - 0,036\%.$$

Проведенный анализ показывает, что увеличение объема продаж сопровождалось ростом издержек на 20,04 тыс. руб. при общем увеличении издержек обращения на 40 тыс. руб.

Как мы отмечали, в случае учета факторов цен и инфляции отчетные величины объема продаж и издержек обращения необходимо привести к базисным ценам. Примеры влияния этих факторов приведены в табл. 3.5. Приведенный уровень издержек определяется отношением приведенной их суммы к приведенному значению $\Delta I_{\text{ц}} = \Delta T_{\text{ц}} \times Y_{\text{ц}}^0$ товарооборота (гр. 4).

Влияние на издержки:

- цен на товары – $= 5\,409 \cdot 2,4639 / 100 = 133,27 \text{ тыс. руб.}$
- товарооборота без влияния цен – $\Delta I_{\text{ц}} = \Delta T_{\text{ц}} \times Y_{\text{ц}}^0 = -4\,848 \cdot 2,4639 / 100 = -119,45 \text{ тыс. руб.}$
- товарооборота и цен – $\Delta I_{\text{т}} = \Delta T \times Y_{\text{ц}}^0 = 561 \cdot 2,4639 / 100 = 13,82 \text{ тыс. руб.}$

Проверка:

Таблица 3.5

тыс. руб.

п/п		предыдущий	отчетный	ное изменение	цен, долей	значение гр. 2 / гр. 4	цены гр. 2 – гр. 5	факторов (кроме цены) гр. 5 – гр. 1
А	Б	1	2	3	4	5	6	7
1	Товaroоборот	15666	16227	561	1,5	10818	5409	– 4848
2	Издержки обращения, в т. ч.:	740	780	40	–			
2.1	зависящие от изменения цен	386	390,6	4,6	1,25	312,48	78,1	– 74
3	Уровень переменных издержек, зависящих от изменения цен, % к товарообороту	2,464	2,407	– 0,06		2,889	– 0,5	0,425

$$\Delta И_{\tau} = \Delta И_{ц} + \Delta И_{\tau_{пр}}$$

$$= 133,27 - 119,45 = 13,82 \text{ тыс. руб.}$$

гр. 3 = гр. 6 + гр. 7, т. е.:

абсолютное изменение товарооборота

$$\Delta \tau = 5\,409 - 4\,848 = 561 \text{ тыс. руб.};$$

абсолютное изменение зависящих издержек

$$\Delta и = 78,12 - 73,52 = 4,6 \text{ тыс. руб.};$$

изменение уровня зависящих издержек

$$\Delta у = -0,482 + 0,425 = -0,057\%$$

Существенное влияние на издержки обращения оказывает **изменение структуры товарооборота**. Расчет влияния данного показателя важен при анализе затрат. Он позволяет выявить резервы и определить возможности улучшения финансовых результатов за счет рационального подбора товарного ассортимента для реализации. Более того, если рассматривать изменение издержек без учета фактора структуры товаров, данные отчетного и предыдущих периодов могут быть несопоставимыми. В этом случае можно оценивать влияние того или иного фактора на издержки и не знать, что экономия или перерасход, возможно, в значительной степени произошли за счет изменения структуры товарооборота.

Как показывает практика, продовольственные товары требуют больших расходов, связанных с реализацией, чем непродовольственные. Поэтому повышение доли промышленных товаров ведет к снижению затрат. В свою очередь, по условиям хранения, трудоемкости при доставке и реализации и те и другие товары подразделяются на более или менее издержкoeмкие.

Величину влияния структурных сдвигов товарооборота на приращение уровня издержек обращения можно определить способом разниц:

$$\Delta И_{\tau} = \frac{\Delta И_{\tau}^0 (T_{\tau}^1 - T_{\tau}^0)}{100}, \quad (4)$$

где

T_{τ}^1 и T_{τ}^0 – удельные веса товарной группы в отчетном и базисном объемах товарооборота соответственно;

$\Delta И_{\tau}^0$ – базисный (нормативный) уровень издержек обращения по товарной группе.

Влияние структуры розничного товарооборота на средний уровень издержек обращения можно определить методом процентных чисел (табл. 3.7). Для этого используем данные табл. 3.6.

В табл. 3.7 уровни издержек обращения по группам товаров рассчитаны как отношение издержек, приходящихся на каждую из групп, на объем продаж по соответствующей товарной группе. Исходные данные об издержках приведены в табл. 3.6.

Таблица 3.6
ДАННЫЕ ОБ ИЗДЕРЖКАХ ОБРАЩЕНИЯ

тыс. руб.

№ п/п	Группа товаров	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение
А	Б	1	2	3
1	Хлеб	20	22	+ 2
2	Масло растительное	15	18	+ 3
3	Сахар	50	45	– 5
4	Прочие товары	655	695	+ 40
	ИТОГО	740	780	40

Для анализа издержек обращения методом процентных чисел отчетную структуру товарооборота умножают на базисный уровень издержек обращения (гр. 4 * гр. 5 табл. 3.7) по каждой группе товаров. Процентные числа в целом по предприятию находят суммированием их по отдельным группам товаров.

Расчетный средний уровень расходов при базисной структуре товарооборота и отчетном уровне издержек определяют делением итогового процентного числа (в целом по предприятию) на 100.

Если из среднего расчетного уровня издержек отчетного периода вычесть базисный уровень издержек, то получим разницу, которая показывает влияние на издержки обращения изменения структуры товарооборота (табл. 3.1, графы 3, 9 и 12). В нашем примере эта величина составляет – 0,2804% (4,4432 – 4,7236). Если из среднего уровня издержек отчетного периода вычесть расчетный уровень, получим величину увеличения издержек за счет изменения других факторов 0,3636% (4,8068 – 4,4432).

Общее отклонение уровня издержек отчетного периода от базисного составит 0,0832% (– 0,2804 + 0,3636 или 4,8068 – 4,7236).

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что увеличение в составе товарооборота удельного веса хлеба, масла растительного и прочих товаров вызвало повышение затрат по абсолютным значениям на 2, 3 и 40 тыс. руб. соответственно. Снижение же в составе товарооборота уровня сахара позволило сократить издержки на 5 тыс. руб.

Увеличение товарооборота повлекло за собой рост издержек на 0,3636%, а изменения в структуре товарооборота позволило сократить уровень затрат на 0,2804%. Совокупное влияние факторов привело к увеличению уровня издержек на 0,0832%.

Существенное влияние на величину издержек обращения также оказывает и фактор **товарооборачиваемости**. Замедление оборачиваемости вызывает

увеличение уровня издержек, а ускорение обеспечивает их снижение.

Изучение спроса и завоз товаров, которые наиболее полно отвечают запросам покупателей по ассортименту, качеству, количеству и цене способствуют повышению скорости товарооборота и снижению уровня затрат. Ликвидация запасов неходовых товаров путем их уценки, переработки и т.д. также положительно влияет на снижение уровня издержек.

Таблица 3.7
ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ ТОВАРООБОРОТА НА СРЕДНИЙ
УРОВЕНЬ ИЗДЕРЖЕК ОБРАЩЕНИЯ

Товарные группы	Товарооборот, тыс. руб.		Структура товарооборота, %		Уровень издержек (издержкостность), %		Процентные числа, гр. 4 * гр. 5	Расчетный уровень издержек, %
	базис	отчет	базис	отчет	базис	отчет		
Б	1	2	3	4	5	6	7	8
Хлеб	783,3	1460	5	9	2,553	1,51	22,98	–
Масло растительное	1566	2272	10	14	0,958	0,80	13,41	–
Сахар	1097	973,7	7	6	4,560	4,62	27,36	–
Прочие товары	12219	11521	78	71	5,360	6,03	380,6	–
ВСЕГО	15 666	16227	100	100	4,724	4,81	444,3	4,4432

Анализ издержек обращения в разрезе статей

Для выявления причин увеличения или снижения издержек, необходимо выявить имеющиеся резервы и проанализировать их по статьям. Наиболее приемлемым является метод динамического сравнения в сочетании с факторным анализом каждой статьи.

Анализ транспортных расходов. Транспортные расходы имеют большой удельный вес в общей сумме издержек обращения (12,6%). Эта статья относится к переменным издержкам и увязывается с изменением товарооборота. В анализе расходов по этой статье выделяют влияние следующих факторов:

- объем товарооборота;
- структура товарооборота;
- среднее расстояние перевозок;
- изменение тарифов на транспортные услуги;
- организация доставки товаров.

Влияние большинства факторов на транспортные расходы измеряют традиционными методами, такими как: метод разниц, метод цепных подстановок, интегральный метод.

Методом разниц можно определить влияние объема товарооборота на данную статью затрат.

Пример

По данным табл. 3.8 необходимо определить влияние изменения объема товарооборота на величину транспортных расходов. Чтобы определить влияние заданного фактора методом разниц, умножим прирост товарооборота на уровень расходов в базисном периоде:

$561 * 0,55796$	=	3,13016 тыс. руб.
100		

Это означает, что за счет увеличения товарооборота на 561 тыс. руб. транспортные расходы увеличились на 3,13 тыс. руб.

Влияние других факторов находим умножением отклонения уровня затрат на величину товарооборота отчетного периода:

$16\,227 * 0,04838$	=	7,8506
100		

В приведенном примере транспортные расходы торговой организации увеличились на 10,98 тыс. руб. (3,1302 + 7,8506), что соответствует данным табл. 3.8.

Для анализа по методу цепной подстановки используют следующую формулу:

$$И_{тр} = \frac{T * У_{и}}{100}, \quad (5)$$

где

T – товарооборот,

$У_{и}$ – уровень транспортных расходов.

Таблица 3.8

ТРАНСПОРТНЫЕ РАСХОДЫ

№ п/п	Показатели	Базис	Отчет	Абсолютное изменение
А	Б	1	2	3
1	Товарооборот, тыс. руб.	15 666	16 227	+ 561
2	Транспортные расходы, тыс. руб.	87,41	98,39	10,98
	Уровень транспортных расходов, %	0,55796	0,60634	+ 0,04838

В формуле (5) последовательно заменяют показатели товарооборота и уровня затрат базисного периода на показатели отчетного периода и находят разницу между соответствующими расчетами.

Расчет по методу цепных подстановок будет следующим:

1) $И_{тр}^0 = 87,41$ тыс. руб.

2) $16\,227 * 0,55796 / 100 = 90,5402$ тыс. руб.

3) $16\,227 * 0,60634 / 100 = 98,3908$ тыс. руб.

Воздействие факторов будет следующим:

$90,5402 - 87,41 = 3,13017$ тыс. руб. – влияние товарооборота;

$98,3908 - 90,5402 = 7,8506$ тыс. руб. – влияние прочих факторов.

Совокупное влияние факторов на изменение величины транспортных расходов составило также 10,98 тыс. руб. (3,1302 + 7,8506).

По этой же методике можно произвести факторный анализ транспортных расходов с определением влияния других показателей.

Характерным для данной статьи расходов является расчет влияния на нее транспортных тарифов (стоимость перевозки данного класса груза за 1 тонно-километр). Зависимость транспортных расходов от тарифов и объемов перевозок выражаются следующим образом:

$$И_{тр} = О_{пер} * С, \quad (6)$$

где

$О_{пер}$ – объем перевозки;

$С$ – стоимость перевозки одной тонны груза.

Используя метод разниц, метод цепных подстановок или интегральный метод, по данной формуле можно найти влияние объема перевозки и установленного тарифа на транспортные расходы.

Анализ затрат на содержание основных средств

К затратам на содержание основных средств относят амортизацию основных средств, арендную плату, расходы на ремонт, расходы на отопление, электроэнергию, водоснабжение, содержание помещений.

В анализе затрат на содержание основных средств сравнивают показатели затрат отчетного периода с данными базисного периода по всем видам.

Факторный анализ расходов, например, по арендованным основным средствам можно произвести методом разниц, цепных подстановок или интегральным методом.

Пример

На основе приведенных данных (табл. 3.9) определяется влияние ставки арендной платы и суммы арендованных основных средств на издержки обращения.

В табл. 3.9 сумма арендной платы определяется как произведение среднегодовой стоимости основных средств и процентной ставки аренды.

Влияние на сумму арендной платы среднегодовой стоимости основных средств можно определить по формуле:

$$\Delta A_{c_{cp}} = \frac{\Delta C_{cp} * A^0}{100} + \frac{\Delta C_{cp} * \Delta A}{2 \times 100}, \quad (7)$$

где

A^0 – ставка арендной платы в базисном периоде;

ΔC_{cp} – абсолютное изменение среднегодовой стоимости объекта основных средств;

ΔA – абсолютное изменение ставки арендной платы, %.

Таблица 3.9

РАСХОДЫ ПО АРЕНДОВАННЫМ ОСНОВНЫМ СРЕДСТВАМ

тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Базисный период	Отчетный период	Абсолютное изменение
А	Б	1	2	3
1	Среднегодовая стоимость основных средств	2 100	2 250	150
2	Ставка аренды, %	6,0	5,9	– 0,1
3	Сумма арендной платы	126,00	132,75	6,75

Для расчета по данному методу величину ставки (A) и ее изменений (ΔA), приведенных в процентах, переведем в доли единицы. Отсюда влияние стоимости составит:

$$\Delta A_{c_{cp}} = \frac{150 \times 6,0}{100} + \frac{150 \times (-0,1)}{2 \times 100} = 8,93 \text{ тыс. руб.}$$

За счет увеличения стоимости основных средств на 150 тыс. руб. расходы по арендной плате возросли на 8,93 тыс. руб.

Влияние изменения арендной ставки можно найти с помощью следующего выражения:

$$\Delta A_A = \frac{\Delta A \times C_{cp 0}}{100} + \frac{\Delta C_{cp} \times \Delta A}{2 \times 100}$$

где

$C_{cp 0}$ – среднегодовая стоимость основных средств

базисного периода.

В результате подстановки имеем:

$$\Delta A_A = \frac{-0,1 \times 2100}{100} + \frac{150 \times (-0,1)}{2 \times 100} = -2,18 \text{ тыс. руб.}$$

За счет уменьшения арендной ставки на 0,1% сумма арендной платы сократилась на 2,18 тыс., руб.

Совокупное влияние изменения стоимости основных средств и арендной ставки составляет:

$$8,93 - 2,18 = 6,75 \text{ тыс. руб.}$$

Анализ расходов, связанных с товарными запасами

Анализ расходов, связанных с товарными запасами, проводится на основе изучения расходов на хранение, подработку и упаковку товаров, товарных потерь, расхо-

дов на тару, процентов по заемным средствам. Все они относятся к переменным затратам и рассматриваются в увязке с изменением товарооборота.

