

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.Б. Левина
_____ 2017 г.

ОПТИМИЗАЦИЯ РАСХОДОВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛЯХ
ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ЭТАЛОН»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.01.2017.853ПЗ ВКР

Руководитель работы, кандидат э.н.,
профессор

_____ Э.Х.Таипова
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-358

_____ Ю.Ф.Кашапова
_____ 2017 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

_____ Ю.С. Якунина
_____ 2017г.

Челябинск 2017

Задание на ВКР

АННОТАЦИЯ

Кашапова Ю.Ф. Оптимизация расходов торгового предприятия в целях повышения экономической безопасности ООО «ЭТАЛОН»: магистерская диссертация. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2017. –117 с., 17 ил., 25 табл., библиогр. список – 77 наим., 4 прил.

В магистерской диссертации на основе оптимизации расходов торгового предприятия – ООО «Эталон», предложены мероприятия по повышению экономической безопасности.

Оптимизация расходов торгового предприятия выполнена по документам бухгалтерской отчетности ООО «Эталон» за 2014–2016 годы, обеспечила возможность разработки эффективности внедрения риск-программы оптимизации расходов.

Предлагаемые мероприятия по повышению экономической безопасности торгового предприятия ООО «Эталон» предусматривают обязательную разработку оптимизации расходов.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в магистерской диссертации использованы методы: метод системного анализа, обобщения, анализа и синтеза, сравнения и группировки данных; метод финансового анализа; графический и табличный методы.

Результаты магистерской диссертации имеют практическую ценность для ООО «Эталон».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	11
1.1 Современные тенденции развития торговой деятельности.....	11
1.2 Расходы организаций розничной торговли и принципы управления ими.....	18
1.3 Применение зарубежного опыта в расчете показателей эффективности торговой деятельности.....	26
2 ОСОБЕННОСТИ БЕЗОПАСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЭТАЛОН».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия... ..	32
2.2 Анализ товарооборота и уровня валового дохода торгового предприятия.....	41
2.3 Анализ состава и структуры издержек обращения розничной торговой сети в г. Челябинск.....	50
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ ООО «ЭТАЛОН» Г.ЧЕЛЯБИНСК.....	73
3.1 Мотивация персонала в системе программы оптимизации расходов предприятия.....	73
3.2 Исследование эффективности внедрения риск-программы оптимизации расходов.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Расчет уровня валового дохода.....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс ООО «Эталон».....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах ООО «Эталон».....	112

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что развитие торговли деятельности страны, как важной отрасли экономики, предусматривает проведение качественных преобразований, связанных, с одной стороны, с максимизацией использования ресурсов и возможностей извлечения прибыли, что подразумевает под собой грамотное управление расходами, а с другой стороны, с максимизацией удовлетворения потребностей населения в товарах, услугах и культуре торгового обслуживания.

Логика конкурентной борьбы среди торговых предприятий диктует выбор экономического инструментария для управления расходами и как частный случай – издержками обращения на предприятиях торговли. Большинство существующих разработок направлены на установление лимитов по многим статьям издержек обращения и также включают в себя и систему материального стимулирования работников в случае достижения целевых показателей.

Состояние изученности проблемы. Значительный вклад в изучение отдельных сторон данной комплексной проблемы, охватывающей такие важнейшие составляющие механизма управления расходами на торговом предприятии, как его эффективность, конкурентоспособность и мотивация был внесен многими экономистами.

К числу известных работ, затрагивающих отдельные теоретико-методические и практические аспекты данной комплексной проблемы, можно отнести научные труды таких отечественных и зарубежных ученых, как А.А. Акимовой, Ю.А. Бабаева, М.И. Баканова, Н.В. Бекетова, И.А. Бланка, Т.Б. Бердниковой, В.В. Бочарова, В.Л. Быкадорова, М.А. Вахрушиной, Д.С. Гончарова, А.А. Грибанова, В.Б. Грузинова, Д.А. Давыденко, О.В. Ефимовой, О. Жалтыровой, В.П. Зотова, А.А. Канке, В.В. Карповой, Н.В. Киреевой, В.Д. Клойзнера, В.В. Ковалева, В.А. Колоколова, Н.П. Кондракова, О.В. Корневой, Т.А. Корнеевой, С.И. Крылова, Б.И. Кычанова, Е.В. Кукушкиной, В.Г. Лебедева, И.Я. Лукаевича,

Н.П. Любушина, О.А. Максимочкиной, С.О. Мусиенко, Н.Н. Никулиной, Е.А. Новопашиной, И.Ф. Нурмухаметова, В.Р. Огорельцевой, Н.А. Русак, Г.В. Савицкой, В.П. Савчук, И.В. Сергеева, В.К. Складенко, И.Ю.Сорока, М.В. Таныгиной, В.В. Терешинной, В.Г. Шадринной, А.Д. Шеремет.

Реализация таких направлений и обусловила выбор темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы – разработка взаимоувязанных теоретико-методических и практических рекомендаций по управлению расходами предприятия в целях повышения экономической безопасности. В соответствии с целью сформулированы и решены следующие задачи:

- изучить специфику деятельности торгового предприятия, определить его содержание, структуру, факторы формирования финансового результата;
- рассмотреть экономическую характеристику деятельности розничной торговой сети;
- провести анализ эффективности деятельности торгового предприятия в городе Челябинск розничной торговой сети;
- провести анализ состава и структуры издержек обращения розничной торговой сети ООО «Эталон»;
- выработать рекомендации, направленные на повышение экономической безопасности в целях оптимизации расходов торгового предприятия и оценить эффект от предложенных рекомендаций.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает розничное торговое предприятие ООО «Эталон».

Предметом выпускной квалификационной работы являются экономические отношения, связанные с вопросами управления расходами на торговом предприятии.

Теоретическую и методическую основу выпускной квалификационной работы составили объективные экономические законы, закономерности, принципы, выработанные ведущими российскими и зарубежными экономистами

по исследуемой теме.

Информационная база исследования, выводов и рекомендаций обеспечивается использованием в качестве фундаментальных и прикладных работ ведущих отечественных и зарубежных экономистов, бухгалтерской отчетностью торгового предприятия, также публикаций статистических данных.

Методы исследования. В работе применены следующие методы исследования: монографический, абстрактно-логический, статистико-экономический, расчетно-конструктивный, экономико-математический, экспертный.

Новизна исследования. Основными элементами научного вклада и предметом защиты являются следующие теоретические, методические и практические результаты:

- изучена специфика деятельности торгового предприятия с учетом механизма бюджетирования, предусматривающая использование расходов предприятия в разрезе моделируемых бизнес-процессов;
- рассмотрена экономическая характеристика торговой деятельности ООО «Эталон» с учетом территориальных направлений;
- проведена диагностика эффективности деятельности торгового предприятия с использованием комплексной системы показателей (KPI): валовой доход, товарооборот и уровень валового дохода, с учетом особенностей формирования финансовых результатов;
- проведена диагностика ключевых показателей эффективности (KPI) по степени приближения к эталонному значению;
- разработан механизм управления расходами торгового предприятия с учетом системы KPI, определена безопасная матрица рангов для базовой и переменной части заработной платы территориального менеджера;
- проведена оценка эффективности предложенных мероприятий, которая позволит обеспечить устойчивость порога рентабельности.

Практическая значимость работы. Результаты проведенного исследования представляют определенный интерес для отраслевой специализации (розничная

торговля), поскольку позволяют: представить во взаимодействии и взаимозависимости важную «триаду» экономического базиса для развития отраслевой специализации (розничная торговля): эффективность, конкурентоспособность, мотивация; учесть мотивационные факторы при разработке мер по активизации механизма управления расходами на торговом предприятии с учетом системы бюджетирования; установить зависимость ключевых показателей эффективности (KPI) от базовой и переменной части заработной платы в валовом доходе; учесть при разработке программы оптимизации расходов торгового предприятия ООО «Эталон» мотивирующую роль бизнес-процесса, способствующих повышению эффективности (KPI) и конкурентоспособности.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные научные положения, промежуточные результаты, выводы и рекомендации выпускной квалификационной работы содержатся в опубликованных научных работах. Теоретические и практические результаты, полученные при проведении данного исследования, доложены на международных конференциях: г. Челябинск, 2017 г.; г. Уфа, 2017 г.

Публикации. По теме выпускной квалификационной работы опубликовано 2 печатных работы общим объемом 0,6 п.л., в том числе автора – 0,6 п.л.

Объем и структура работы. Выпускная квалификационная работа изложена на 98 страницах текста компьютерного набора, состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованных источников, включающего 77 наименований, содержит 27 таблиц, 18 рисунков, 4 приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы, оценивается степень изученности проблемы, рассматриваются цель и задачи исследования, отражаются новизна исследования и практическая значимость полученных результатов.

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящён обобщению современных тенденций в развитии торговой деятельности, изучены тенденции в

развитии торговой деятельности, обоснованию места и роли издержек обращения в деятельности предприятий торговли, уточнению сущности и структуры расходов торгового предприятия. Изложены факторы формирования экономического механизма на предприятиях торговли.

Во втором разделе рассмотрена организационно-экономическая характеристика торговой деятельности; проведен анализ товарооборота и уровня валового дохода ООО «Эталон»; рассмотрен анализ продаж в разрезе ассортиментных групп; рассмотрены основные технико-экономические показатели; проведен анализ состава и структуры издержек обращения розничной торговой сети ООО «Эталон».