К основным факторам, вызывающим рост расходов на подработку, подсортировку и упаковку товаров, относятся: улучшение качества обслуживания покупателей, увеличение товарных запасов.

К факторам, снижающим расходы по этой статье, относятся: увеличение поступления в продажу упакованных, расфасованных товаров, ускорение обслуживания покупателей, увеличение товарооборота, ликвидация сверхнормативных товарных запасов, улучшение условий хранения товаров, рациональное использование упаковочных материалов.

При проведении анализа по этому виду затрат следует принимать в расчет только те товары, которые подвергаются подработке, подсортировке и упаковке.

При изучении товарных потерь проверяют правильность применения норм естественной убыли, раскрывают причины возникновения потерь, анализируют их в динамике. На величину этих расходов оказывают влияние объем и структура товарооборота. Сокращению товарных потерь в сфере обращения способствуют: снижение сверхнормативных товарных запасов, сокращение времени обращения товаров, расширение торговли товарами промышленной расфасовки, закупки товаров у местных производителей. Снижение в общем объеме товарооборота удельного веса продовольственных товаров способствует уменьшению затрат по их хранению и снижает потери.

Анализ расходов и потерь по таре

Расходы по таре относятся к переменным издержкам. Они возникают в основном из разницы между ценой, уплаченной поставщику, и ценой, по которой тара возвращается тарособирающим организациям или поставщикам. К ним также относятся затраты по ремонту тары, очистке, сортировке и доставке, списанию разбитой и пришедшей в негодность тары и др. На уменьшение потерь по таре относят доходы по операциям с тарой.

Расходы по таре анализируют путем сравнения затрат отчетного периода с базисными и/или плановыми.

Анализ расходов по оплате процентов за пользование займом

Проценты за пользование коммерческим (безденежным) кредитом непосредственно связаны с товарными запасами. Основными факторами, оказывающими влияние на эту статью затрат, являются объем товарных запасов и оборачиваемость товаров. Увеличение скорости товарного обращения способствует снижению относительной величины товарных запасов, а, следовательно, относительных величин расходов по их кредитованию. Повышение товарооборачиваемости является наиболее действенной мерой сокращения расходов по кредитам и эффективности их использования, так как увеличение числа оборотов запасов в определенный период снижает уровень расходов по процентам в отношении к товарообороту. Снижению уровня расходов по кредиту также способствует повышение объема товарооборота.

Значительный удельный вес в издержках обращения занимают и прочие, не перечисленные здесь статьи затрат. Их также анализируют по сумме, по уровню в статике и в динамике. Можно также определить влия-

ние факторов по видам расходов аналогично расчетам по приведенным статьям.

Оперативный анализ издержек обращения

Оперативный анализ издержек обращения проводят на основании данных текущего учета и первичной документации. Его можно производить практически за любой период.

Предварительно рассчитываются предполагаемые расходы предстоящего периода. Для этого устанавливаются нормативы, лимиты, составляются сметы. Таким образом, осуществляется **предварительный контроль** за затратами.

Последующий же контроль за издержками состоит в их отражении на соответствующих синтетических и аналитических счетах.

В оперативном анализе и контроле по данным прошлого месяца определяют ежедневные фактические **постоянные и переменные издержки**. На основании значений прошлого месяца исчисляют нормативные расходы на предстоящий месяц с учетом ожидаемого объема и структуры товарооборота. **Постоянные расходы** в отчетном месяце принимаются в той же сумме. Планируемые **переменные затраты** можно определить умножением уровня переменных затрат отчетного периода на объем планируемого товарооборота (аналогично определению скорректированного уровня издержек к прошлому периоду). Если товарная структура не меняется в планируемом периоде, пересчет можно произвести по общему объему товарооборота торговой организации. Величины переменных расходов исчисляют по нормативу и ежедневному фактическому товарообороту (табл. 3.10).

Этот метод позволяет ориентироваться в текущем периоде на утвержденные сметой расходы и определять отклонения (процент соблюдения сметы), производить сравнение фактических расходов с их планируемыми величинами и таким образом предупреждать текущее увеличение затрат. Полученные **отклонения** дают информацию для принятия решений о необходимости оперативного сокращения расходов (при превышении предусмотренных сметой сумм) или о дополнительных возможностях вовлечения средств в оборот (в случае уменьшения затрат по сравнению с нормативом). Данные оперативного учета издержек можно сравнивать с данными бухгалтерского учета в конце месяца.

Сравнительный анализ издержек обращения

Сравнительный анализ издержек обращения осуществляется в торговых организациях, имеющих в своем составе несколько структурных подразделений (магазинов, киосков и др.). Анализ проводится на основе данных сводной отчетности предприятия.

Наиболее распространенным методом в сравнительном анализе является метод группировки. С помощью этого метода определяется влияние на общий уровень издержек обращения изменения товарооборота; производительности труда; товарооборота, приходящегося на единицу торговой площади и других факторов.

Таблица 3.10

ОПЕРАТИВНЫЕ ДАННЫЕ ОБ ИЗДЕРЖКАХ ОБРАЩЕНИЯ

Дни	Расчетно-нормативные данные, тыс. руб.	Расчетно-отчетные данные, тыс. руб.

	Постоянные расходы	Переменные расходы (к плановому товарообороту)	Итого	Постоянные расходы	Переменные расходы (к факт. товарообороту)	Итого	Соблюдение сметы, %
А	1	2	3	4	5	6	7
1	1,540	2,970	4,51	1,540	2,565	4,105	91,02
2	1,540	2,970	4,51	1,540	2,800	4,340	96,23
3	1,540	2,970	4,51	1,540	2,766	4,306	95,48
4	1,540	2,970	4,51	1,540	3,017	4,557	101,04
5	1,540	2,970	4,51	1,540	3,102	4,642	102,93
Итого за пятидневку	7,700	14,850	22,6	7,700	14,250	21,95	97,34
Итого по остальным дням месяца							
Всего за месяц	30,81	59,421	90,2	30,81	57,073	87,80	97,1

Зависимость уровня издержек от объема товарооборота отражена в табл. 3.11. Данные табл. 3.11 показывают, что уровень затрат снижается при увеличении объема продаж.

Таблица 3.11

ВЛИЯНИЕ ТОВАРООБОРОТА НА ИЗДЕРЖКИ ОБРАЩЕНИЯ МАГАЗИНОВ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ

№ п/п	Группы торговых подразделений по объему товарооборота на 1 кв. м торговой площади, тыс. руб.	Число магазинов	Уровень издержек обращения, %
А	Б	1	2
1	До 50	9	8,8
2	От 51 до 60	17	8,5
3	От 61 до 70	11	7,9
4	От 71 до 80	7	7,4
5	Свыше 80	3	6,9
	ИТОГО	47	7,8

Способом группировки можно проиллюстрировать зависимость издержек от доли расфасованных товаров в общем объеме товарооборота продовольственных товаров и от удельного веса закупок у местных производителей. Пример зависимости затрат от количества расфасованных товаров в структуре товарооборота приведен в табл. 3.12.

Данные табл. 3.12 показывают тенденцию снижения товарных потерь (относимых на издержки обращения) при увеличении доли расфасованных товаров в общем объеме продаж.

Взаимосвязь между производительностью труда и издержками выражается коэффициентом корреляции. Ее можно увидеть также и с помощью метода группировок аналогично примерам, рассмотренным выше.

Таблица 3.12

ЗАВИСИМОСТЬ ОБЩЕГО УРОВНЯ ИЗДЕРЖЕК ОТ УДЕЛЬНОГО ВЕСА РАСФАСОВАННЫХ ТОВАРОВ В ТОВАРООБОРОТЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ МАГАЗИНОВ

№ п/п	Группа магазинов по уровню расфасованных товаров в товарообороте, %	Количество магазинов	Уровень издержек обращения, %
А	Б	1	2
1	До 10	5	7,70
2	От 11 до 20	7	7,60
3	От 21 до 30	10	7,55
4	От 31 до 40	9	7,50
5	Свыше 40	4	7,40
	ИТОГО	45	7,50

3.2. Анализ валового дохода

Основой жизнедеятельности торговых организаций является создаваемая ими добавленная стоимость и получаемая в виде торговой надбавки. За счет добавленной стоимости возмещаются потребленные ресурсы, а также формируется прибыль. Торговая надбавка в сумме с доходами от прочей деятельности представляет собой валовой доход торговой организации.

Анализ валового дохода необходим для решения вопроса о том, какова доходотдача товаров и, в связи с этим, продажа каких товаров является наиболее выгодной.

Задачами анализа валового дохода являются:

- изучение динамических изменений валового дохода и его соотношений: с товарооборотом, с себестоимостью товаров, с издержками товарного обращения;
- оценка изменений валового дохода по формам приобретения товаров;
- определение резервов роста валового дохода и эффективности торговли и др.

Основным показателем, определяющим размер валового дохода, является торговая надбавка. Уровень надбавки устанавливается в зависимости от покупательского спроса, выраженного рыночными ценами на товары, себестоимости и издержек обращения этого товара.

Фактической себестоимостью товарных запасов, приобретенных за плату, признается сумма фактических затрат организации на их приобретение, за исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов (кроме случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации).

Эффективность продаж по валовому доходу измеряется отношениями (уровнями) валового дохода к товарообороту, себестоимости товаров, издержкам товарного обращения (табл. 3.13).

В рассматриваемом примере наблюдается рост товарооборота и валового дохода при росте себестоимости товаров и издержек обращения. Причем рост себестоимости и издержек является следствием роста валового дохода, так как темпы роста валового дохода (113,95%) опережают темпы роста товарооборота (103,58%), себестоимости товаров (100,99%), издержек обращения (105,41%). Увеличение средств, направленных на закупку и реализацию товаров, привели к увеличению эффективности продаж, т.е. росту валового дохода. В результате по показателям эффективности отсутствуют отрицательные изменения за рассматриваемый период. Причем наибольшие темпы роста наблюдаются по уровню валового дохода в отношении к себестоимости товаров (112,83%). Это объясняется рациональностью расходов по приобретению товаров.

Таблица 3.13

ОЦЕНКА ВАЛОВОГО ДОХОДА

№	Наименование показателей	Единицы измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Абсолютное изменение гр. 2 – гр. 1	Темп роста, % гр. 2 / гр. 1
А	Б	В	1	2	3	4
1	Товарооборот	тыс. руб.	15 666	16 227	561	103,58
2	Валовой доход	тыс. руб.	3 133	3 570	437	113,95
3	Уровень валового дохода к	%	20,00	22,00	2,00	110,01

№	Наименование показателей	Единицы измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Абсолютное изменение гр. 2 – гр. 1	Темп роста, % гр. 2 / гр. 1
А	Б	В	1	2	3	4
	товарообороту					
4	Себестоимость товаров	тыс. руб.	12 533	12 657	124	100,99
5	Уровень валового дохода к себестоимости	%	24,998	28,206	3,21	112,83
6	Издержки обращения	тыс. руб.	740	780	40,00	105,41
7	Уровень валового дохода к издержкам обращения	%	423,38	457,7	34,31	108,10

Наименьшие темпы роста отмечаются по уровню валового дохода в отношении к издержкам обращения. Это соотношение определяет размер прибыли, оценка изменений которой будет дана в последующем разделе. Изменение уровня валового дохода по отношению к товарообороту является следствием увеличения или снижения уровня торговой надбавки. Рост товарооборота при одновременном росте валового дохода (табл. 3.13) свидетельствует о позитивной тенденции установления торговой надбавки на рассматриваемые товары в целом.

Анализ структуры валового дохода помогает оценить результаты работы торговой организации и выявить резервы снижения издержек и увеличения прибыли.

Необходимо помнить, что средства, вложенные в товар, имеют различную отдачу в зависимости от формы расчетов с поставщиком товара, что нужно учитывать при выборе структурных группировок. Товар, принятый на реализацию, освобождает предприятие-приемщика от риска отсутствия спроса на товар, так как при этой форме отношений с поставщиками непроданный товар будет возвращен поставщику без потерь для предприятия, принявшего товар на реализацию. Но при этом товар, взятый на реализацию, имеет большую себестоимость, так как в этом случае поставщик повышает покупную цену в качестве платы за собственный риск и за отсутствие риска у принимающей стороны. Поэтому брать товар на реализацию целесообразно лишь при определенной неуверенности в его продаже и лишь на тот период, пока сохраняется такая неуверенность.

При предварительной оплате (с авансовыми платежами) поставщик предлагает товар с большими скидками, чем при срочной. А товар с отсрочкой платежа или принятие на комиссию независимо от его продажи предполагает либо увеличение покупной цены, либо оплату процента за отсрочку, что увеличивает себестоимость товара. Последняя форма приемлема при отсутствии средств для срочной или предварительной оплаты или когда задержка оплаты с использованием отсроченных средств в обороте принесет больший доход, чем расходы за отсрочку и поощрения поставщика за предварительную оплату товара.

По данным рассматриваемого предприятия (табл. 3.14) наиболее значимыми по удельному весу в обороте являются товары, приобретенные по срочной оплате (33,28%) и товары, принятые на консигнацию (21,77%) (гр. 4 табл. 3.14).

По удельному весу в валовом доходе товары по срочной оплате еще более значительны, чем в обороте, так как их удельный вес в сумме валового дохода оказался выше веса в обороте и составил 47,62% в отчетном периоде (гр. 10 табл. 3.14).

Однако этого нельзя сказать о консигнационных товарах, составляющих 12,04% в валовом доходе, так как удельный вес в валовом доходе у товаров с предварительной оплатой (21,01%), а также товаров, принятых с отсрочкой платежа и оплатой процентов за коммерческий кредит (12,32%), оказались выше при их меньшем проценте в обороте (13,77% и 18,8% в сравнении с 21,77% в обороте консигнационных товаров).

При относительно невысокой доле в обороте (13,77%) товары с авансовыми платежами занимают большой удельный вес в валовом доходе (21,01%), который уступает лишь доле товаров со срочной оплатой (47,62%). Удельные веса товаров с предварительной оплатой в отчетном периоде снижаются как в составе товарооборота, так и в составе валового дохода, что свидетельствует о наличии резервов увеличения дохода за счет увеличения доли этих товаров в обороте будущего периода с учетом покупательского спроса.

Анализ изменений также показывает, что в отчетном периоде возрастает удельный вес товаров, принятых на комиссию, а также товаров с отсрочкой платежа при оплате процентов за коммерческий кредит и принятых на реализацию товаров. Такие изменения позитивны для предприятий, эффективно использующих коммерческий кредит в обороте.