В третьем разделе осуществлено построение процесса бюджетирования деятельности ООО «Эталон»; исследована характеристика расходов основных процессов торговой деятельности. Разработана риск-программа оптимизации расходов на заработную плату как элемента системы мотивации.

В заключении обобщаются результаты исследования, формируются основные выводы и предложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Современные тенденции развития торговой деятельности

Компании розничной торговли в связи с усилившейся конкуренцией все чаще задумываются о методах и приемах, которые им помогут, во-первых, привлечь новых клиентов, во-вторых, не потерять имеющихся. Но чем выше конкуренция, чем больше у потребителей свобода выбора, тем более информированными и профессиональными в плане выбора магазина и товара они становятся. Покупатели хотят, чтобы магазин был более удобным для совершения покупок, позволял минимизировать затраты времени на поиск товаров и расчеты за них и давал возможность получать максимум удовольствия от посещения магазина. На потребительском рынке РФ уже успешно функционируют такие торговые сети как Пятерочка, Перекресток, Лента, Метро, Ашан, Спар, Эльдorado, М-видео, Дикси и др. Доля сетевых магазинов особо велика среди специализированных магазинов.

По данным Росстата в 2016 году, розничные сети формировали в среднем по России 24,3% общего объема торговли, увеличившись по сравнению с 2015 годом на 1,4% [75].

Крупнейшая розничная продуктовая сеть «Магнит» по итогам 2016 года нарастила чистую прибыль на 23,8% до 59,06 млрд. руб., выручка «Дикси» увеличилась на 18,9% до 272,3 млрд руб., а выручка X5 Retail Group возросла на 27,3% до 804,13 млрд руб. При этом большинство крупных сетевиков увеличили торговые площади и объемы продаж. По статистике FMCG в 2016 году торговые площади в розничном сегменте выросли на 496 тыс. руб. кв. м: «Магнит» открыл более 1700 новых магазинов, «Дикси» - 500, X5 Retail Group – более 1500. Крупные компании сегодня гораздо легче переносят экономические трудности и

падение курса рубля. В отличие от малого бизнеса, они достаточно быстро смогли переключиться на новых поставщиков и по-прежнему поддерживают широкий ассортимент товаров [75].

На рынке бытовой техники и электроники сформировалось три лидера: «Эльдорадо», «М.Видео» и MediaMarkt. Темпы роста у MediaMarkt с точки зрения выручки гораздо выше, чем у первых двух операторов, это объясняется тем, что уровень, база от которого производится этот рост, у MediaMarkt ниже, чем у других операторов.

На рисунке 1.1 представлена доля торговых сетей в обороте розничной торговли России в 2011-2015 гг.

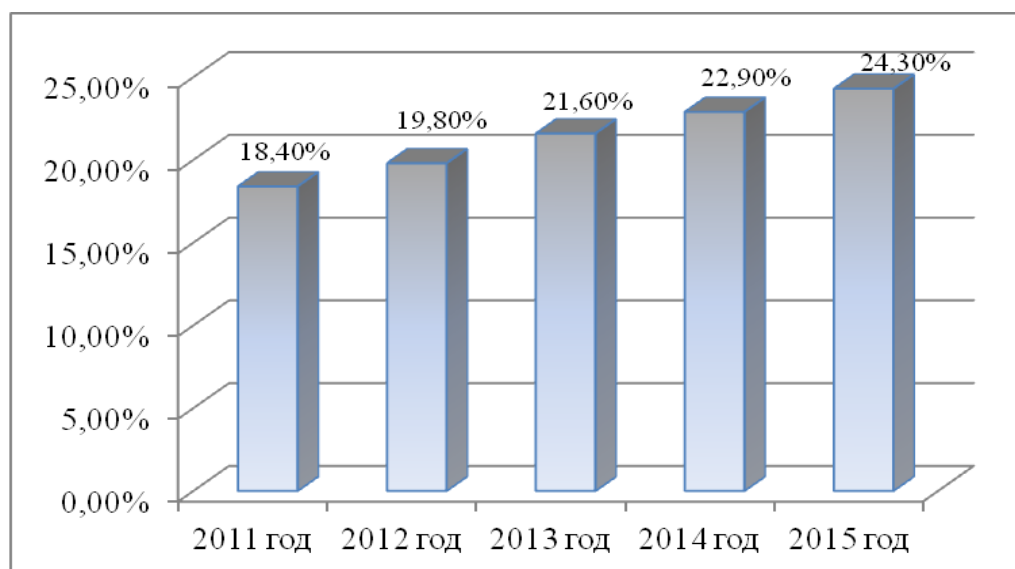


Рисунок 1.1 – Доля торговых сетей в обороте розничной торговли в 2011-2015 гг.

Благодаря тому, что государство увеличивает налоги, растет конкуренция со стороны крупных сетевых компаний, малому и среднему бизнесу все сложнее выжить в сложившихся условиях экономики. К тому же, несмотря на то, что в рознице занята немалая треть малого бизнеса, власти не считают рациональным субсидировать розничную торговлю, выдавать льготные кредиты или как-то поддерживать ее [75].

Следует отметить, что большинство сегментов отечественного розничного

рынка достаточно конкурентоспособно, но уровень концентрации все-таки ниже, чем в Европе или США.

Нехватка квалифицированных кадров связана с недостатком современных торговых площадей, высоких арендных ставок, коррупции как на уровне контролирующих организаций так и на уровне местных властей – все это является на сегодняшний день основными негативными факторами, резко сдерживающими развитие розницы.

Присутствие большого количества операторов в розничной торговле можно объяснить следующими факторами:

- легкость вхождения мелких предприятий в бизнес из-за слабой разработки регламентирующих документов;

- разнообразие спроса по товарному ассортименту и по ценовому диапазону;

- легкость проникновения местных (особенно малых) предприятий на территорию сбыта из-за географической ограниченности обслуживаемых групп, что усиливает конкурентную борьбу.

Розничной торговле присущи такие негативные тенденции как:

- изменение покупательского спроса;

- сокращение спроса на импортные товары; усиление конкурентной борьбы влечет за собой низкое качество обслуживания и товаров в новых магазинах на региональных уровнях;

- низкий уровень доходов населения на региональных уровнях; рост количества нарушений в области сертификации и качества товаров;

- отсутствие логистической инфраструктуры в новых регионах [75].

В таблице 1.1 представлены структурные изменения, происходящие в российской розничной торговле.

Таблица 1.1 – Тенденции развития розничной торговли в России

Фактор	Прошлое	Настоящее	Будущее
Конкуренция	Низкая конкуренция	Усиление конкуренции	Жестокая конкуренция
Сетевая торговля	Практически отсутствует	Активное развитие	Доминирование на рынке
Количество магазинов в одной сети	Несколько	Несколько десятков	Несколько сотен
Региональное развитие	Сетевые операторы работают в городе	Сети выходят в регионы	Крупнейшие сети будут работать во многих регионах страны
Западные игроки	Отсутствуют	Начинают появляться	Активное развитие, возможно доминирование в отдельных сегментах

Усиление конкуренции приводит к тому, что отечественные розничные сети стремятся приблизиться к уровню обслуживания по зарубежным стандартам. Расширяя торговый ассортимент, розничные сети стараются предоставить максимальный комфорт покупателям, что называется – «пришел, увидел и купил».

При проникновении на новые региональные рынки, сетевые торговые предприятия применяют следующие стратегии:

- поглощение: покупка существующей розничной сети;
- агрессивное проникновение: покупка существующих объектов, их модернизация и строительство новых магазинов сети;
- занятие свободной ниши: движение в регион с новыми форматами;
- мягкое проникновение: франчайзинговая схема с продвижением конкурентных технологий розничной торговли;
- ассортиментное проникновение: создание специализированных торговых предприятий с отсутствующим на региональном рынке ассортиментом товаров и услуг;
- «политизированное» проникновение: путем создания ассоциаций независимых ретейлеров с использованием технологии аутсорсинга для консолидированных действий на рынке.

Ситуация, когда малые по размерам местные предприятия не могут быть конкурентоспособными по ряду показателей – высокие цены, узкий ассортимент, отсутствие новых технологий обслуживания и дополнительных услуг может привести к негативным тенденциям. Именно поэтому местные предприятия изначально должны учитывать потребности целевых групп и те тенденции, которые происходят в стране.

Как показывает практика, большинство региональных розничных предприятий не используют стратегии маркетинга.

Роль розничной торговли в развитии экономики России раскрывает ряд показателей, среди которых – доля оборота розничной торговли в валовом внутреннем продукте.

На рисунке 1.2 представлена доля оборота розничной торговли в валовом внутреннем продукте РФ в 2011-2015 гг. [75].

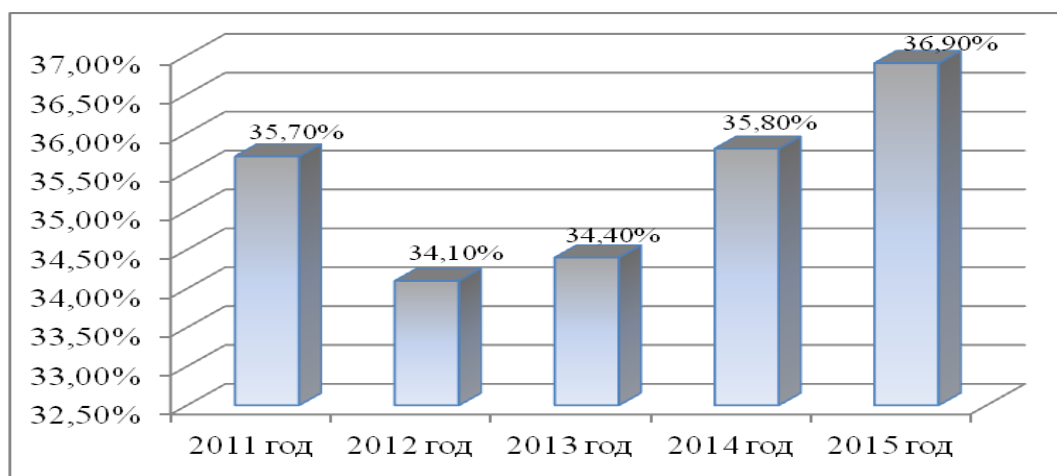


Рисунок 1.2 – Доля оборота розничной торговли в валовом внутреннем продукте РФ в 2011-2015 гг.

Как видно из данных рисунка, начиная с 2013 года можно отметить сложившуюся тенденцию увеличения данного показателя, с 34,4 % в 2013 году до 36,9 % в 2015 году. Данное обстоятельство обусловлено опережающими темпами роста розничного товарооборота над ВВП страны.

Состояние и тенденции развития розничной торговли отражают число и состав организаций, участвующих в продаже продукции конечным потребителям. В Российской Федерации торговая деятельность осуществляется разнообразными типами розничных торговых предприятий. В конце 2015 года функционировало 254,1 тыс. организаций розничной торговли. Их число за последние 5 лет увеличилось на 13,4 %, а в среднем за год – на 3,2 %.

На рисунке 1.3 представлена динамика состава организаций розничной торговли РФ по типам на конец 2011–2015 гг. В условиях насыщения потребительского рынка (рынка покупателя) товарами перед каждым торговым предприятием неизбежно встает проблема активизации спроса населения на товары, значительно усиливается обострением конкуренции на рынке. В этих условиях предприятия ведут активный поиск средств стимулирования спроса населения с целью увеличения объемов реализации товаров и расширение своей рыночной ниши.

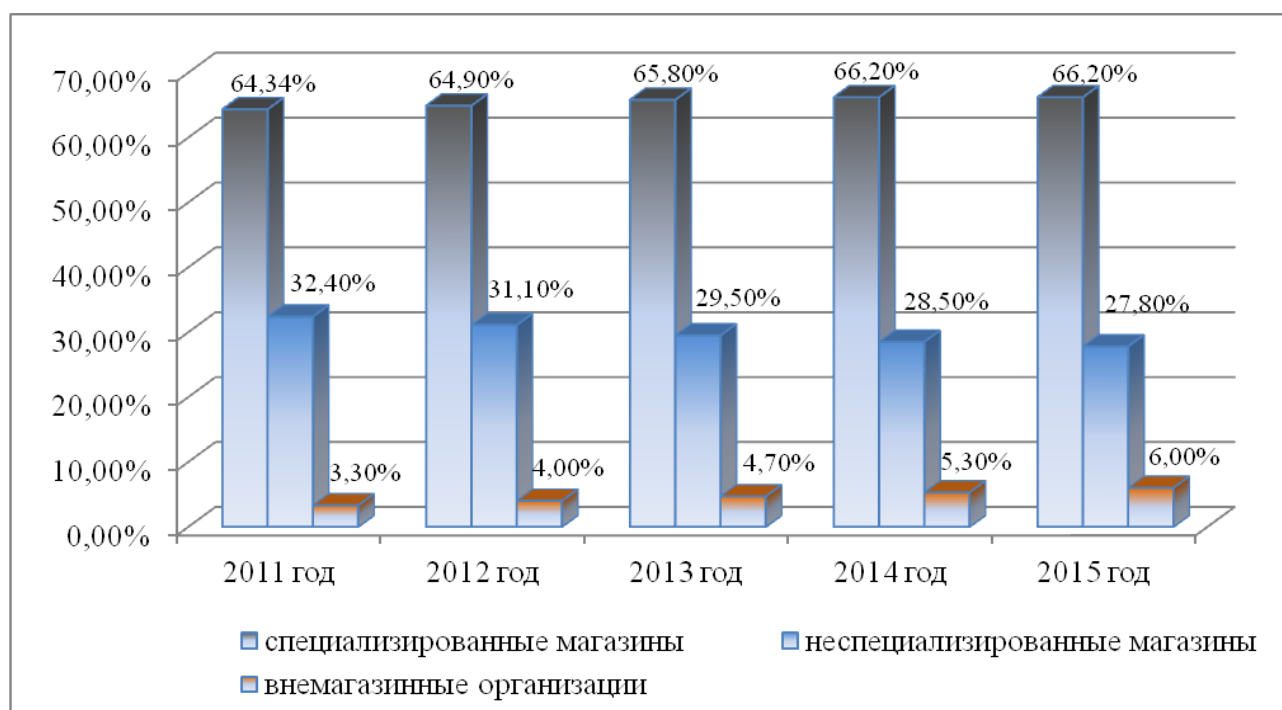


Рисунок 1.3 – Состав организаций розничной торговли РФ по типам на конец 2011-2015 гг. (в %)

В соответствии с рассмотренной динамикой происходит ежегодное незначительное увеличение внемагазинных форм розничной торговли – по почте, через телемагазины, Интернет и др. Оборот розничной торговли на душу населения в 2015 году составил 180,4 тыс. руб., увеличившись в сравнении с 2014 годом на 9,3% (данные представлены в таблице 1.2) [75].

Таблица 1.2 – Отдельные показатели развития розничной торговли в России в 2012-2016 гг.

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оборот розничной торговли в текущих ценах:					
сумма, трлн. руб.	16 512,00	19 104,30	21 394,50	23 685,90	27 356,20
цепные темпы изменения, %	X	115,70	111,99	110,71	111,27
базисные темпы изменения, %	X	115,70	129,57	143,45	159,62
Оборот розничной торговли на душу населения:					
сумма, тыс. руб.	115,60	133,60	149,40	165,10	180,40
цепные темпы изменения, %	X	115,57	111,83	110,51	109,27
базисные темпы изменения, %	X	115,57	129,24	142,82	156,06

Оборот розничной торговли России в 2016 году. превысил 27 трлн. руб., при этом он вырос по отношению к 2012 году на 65,67%.

Оборот розничной торговли на душу населения в 2016 году составил 180,4 тыс. руб., увеличившись в сравнении с предшествующим периодом на 9,27%, а по отношению к 2012 году на 56,06%.

Приданию динамичности, ускорению темпов развития розничной торговли России будут способствовать решения на уровне государства посредством снижения налогового бремени предприятий, осуществляющих розничную торговлю товарами, отмены торговых сборов, обеспечения доступности финансовых ресурсов. Активизация российских розничных торговых сетей невозможна без совершенствования деятельности самих розничных торговых предприятий путем учета рационального тренда в поведении потребителей, оптимизации ассортимента товаров, корректировки системы ценообразования, обеспечения эффективности торгового маркетинга и логистики [60].

1.2 Расходы организаций розничной торговли и принципы управления ими

Розничная торговля имеет ряд характерных черт по сравнению с другими отраслями народного хозяйства, которые аккумулируют информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений в вопросах оптимизации расходов:

- масштабность продаж, в каждом регионе страны существует широкая сеть различных по величине и спецификации предприятий;

- огромное разнообразие видов, подвидов, форме, типу и качеству продаваемых товаров;

- наличие покупателей с различными потребностями, вкусами и финансовыми возможностями, что должно учитываться для предотвращения проявления ценовой дискриминации;

- создание информационной базы как отечественных, так и зарубежных поставщиков с целью выбора наиболее приемлемых договорных условий;

- учет сезонных товаров, которые могут терять часть потребительских свойств в межсезонный период;

- учет модных предпочтений, предоставление скидок и снижение цены на товары;

- необходимость проведения рекламной кампании;

- учет человеческого капитала – профессионализм и культура обслуживания клиентов организации.

- необходимость проведения распродаж товаров, влекущих за собой определенные издержки [55].

Обращение товаров требует осуществления расходов, вызываемых их доставкой, хранением и реализацией. Это затраты, необходимые для доведения товаров до потребителей, выраженные в денежной форме, называются издержками обращения [47].

Проблема оптимизации издержек обращения на предприятиях розничной

торговли одна из наиболее актуальных и важных проблем финансовой политики торгового предприятия, так как структура издержек обращения и их динамика тесно связана со всеми сторонами хозяйственной деятельности предприятия, с вопросами планирования и организации процесса движения товаров из сферы производства в сферу потребления.

Степень маржинальности товара может быть определена по формуле 1:

$$K_{\text{MT}} = \frac{\text{ОЦ}}{\text{ПЦ}} - 1, \quad (1)$$

где КМТ – коэффициент маржинальности товара;

ОЦ – отпускная цена на товар;

ПЦ – покупная цена на товар.

Управление расходами предприятий розничных торговых сетей является основным направлением повышения эффективности торговой деятельности. В связи с этим, общепринятым является следующий порядок действий:

- определить состав издержек обращения (номенклатуру);
- включить в План счетов бухгалтерского учета специфические счета (требуется для формирования информационной базы анализа);
- выбрать более предпочтительный метод учета издержек обращения в данных условиях;
- разработать первичные документы и регистры аналитического учета издержек обращения (требуется для установления стандартов передачи информации и формирования базы учетной информации, которая может быть использована для анализа и принятия управленческих решений);
- выявить основную статью издержек обращения, которая позволит не только управлять ее уровнем, но и способствовать эффективному развитию торговой деятельности и уровню продаж [58].