С точки зрения эффективности наиболее доходной формой приобретения товаров представляются закупки по авансовым платежам с учетом скидок, предоставляемых поставщиками за предварительную оплату. Уровень валового дохода этих товаров по отношению к себестоимости в отчетном периоде составил 50,54%, а по отношению к товарообороту 33,57%. Однако эта форма, при всей ее привлекательности, является наиболее рискованной, так как оплата товаров, предполагающих их продажи в будущем, связана с наибольшей неопределенностью. И чем длиннее период прогнозируемых продаж, тем выше неопределенность и риск. Такая форма расчетов наиболее приемлема для товаров со стабильно растущим спросом.

Очевидно, такое снижение обусловлено ростом себестоимости по комиссионным товарам на 148 тыс. руб. и снижением валового дохода на 20 тыс. руб. При этом уровень валового дохода в отношении к себестоимости снизился на 1,37%.

По товарам, приобретенным в форме коммерческого кредита с оплатой процентов, наблюдается рост объемов продаж, валового дохода и себестоимости. Целесообразность увеличения себестоимости по этой форме приобретения характеризуется изменением уровня валового дохода в отношении к себестоимости. Увеличение этого уровня (на 2,99%) отражает эффект, оправдывающий увеличение себестоимости по данной форме.

Целесообразность увеличения расходов по товарам, принятым на реализацию, обосновывается ростом валового дохода на 60 тыс. руб. и увеличением уровня валового дохода к себестоимости на 3,14%.

Рост уровня валового дохода по отношению к товарообороту оказался самым высоким по товарам с предварительной формой оплаты (2,98%), что при росте их товарооборота указывает на правильный выбор торговой наценки по этим товарам и на перспективную целесообразность повышения их удельного веса в обороте.

Анализ также показывает, что при снижении удельного веса товаров, приобретаемых по срочной оплате в обороте отчетного периода, возрастает их удельный вес по валовому доходу в сравнении с прошлым периодом.

С точки зрения отчетной эффективности такие изменения можно считать позитивными.

Но следует учесть и другое. Продажи товаров со срочной оплатой в отчетном периоде составили всего лишь 99,19% от прошлого периода. Рост уровня валового дохода по отношению к товарообороту по товарам со срочными расчетами на 4,11% при снижении их товарооборота свидетельствует либо о падающем спросе в связи с увеличением торговой наценки, либо о недостаточности запасов по данному виду товаров, что можно выявить по данным бухгалтерского учета.

Рост товарных запасов в отчетном периоде в сравнении с предшествующим при снижении товарооборота укажет на затоваривание и на необходимость принятия дополнительных мер по реализации соответствующих товаров, потребность в сокращении поставок. При снижении товарных запасов снижение товарооборота обуславливается недостатком товарного предложения, что требует соответствующего пополнения товарных запасов, например, посредством увеличения поставок.

Снижение объема продаж по товарам, приобретенным по срочной оплате за счет банковского кредита, привело к уменьшению суммы валового дохода по этой статье на 5 тыс. руб. Рост уровня валового дохода по отношению к себестоимости по данной форме приобретения товаров делает их более доходными, так как уровень валового дохода к себестоимости товаров по ним более высок (17,98%), чем по другим формам приобретения товаров (гр. 18 табл. 3.14), кроме товаров с предварительной оплатой. Однако снижение товарооборота по этой статье, как и в предыдущем случае, может быть связано с уменьшением спроса на данный товар либо с недостаточностью наличия товарных запасов. В первом случае возможно снижение торговой наценки в пределах издержек обращения по соответствующим группам. При чем чрезмерное снижение надбавки до уровня, не покрывающего издержки, нецелесообразно, так как оно приведет к убыточности этих товаров.

Таблица 3.14

ОЦЕНКА ВАЛОВОГО ДОХОДА ПО ФОРМАМ ПРИОБРЕТЕНИЯ ТОВАРОВ

№ п/п	Товары	Товарооборот				Валовой доход			
		Период		Абсолют	Темп роста, % гр. 3 /	Период	Период	Абсолютное изменение	Темп роста, %
		Предшествующий	Отчетный			предшествующий	отчетный		

		По сумме	Удель- ный вес, %	По сум- ме	Удель- ный вес, %	ное из- ме- не- ние гр. 3 – гр. 1	гр. 1 * 100	По сумме	Удель- ный вес, %	По сумме	Удель- ный вес, %	нение гр. 9 – гр. 7	гр. 9 / гр. 7 * 100
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Принятые по предварительной оплате (расчеты авансовыми платежами)	2 200	14,0	2 234	13,77	34	101,55	673	21.48	750	21.01	77	111.4
2.	Закупки с текущей оплатой	5 444	34,8	5 400	33,28	– 44	99,19	1 490	47.56	1 700	47.62	210	114.1
2.1	из них с оплатой за счет банковского кредита	1 100	7,02	1 050	6,47	– 50	95,45	165	5.27	160	4.48	-5	96.97
3.	Принятые на комиссию	3 405	21,7	3 533	21,77	128	103,76	450	14.36	430	12.04	-20	95.56
4.	Принятые с отсрочкой платежа и оплатой процентов за коммерческий кредит	2 710	17,3	3 050	18,80	340	112,55	330	10.53	440	12.32	110	133.3
5.	Принятые на реализацию	1 907	12,2	2 010	12,39	103	105,40	190	6.06	250	7.00	60	131.6
	ИТОГО	15 666	100,0	16 227	100,0	561	103,58	3 133	100,0	3 570	100	437	114,0

Окончание табл. 17

№ п/п	Товары	Себестоимость товаров				Уровень валового дохода в процентах к себестоимости				Уровень валового дохода в процентах к товарообороту			
		Период		Изменение гр. 14 – гр. 13	Темп роста, % гр. 14 / гр. 13 x 100	Период		Изме- нение гр. 18 – гр. 17	Темп ро- ста, % гр. 18 / гр. 17 * 100	Период		Из- ме- не- ние гр.22 – гр.21	Темп роста, % гр. 24 / гр. 23 * 100
		предше- ст- вующий	от- чет- ный			Базис- ный	Отчет- ный			Пред- шест- вующий	Отчет- ный		
А	Б	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.	Принятые по предварительной оплате (расчеты авансовыми платежами)	1 527	1 484	-43	97.18	44,07	50,54	6,47	114,7	30,59	33,57	2,98	109,75
2.	Закупки с текущей оплатой	3 954	3 700	-254	93,58	37,68	45,95	8,26	121,9	27,37	31,48	4,11	115,02
2.1.	из них с оплатой за счет банковского кредита	935	890	-45	95.19	17,65	17,98	0,33	101,9	15,00	15,24	0,24	101,59
3.	Принятые на комиссию	2 955	3 103	148	105	15,23	13,86	-1,37	91	13,22	12,17	-1,04	92,09
4.	Принятые с отсрочкой платежа и оплатой процентов за коммерческий кредит	2 380	2 610	230	109.7	13,87	16,86	2,99	121,6	12,18	14,43	2,25	118,47
5.	Принятые на реализацию	1 717	1 760	43	102.5	11,07	14,2	3,14	128,4	9,96	12,44	2,47	124,84
	ИТОГО	12 533	12 657	124	101	25	28.21	3.21	112.8	20.00	22	2.00	110.01

Таблица 3.15

ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРЫ ТОВАРООБОРОТА НА ВАЛОВОЙ ДОХОД

Товары	Товарооборот, тыс. руб.		Удельный вес в товарообороте, %		Средний уровень торговой надбавки, %		Средний валовой доход от реализации товаров, тыс. руб.		Процентные числа, гр. 4 * гр. 5	Уровень валового дохода при отчетной структуре товарооборота и базисном уровне валового дохода, гр. 9 / 100
	Предшествующий период	Отчетный период	Предшествующий период	Отчетный период	Предшествующий период	Отчетный период	Предшествующий период	Отчетный период		
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Хлеб	783,3	1460,43	5	9	15	17	117,495	248,273	135	1,35
Масло растительное	1566,6	2271,78	10	14	20	25	31,332	567,945	280	2,80
Сахар	1096,62	973,62	7	6	22	30	241,256	292,086	132	1,32
Прочие товары	12219,48	11521,17	78	71	22,45	21,37	2742,917	2461,696	1593,74	15,94
ИТОГО	15 666	16 227	100	100	20,00	22,00	3 133	3 570	2140,74	21,41

Во втором случае потребуются пополнение товарных запасов в соответствии со спросом покупателей.

Влияние изменений в структуре товарооборота на изменение валового дохода можно рассчитать методом процентных чисел (табл. 3.15).

Причем структуру в этой методике можно рассматривать в различных аспектах. Например, если руководство интересуется влиянием соотношений различных товарных групп или наименований по ассортиментному признаку, то в состав графы «А» табл. 3.15 следует включать соответствующие наименования или группы товаров, как в данном примере. Если руководство интересуется влиянием изменений соотношений товаров по формам закупок и расчетов, в таблицу включают товарные группировки, объединенные по признаку форм закупки или расчетов, которые рассматривались выше. В общем, товарные группы в управленческом учете и анализе формируются по усмотрению руководства организации в соответствии с ее практическими потребностями.

Оценивая влияние изменений в ассортименте товаров, следует отметить, что доход организации изменяется в той степени, в какой увеличивается или уменьшается в общем объеме товарооборота удельный вес товаров с более высокими надбавками, и наоборот. Увеличение надбавки без изменения структуры товаров также изменяет валовой доход. Для определения степени влияния товарной структуры на уровень дохода методом процентных чисел используем показатели, приведенные в табл. 3.15.

Сначала определяется удельный вес товаров как отношение объема продаж по каждой группе к товарообороту в целом по предприятию. Затем определяется средний валовой доход от продаж, как произведение товарооборота на средний уровень торговой надбавки по соответствующим периодам. После этого подсчитывают суммы среднего валового дохода товаров в целом по предприятию (итог гр. 7 и гр. 8 табл. 3.15).

Отношением суммы валового дохода в целом по предприятию к объему продаж в целом по предприятию находится средний уровень торговой надбавки в целом по организации.

Далее исчисляются процентные числа путем умножения удельного веса каждой товарной группы отчетного периода на средний уровень торговой надбавки базисного периода по этой группе. Для определения общего уровня валового дохода (в целом по предприятию) необходимо произведение структуры товарооборота отчетного периода и базисного уровня торго-

вых надбавок разделить на 100. Общий уровень валового дохода также называют расчетным уровнем.

Разность между расчетным уровнем и общим средним уровнем торговых надбавок предыдущего периода показывает изменение уровня валового дохода под влиянием изменения структуры товарооборота (структурных сдвигов):

$$21,4074 - 20 = 1,4074\%.$$

Таким образом, при условии сохранения надбавок на уровне предшествующего периода и фактическом изменении отчетной структуры товарооборота уровень валового дохода к товарообороту увеличился на 1,4074%.

Для нахождения абсолютного изменения валового дохода под влиянием структурных сдвигов в товарообороте, необходимо отчетный объем реализации умножить на полученный уровень влияния структуры (1,4074%):

$$16\,227 * (1,4074) / 100 = 228,374 \text{ тыс. руб.}$$

Разность отчетного уровня надбавок и их расчетного уровня показывает влияние изменения уровня торговой надбавки по товарам имеющегося ассортимента на уровень валового дохода:

$$22\% - 21,4074\% = 0,5926\%.$$

Следовательно, повышение торговой надбавки на хлеб, растительное масло, сахар, несмотря на снижение надбавки по прочим товарам, повысило уровень дохода предприятия на 96 161 руб. (16 227 тыс. руб. * 0.5926%)

Влияние товарооборота на сумму валового дохода можно определить как произведение абсолютного изменения объема продаж и среднего уровня торговой надбавки базисного периода:

$$(16\,227 - 15\,666) * 20 / 100 = 112,2 \text{ тыс. руб.}$$

Суммировав влияние факторов, определим изменение среднего уровня торговой надбавки в целом по торговому предприятию:

$$1,4074 + 0,5926 = 2\%, \text{ или } 22 - 20 = 2\%.$$

Суммировав влияние факторов по абсолютным значениям, получаем величину, равную абсолютному изменению валового дохода в целом по торговому предприятию:

$$228,374 + 96,161 + 112,2 = 436,735 \text{ тыс. руб.,}$$

или

$$3\,570 - 3\,133 = 437 \text{ тыс. руб.}$$

Полученные равенства (с точностью до округлений) подтверждают верность расчетов.

3.3. Анализ прибыли

Аналитические данные формирования и использования прибыли приведены в табл. 3.16. Из табл. 3.16 следует, что товарооборот отчетного периода возрос, но его увеличение произошло, в том числе, и за счет инфляции. При исключении фактора влияния цен отмечается снижение товарооборота. Изменение валового дохода носит аналогичный характер. Уровень валового дохода увеличился на 2% по сравнению с показателем базисного периода.

Снижение объема продаж по приведенному значению в сравнении с базисным (т.е. без влияния цен) привело к снижению валового дохода. По приведенному значению валовой доход уменьшился на 753 *тыс. руб.*

Издержки обращения в отчетном периоде возросли за счет увеличения уровня цен. По приведенному значению они уменьшились на 220 *тыс. руб.* Однако относительно изменения товарооборота это уменьшение недостаточное. Поэтому их уровень к обороту возрос на 0,08%.

Несмотря на повышение уровня издержек, уровень прибыли от продаж к обороту увеличился на 1,92%, на

что положительно повлияло повышение уровня валового дохода на 2%.

В управленческом учете важное значение имеет показатель рентабельности. Рентабельность характеризует отношение прибыли к объему продаж и к другим показателям. Повысив рентабельность от продаж по отношению к товарообороту на 1,92% за счет увеличения уровня валового дохода, предприятию не удалось увеличить прибыль без влияния фактора инфляции, так как товарооборот был недостаточно высоким. Поэтому отчетная величина прибыли от продаж составила всего 77,73% от базисной величины без влияния цен.

Показатели рентабельности результата от продаж по отношению к валовому доходу и издержкам обращения также возросли в отчетном периоде. Причем по отношению к валовому доходу увеличение рентабельности оказалось наименьшим, т. к. уровень валового дохода имеет наибольший рост (2%) по сравнению с уровнем издержек (0,08%). Темп роста товарооборота без влияния инфляции оказался ниже темпа роста валового дохода (69% и 76% соответственно).

Таблица 3.16

РАСЧЕТ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИБЫЛИ

№ п/п	Наименование показателей	Единицы измерения	Предшествующий период	Отчетный период	Абсолютное изменение гр. 2 – гр. 1	Приведенное значение ¹ гр. 2 / гр. 1	Изменение без влияния цен гр. 4 – гр. 1	Влияние цен гр. 2 – гр. 4	Темп роста, % гр. 4 / гр. 1
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7
1	Товарооборот	тыс. руб.	15 666	16 227	561	10 818	– 4 848	5 409	69
2	Валовой доход (валовая прибыль)	тыс. руб.	3 133	3 570	437	2380	–753	1190	76
3	Уровень валового дохода к товарообороту	%	20,0	22,00	2,00	–	–	–	110,00
4	Издержки обращения	тыс. руб.	740	780	40,00	520,0	–220,0	260,0	70,27
5	Уровень издержек к товарообороту	%	4,72	4,81	0,08	–	–	–	101,8
6	Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	2 393	2 790	397,0	1860	–533,0	930,0	77,73
7	Уровень прибыли от продаж:								
7.1	к товарообороту	%	15,28	17,19	1,92	–	–	–	112,6
7.2	к валовому доходу	%	76,38	78,15	1,77	–	–	–	102,3
7.3	к издержкам обращения	%	323,4	357,69	34,31	–	–	–	110,6
8	Операционные доходы	тыс. руб.	–	952	952	634,7	634,7	317,3	–
9	Операционные расходы	тыс. руб.	200	–	–200	–	–200	–	–
10	Внереализационные доходы	тыс. руб.	420	310	–110	206,7	–213,3	103,3	49,21
11	Внереализационные расходы	тыс. руб.	510	250	–260	166,7	–343,3	83,33	32,68
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	2103	3802	1699	2534	431,7	1267	120,5
13	Уровень прибыли до налогообложения к товарообороту	%	13,42	23,43	10	–	–	–	174,5
14	Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	тыс. руб.	841	1 521	680	1014	173,0	507,0	120,6
15	Прибыль (убыток) от обычной деятельности	тыс. руб.	1 262	2 281	1 019	1521	258,7	760,3	120,5
16	Уровень прибыли к товарообороту	%	8,06	14,06	6,00	–	–	–	174,5
17	Чрезвычайные доходы	тыс. руб.	25,00	38,00	13,00	25,33	0,33	12,67	101,3
18	Чрезвычайные расходы	тыс. руб.	78	81	3	54	–24	27	69,23
19	Чистая прибыль (нераспределенная (убыток))	тыс. руб.	1 209	2238	1029	1492	283	746	123,4

¹ Находится делением соответствующего показателя отчетного периода на индекс инфляции (*i*) в отчетном периоде. По условию задачи индекс инфляции в отчетном периоде *i* = 1,5.

² Темпы роста уровней по всем показателям табл. 3.16 определяются отношением их отчетного значения к базисному (предыдущему) значению (гр. 2 / гр. 1).

Наиболее существенное влияние на величину прибыли в отчетном периоде оказали операционные доходы. В качестве одного из примеров по этой статье можно привести доходы, связанные с реализацией ос-

новных средств. Они увеличили прибыль на 634,67 *тыс. руб.* (без учета влияния фактора инфляции). Поэтому в отчетном периоде наблюдается значительное увеличение прибыли от обычной деятельности по

приведенному изменению (без влияния цен), уровню и темпам роста.

Чистая прибыль (нераспределенная) возросла по сравнению с прошлым периодом на 23,6% (123,6 – 100).

Факторный анализ прибыли

Для выявления резервов улучшения финансового состояния организации, необходимо провести анализ влияния факторов на величину прибыли.

Основными факторами, влияющими на прибыль, являются товарооборот, средний уровень валового дохода и средний уровень издержек обращения, а также другие доходы и расходы. На величину дохода и прибыли влияет и структура товарооборота. Это связано с тем, что каждая товарная группа имеет свой уровень валового дохода и требует различных затрат. Следовательно, с изменением состава товаров изменяется и финансовый результат деятельности торговой организации в целом.

Влияние товарооборота, среднего уровня валового дохода и издержек обращения можно определить методом разниц.

Чтобы рассчитать влияние товарооборота на сумму прибыли этим методом, нужно базисный уровень рентабельности продаж умножить на величину абсолютного изменения товарооборота:

$$\Delta \Pi_r = \frac{(T^1 - T^0) \times Y_n^0}{100} = \frac{\Delta T \times Y^0}{100}$$

где

T^0 – базисный объем товарооборота;

T^1 – отчетный объем товарооборота;

Y^0 – базисный уровень рентабельности продаж.

В условиях инфляции вместо отчетных данных используются приведенные величины (табл. 3.16).

По данным табл. 3.16 влияние снижения товарооборота составит:

$$\Delta \Pi_r = -4\,848 \times 15,28 / 100 = -740,77 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние на прибыль изменения среднего уровня валового дохода рассчитывается умножением товарооборота отчетного периода на величину отклонения уровня валового дохода отчетного периода от базисного:

$$\Delta \Pi_{y_d} = \frac{T^1(Y_d^1 - Y_d^0)}{100} = \frac{T^1 \Delta Y_d}{100},$$

где

Y_d^0 и Y_d^1 – отчетный и базисный средние уровни валового дохода по отношению к товарообороту соответственно.

По данным табл. 3.16 влияние увеличения этого фактора составит:

$$\Delta \Pi_{y_d} = 10\,818 \times 2 / 100 = 216,36 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние уровня издержек на величину прибыли определяется умножением товарооборота отчетного периода на величину абсолютного изменения уровня издержек базисного периода в сравнении с отчетным:

$$\Delta \Pi_{y_{и}} = \frac{T^1(Y_{и}^0 - Y_{и}^1)}{100} = \frac{T^1(-\Delta Y_{и})}{100},$$

где

$Y_{и}^0$ и $Y_{и}^1$ – средние уровни издержек обращения базисного и отчетного периода.

Разность уровня издержек отчетного периода и уровня издержек базисного периода обусловлено тем, что в

отличие от товарооборота и валового дохода издержки отрицательно влияют на финансовый результат.

За счет увеличения издержек обращения уменьшение прибыли составит:

$$\Delta \Pi_{y_{и}} = 10\,818 \times (-0,08) / 100 = -8,65 \text{ тыс. руб.}$$

Суммарное влияние этих факторов приблизительно равно изменению результата от продаж в целом без влияния цен – 533 тыс. руб. (– 740,77 + 216,36 – 8,65).

С целью увеличения роста прибыли необходимо воздействовать не только на переменные, но и на постоянные затраты. В практических расчетах для этого используют понятие «операционный рычаг» или «леверидж». Его также называют производственным, хозяйственным рычагом. Использование левериджа в анализе позволяет прогнозировать изменение прибыли в зависимости от изменения объема продаж при данном уровне постоянных затрат.

Изменение объема продаж, как правило, вызывает изменение только переменных затрат, а следовательно, чем больше удельный вес постоянных затрат в общей сумме издержек, тем меньше выручка от продаж будет влиять на прибыль, и наоборот. В этом и заключается воздействие операционного рычага. Чем больше уровень постоянных издержек, тем больше сила воздействия операционного рычага. Поскольку маржинальный доход, исключая переменные расходы, оставляет в своем составе расходы постоянные, его соотношение с прибылью будет отражать силу воздействия операционного рычага:

$$\mathcal{E}_л = \frac{MD}{\Pi},$$

где

$\mathcal{E}_л$ – эффект операционного рычага;

MD – маржинальный доход;

Π – прибыль от продаж.

Таблица 3.17
ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ ОПЕРАЦИОННОГО РЫЧАГА

тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Период		Рост, %
		Предшествующий	Отчетный (приведенный)	
А	Б	1	2	3
1	Товарооборот	15 666	10 818	69
2	Валовой доход (валовая прибыль)	3 133	2 380	76
3	Переменные издержки	355	263	74
4	Маржинальный доход	2 778	2 116	76
5	Постоянные издержки	385	257	67
6	Прибыль от продаж	2 393	1 860	78

По исходным данным отчетного периода в сопоставимых ценах (табл. 3.17) сила воздействия операционного рычага равна 1,14 (2 116 / 1 860). Она показывает, насколько изменится прибыль на каждый процент изменения товарооборота. Следовательно, при возможном увеличении выручки на 4% прибыль возрастет на 4,56% (4% * 1,14). При снижении выручки на 8% прибыль снизится на 9,12% (8% * 1,14).

Влияние товарооборота на изменение прибыли в отчетном периоде по сравнению с базисным под воздействием операционного рычага находится умножением темпа прироста товарооборота (в процентах) на силу

воздействия операционного рычага, рассчитанную по данным базисного периода.

Сила воздействия операционного рычага в базисном периоде составит:

$$\varepsilon_{\text{л}} = 2\,778 / 2\,393 = 1,16.$$

Темп прироста (снижения) товарооборота в отчетном периоде составил:

$$\tau^1 / \tau^0 * 100 - 100 = 10\,818 / 15\,666 * 100 - 100 = \\ = 69,05 - 100 = - 30,95\%.$$

Следовательно, из-за снижения выручки на 30,95% прибыль снизилась под воздействием операционного рычага на величину, равную – 35,9% (– 30,95 * 1,16).

4. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

4.1. Принятие решений по ценообразованию

Основной целью функционирования любой организации является получение прибыли, необходимой для дальнейшего развития и расширения деятельности, повышения благосостояния своих сотрудников и собственников (пайщиков или акционеров), а также выполнение обязательств.

Основной задачей управленческого учета является принятие комплекса мер для эффективного использования возможностей и предотвращения ненужных расходов и потерь.

Важнейшим вопросом торговой организации является вопрос ценообразования на реализуемые товары. С одной стороны, необходимо установить такую цену, которая приносит бы организации прибыль, а с другой – цену, удовлетворяющую запросы покупателей.

При установлении цен любая организация должна стремиться к уровню, обеспечивающему максимальный объем прибыли.

В условиях рыночной экономики любая организация должна иметь четкую ценовую политику, без которой невозможно эффективно реализовать имеющиеся резервы.

Ниже приведены некоторые варианты, которыми может руководствоваться организация.

Стратегия высоких цен заключается в установлении первоначально высоких цен на какой-либо товар с тем, чтобы в дальнейшем понижать их. Данная стратегия эффективна в отношении нового товара, в условиях высокого спроса, когда такая цена воспринимается потребителем как свидетельство отличного качества.

Стратегия низких цен – это стратегия проникновения на рынок, которой руководствуется организация с целью стимулирования спроса. Такая позиция эффективна в отношении товаров с высокой эластичностью, когда покупатели реже реагируют на снижение цен и увеличивают спрос. Организации за счет больших объемов реализации поддерживают низкий уровень цен.

Стратегия дифференцированных цен проявляется в установлении цен в сочетании со всевозможными скидками и надбавками для различных рынков, их сегментов и покупателей.

Стратегия льготных цен направлена на работу с покупателями, в которых особо заинтересована организация и ее собственники (пайщики).

Стратегия гибких, эластичных цен, при которой цены устанавливаются в зависимости от возможностей покупателей, их покупательной способности.

Если торговая организация в своей деятельности руководствуется вопросом, какую цену необходимо установить, чтобы покрыть затраты и получить хорошую прибыль, то это значит, что у нее нет своей политики цен.

Многие руководители сначала определяют сумму необходимой прибыли и затрат, а исходя из этого – объем товарооборота.

Наиболее уместным, однако, будет вопрос: какие затраты можем себе позволить, чтобы заработать прибыль при существующих рыночных ценах?.

Непозволительно говорить о наличии ценовой политики у организации, если она будет руководствоваться вопросом: какую цену готов заплатить за этот товар покупатель?.

Вопрос, тревожащий менеджера в сфере ценообразования, должен звучать следующим образом: какую ценность представляет этот товар для наших покупателей и как нам убедить их в том, что наша цена соответствует этой ценности? И, наконец, действительный стратег ценообразования не будет ставить вопрос так: «Какие цены позволят нам добиться желаемых объемов продаж или доли рынка?». Он посмотрит на проблему по-иному: «Какой объем продаж или доля рынка для нас могут быть наиболее выгодны и принесут больше прибыли?»

В условиях рынка уровень цены определяет возможный объем продаж. От масштаба реализованных товаров прямо зависит величина удельных затрат, связанных с продажей единицы продукции. При росте объемов продаж снижается сумма постоянных затрат, приходящихся на одно изделие и, соответственно удельная величина общих затрат.

Наиболее разумный подход – активное ценообразование, когда через управление ценами достигается нужная величина продаж и соответствующая ей величина средних затрат, что выводит организацию на желаемый уровень прибыльности.

Если попытаться сформулировать вопросы, которые в наибольшей мере адекватны логике активного ценообразования, то они будут звучать примерно так: «Насколько нам нужно увеличить количество продаваемых товаров, чтобы при более низкой цене получить больший размер прибыли?», или: «Каким количеством продаваемых товаров можно пожертвовать, чтобы при более высокой цене получить большую массу прибыли, чем раньше?»

Именно такой подход позволяет избежать слишком высоких цен на рынках с ухудшающейся конъюнктурой или слишком низких цен на рынках с растущим спросом.

Продавцы должны убедить покупателей в том, что им стоит заплатить за этот товар более высокую цену, поскольку он им куда полезнее, чем они «сами поначалу подумали». И если к этому добавляются еще усилия финансистов и бухгалтеров (специалистов по управленческому учету), то возникает именно тот результат, к которому и должна стремиться организация – максимальная разница между ценностью товара для покупателя, которую он готов оплатить, и затратами, которые необходимы торговой организации, чтобы реализовать товар с такими свойствами. В этих условиях задача ценообразования состоит как раз в том, чтобы

как можно большая часть этой разницы превратилась в прибыль торговой организации и как можно меньшая – в выигрыш покупателя.

Решение этой задачи, как правило, зависит от влияния еще и третьей стороны – других предприятий, конкурирующих на этом рынке. Поэтому в идеале ценовая политика организации рождается и совершенствуется в результате постоянного сотрудничества бухгалтеров, финансистов, менеджеров и сотрудников информационных служб, изучающих рыночную ситуацию. В этих условиях процедура разработки ценовой политики торговой организации должна быть построена с учетом сведения воедино различных факторов, способных повлиять на условия сбыта и прибыльность организации, при тех или иных вариантах цен на реализуемые изделия (рис. 4.1).

При принятии управленческих решений в области ценовой политики важное значение имеет установление цены безубыточной реализации продукции.

Точкой безубыточности является такой объем продаж, начиная с которого организация начинает зарабатывать прибыль.

Эту точку также называют «критической», или «мертвой», или «точкой равновесия». Кроме того, в литературе часто можно встретить обозначение «точка рентабельности», «порог рентабельности», а также «кромка безопасности».



Рис. 4.1. Формирование политики цен торговой организации

Для вычисления точки безубыточности используются три метода: **графический, уравнений и маржинального дохода**.

При **графическом методе** нахождение точки безубыточности сводится к построению комплексного графика «затраты – объем – прибыль». График показывает взаимосвязь затрат, объема выпущенной продукции, выручки (доходов) и прибыли (убытков).