Издержки обращения могут относиться к проданным товарам, как и к товарам, которые остались на складе не проданными в конце отчетного периода. Поэтому

возникает необходимость распределения издержек обращения между данными товарами и их остатками (запасами) на складе. Для этого делается специальный расчет издержек обращения на остаток товаров с отдельным выделением в управленческом учете транспортных расходов и расходов по оплате за кредит банка. Состав издержек обращения торговых предприятий определяется по видам затрат постатейно.

На статью «Транспортные расходы» относятся оплата транспортных услуг сторонних организаций за перевозки товаров (плата за перевозки, подачу вагонов, взвешивание грузов и т.п.), плата за временное хранение грузов на станциях, в портах и т.п. в пределах нормативных сроков, установленных для вывоза грузов в соответствии с договорами, плата за обслуживание подъездных путей и складов необщего пользования, включая плату железным дорогам согласно заключенным с ними договорам. Доля транспортных расходов в структуре издержек обращения рассчитывается по формуле 2:

$$\partial_{\text{ИО}}^{\text{ТР}} = \frac{\sum \text{ТР}}{\sum \text{ИО}}, \quad (2)$$

где $\partial_{\text{ИО}}^{\text{ТР}}$ – доля транспортных расходов в составе издержек обращения;

$\sum \text{ТР}$ – сумма транспортных расходов;

$\sum \text{ИО}$ – сумма издержек обращения.

На статью «Расходы на оплату труда» относятся: затраты на оплату труда основного торгового персонала предприятия с учетом премий за производственные показатели, стимулирующие и компенсирующие выплаты, затраты на оплату труда работников нечисленного состава, занятых в основной деятельности;

На статью «Отчисления на социальные нужды» относятся обязательные отчисления торговых предприятий по установленным законодательством нормам органам: пенсионного фонда; медицинского страхования; социального

страхования. Все отчисления на социальные нужды по этой статье производятся от расходов на оплату труда работников, включаемых в издержки обращения по статье «Расходы на оплату труда» в соответствии с установленным законодательством порядком.

На статью «Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря» относится плата за текущую аренду торгово-складских зданий, строений и помещений, сооружений, оборудования и инвентаря и других отдельных объектов основных средств, причитающихся арендодателю. Сюда также включаются расходы на отопление, освещение, водоснабжение, канализацию и другие коммунальные услуги по арендованным основным средствам. В отдельных случаях в состав данной статьи включаются расходы на содержание в чистоте помещений, уборку примыкающих к ним участков территории.

На статью «Амортизация основных средств» относятся суммы амортизационных отчислений, начисленные исходя из их первоначальной стоимости, и утвержденные в установленном порядке нормы амортизационных отчислений. Для торговых организаций также может применяться механизм ускоренной амортизации основных средств.

Так как амортизация торгово-технологического оборудования начисляется линейным методом по всей торговой сети, определим долю амортизационных отчислений в структуре издержек обращения, расчет произведем по формуле 3:

$$d_{\text{ио}}^{\text{А}} = \frac{\sum \text{А}}{\sum \text{ИО}}, \quad (3)$$

где $d_{\text{ио}}^{\text{А}}$ – доля амортизации в составе издержек обращения;

$\sum \text{А}$ – сумма амортизационных отчислений;

$\sum \text{ИО}$ – сумма издержек обращения.

На статью «Расходы на ремонт основных средств» относятся 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.

На статью «Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров» относится фактическая стоимость материалов (оберточной бумаги, пакетов, клея и др.), потребленных при складской обработке товаров, плата за услуги сторонних организаций по фасовке и упаковке товаров, расходы на содержание холодильного оборудования – стоимость электроэнергии, воды, смазочных материалов и др.

На статью «Расходы на рекламу» относятся расходы на оформление витрин, выставок, выставок-продаж, комнат образцов товаров, на разработку и печатание рекламных изданий (иллюстрированных прейскурантов, каталогов и т.п.), на разработку и изготовление эскизов этикеток, образцов оригинальных и фирменных пакетов, упаковки. В состав данных расходов включаются для многих торговых предприятий и расходы на рекламные мероприятия через средства массовой информации, которые осуществляются крупными розничными торговыми сетями (объявления в печати, передачи по радио, телевидению).

На статью «Прочие расходы» относятся суммы затрат по уплате налогов, сборов, отчислений в бюджет и в специальные внебюджетные фонды, производимые в соответствии с установленным законодательством порядком за счет издержек обращения и производства, вознаграждения за изобретение и рационализаторские предложения и многие другие статьи затрат.

Торговым предприятиям предоставлено право сокращать или расширять перечень статей издержек обращения в пределах затрат, предусмотренных типовым Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при

налогообложении прибыли [2].

При учете товаров по продажным ценам торговая наценка является валовым доходом по реализованным товарам. Наиболее распространенными способами расчета валового торгового дохода являются: исчисление по общему товарообороту; исчисление по ассортименту товарооборота; исчисление по ассортименту остатка товаров; исчисление по среднему проценту.

При способе расчета по общему товарообороту валовой доход определяют по формуле 4:

$$ВД = \frac{T \cdot РН}{100}, \quad (4)$$

где Т – общий товарооборот;

РН – расчетная торговая надбавка;

ВД – валовой доход.

Для розничной торговли валовая прибыль представляет собой выручку за вычетом стоимости проданных товаров. Расчет валового дохода производится по формуле 5:

$$ВД = T - C_{\text{пт}}, \quad (5)$$

где ВД – валовой доход;

Т – товарооборот;

$C_{\text{пт}}$ – себестоимость проданных товаров.

После определения валового дохода определяется уровень валового дохода по формуле 6:

$$У_{\text{ВД}} = \frac{ВД}{T}, \quad (6)$$

где $У_{\text{ВД}}$ – уровень валового дохода розничной торговой сети;

ВД – валовой доход;

Т – товарооборот.

Соотношение отдельных видов затрат в общей сумме издержек обращения называется структурой издержек обращения.

В торговой сети можно выделить следующие основные процессы (бизнес-процессы): закупка; транспортное сопровождение; приемка и хранение; предпродажное обслуживание; реализация.

Расчет безубыточного объема продаж производится по формуле 7.

$$ОП_{\text{Б}} = \frac{И_{\text{ПОСТ}}}{1 - \frac{И_{\text{ПЕР}}}{ТО}}, \quad (7)$$

где ОП_Б – объем продаж безубыточный;

И_{ПОСТ} – издержки постоянные;

И_{ПЕР} – издержки переменные;

ТО – товарооборот.

Механизм бюджетирования бизнес-процессов предусматривает планирование, учет и контроль использования ресурсов, доходов и расходов организации в разрезе моделируемых бизнес-процессов.

Учет издержек по видам торгового обслуживания позволит определить издержкостность каждого из них. При определении удельного веса отдельных видов издержек по видам обслуживания определяется зависимость уровня издержек обращения от вида торговой сети, и намечаются основные направления развития и резервы снижения издержкостности продаваемых товаров.

В механизме бюджетирования важную роль играет формирование результатов каждого бизнес-процесса. Для этого целесообразно выработать оптимальный состав показателей, максимально полно отражающий ключевые точки операционной деятельности и конечного результата процесса. Состав показателей должен входить в общую систему управленческого учета. При формировании

результатов необходимо выделить группу финансовых показателей, отражающих состав доходов, и группу нефинансовых показателей, характеризующую качественное состояние процесса. Для получения наиболее полного представления об экономическом результате бизнес-процесса целесообразно разработать коэффициенты пересчета нефинансовых показателей в финансовые и отразить их в системе управленческого учета [14].

На уровень издержек обращения розничных торговых предприятий влияет соотношение складского и транзитного товарооборотов, так как предполагают собой возникновение различных видов издержек обращения, что обосновывает необходимость ведения отдельного учета и выделения бизнес-процессов их осуществления с расчетом показателей эффективности и целесообразности осуществления [28].

В торговой деятельности в зависимости от выполняемых бизнес-процессов должен вестись учет типовых издержек обращения (связанных с куплей-продажей товаров, учетом денежных средств, поступающих в кассу торгового предприятия, организацией рекламы товаров и т. п.) и дополнительных издержек обращения. Так как типовые затраты не увеличивают стоимость товара и возмещаются за счет чистого дохода, созданного в сфере материального производства, а также в торговле. Дополнительные входят в стоимость товара и возмещаются трудом работников, занятых в этих процессах. В любом случае существует необходимость управления ими, учета и анализа их влияния на эффективность работы предприятия в целом и каждого бизнес-процесса.

Таким образом, характерные черты торговой деятельности, влияющие на формирование издержек обращения, требуют от руководства формирования набора таких показателей и форм отчетности, которые будут способствовать достижению высокого качества управления расходами на всех стадиях хозяйственной деятельности торговых организаций. При этом, руководство должно не только организовать процесс сбора информации, но и контролировать процесс качества поступающей информации. В случае, если по результатам

принятия управленческих решений будет выявлено, что имеющейся информации недостаточно, работа по формированию системы аналитических показателей должна быть продолжена.