Сначала представим графически отдельные компоненты – переменные и условно-постоянные расходы, выручка от реализации (см. рис. 4.2).

Необходимо отметить, что линия *общих расходов* одинакова при любом варианте.

Теперь скомплектуем переменные и условно-постоянные расходы в отдельные графики, используя два подхода (см. рис. 4.3).

Далее введем линию выручки (рис. 4.4).

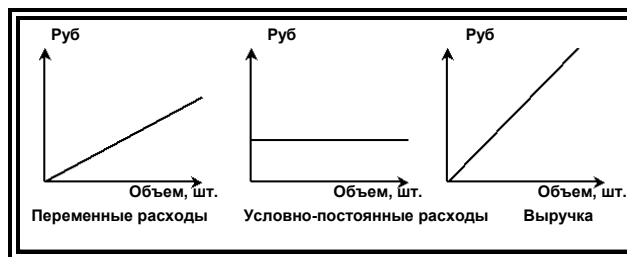


Рис. 4.2. Компоненты графического метода нахождения точки безубыточности

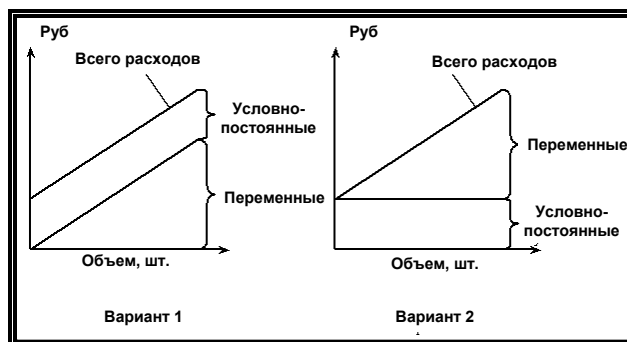


Рис. 4.3. Условно-постоянные и переменные расходы

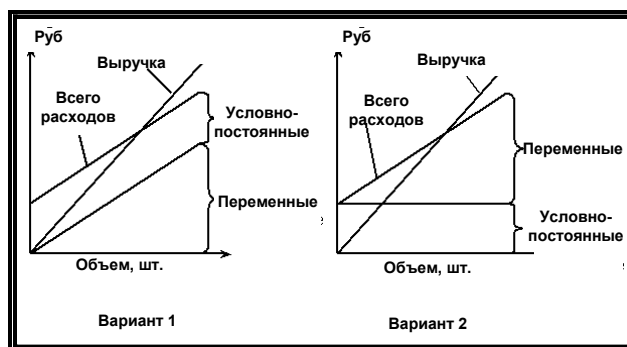


Рис. 4.4. Порядок определения точки безубыточности графическим методом

Расстояние по вертикали между линией выручки и линией общих расходов дает размер прибыли (убытка) при различных объемах реализации.

На рис. 4.4 (вариант 1) наглядно представлен маржинальный доход при любом объеме продаж.

Для построения более точного графика безубыточности воспользуемся данными следующего условного примера.

Пример

Организация занимается реализацией продукции А. Переменные затраты на приобретение и сбыт единицы изделия А составляют 1,3 руб., а рыночная цена – 2,5 руб. за штуку. Постоянные расходы составляют 20 000 рублей.

Какое количество продукции необходимо продать, чтобы достигнуть точки безубыточности?

Для ответа на этот вопрос необходимо составить комплексный график (рис. 4.5).

1. Чтобы нанести на график линию переменных расходов, необходимо выбрать любой объем продаж, например 22 400 единиц.

Точка переменных расходов, соответствующая данному объему продаж, составляет:

$$1,3 \text{ руб.} \cdot 22\,400 \text{ ед.} = 29\,120 \text{ руб. (точка А).}$$

2. Чтобы нанести условно-постоянные расходы, нужно отметить на вертикальной оси точку, соответствующую 20 000 руб. (точка В), также отложить по вертикали от точки А (29 120 руб.) отрезок, соответствующий 20 000 руб. – получается точка С (49 120 руб.).

Через точки В и С проводится линия, проходящая параллельно линии переменных расходов (ОА).

Полученная линия ВС показывает общую сумму расходов.

3. Чтобы нанести на график линию выручки, берется тот же объем реализации (22 400 штук) и умножается на цену за единицу (2,5 руб. $\times$ 22 400 шт. = 56 000 руб.) – получается точка Д.

Затем через точки О и Д проводится линия, которая и будет показывать выручку при различных объемах продаж.

Метод уравнивания основан на исчислении прибыли организации на основе следующего уравнения:

Выручка –	Переменные затраты –	Условно-постоянные затраты	= Прибыль
-----------	----------------------	----------------------------	-----------

Детализируя показатели этой формулы, ее можно представить в следующем виде:

$$(\text{Цена за единицу} \cdot \text{Количество единиц}) -$$

$$- (\text{Переменные затраты на единицу} \cdot$$

$$\text{Количество единиц}) -$$

$$- \text{Условно-постоянные затраты} = \text{Прибыль}$$

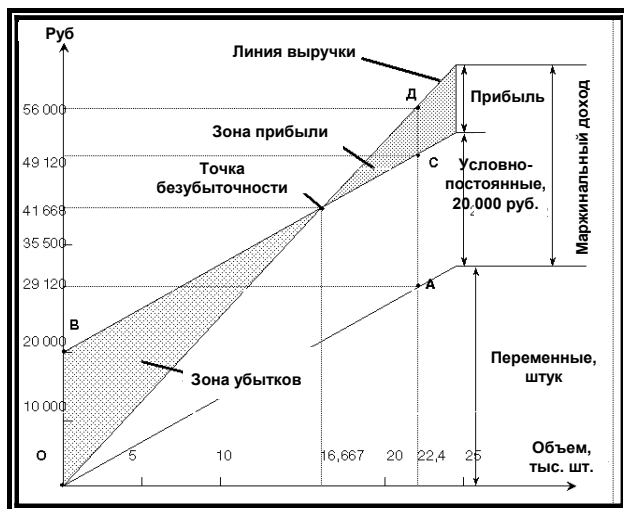


Рис.4.5. Пример графического метода определения точки безубыточности

Для определения точки безубыточности методом уравнений можно воспользоваться данными условного примера: удельные переменные затраты составляют 1,3 руб. на единицу, продажная стоимость – 2,5 руб. за штуку, а условно-постоянные затраты равны 20 000 руб.

Пусть X равно количеству изделий, которое необходимо продать, чтобы достигнуть точки безубыточности, в которой прибыль равна нулю.

$$2,5 X - 1,3 X - 20\,000 = 0$$

$$1,2 X = 20\,000$$

$$X = 20\,000 \text{ руб.} / 1,2 \text{ руб.} = 16\,667 \text{ единиц.}$$

Таким образом, организация должна изготовить и реализовать 16 667 изделий, чтобы покрыть все свои расходы. Для получения прибыли необходимо реализовать большее количество изделий.

Точку безубыточности можно рассчитать также в денежных единицах. Для этого достаточно умножить цену за единицу продукции на количество продукции в точке безубыточности:

$$2,5 X = 2,5 \cdot 16\,667 = 41\,668 \text{ руб.}$$

Метод маржинального дохода является модификацией предыдущего способа определения безубыточности. Напомним, что маржинальный доход равен выручке от реализации за минусом переменных затрат.

Точка безубыточности, при использовании этого метода, определяется по формуле:

Точка безубыточности	=	Условно-постоянные расходы	Маржинальный доход на единицу
----------------------	---	----------------------------	-------------------------------

Маржинальный доход на единицу	=	Цена –	Удельные переменные расходы
-------------------------------	---	--------	-----------------------------

Пример

Организация реализует продукцию А в количестве 22 400 шт. по цене 2,5 руб./шт. Выручка от реализации составляет 56 000 руб. Переменные затраты на единицу продукции составляют 1,3 руб., а совокупные переменные затраты – 29 120 руб. соответственно.

Необходимо найти точку безубыточности.

Воспользуемся приведенными формулами:

Маржинальный доход на единицу продукции А	=	2,5 руб. – 1,3 руб. =	1,2 руб.
---	---	-----------------------	----------

Точка безубыточности =	20 000 руб.
	1,2 руб./шт.

Точка безубыточности, т.е. объем продаж, при котором организация покрывает все свои расходы, а прибыль равна нулю, составляет 16 667 единиц, или 41 667 руб.

Кроме вышеприведенных методов для установления взаимосвязи со всеми составляющими CVP-анализа и определения влияния каждого фактора можно использовать следующую формулу:

$K =$	$\frac{З_{\text{пост}} + П}{МД_{\text{ед}}}$	=	$\frac{З_{\text{пост}} + П}{C_{\text{ед}} - З_{\text{ед}}^{\text{пер}}}$
-------	--	---	--

где

K – объем продукции в натуральных показателях;

$П$ – сумма прибыли;

$C_{\text{ед}}$ – цена единицы продукции;

$З_{\text{пост}}$ – сумма условно-постоянных затрат;

$З_{\text{ед}}^{\text{пер}}$ – сумма переменных затрат на единицу продукции;

$МД_{\text{ед}}$ – сумма маржинального дохода на единицу продукции

Проиллюстрируем действие этой формулы на следующих условных примерах.

Пример

Организация розничной торговли планирует наладить реализацию нового вида товара. Продажа будет осуществляться по цене – 100 руб./шт. в количестве 2 500 штук, переменные затраты на единицу изделия – 91 руб. Условно-постоянные затраты составляют 20 000 руб. Определим размер прибыли организации. Для этого воспользуемся приведенной формулой, которая после преобразования примет следующий вид:

$$\Pi = K (\text{Ц}_{\text{ед}} - \text{з}_{\text{пер}}) - \text{з}_{\text{пост}} = 2\,500 (100 - 91) - 20\,000 = 2\,500 \text{ руб.}$$

Пример

Организация розничной торговли планирует наладить реализацию нового вида товара. Продажа будет осуществляться по цене – 100 руб./шт., переменные затраты на единицу изделия – 91 руб. Условно-постоянные затраты составляют 20 000 руб. Найдём объем безубыточной реализации:

K =	з _{пост}	=	20 000	= 2 222 шт.
	Ц _{ед} – з _{пер}		100 – 91	

Пример

Организация розничной торговли планирует наладить реализацию нового вида товара. Продажа будет осуществляться по цене – 100 руб./шт., переменные затраты на единицу изделия – 91 руб. Условно-постоянные затраты составляют 20 000 руб. Рассчитаем сумму ожидаемой прибыли при объеме продаж 5 500 шт.:

$$\Pi = K (\text{Ц}_{\text{ед}} - \text{з}_{\text{пер}}) - \text{з}_{\text{пост}} = 5\,500 (100 - 91) - 20\,000 = 29\,500 \text{ руб.}$$

Пример

Организация розничной торговли планирует наладить реализацию нового вида товара. Продажа будет осуществляться по цене – 100 руб./шт., переменные затраты на единицу изделия – 91 руб. Условно-постоянные затраты составляют 20 000 руб. Определим объем продаж, необходимый для получения прибыли в размере 50 000 руб.:

K =	з _{пост} + П	=	20 000 + 50 000	= 7 778 шт.
	Ц _{ед} – з _{пер}		100 – 91	

Пример

Организация розничной торговли планирует наладить реализацию нового вида товара в количестве 5 500. Переменные затраты на единицу изделия – 91 руб. Условно-постоянные затраты составляют 20 000 руб. Определим цену продаж, обеспечивающую прибыль в размере 50 000 руб.:

Ц _{ед} =	з _{пер}	+	з _{пост} + П	= 91 +	20 000 + 50 000	= 103, 73
			K		5 500	руб.

Для получения правильных результатов при использовании данной формулы необходимо корректно ее применять. Это распространяется на определение всех компонентов, фигурирующих в ней, и связано с необходимостью «отсекать» влияние остальных изменяющихся составляющих. Если же сравниваются результаты расчетов, при которых изменялись два и более факторов формулы, то последствия определения влияния каждого фактора будут неизбежно искажены.

Если необходимо найти безубыточный товарооборот, который не приносит прибыль, но обеспечивает покрытие совокупных расходов, нужно разделять факторы, обеспечивающие увеличение суммы товарооборота.

Добиться увеличения товарооборота можно, с одной стороны, увеличив цену продаж или увеличив количество реализуемых товаров, а с другой стороны, можно получить прибыль, воздействуя на оба фактора – и подняв цену и увеличив количество реализуемых товаров. В этом случае точно рассчитать влияние каждого фактора становится сложнее, а при изменении

большого количества факторов (изменение постоянных расходов и т.д.) – почти невозможно.

Следует помнить, что в основе анализа «затраты – объем – прибыль» лежат определенные допущения, которые могут существенно повлиять на результаты исследования.

Если меняются условия функционирования организации, то изменяется и поведение затрат, зависящее от взаимодействия многих факторов, к которым относятся: физический объем реализации товаров, закупочные цены, изменение законодательства, войны, забастовки и т.д. Любой анализ основывается на допущениях поведения затрат, объема и выручки. Использование анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» принесет наибольшую отдачу, если глубоко вникнуть во взаимоотношения факторов, влияющих на прибыль и особенно на затраты.

Ниже приведены допуски, которые могут ограничить точность и надежность анализа соотношения «затраты – объем – прибыль»:

1. Поведение общих затрат и выручки жестко определено и линейно в пределах определенного объема деятельности.
2. Все затраты можно разделить на переменные и постоянные.
3. Постоянные расходы остаются независимыми от объема в пределах определенного объема деятельности.
4. Переменные расходы прямо пропорциональны объему в пределах определенного объема деятельности.
5. Цена реализации не меняется.
6. Закупочные цены не изменяются.
7. Покупательные способности населения не изменяются.
8. Отсутствуют сдвиги в структуре реализуемых товаров.
9. Релевантно на затраты влияет только объем.
10. Объем производства равен объему продаж, или изменения начальных и конечных запасов в итоге незначительны (влияние изменения величины запасов на анализ соотношения «затраты – объем – прибыль» зависит от того, какой метод оценки запасов применяется).

Допущения постоянно пересматриваются, так как бизнес динамичен, управленческий учет непрерывно готовит информацию о поведении затрат и периодически определяет точку безубыточности.

При неблагоприятной конъюнктуре товарного рынка, определяющей возможное снижение объема продаж, а также на ранних стадиях жизненного цикла организации, когда еще не преодолена точка безубыточности, необходимо принимать меры к снижению постоянных затрат. И наоборот, при благоприятной конъюнктуре товарного рынка и наличии определенного запаса прочности, требования к осуществлению режима экономии постоянных затрат могут быть существенно ослаблены. В такие периоды организация может значительно расширить объем реальных инвестиций, проводя реконструкцию и модернизацию основных фондов.