1.3 Применение зарубежного опыта в расчете показателей эффективности торговой деятельности

Зарубежный опыт анализа основан на использовании ключевых показателей эффективности деятельности (KPI). Ключевыми показателями эффективности являются финансовые и нефинансовые показатели, используемые для оценки роста предприятия. Они показывают насколько успешно предприятие функционирует и развивается. В большинстве случаев ключевые показатели эффективности (KPI) используются для оценки выполнения долгосрочных планов предприятия. Ключевые показатели эффективности (KPI) помогают предприятиям, занимающейся розничной торговлей выполнять свою миссию, выявлять ключевые процессы и их участников, определяют цели [77].

Розничные магазины используют различные ключевые индикаторы для измерения своей деятельности. В данной области нет определенного набора KPI, поэтому каждый розничный магазин использует свои показатели, основанные либо на тех результатах, которых они стремятся достичь, либо на стратегических целях [72].

Увеличение объема продаж в динамике и по сравнению с основными конкурентами – первейший критерий устойчивости торгового бизнеса. Анализ производится в соответствии со схемой, показанной на рисунке 1.4.

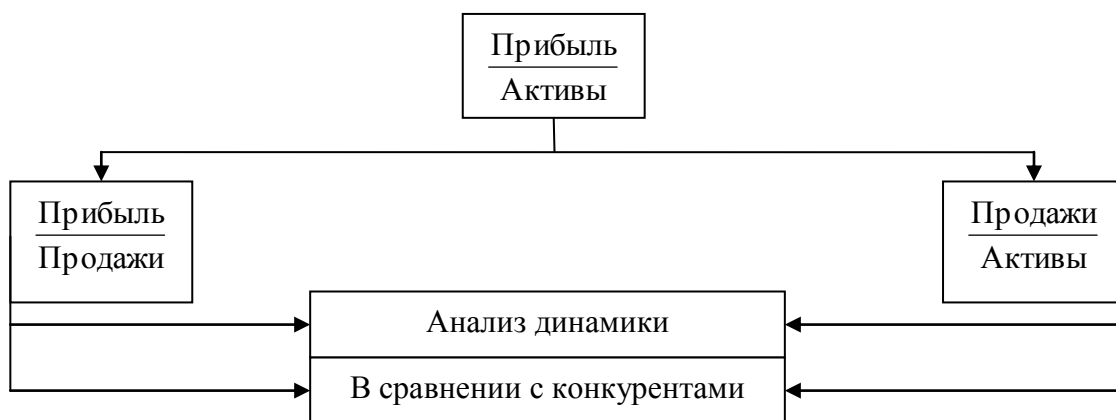


Рисунок 1.4 – Схема установления KPI по прибыли и продажам в розничной торговле

Выручка напрямую влияет на прибыль, осуществляющего торговую деятельность. Поэтому это основной показатель для любого магазина. Важно работать не только над ростом выручки, но и обеспечить качество данного роста. Интенсивный рост будет наблюдаться в том случае, когда рост выручки не обеспечивается ростом активов компании.

Схема, представленная на рисунке, показывает взаимосвязь ключевых факторов, определяющих рентабельность предприятия. Целью является поиск путей максимизации прибыльности вложенного капитала для собственников и акционеров. Прибыльность предприятия и рост ее стоимости для акционеров отражается коэффициентами рентабельности. Управление рентабельностью предприятия становится ключевой задачей для всех уровней менеджмента: стратегического, тактического и оперативного.

На следующем этапе производится анализ прибыли от продаж. Схема представлена на рисунке 1.5.

Схема, представленная на рисунке, показывает взаимосвязь ключевых факторов, определяющих уровень отдачи расходов.

Целью является поиск путей максимизации товарооборота и прибыли от продаж. Уровень эффективности торговой деятельности отражается коэффициентами затратоотдачи и затратоемкости. Управление издержками

обращения становится ключевой задачей для руководителей высшего и среднего звена торговой сети.

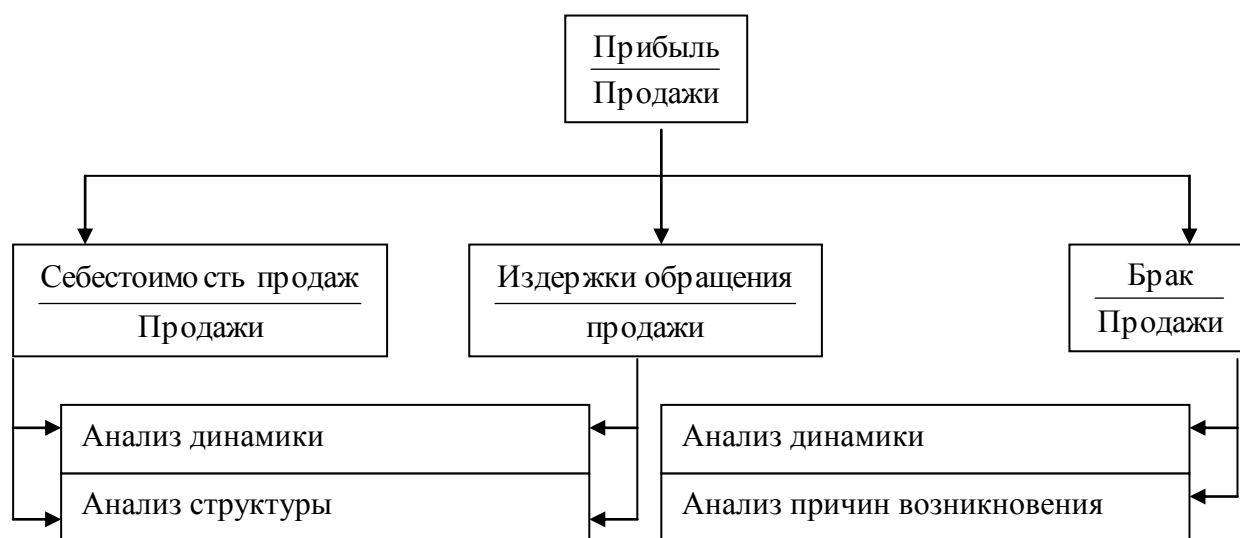


Рисунок 1.5 – Схема установления КРІ по факторам, влияющим на прибыль от продаж в розничной торговле

Таким образом, эффективно применять КРІ в крупных компаниях розничной торговли, которые представлены в различных регионах и имеют разветвленную сеть. Каждый магазин розничной торговой сети генерирует одни и те же бизнес-процессы. Это дает возможность руководству торгового предприятия, благодаря разработке простых показателей, видеть различия в работе магазинов в регионах и предсказывать трудности. Более того, на базе этих показателей вполне возможно выстроить систему мотивации персонала. К тому же, постоянно сравнивая и анализируя результаты деятельности каждого из подразделений, с высокой долей вероятности можно спрогнозировать тенденции развития бизнеса в целом [72].

На следующем этапе определим схему установления КРІ по факторам, влияющим на издержки обращения розничной торговой сети, результаты представлены на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Схема установления KPI по факторам, влияющим на издержки обращения розничной торговой сети

Показатели также должны быть сопоставимыми (использование одних и тех же ключевых показателей в разных магазинах обеспечивает сопоставимость показателей), то есть одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях или в двух магазинах одной сети. Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа.

KPI, рассчитанные по каждому магазину обеспечивают планирование доходной части бюджета и позволяют установить лимиты по расчетам в денежной форме. Составление плана оптимизации расходной части бюджета позволит произвести измерение эффективности работы каждого человека или отдела и, как следствие, распределение премиального фонда, выявление сезонности и т.д.

Каждый магазин, между тем, имеет свою собственную структуру показателей (каждый магазин, несмотря на участие в розничной торговой сети, индивидуален

и обладает отдельными преимуществами или недостатками), данные которых, в последствии, аккумулируются на верхних уровнях системы оценки эффективности розничной сети.

Для каждой должности в организационной структуре розничной торговой сети должны быть определены отдельные показатели, по которым производится оценка сотрудника за период. При этом данный сотрудник может числиться в отдельном магазине или в управляющей компании. Значения показателей сотрудников консолидируются на уровне отделов розничной торговой сети, бизнес направлений, компании в целом.

Эффективность каждого магазина может оцениваться по выполнению консолидированных показателей по всем сотрудникам данного магазина, из чего может быть и сформирован премиальный фонд. Эффективность работы всей розничной торговой сети определяется по консолидированным показателям магазинов. Преимущества, получаемые розничной торговой сетью от автоматизации системы оценки по ключевым показателям (KPI):

- контроль деятельности всех магазинов (подразделений компании) по ключевым показателям KPI;
- своевременное информирование руководства о возникающих критических ситуациях;
- постоянная доступность информации в корпоративной информационной системе;
- возможность оперативного принятия решений;
- увеличение скорости получения данных за счет автоматизации процесса сбора данных (замена ручной обработки);
- система мотивации персонала – автоматизация любых бонусных, премиальных схем на основе показателей и бальных оценок [72].

Теоретические знания основ бизнес–планирования существенно сокращают время его практической реализации и позволяют избежать серьезных ошибок при организации финансового планирования. При составлении плана продаж по

отдельно взятому направлению (розничная сеть) необходимо определить и сопоставить следующие факторы: планируемый рост рынка бытовой техники; планируемый рост розничной сети; изменение ассортимента продукции; маркетинговый план и программы стимулирования продаж.