При управлении постоянными затратами следует иметь в виду, что их высокий уровень в значительной мере определяется отраслевыми особенностями деятельности, определяющими различный уровень фондоемкости различных видов товаров, дифференциацию уровня механизации и автоматизации труда.

Однако несмотря на эти объективные ограничители, в каждой организации имеется достаточно возможностей снижения, при необходимости, суммы и удельного веса постоянных затрат. К числу таких резервов можно отнести: существенное сокращение накладных расходов (расходов по управлению) при неблагоприятной

ятной конъюнктуре товарного рынка; продажу части неиспользуемого оборудования и нематериальных активов с целью снижения потока амортизационных отчислений; широкое использование краткосрочных форм лизинга машин и оборудования, вместо их приобретения в собственность; сокращение объема ряда потребляемых коммунальных услуг и другие.

При управлении переменными затратами основным ориентиром должно быть обеспечение постоянной их экономии, так как между суммой этих затрат и объемом продаж существует прямая зависимость. Обеспечение этой экономии до преодоления организацией точки безубыточности ведет к росту маржинального дохода, что позволяет быстрее преодолеть эту точку. После преодоления точки безубыточности сумма экономии переменных затрат будет обеспечивать прямой прирост прибыли предприятия. К числу основных резервов экономии переменных затрат можно отнести: снижение численности работников за счет обеспечения роста производительности труда; сокращение размеров товарных запасов в периоды неблагоприятной конъюнктуры товарного рынка; обеспечение выгодных для организации условий поставки товара и другие.

Степень контроля за величиной переменных расходов различна в зависимости от объема продаж, что объясняется психологией менеджеров. Когда наблюдается бум, управляющие склонны наращивать объем реализации, а при спаде они начинают следить за затратами. При снижении объема продаж обычно уменьшают цены и увеличивают коммерческие расходы, в то же время делается попытка снизить текучесть кадров и заготовить товарный «задел» по более низким ценам. Это одна из причин ограничения применения анализа соотношения «затраты – объем – прибыль», так как при его построении допускается прямо пропорциональная зависимость величины переменных расходов от объема и не принимается во внимание вышеописанная психология управляющих.

Постоянные расходы не статичны. Они могут быть намеренно увеличены для обеспечения более прибыльной комбинации объемов реализации, эти изменения отразятся на выручке, переменных и постоянных расходах. Может быть приобретено более современное торговое оборудование с целью сокращения расходов. Но в некоторых случаях более мудрым будет решение о сокращении постоянных расходов, например замена розничной торговли на мелкооптовую.

После того как сделаны основные предложения по изменениям в постоянных расходах, менеджер прогнозирует вызванные этим предложением изменения прибыли и удельной маржи. Управленческий учет непрерывно анализирует поведение затрат и периодически определяет точку перелома.

Постоянные расходы являются константой только по отношению к данному уровню деятельности и в данный период времени. Необходимо учитывать, что при изменении объема или структуры (ассортимента) продаж постоянные затраты на единицу или на вид товара изменяются, а значит найти точку безубыточности становится весьма проблематично.

Организации редко достигают 100% использования мощностей, поэтому, когда планируются радикальные изменения объема продаж, многие постоянные расходы приводят к «непредвиденным потерям» в результате управленческих действий. Удар, нанесенный по-

стоянным расходам, снижает точку безубыточности и дает возможность организации выдержать большое снижение объема, прежде чем появятся убытки.

При установлении цены на реализуемый товар всегда необходимо помнить, что она должна быть такой, чтобы не только обеспечить получение прибыли, но и не «отпугнуть» покупателей.

Зачастую бывают ситуации, когда цену на товары определенного вида нужно установить ниже цены безубыточности с тем, чтобы торговая организация могла привлечь как можно больше покупателей и за счет продажи им других (сопутствующих) рентабельных товаров в целом по организации обеспечить прибыльность продаж.

4.2. Принятие управленческих решений по ассортименту

Важным фактором деятельности торговой организации, определяющим уровень и рентабельность продаж, является соответствие ассортимента и номенклатуры реализуемых товаров запросам покупателей.

Товарный ассортимент или номенклатура включает в себя все ассортиментные группы торговой организации.

Широкий ассортимент позволяет организации удовлетворять различные требования покупателей и соответственно увеличивать объем продаж, но это связано с рядом сложностей.

Таблица 4.1
РАСЧЕТ УСЛОВНО-ПОСТОЯННЫХ ЗАТРАТ НА ЕДИНИЦУ ТОВАРА

Показатели	Единица измерения	Наименование товара				Всего
		мука	сахар	мясо	картофель	
А	Б	1	2	3	4	5
1. Объем реализации	кг.	600	750	200	3 000	*
2. Цена	руб.	10	13	90	11	*
3. Переменные расходы на единицу	руб.	7	9	75	9	*
4. Выручка (стр.1 * стр. 2)	руб.	6 000	9 750	18 000	33 000	66 750
5. Удельный вес в выручке	%	8,989	14,61	26,966	49,438	100
6. Условно-постоянные затраты на весь объем продаж	руб.	809	1 315	2 427	4 449	9 000
7. Условно-постоянные затраты на единицу	руб.	1,35	1,75	12,13	1,48	*

Организации необходимо постоянно следить за ассортиментом реализуемых товаров для получения наибольшей прибыли. Это можно сделать путем сопоставления выручки и совокупных затрат, состоящих из переменной и условно-постоянной части.

Сложности могут возникнуть при расчете распределения условно-постоянных затрат между видами производимых изделий. Для получения достоверных результатов нужно правильно и обоснованно выбрать базу распределения. За основу могут быть приняты следующие – удельные переменные затраты, заработная плата продавцов и др.

Если организация за базу распределения примет цену изделия, то последовательность расчетов будет следующей (см. табл. 4.1).

Сначала определяется удельный вес каждого товара в совокупной выручке, для чего выручку от реализации каждого товара делят на общую выручку и умножают на 100. Далее необходимо общую сумму условно-постоянных затрат (9 000 руб.) распределить между товарами – полученные проценты умножают на выручку от реализации соответственного товара.

После этого рассчитывается условно-постоянные затраты на единицу, для чего условно-постоянные затраты на весь объем продаж необходимо разделить на количество товара.

При анализе ассортимента важно выяснить, какой удельный вес в общем товарообороте занимает каждая товарная группа. Чем выше удельный вес продукции с большей долей маржинального дохода, тем больше прибыли получит организация.

Пример

Организация розничной торговли продает четыре вида изделий:

- мука в количестве 600 кг, по цене 10 руб., на сумму 6 000 руб.;
- сахар в количестве 750 кг, по цене 13 руб., на сумму 9 750 руб.;
- мясо в количестве 200 кг, по цене 105 руб., на сумму 21 000 руб.;
- картофель в количестве 3 000 кг, по цене 11 руб., на сумму 33 000 руб.

Переменные расходы составляют:

- по муке – 7 руб. на кг. * 600 кг. = 4 200 руб.;
- по сахару – 9 руб. на кг. * 750 кг. = 6 750 руб.;
- по мясу – 75 руб. на кг. * 200 кг. = 15 000 руб.;
- по картофелю – 9 руб. на кг. * 3 000 кг. = 27 000 руб.

Всего переменных расходов – 52 950 руб.

Постоянные затраты в сумме 20 000 руб. торговая организация распределяет между товарами пропорционально переменных расходов следующим образом:

1. сначала определяется, какая часть постоянных расходов приходится на один рубль, затраченный на покрытие переменных затрат 20 000 руб. / 52 950 руб. * 100% = 37,771%.

2. затем рассчитывается, сколько приходится постоянных расходов на единицу каждого вида товара:

- по муке – 7 руб. * 37,771% / 100% = 2,64 руб.;
- по сахару – 9 руб. * 37,771% / 100% = 3,40 руб.;
- по мясу – 75 руб. * 37,771% / 100% = 28,33 руб.;
- по картофелю – 9 руб. * 37,771% / 100% = 3,40 руб.

Для определения рентабельности продукции составим табл. 4.2.

Из табл. 4.2. видно, что реализация картофеля нерентабельна (– 0,154%) и продажа каждого килограмма картофеля приносит убытки в размере 1,40 руб.

Торговая организация имеет общий результат от реализации этих товаров – убыток в размере 3 200 руб., в том числе:

- от реализации муки + 216 руб. (+ 0,36 * 600);
- от реализации сахара + 450 руб. (+ 0,60 * 750);
- от реализации мяса + 334 руб. (+ 1,67 * 200);
- от реализации картофеля – 4 200 руб. (– 1,40 * 3 000).

На первый взгляд, необходимо прекратить продажу картофеля с тем, чтобы получить прибыль. Однако если менеджеры примут такое решение, не увеличивая объемы продаж других товаров, то картина изменится коренным образом.

Торговая организация станет продавать:

- муку в количестве 600 кг, по цене 10 руб., на сумму 6 000 руб.;
- сахар в количестве 750 кг, по цене 13 руб., на сумму 9 750 руб.;
- мясо в количестве 200 кг, по цене 105 руб., на сумму 21 000 руб.

Постоянные расходы организации останутся на прежнем уровне – 20 000 руб.

Таблица 4.2

ЗАТРАТЫ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ УСЛОВНОЙ ЕДИНИЦЫ ТОВАРА (до изменения ассортимента)

№	Показатели	Наименование товара			
		мука	сахар	мясо	картофель
А	Б	1	2	3	4
1	Переменные расходы, руб.	7	9	75	9
2	Постоянные расходы, руб.	2,64	3,40	28,33	3,40
3	Совокупные затраты (стр. 1 + стр.2), руб.	9,64	12,40	103,33	12,40
4	Цена, руб.	10	13	105	11
5	Прибыль (стр. 4 – стр.3), руб.	+ 0,36	+ 0,60	+ 1,67	– 1,40
6	Рентабельность (стр. 5 / стр. 4) * 100, %	+ 0,036	+ 0,078	+ 1,754	– 0,154

Переменные расходы составляют:

- по муке – 7 руб. на кг. * 600 кг. = 4 200 руб.;
- по сахару – 9 руб. на кг. * 750 кг. = 6 750 руб.;
- по мясу – 75 руб. на кг. * 200 кг. = 15 000 руб.

Всего переменных расходов – 25 950 руб.

Доля постоянных расходов, приходящаяся на один рубль, затраченный на покрытие переменных затрат, равна 20 000 руб. / 25 950 руб. * 100% = 77,071%.

На единицу каждого вида товара постоянных расходов приходится:

- по муке – 7 руб. * 77,071% / 100% = 5,39 руб.;
- по сахару – 9 руб. * 77,071% / 100% = 6,94 руб.;
- по мясу – 75 руб. * 77,071% / 100% = 57,80 руб.;

Для определения рентабельности продаж после изменения ассортимента составим табл. 4.3.

Таблица 4.3

ЗАТРАТЫ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ УСЛОВНОЙ ЕДИНИЦЫ ТОВАРА (после изменения ассортимента)

№	Показатели	Наименование товара		
		мука	сахар	мясо
А	Б	1	2	3
1	Переменные расходы, руб.	7	9	75
2	Постоянные расходы, руб.	5,39	6,94	57,80
3	Совокупные затраты (стр. 1 + стр. 2), руб.	12,39	15,94	132,80
4	Цена, руб.	10	13	105
5	Прибыль (стр. 4 – стр. 3), руб.	– 2,39	– 2,94	– 27,80
6	Рентабельность (стр. 5 / стр. 4) * 100, %	– 0,239	– 0,382	– 29,19

После изменения ассортимента торговая организация получит убыток в размере 9 199 руб., в том числе:

- от реализации муки – 1 434 руб. (– 2,39 * 600);
- от реализации сахара – 2 205 руб. (– 2,94 * 750);
- от реализации мяса – 5 560 руб. (– 27,80 * 200).

Из приведенных расчетов видно, что реализация даже убыточных товаров необходима организации, так как в их цену включена часть постоянных расходов, которые при отказе от какого-либо товара значительно уменьшают размер получаемой прибыли или увеличивают убытки.

В данной ситуации руководству организации нельзя было принимать решение о сокращении продаж убыточного картофеля, не имея четкого представления о том, каким товаром его можно заменить. Выход из сложившейся типовой ситуации в том, чтобы высвободившиеся ресурсы направить на увеличение продаж более рентабельных товаров – мяса, сахара, муки. При этом необходимо учитывать такие немалозначительные

важные факторы, как покупательские способности и потребности населения.

Кроме того, можно не только увеличить продажу уже освоенных товаров, но и наладить реализацию новых видов товаров, пользующихся постоянным спросом, например, чай, крупы, макаронные изделия и т.д.

Пример

Организация розничной торговли освободившиеся ресурсы направила на реализацию сосисок, пользующихся постоянным спросом у населения. Таким образом, организация стала продавать следующие изделия:

- мука в количестве 600 кг., по цене 10 руб., на сумму 6 000 руб.;
- сахар в количестве 750 кг., по цене 13 руб., на сумму 9 750 руб.;
- мясо в количестве 200 кг., по цене 105 руб., на сумму 21 000 руб.;
- сосиски в количестве 700 кг., по цене 70 руб., на сумму 49 000 руб.

Переменные расходы составляют:

- по муке – 7 руб. на кг. * 600 кг. = 4 200 руб.;
- по сахару – 9 руб. на кг. * 750 кг. = 6 750 руб.;
- по мясу – 75 руб. на кг. * 200 кг. = 15 000 руб.;
- по сосискам – 50 руб. на кг. * 700 кг. = 35 000 руб.

Всего переменных расходов – 60 950 руб.

Постоянные затраты организации по-прежнему составляют 20 000 руб. Торговая организация распределяет их между группами товаров пропорционально переменных расходов.

На один рубль, затраченный на покрытие переменных затрат, приходится 32,814% постоянных расходов (20 000 руб. / 60 950 руб. * 100%).

На единицу каждого вида товара постоянных расходов приходится:

- по муке – 7 руб. * 32,814% / 100% = 2,30 руб.;
- по сахару – 9 руб. * 32,814% / 100% = 2,95 руб.;
- по мясу – 75 руб. * 32,814% / 100% = 24,61 руб.;
- по сосискам – 50 руб. * 32,814% / 100% = 16,41 руб.

Для определения рентабельности продукции после изменения ассортимента, составим табл. 4.4.

Таблица 4.4

ЗАТРАТЫ И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ УСЛОВНОЙ ЕДИНИЦЫ ТОВАРА (после повторного изменения ассортимента)

№	Показатели	Наименование товара			
		мука	сахар	мясо	сосиски
А	Б	1	2	3	4
1	Переменные расходы, руб.	7	9	75	50
2	Постоянные расходы, руб.	2,30	2,95	24,61	16,41
3	Совокупные затраты (стр. 1 + стр. 2), руб.	9,30	11,95	99,61	66,41
4	Цена, руб.	10	13	105	70
5	Прибыль (стр. 4 – стр. 3), руб.	+ 0,70	+ 1,05	+ 5,39	+ 3,59
6	Рентабельность (стр.5 / стр.4) * 100, %	+ 7,0	+ 8,077	+ 5,133	+ 5,129

Торговая организация после изменений в ассортименте реализуемых товаров получит прибыль в размере 4 798,50 руб., в том числе:

- от реализации муки + 420 руб. (+ 0,70 * 600);
- от реализации сахара + 787,50 руб. (+ 1,05 * 750);
- от реализации мяса + 1 078 руб. (+ 5,39 * 200);
- от реализации картофеля + 2 513 руб. (+ 3,59 * 700).

Из приведенных примеров становится ясно, что менеджерам необходимо постоянно следить за структурой товарооборота с целью обладания объективной информацией и своевременного принятия комплекса мер для получения большей прибыли.

Когда у организации накапливаются ресурсы, которые в силу сложившейся конъюнктуры рынка невыгодно (или невозможно) направлять в оборот (низкий спрос), то стоит задуматься о наиболее выгодном вложении капитала.

Одной из областей приложения средств является инвестирование деятельности, которой руководство должно уделять внимание, даже если организация испытывает временные трудности с финансированием.

4.3. Принятие решений по инвестициям

Под инвестициями понимаются ресурсы, вкладываемые в объекты предпринимательской и иной деятельности для получения прибыли или социального эффекта.

Необходимость инвестиций обусловлена различными причинами, которые можно объединить в следующие группы: увеличение объемов и масштабов деятельности; освоение новых видов деятельности; обновление материально-технической базы.

Решения по инвестициям являются наиболее сложными и ответственными. Это связано с множеством вариантов инвестиционных проектов; различными видами и стоимостью инвестиционных проектов; ограниченностью ресурсов; огромными рисками; необходимостью получения быстрого положительного эффекта от инвестиций, а инвестиционные затраты могут принести доход, чаще всего, только в будущем т.д.

Поэтому для принятия правильных инвестиционных решений организации необходимо оценить, прежде всего, экономическую привлекательность предлагаемых проектов, постараться получить наиболее точный прогноз процесса, в который вовлекается, как правило, довольно значительная доля ее свободных денежных средств. Источниками инвестиций могут быть также заемные средства. В этом случае организации необходим детальный расчет их окупаемости, с тем чтобы убедить инвестора в целесообразности подобных вложений.

Инвестиционная деятельность характеризует процесс обоснования и реализации наиболее эффективных форм вложения капитала, направленных на расширение экономического потенциала организации.

В зависимости от **объекта инвестиций** выделяют:

- **реальные (капиталообразующие) инвестиции** – долгосрочные вложения средств, связанные с приобретением реальных активов. Это вложения в конкретную сферу и вид деятельности, приносящие приращение реального капитала, т.е. увеличение основных производственных фондов, материально-вещественных ценностей и запасов;
- **номинальные (портфельные) инвестиции** – вложения средств в ценные бумаги, в участие в капитале другой организации, выдача кредита за счет собственных средств. Такие вложения сами по себе не дают приращения реального вещественного капитала, но способны приносить прибыль, в том числе спекулятивную, за счет изменения курса ценных бумаг во времени или различия курсов в разных местах их купли и продажи;
- **интеллектуальные инвестиции** – вложение средств в подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, рекламу, в исследования и разработки (инновации), социальные мероприятия.

Инвестиции в целом есть вложения денег, ресурсов на продолжительные сроки. Но эти сроки могут быть весьма разными, в связи с чем различают **долгосрочные** инвестиции (свыше года) и **краткосрочные** (до года).

Вложения капитала в конкретное дело происходят, как правило, посредством привязки вкладываемых

средств к определенному создаваемому, модернизируемому, расширяемому экономическому объекту или группе объектов, процессов, необходимых для достижения поставленных целей, решению возникающих проблем. Вложения, имеющие четкую адресную направленность, ориентацию, называют вложениями в проект. С одной стороны, это замысел, идея, образ объекта в виде его описания, расчетов, схем, изображений, раскрывающих сущность замысла и иллюстрирующих возможность его практической деятельности. С другой стороны, в экономическом смысле **проект** – это программа действий, мер по практическому осуществлению конкретного, предметного социально-экономического замысла.

Инвестиционные проекты обладают двумя определенными признаками: необходимостью крупных вложений в проект и наличием временного лага между вложениями и получением отдачи от них.

Инвестиционный проект осуществляется в несколько стадий. Прежде всего, различают разработку и реализацию проекта.

Разработка проекта – это создание модели, образа действий по достижению целей проекта, осуществление расчетов, выбор вариантов, обоснование проектных решений. Главное в разработке инвестиционного проекта – подготовка развернутого технико-экономического обоснования, являющегося основным документом, на основании которого принимается решение об осуществлении проекта и выделяются инвестиции под этот проект. В дополнение к технико-экономическому обоснованию или в его составе разрабатывают бизнес-план проекта, в особенности если проект носит коммерческий характер.

Реализация проекта есть его практическое осуществление, превращение проектного образа в конкретную экономическую действительность, достижение заложенных в проекте целей.

Обе рассмотренные стадии объединяются в единое целое, согласовываются и координируются посредством управления процессом разработки и реализации проекта, для чего существуют или создаются органы управления.

Наряду с указанным разделением и в тесной связи с ним инвестиционный проект расчленяется на фазы в зависимости от характера, направленности выделения и использования инвестиций, а также получения отдачи от вложения средств в объект.

В литературе, посвященной инвестиционному проектированию, принято выделять три основные фазы полного инвестиционного цикла. Весь этот период называют также сроком жизни проекта, или **жизненным циклом**.

На первой фазе цикла проводятся исследования и разработки для обоснования проекта, готовится проектная документация. В этой фазе сочетаются экономическая, техническая и технологическая разработка проекта, прорабатываются организационные основы его осуществления и намечаются источники инвестирования. Первую фазу принято называть **прединвестиционной**, т. к. она предшествует вложению основных инвестиций в проект.

Вторая фаза обычно называется **инвестиционной**. Основное содержание этой фазы сводится к превращению интенсивно выделяемых и поглощаемых денежных инвестиций в реальные факторы производственной и коммерческой деятельности, предусмотр-

енного проектом. В течение этой фазы возводятся здания и сооружения, приобретается и монтируется оборудование, создается инфраструктура, начинается опытная, а вслед за этим и массовая реализация товаров. Это самая затратная фаза, поглощающая основной объем инвестиций. Однако начиная с некоторого момента t_0 , соответствующего продаже первой партии товара, приносящей прибыль, проект становится не только затратным, но и доходным.

По мере завершения инвестиционной фазы, когда объект входит в строй, объем инвестиционных затрат начинает уменьшаться, а объем приносимого проектом дохода увеличиваться, так как он постепенно выходит на проектную мощность, что позволяет значительно увеличить объем продаж при снижающихся издержках организации. Подобное развитие проекта наблюдается в его третьей и завершающей фазе, которую называют **эксплуатационной**, поскольку она соответствует времени и режиму использования созданного объекта, согласно проекту.

В течение третьей фазы инвестиции обычно в снижающемся объеме все еще необходимы для поддержания функционирования организации, амортизации оборудования. Однако доход от продажи продукта в этой фазе намного превышает инвестиционные затраты, вследствие чего в некоторый момент времени t_1 общая сумма дохода становится равной стоимости капитала, вложенного в проект, что свидетельствует о достижении **точки окупаемости проекта**.

Затем проект начинает постепенно устаревать, спрос на его продукт падает, цена продукта уменьшается, что вызывает снижение доходности проекта. В то же время основные средства проекта постепенно устаревают и в моральном и в физическом отношении, в связи с чем на их поддержание могут потребоваться увеличивающиеся объемы инвестиций. Становится ясно, что жизненный цикл проекта идет к завершению и во избежание превращения проекта в убыточный целесообразно его свернуть.

Необходимо отметить, что и в ходе разработки и в процессе осуществления проекта, на всех его фазах необходима финансовая оценка проекта с точки зрения проверки его финансовой состоятельности, сбалансированности. Для этого проводится анализ **ликвидности** проекта, понимаемой в данном случае как **платежеспособность**. Лица, разрабатывающие, осуществляющие, финансирующие проект, обязаны следить за тем, чтобы в любой момент времени деньги, необходимые для оплаты проекта, наступающие платежи были обеспечены поступлением средств из источников финансирования проекта.

Острая потребность в инвестициях, их очевидная недостаточность всегда вызывает необходимость в рациональном, эффективном использовании инвестиционных ресурсов. Эта задача может быть поставлена двояким образом. Если объем инвестиций для осуществления экономического проекта задан, то следует стремиться получить максимально возможный экономический эффект от расходуемого объема инвестиций, а следовательно, и от каждой единицы инвестиционного ресурса. Если же задан необходимый результат, который надо получить за счет вложений капитала, то необходимо искать пути минимизации расхода инвестиционных ресурсов, позволяющих достичь заданной цели.

Эффективность инвестиций на уровне отдельного экономического проекта организации определяется в виде отношения:

$$\varepsilon = \frac{\pi}{K}, \quad (8)$$

где

π – прибыль, полученная за счет вложений капитала.

Ясно, что эффективность вложений должна в конечном счете превышать единицу, только тогда они окупаются.

Наибольшую трудность при оценке эффективности инвестиций представляет учет инфляций и временных лагов. Простейший метод учета инфляции состоит в уменьшении годовой прибыльности инвестиций на величину годового процента инфляций (увеличения цен). Для учета временных сдвигов применяют **дисконтирование**, представляющее приведение эффекта и затрат к определенному базисному периоду. Дисконтирование затрат, т. е. приведение затрат в году « t » к началу расчетного периода (сроку начала реализации проекта) производится путем умножения этих затрат на коэффициент дисконтирования « d » и определяется по формуле:

$$d = \frac{1}{(1 + E)^t}, \quad (9)$$

где

E – норма дисконта, характеризующая темпы изменения ценности денежных ресурсов во времени и принимаемая обычно равной средней относительной ставке банковского процента.

Из формулы ясно, что затраты в году « t » в будущем ценятся дешевле, чем затраты исходного периода. Действительно, затрачивая деньги сразу, мы теряем возможность поместить их в банк и получать по ним проценты, поэтому выгоднее тратить деньги в будущем, что и снижает стоимость будущих затрат в сравнении с настоящими на величину упущенной выгоды.

Учитывая, что инвестирование представляет собой обычно длительный процесс, в практике управления формированием инвестиционной прибыли организации часто приходится сравнивать стоимость денег при начале их инвестирования со стоимостью денег при их возвратном потоке. Для этих целей используют два основных понятия – будущая стоимость денег и их настоящая стоимость.

Будущая стоимость денег представляет собой сумму инвестированных в настоящий момент средств, в которую они превращаются через определенный период времени с учетом определенной ставки процента. Определение будущей стоимости денег связано с процессом наращивания (**компаундинга**) стоимости денежных активов, который представляет собой поэтапное их увеличение путем присоединения к первоначальному их размеру суммы процента (процентных платежей). Эта сумма рассчитывается по так называемой «процентной ставке». В инвестиционных расчетах процентная ставка применяется не только как инструмент наращивания стоимости денежных средств, но и в более широком понимании – как измеритель степени прибыльности инвестиционных операций организации.

Настоящая стоимость денег представляет собой сумму будущих денежных средств, приведенных с учетом определенной ставки процента (так называемой «дисконтной ставки») к настоящему периоду. Опреде-

ление настоящей стоимости денег связано с процессом дисконтирования их стоимости во времени, который представляет операцию, обратную наращиванию при обусловленном будущем размере денежных средств. В этом случае сумма процента (дисконта) вычитается из конечной суммы (будущей стоимости) денежных средств. Такая ситуация возникает в тех случаях, когда необходимо определить, сколько денежных средств следует инвестировать сегодня для того, чтобы через определенный период времени получить заранее обусловленную их сумму.

При проведении финансовых расчетов, связанных с инвестированием средств и формированием инвестиционной прибыли, процессы наращивания (компаундинга) и дисконтирования стоимости денежных средств считаем целесообразным осуществлять как по простым, так и по сложным процентам. Простые проценты применяются, как правило, при краткосрочном инвестировании, а сложные – при долгосрочном.

Простым процентом называется сумма, которая начисляется по первоначальной (настоящей) стоимости вклада в конце отчетного периода платежа (месяца, квартала и т.д.), обусловленного условиями инвестирования средств.

При расчете суммы простого процента в процессе наращивания (компаундинга) вклада можно использовать следующую формулу:

$$I_n = K \cdot n \cdot c_n, \quad (10)$$

где

I_n – сумма процента за обусловленный период инвестирования в целом;

K – первоначальная сумма вклада;

n – продолжительность инвестирования (выраженная количеством периодов, по которым осуществляется каждый процентный платеж);

c_n – используемая процентная ставка, выраженная десятичной дробью.

В этом случае будущая стоимость вклада (K_6) с учетом начисленной суммы процента определяется по формуле;

$$K_6 = K + I_n = K(1 + n c_n). \quad (11)$$

Пример

Необходимо определить сумму процента за год при следующих условиях:

- первоначальная сумма вклада – 300 тыс. руб.;
- процентная ставка, выплачиваемая ежеквартально – 10%.

Подставляя эти значения в формулу, получим сумму процента

$$I_n = 300\,000 \cdot 4 \cdot 0,1 = 120\,000 \text{ руб.}$$

Будущая стоимость вклада в этом случае составит:

$$K_6 = 300\,000 + 120\,000 \text{ руб.}$$

Значение $(1 + n c_n)$ называется коэффициентом или множителем наращивания суммы простых процентов. Его значение всегда больше единицы.

При расчете суммы простого процента в процессе дисконтирования стоимости денежных средств (т.е. суммы дисконта) можно использовать следующую формулу:

$$D = K_6 - K_6 \frac{1}{1 + n c_n}. \quad (12)$$

Пример

Необходимо определить сумму дисконта по простому проценту за год при следующих условиях:

- конечная сумма вклада определена в размере 300 тыс. руб.;
- дисконтная ставка составляет 10% в квартал.

Подставляя эти значения в формулу расчета суммы дисконта, получим:

$$Д = 300\ 000 - 300\ 000 \frac{1}{1 + 4 \cdot 0,1}.$$

Соответственно настоящая стоимость инвестиционных затрат, необходимых для получения через год 300 тыс. руб. должна составить:

$$Д = 300\ 000 - 85\ 714 = 214\ 286 \text{ руб.}$$

Сложным процентом называется сумма прибыли, которая образуется в результате инвестирования при условии, что сумма начисленного простого процента не выплачивается после каждого периода, а присоединяется к сумме основного вклада и в последующем платежном периоде сама приносит доход.