В настоящее время наблюдается повышение интереса руководителей предприятий к применению западных методик управления расходами розничной торговой сети, при этом уделяется особое внимание вопросам контроля за исполнением обязательств внутри утвержденных лимитов. Это связано: во-первых, с развивающейся системой использования западных методик анализа эффективности деятельности в торговле, направленной на рост конкурентоспособности розничной торговой сети, во-вторых, с усилением внимания государственных органов к вопросам конкуренции и ценообразования в розничной торговле.

Развитие конкуренции среди розничных торговых сетей и повышение качества обслуживания покупателей – это важнейшая задача, которая сопряжена с управлением расходами. Внедрение плана повышения эффективности расходов требует информационного обеспечения соответствующего класса управленческих решений. Управление расходами на уровне каждого магазина может осуществляться путем установления лимитов и установления уровней финансовой ответственности, однако принятие подобных решений может быть затруднено отсутствием полной информации об основных параметрах торговой деятельности, в связи с чем и устанавливаются КРІ. Контроль за выполнением ключевых показателей оказывается намного проще, чем управление расходами всей торговой сети на уровне управляющей компании. Учитывая важность и значимость контроля расходов розничной торговой сети, следует вести оперативный контроль за ключевыми показателями. Все это предопределяет необходимость формирования методических подходов к определению набора ключевых показателей эффективности деятельности розничной торговой сети.

2 ОСОБЕННОСТИ БЕЗОПАСНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ЭТАЛОН»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Эталон» – это частная розничная торговая сеть, компания, занимающаяся реализацией кондитерских изделий из шоколада, основанная в феврале 2013 года. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Компания ООО «Эталон» является лидером на российском рынке шоколадных сувениров премиум класса. Вся продукция, реализуемая через торговую сеть, изготавливается из лучшего бельгийского шоколада. Продукция «Конфаэль» производится в г. Красногорск Московской области.

Ассортимент шоколадных подарков включает более 5 000 наименований продукции, в том числе около 200 видов эксклюзивных конфет, изготовленных вручную, а также около 300 видов конфет серийного производства. В составе реализуемой продукции используются экзотические ингредиенты и уникальные, не имеющие аналогов в мире, технологии, которые защищены более 30 патентами.

Розничная торговая сеть ООО «Эталон» создается для осуществления закупок, транспортировки, хранения и продажи товаров, на которых специализируется торговая сеть.

Розничная торговая сеть имеет собственные магазины во многих крупных городах России, что позволяет торговой сети получать стабильно высокую выручку от основной деятельности.

Анализ товарооборота ООО «Эталон» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ структуры товарооборота розничной торговой сети
ООО «Эталон»

Наименование показателя	В тыс. руб.			Структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Товарооборот – всего, в том числе	1 362 260,00	1 419 023,00	1 548 443,00	100	100	100
Розничные продажи	518 745,76	559 791,29	564 497,61	38,08	39,45	36,46
Корпоративные продажи	838 516,73	844 126,81	973 931,13	61,55	59,49	62,90
Интернет-продажи	4 997,51	15 104,90	10 014,26	0,37	1,06	0,65
Товарооборот по Челябинской области – всего, в том числе	208 627,67	204 088,47	222 914,99	15,31	14,38	14,4
Розничные продажи	96 378,67	91 025,02	92 198,71	7,07	6,41	5,95
Корпоративные продажи	111 535,07	111 385,13	129 805,89	8,19	7,85	8,38
Интернет-продажи	713,93	1 678,32	910,39	0,05	0,12	0,06

Розничная торговая сеть ООО «Эталон» представлена в крупных городах РФ (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Нижний Новгород, Казань, Новосибирск, Челябинск и др.). Остальную территорию компания пытается покрыть на данном этапе за счет развития интернет-торговли и корпоративных продаж.

В целом товарооборот компании с учетом интернет-торговли увеличивается во временных рамках рассматриваемого периода. В 2015 году товарооборот увеличился на 56 763 тыс. руб. и составил 1 419 023 тыс. руб. Такая же динамика наблюдалась и в 2016 году, товарооборот увеличился на 129 420 тыс. руб. и составил 1 548 443 тыс. руб.

Корпоративная торговля продукцией «Конфаэль» по России имеет приоритет, доля корпоративных продаж варьируется от 59% до 62%. Сумма корпоративных продаж в целом по России изменялась с 838 516,73 тыс. руб. в 2014 году до 973 931,13 тыс. руб. в 2016 году. В г. Челябинск объем корпоративных продаж в 2015 году резко вырос (с 111 385,13 тыс. руб. в 2015 году до 129 805,89 тыс. руб. в 2016 году).

Структура товарооборота имеет следующий вид. Чуть менее половины товарооборота приходится на города федерального значения: Москва и Санкт-Петербург. Снижение их доли в общем товарообороте наблюдается лишь в 2016 году, когда доля этих городов равняется 42–43% от общего товарооборота (это связано с резким увеличением доли г. Казань). Остальные города имеют стабильные показатели, которые значительно не меняются в исследуемом периоде. Города Екатеринбург, Челябинск и Нижний Новгород имеют устойчивые цифры товарооборота. Значительно отстает по этим показателям г. Новосибирск, что в первую очередь связано с достаточной удаленностью города от основного производства. Особенно стоит отметить г. Казань, товароборот которого находился примерно на уровне г. Новосибирск в 2014 году. Показатель товарооборота г. Казань с 2014 года по 2016 год увеличился на 115 201,59 тыс. руб. и составил 162 908,9 тыс. руб. (более чем в три раза).

Также стоит отметить более чем трехкратное увеличение рассматриваемого показателя в интернет–продажах в 2015 году (значение 2015 года – 15 104,9 тыс. руб.). В 2016 году от значения 2015 года потеряна треть. В целом торговля с помощью сети интернет пока составляет незначительную долю в структуре товарооборота компании (максимальное значение чуть более 1% от общего товарооборота в 2015 году).

В 2016 году розничные продажи составили 564 497,61 тыс. руб., из которых 92 198,71 тыс. руб. – товароборот г. Челябинск. Таким образом, доля розничного товарооборота г. Челябинск в розничном товарообороте всей торговой сети составляет $\partial_q = \frac{92198,71}{564497,61} \times 100\% = 16,33\%$.

В 2015 году розничные продажи составили 559 791,29 тыс. руб., из которых 91 025,02 тыс. руб. – товароборот г. Челябинск. Таким образом, доля розничного товарооборота г. Челябинск в розничном товарообороте всей торговой сети ООО «Эталон» составляет $\partial_q = \frac{91025,02}{559791,29} \times 100\% = 16,26\%$.

Доля товарооборота г. Челябинск в общем розничном товарообороте ООО

«Эталон» остается на стабильном уровне и варьируется в районе 16-17%. Тем не менее, торговый персонал ООО «Эталон» отвечает не только за реализацию продукции «Конфаэль» в розницу, но и принимает заказы от корпоративных клиентов (телефонный или персональный прием заказов менеджерами компании).

Основными принципами организации торгово-технологических процессов в ООО «Эталон» являются:

- принцип комплексности (осуществление всего спектра торгово-технологических процессов в розничной торговой сети);
- принцип альтернативности (обеспечение наилучших условий выбора подарков из шоколадных изделий, экономия времени покупателей);
- принцип экономической эффективности (достижение оптимальной экономической эффективности торгово-технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, роста производительности труда торгового персонала, снижения издержек обращения в розничной торговой сети).

Помимо перечисленных принципов имеются принципы организации торгового процесса в розничной торговой сети. Основные принципы:

- принцип оперативности (ООО «Эталон» предлагает своим клиентам доставку приобретенных товаров на оптимально подходящих условиях);
- принцип удобства (в торговом зале ООО «Эталон» работает команда опытных специалистов, способных предоставить сервис самого высокого уровня);
- принцип профессионализма (работники ООО «Эталон» подберут для своих клиентов продукцию из шоколада в соответствии с уникальными потребностями клиента).

Состав и штатную численность каждого магазина розничной торговой сети утверждает директор магазина исходя из условий и особенностей деятельности магазина в конкретном регионе по представлению начальника отдела развития розничной торговли и по согласованию с начальником отдела кадров.

Для обеспечения выполнения всех торгово-технологических процессов на

предприятию ООО «Эталон» сформирована организационная структура управления, схема представлена на рисунке 2.1.

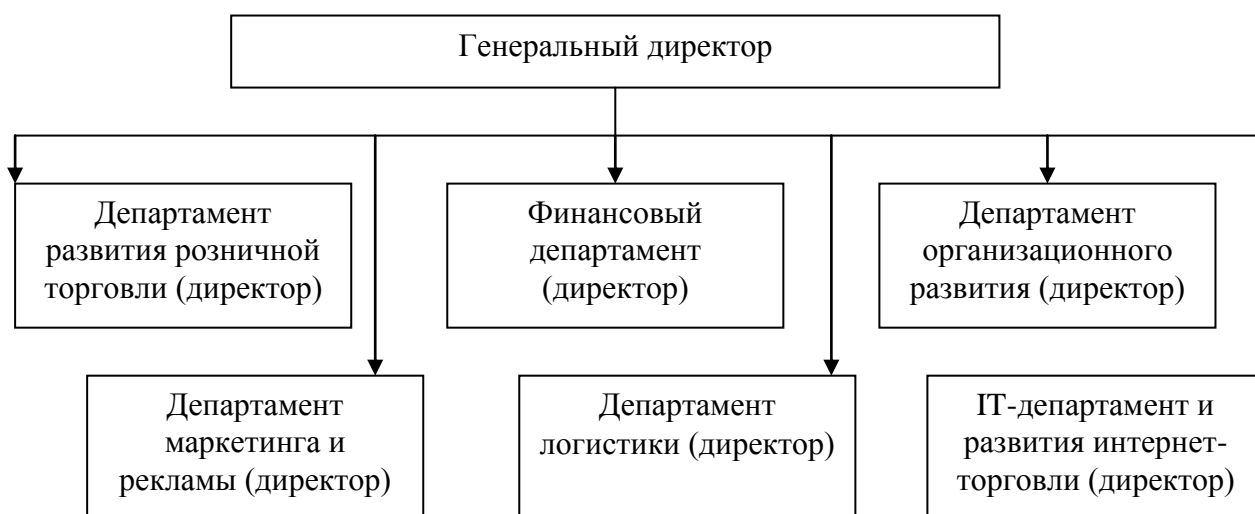


Рисунок 2.1 – Общая организационная структура управления розничной торговой сети

В ООО «Эталон» создана дивизиональная структура управления, которая основана на выделении крупных автономных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Для розничной торговой сети «Эталон» сформированы следующие дивизионы:

- дивизион развития розничной торговли. Данный дивизион представлен группой территориальных представителей, которые несут ответственность за реализацию корпоративной стратегии в каждом магазине ООО «Эталон». Также в составе дивизиона имеются менеджеры по технической поддержке работы магазинов;

- дивизион маркетинга и рекламы. В составе дивизиона действует отдел товарных категорий, который отвечает за проведение ассортиментной политики, имеются отделы рекламы и маркетингового анализа. Рекламная политика

реализуется отдельно по каждому региону, в зависимости от задач, которые были поставлены перед каждым территориальным представителем;

- финансовый дивизион – один из самых многочисленных по штату в ООО «Эталон». В составе дивизиона выделена бухгалтерия в отдельное подразделение, также имеется отдел финансового планирования, отдел товарного учета и контроля. В составе финансового отдела действует инвестиционный отдел, отдел кредитования и отдел операционного анализа;

- дивизион логистики также важен для организации торгово-технологического процесса в ООО «Эталон». В составе дивизиона действуют два отдела: отдел внешней логистики и отдел планирования поставок. Для обеспечения поставок на предприятии имеется собственный транспорт и диспетчерское управление;

- дивизион организационного развития создан для управления и контроля действующих бизнес-процессов. В данном дивизионе функционирует отдел бизнес-анализа и отдел системного анализа деятельности розничной торговой сети. Данные отделы выстроены в систему контроля и внутрифирменного документооборота;

- дивизион развития ИТ инфраструктуры и интернет-торговли. В данном дивизионе функционируют следующие отделы: отдел поддержки корпоративной информационной системы, отдел корпоративной связи, интернет-магазин.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Наиболее важным, с точки зрения оценки управления расходами розничной торговой сети является дивизион развития розничной торговли. Организационная структура управления дивизиона торговой сети представлена на рисунке 2.2.

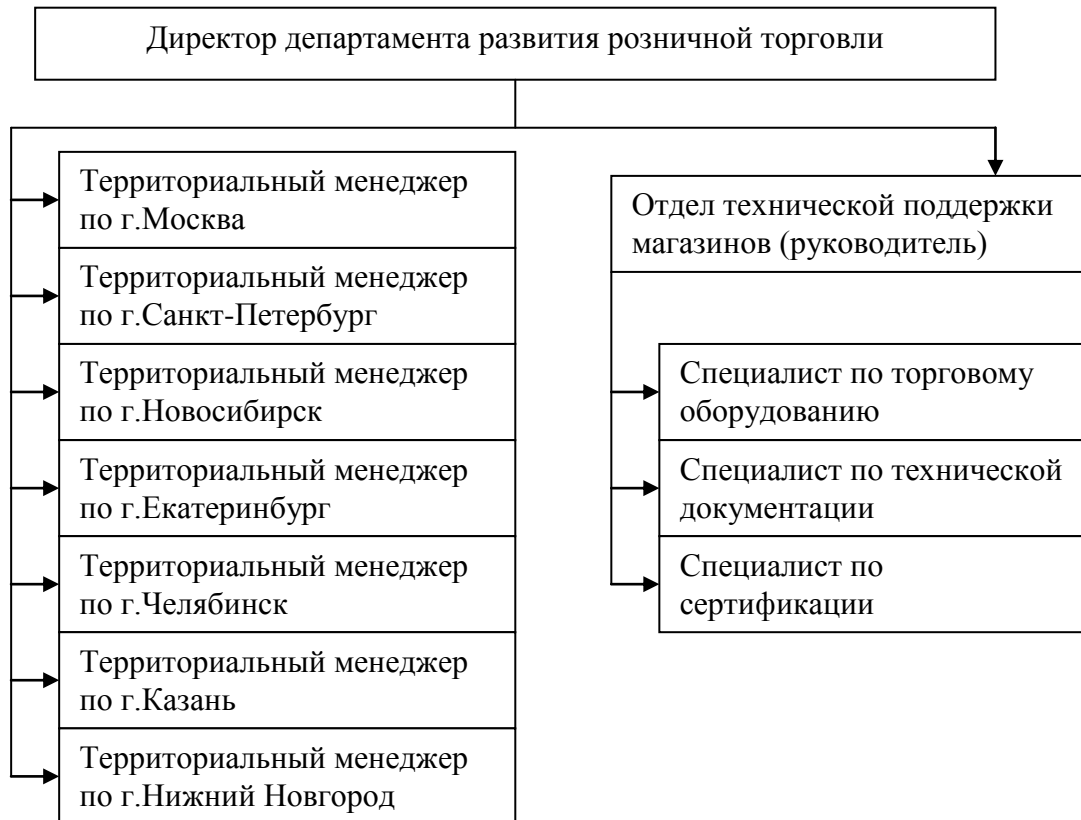


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления департамента развития розничной торговли в ООО «Эталон»

В розничной торговой сети на каждый регион, где имеется магазин, назначается территориальный менеджер, при этом он подчиняется непосредственно директору департамента развития розничной торговли. На время отсутствия территориального менеджера его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем специально объявляется в приказе по организации.

В его задачи входит представление в регионе интересов головного предприятия в соответствии с утвержденной стратегией развития ООО «Эталон», формирование рынка шоколадных подарков в данном регионе, поиск новых клиентов и партнеров, координация финансовых потоков, связанных с продукцией, реализуемой в регионе.

На должность территориального менеджера приглашается, как правило,

специалист с высшим экономическим образованием, имеющий опыт работы на руководящих должностях не менее трех лет, знающий текущее состояние рынка купли-продажи в регионе, умеющий видеть перспективы развития рынка, обладающий талантом руководителя и организатора.

На следующем этапе рассмотрим организационную структуру управления ООО «Эталон» г. Челябинск. Структура управления представлена на рисунке 2.3.

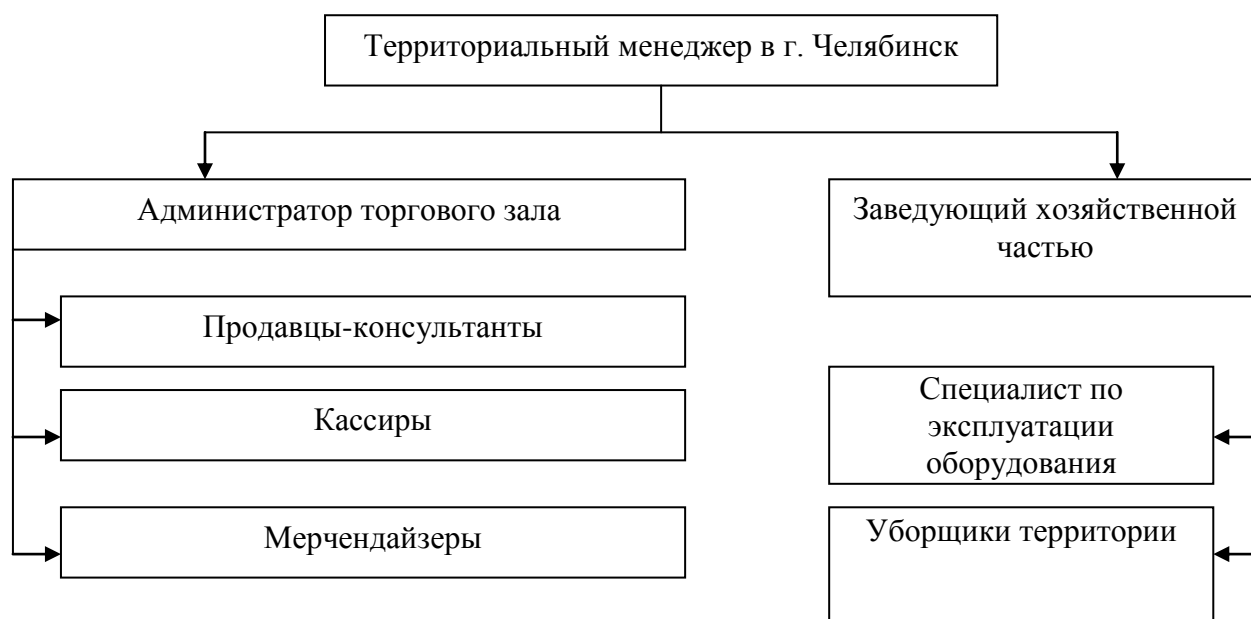


Рисунок 2.3 – Организационная структура управления ООО «Эталон» г. Челябинск

Дивизионная структура управления ООО «Эталон» является оптимальной для розничной торговой компании с наличием магазинов в разных городах. Ответственность передается территориальным менеджерам за вверенный им регион. Менеджер знает конкретный определенный рынок, его специфику и особенности и может корректировать генеральную линию головного офиса в соответствии со складывающейся ситуацией на его территориальном рынке. Что очень важно территориальный менеджер имеет полномочия проводить свою торговую политику в регионе в определенных для него пределах, что является достаточным для достижения положительных результатов

деятельности компании.