При расчете суммы вклада в процессе его наращивания по сложным процентам можно использовать следующую формулу:

$$K_{бс} = K (1 + c_n)^n, \quad (13)$$

где

$K_{бс}$ – будущая стоимость вклада при его наращении по сложным процентам.

Соответственно сумма процента (I_n) в этом случае определяется по формуле:

$$I_n = K_{бс} + K. \quad (14)$$

Пример

Необходимо определить будущую стоимость вклада и сумму сложного процента за весь период инвестирования при следующих условиях:

- первоначальная стоимость вклада – 300 тыс. руб.;
- процентная ставка, используемая при расчете суммы сложного процента, установлена в размере 10% в квартал;
- общий период инвестирования – один год.

Подставляя эти показатели в вышеприведенные формулы, получим:

- будущая стоимость вклада $K_{бс} = 300\ 000(1 + 0,1)^4 = 439\ 230 \text{ руб.}$;
- соответственно сумма процента в этом случае составит 139 230 руб. (439 230 – 300 000).

При расчете настоящей стоимости денежных средств в процессе дисконтирования по сложным процентам можно использовать следующую формулу:

$$K_c = \frac{K_c}{(1 + c_n)^n}, \quad (15)$$

где

K_c – первоначальная сумма вклада при расчетах по сложным процентам.

Соответственно сумма дисконта ($Д_c$) в этом случае определяется по формуле:

$$Д_c = K_{бс} - K_c. \quad (16)$$

Пример

Необходимо определить настоящую стоимость денежных средств и сумму дисконта по сложным процентам за год при следующих условиях:

будущая стоимость денежных средств определена в размере 300 тыс. руб.;

используемая для дисконтирования ставка сложного процента 10% в квартал.

Подставляя эти значения в формулу, получим:

$$\text{Настоящая стоимость} = \frac{300\ 000}{(1 + 0,1)^4} = 204\ 904 \text{ руб.}$$

Сумма дисконта составит 95 096 руб. (300 000 – 204 904).

При оценке стоимости денег во времени необходимо иметь в виду, что на результат оценки оказывает большое влияние не только используемая ставка процента, но и периодичность выплат (или количество платежных периодов) в течение одного и того же общего срока. Иногда оказывается более выгодным инвестировать деньги под меньшую ставку процента, но с большей периодичностью выплат.

Пример

Перед инвестором стоит задача разместить 300 тыс. руб. на депозитный вклад сроком на один год. Один банк предлагает инвестору выплачивать доход по сложным процентам в размере 7,5% в квартал, второй – в размере 10% один раз в четыре месяца, третий – в размере 15% два раза в год, четвертый – в размере 30% один раз в году.

Для того чтобы определить, какой вариант инвестирования лучше, построим табл. 4.5.

Таблица 4.5

РАСЧЕТ БУДУЩЕЙ СТОИМОСТИ ВКЛАДА ПРИ РАЗЛИЧНЫХ УСЛОВИЯХ ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Номер варианта	Настоящая стоимость вклада	Ставка процента	Будущая стоимость в конце			
			1-го периода	2-го периода	3-го периода	4-го периода
1	2	3	4	5	6	7
1	300 000	7,5	322 500	346 687,5	372 689	400 640
2	300 000	10,0	330 000	363 000	399 300	—
3	300 000	15,0	345 000	396 750	—	—
4	300 000	30,0	390 000	—	—	—

Сравнение вариантов показывает, что наиболее эффективным является 1-ый вариант (выплата дохода в размере 7,5% один раз в квартал).

Отдельные виды денежных потоков, оцениваемых во времени, осуществляются последовательно через равные промежутки времени и по одинаковой ставке процента. Такая равномерность денежных потоков (равномерных платежей) носит название **аннуитет**. Примером аннуитета могут быть ежеквартальные суммы процентов по купонным облигациям или сберегательным сертификатам, равномерная уплата взносов за арендуемое имущество и т.п. Представление последовательности денежных потоков (платежей) в виде аннуитета существенно облегчает процесс наращивания или дисконтирования стоимости денег, дает возможность использовать набор упрощенных формул со стандартными значениями отдельных показателей, проводимых в специальных таблицах. Так, для определения будущей стоимости аннуитета можно использовать следующую формулу:

$$A_б = A \cdot d_a, \quad (17)$$

где

$A_б$ – общая будущая стоимость аннуитета на конец определенного периода;

A – сумма аннуитетного платежа;

d_a – коэффициент наращивания стоимости аннуитета, определяемый по специальным таблицам с учетом принятой ставки процента и числа периодов.

Соответственно, формула для определения настоящей стоимости аннуитета будет иметь вид:

	ние товара				на начало периода		на конец периода		I неделя	II неделя	III неделя	IV неделя		Итого					
					кол-во	сумма	кол-во	сумма						кол-во	сумма				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ИТОГО																			

- сумме и количестве проданных товаров по их видам и группам;
- товарных запасах и товарооборачиваемости;
- издержкостности и доходности товаров;
- суммах валовых доходов и расходов, а также о результатах деятельности.

Ведомость ежедневного учета продаж по видам и группам товаров (табл. 5.1) предназначена для сбора информации как о количестве, так и о сумме проданных товаров по их видам и группам.

Итоговая информация в данном регистре формируется в конце рабочего дня.

Во второй графе указывается вид или группа товара, например продовольственные и непродовольственные, бакалейные, гастрономические, хлебобулочные и др. товары.

Для более тщательного анализа поведения товаров в ведомости вводится графа «Шифр», в которой указывается цифровой код определенного товара, что позволяет распознавать различные товары с одинаковым наименованием, но разными свойствами (сорт, жирность и т.д.).

В графах 5 и 7 указываются покупные и продажные цены, а в графе 6 – процент торговой надбавки по каждому виду реализованных товаров.

В графах 8 и 9 отражаются количество и сумма проданных товаров.

Графа 10 содержит информацию о валовом доходе (реализованной торговой надбавке) торгового предприятия от реализации каждого вида товаров. Для этого из продажной цены товара (гр. 7) необходимо вычесть покупную цену (гр. 5) и полученный результат умножить на количество проданного товара (гр. 8).

Суммы налога на добавленную стоимость и налога с продаж, подлежащие уплате в бюджет, отражаются в графах 10 и 11.

Книга оперативного учета доходов розничного торгового предприятия (табл. 5.2) предназначена для обобщения информации в целом по торговому предприятию за неделю и за месяц. Данный регистр заполняется на основании информации, получаемой из ведомостей ежедневного учета продаж по видам и группам товаров.

Первые четыре графы заполняются аналогично ведомости ежедневного учета продаж по видам и группам товаров.

В пятой графе указывается продажная цена товара.

Следующие четыре графы (с 6 по 9) содержат информацию об остатках товаров в магазине в количе-

ственном и в суммовом выражениях на начало и конец отчетного периода.

Далее (графы 10 – 14) отражаются продажи товаров в количественном выражении по соответствующим периодам времени.

Графы 15 и 16 содержат итоговую информацию о количестве и сумме реализованных за период товаров.

Графа 17 (валовой доход) заполняется на основании итоговых данных ведомостей ежедневного учета продаж по видам и группам товаров и отражает сумму реализованного дохода по товарам за отчетный период.

Товарооборачиваемость в днях (графа 18) определяется путем деления среднего товарного запаса на однодневный товарооборот.

Две последние графы (19 и 20) содержат информацию о суммах налога на добавленную стоимость и налога с продаж, которые подлежат уплате в бюджет.

Таблица 5.3

КНИГА УЧЕТА РАСХОДОВ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

№ п/п	Вид, группа, наименование товара	Шифр	Товарооборот	Издержки обращения							
				Транспортные расходы		Расходы на оплату труда		И т.д.		Итого	
				сумма	уровень, %	сумма	уровень, %	сумма	уровень, %	сумма	уровень, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ИТОГО											

Книга учета расходов розничного торгового предприятия (табл. 5.3) составляется в конце месяца на основании первичных документов. Она содержит информацию об издержкостности отдельных видов и групп товаров. Первые три графы содержат информацию о наименовании, виде, группе и шифре товара.

В графе 4 указывается объем товарооборота по каждому виду и группе товара за месяц.

Остальные графы отражают суммы и уровень издержек обращения по каждой статье и в целом в разрезе отдельных видов и групп товаров.

Таблица 5.4

ОПЕРАТИВНЫЙ ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

№ п/п	Вид, группа, наименование товара	Шифр	Единица измерения	Продажная цена	Средняя торговая надбавка	Продажа		Валовой доход	Издержки обращения	Показатели эффективности						
						Количество	Сумма			Доход на 1 руб. товарооборота	Доход на 1 руб. оплаты труда	доход на 1 руб. основных производственных	Доход на 1 кв. м. торговой площади	И др.		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	ИТОГО													

Оперативный отчет о результатах деятельности розничного торгового предприятия (табл. 5.4) содержит информацию о наименовании, видах, группах и шифрах товаров, их продажных ценах, а также о размере торговой надбавки (графы 1 – 6).

В графах 7 и 8 указываются соответственно количество и сумма реализованных за месяц товаров.

Валовой доход отражается в графе 9, а в графе 10 – издержки обращения, приходящиеся на вид, группу и наименование товара.

В остальных графах содержатся показатели, характеризующие эффективность деятельности торгового предприятия:

- доход, приходящийся на 1 рубль товарооборота;
- доход, приходящийся на 1 рубль оплаты труда;
- доход, приходящийся на 1 рубль основных производственных фондов;
- доход, приходящийся на 1 рубль торговой площади.

Показатели эффективности могут быть дополнены, в зависимости от поставленной цели для принятия необходимых управленческих решений.

Разработанные регистры оперативного учета вооружают менеджеров розничных торговых предприятий необходимой информацией для эффективного управления производственной и коммерческой деятельностью.

Применение оперативного учета в розничных торговых предприятиях даст наибольший эффект в том случае, когда для сбора и анализа информации будет использоваться современная электронно-вычислительная техника.

Наиболее важными показателями деятельности розничных торговых предприятий потребительской кооперации являются издержкостоемость и доходостоемость товаров.

Издержкостоемость – это уровень издержек обращения в процентах к товарообороту, в разрезе товарных групп, а **доходостоемость** – это уровень валового дохода (торговой надбавки) в процентах к товарообороту.

Разница между доходостоемостью и издержкостоемостью товара означает его рентабельность, в результате получается величина, характеризующая запас финансовой прочности. В пределах этой величины (уровня запаса финансовой прочности) можно уменьшать уровень торговой надбавки на товары, обеспечивая безубыточную работу предприятия. При снижении уровня надбавки до уровня рентабельности продаж предприятие лишь покрывает свои затраты, не получая при этом прибыли. Такой результат является точкой безубыточности продаж по товарным группам.

Эти показатели исчисляются учетно-расчетным методом. Исчисление издержкостоемости и доходостоемости товарных групп составляет коммерческую калькуляцию.

Учетно-расчетный метод приемлем на тех торговых предприятиях, где учет поступлений и реализации ведется

по отдельным единицам товаров. Для получения информации, необходимой при калькулировании затрат и доходов по товарным группам, целесообразно использовать кассовые аппараты со считывающими магнитными устройствами и магнитными носителями, прикрепляемыми к товарам, а также данные первичных приходных и расходных документов исследуемого периода.

Документально подтвержденные расходы в разрезе статей необходимо распределять между теми товарными группами, в отношении которых эти расходы были произведены. Например, амортизация холодильного оборудования распределяется пропорционально стоимости товаров, которые хранились в этом холодильнике. Расходы по транспортировке товаров распределяются между перевозимыми товарами пропорционально их стоимости. Расходы по оплате труда распределяются в зависимости от вида работ, например, продавца-кассира – пропорционально стоимости реализованных товаров.

Остальные статьи издержек целесообразно распределять между товарными группами пропорционально товарообороту либо переменным затратам.

Торговые предприятия, исходя из конкретных условий деятельности, могут самостоятельно разработать обоснованную базу распределения статей издержек обращения между товарными группами.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете».
4. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат, включаемых в издержки обращения и производства, и финансовых результатов на предприятиях торговли и общественного питания (письмо комитета по торговле РФ от 20 апреля 1995 г. № 1-550/32-2).
5. Методические рекомендации по бухгалтерскому учету затрат, включаемых в издержки обращения и производства, и финансовых результатов на предприятиях потребительской кооперации (письмо Правления Центросоюза РФ от 06 июня 1995 г. № ЦСЦ-27).
6. Вахрушина М.А. Управленческий учет. Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2002.
7. Годин А.М. Статистика. Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2002.
8. Долбилин А.С., Пронина Л.А. Издержки, доходы и прибыль торговых предприятий и потребительских обществ. Учебное пособие. - М.: ВИНТИ, 1998.
9. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М.: - Аудит, ЮНИТИ, 1997.
10. Иванов А.П. Менеджмент. Учебник. - СПб. Изд. Михайлова В.А., 2002.
11. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. Учебник - М. ЮНИТИ, 2001.

12. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебник. - Мн. Новое знание, 2001.
13. Карпова Т.П. Управленческий учет. Учебник. - М. ЮНИТИ, 2002.
14. Керимов В.Э. Управленческий учет. Учебник. - М.: ИКЦ «Маркетинг», 2001.
15. Лебедева С.Н. Экономика торгового предприятия. Учебное пособие. - Мн. Новое знание, 2002.
16. Николаева Г.А. Бухгалтерский учет в розничной торговле. Учебно-практическое пособие. - М.: Издательство ПРИОР, 2002.
17. Раицкий К.А. Экономика предприятия. Учебник. - М.: ИТК «Дашков и К°», 2002.
18. Петров П.В., Соломатин А.Н. Экономика товарного обращения. Учебник. - М.: Инфра-М, 2001.
19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. - Мн. Новое знание, 2001.
20. Самсонов Н.Ф. Финансовый менеджмент. Учебник. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001.
21. Скриба Н.Н., Микулич И.М., Валевиц Р.П., Бизнес-планирование в торговле. Учебное пособие. - Мн. БГЭУ, 2000.
22. Фатхутдинов Р.А. производственный менеджмент. Учебник. - М.: «Дашков и К°», 2002.
23. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности/ под. ред. Баканова М.И. - М.: Финансы и статистика, 2001.
24. Шеремет А.Д. Управленческий учет. Учебное пособие. - М.: ФБК - ПРЕСС, 2002.
25. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - М.: Дело и Сервис, 2001.

Керимов Вагиф Эльдар Оглы