Так как розничная торговая сеть, по сути, имеет федеральный характер и представлена во многих крупных городах России, персонал работает не только в центральном офисе розничной сети, но и в регионах.

Развернутую деятельность ООО «Эталон» в г. Челябинск можно рассматривать в трех направлениях: основная деятельность (реализация кондитерской продукции из шоколада в магазине); управление магазином; вспомогательная деятельность.

По своей сущности основная деятельность магазина направлена на достижение прямого сбыта товаров и услуг покупателям. В состав основной деятельности следует включать:

- изучение и краткосрочное прогнозирование спроса на товары и услуги (осуществляется в центральном офисе торговой сети на основании отчетов, формируемых в Челябинском филиале);

- формирование реального торгового ассортимента (реализуется через систему маркетинговой политики, магазин участвует в реализации маркетинговой стратегии);

- ценообразование (магазин реализует ценовую политику, цены устанавливаются в центральном офисе);

- закупку товаров (заявка за формирование запаса продукции, предназначенной для продажи осуществляется непосредственно торговым представителем на основании отчетов, формируемых в магазине);

- продажу товаров покупателям (непосредственно осуществляется в магазинах розничной торговой сети);

- оказание дополнительных услуг покупателям (в том числе прием оригинальных заявок и консультирование клиентов по вопросам наличия запрашиваемых позиций в торговом зале).

В состав вспомогательной деятельности магазина входят следующие функции:

- организация технического обслуживания всех рабочих мест;

- обеспечение безопасности функционирования магазина;
- техническое совершенствование и автоматизация процессов.

В следующем разделе выпускной квалификационной работы будут изложены подходы к управлению расходами на предприятии розничной торговли (розничная торговая сеть ООО «Эталон»).

2.2 Анализ товарооборота и уровня валового дохода торгового предприятия

При осуществлении розничной торговли выручка представляет собой один из важнейших показателей, используемых для расчета прибылей и информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности (в ООО «Эталон» налажена система учета розничного товарооборота в разрезе каждого магазина и каждой группы товаров, что позволяет проводить качественный анализ эффективности деятельности магазинов торговой сети). Проблемной сферой является учет средств стимулирования продаж, включая различные программы повышения лояльности покупателей, скидки и ваучеры. Также существенным аспектом управления торговой деятельностью является контроль расходов предприятия.

Выручка по всем торговым точкам (ул. Свободы, ТРЦ «Фокус», ТРК «Горки») не имеет резкой динамики изменения: она сохраняется на стабильном уровне. За рассматриваемый период валовая выручка увеличилась с 208 627,67 тыс. руб. в 2014 году до 222 914,99 тыс. руб. в 2016 году. Разница составила 14 287,32 тыс. руб.

Структура ассортиментных групп довольно ровная. По значению показателя выручки и доли в общей структуре можно выделить группу «тематические подарки из шоколада». Доля группы стабильно держится на уровне около 25%. Четыре ассортиментных группы находятся на одном уровне показателей и долей в структуре (1, 2, 4, 5 позиции в таблице 2.2). Мармелад и шоколад для здоровья имеют самые низкие доли и количественный показатель.

Таблица 2.2 – Анализ продаж ООО «Эталон» г. Челябинск в разрезе
ассортиментных групп

Наименование показателя	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	объем продаж тыс. руб.	количество позиций, шт.	объем продаж, тыс. руб.	количество позиций, шт.	объем продаж, тыс. руб.	количество позиций, шт.
1. Шоколад порционный	32 998,58	30	25 555,81	32	25 774,51	32
в т.ч. розничные продажи	15 244,19		11 398,09		10 660,46	
2. Шоколадные наборы	25 673,04	15	24 738,02	18	21 975,86	18
в т.ч. розничные продажи	11 860,05		11 033,35		9 089,32	
3. Тематические подарки из шоколада	51 236,17	40	56 196,58	40	62 152,48	45
в т.ч. розничные продажи	23 669,32		25 064,10		25 706,56	
4. Шоколадная косметика	35 820,86	20	43 031,78	25	54 195,95	30
в т.ч. розничные продажи	16 547,98		19 192,50		22 415,70	
5. Шоколадные конфеты	32 168,71	50	28 347,20	50	28 506,00	50
в т.ч. розничные продажи	14 860,82		12 643,07		11 790,22	
6. Мармелад	18 085,88	10	14 848,81	10	16 191,48	10
в т.ч. розничные продажи	8 355,04		6 622,68		6 696,87	
7. Шоколад для здоровья	12 644,42	10	11 370,28	10	14 118,71	15
в т.ч. розничные продажи	5 841,28		5 071,23		5 839,57	

На следующем этапе необходимо оценить степень маржинальности торговой деятельности. В общем случае термин «маржа» применяется в биржевой, торговой, банковской практике. Обозначает разницу между отпускной ценой и переменными затратами единицы продукции (в торговле – разница между отпускной и покупной ценами одного товара). Часто так называют прибыль, полученную на единицу продукции либо коэффициент прибыльности в процентах от отпускной цены.

Товары, приобретенные организацией для продажи, оцениваются по стоимости их приобретения. Организации, осуществляющей розничную торговлю, разрешается производить оценку приобретенных товаров по

продажной стоимости с отдельным учетом наценок (скидок). Так как известна структура продаж готовой продукции в г. Челябинск, для определения степени маржинальности необходимо определить покупную цену на товар или затраты магазина, связанные с приобретением товаров, предназначенных для продажи. Данный анализ, представленный в таблице 2.3, также проводится в разрезе ассортиментных групп. Затраты, связанные с приобретением товара, не влияют на величину торговой наценки. Маржинальная прибыль также имеет и другое название – вклад в покрытие. Для предприятий розничной торговли важным является торговая наценка и ее уровень, а также объем реализованной торговой наценки. Эти показатели используются в анализе объемов, рентабельности и себестоимости продукции.

Таблица 2.3 – Анализ структуры закупочной стоимости проданных товаров

Наименование показателя	В тыс. руб.			Структура, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Закупочная стоимость проданного товара в г. Челябинск - всего	139 266,98	138 613,95	130 345,07	100,00	100,00	100,00
в том числе по товарным группам						
Шоколад порционный	25 694,10	18 839,91	14 142,74	18,45	13,59	10,85
Шоколадные наборы	19 990,13	18 237,03	12 058,38	14,35	13,16	9,25
Тематические подарки из шоколада	39 894,67	41 428,49	34 103,69	28,65	29,89	26,16
Шоколадная косметика	27 891,65	31 723,31	29 737,86	20,03	22,89	22,81
Шоколадные конфеты	9 122,79	13 570,49	24 923,38	6,55	9,79	19,12
Мармелад	8 302,31	7 658,04	9 671,53	5,96	5,52	7,42
Шоколад для здоровья	8 371,34	7 156,68	5 707,49	6,01	5,16	4,38

Закупочная стоимость проданных товаров незначительно снизилась за исследуемый период: уменьшение данного показателя составило 8 921,91 тыс. руб. В 2016 году стоимость проданного товара составила 130 345,07 тыс. руб.

Если рассмотреть структуру закупочной стоимости проданных товаров в разрезе ассортиментных групп, то видно разнонаправленную динамику. В некоторых случаях увеличение или уменьшение закупочной стоимости является незначительным, в других случаях имеет место значительное изменение показателя.

Стоит отметить почти 8% снижение доли в общей структуре порционного шоколада. Снижение в стоимости проданного товара данной ассортиментной группы за период примерно 11 500 тыс. руб. Также выделим резкое увеличение в стоимости проданного товара ассортиментной группы шоколадные конфеты: увеличение составило 15 800 тыс. руб., доля увеличилась с 6,5% до 19%.

Важным условием, определяющим рациональную организацию товароснабжения, являются минимальные расходы на процесс: правильный выбор формы движения готовой продукции (изделий из шоколада и других кондитерских изделий) из пунктов производства в районы продаж (для Челябинского филиала), выбор формы оплаты товара (скидки, рассрочки оплаты), объем закупок, виды транспорта, периодичность доставки, своевременность закупки и др.

Расчет уровня валового дохода в 2016 году представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Валовой доход ООО «Эталон» г. Челябинск в 2016 году

Показатель	Товарооборот, тыс. руб.	Стоимость проданных товаров, тыс. руб.	Валовой доход, тыс. руб.	Уровень валового дохода, %
Всего по всем торговым точкам	222 914,99	130 345,07	92 569,92	41,53
В т.ч. по товарным группам				
шоколад порционный	25 774,51	14 142,74	11 631,78	45,13
шоколадные наборы	21 975,86	12 058,38	9 917,49	45,13
тематические подарки из шоколада	62 152,48	34 103,69	28 048,79	45,13
шоколадные игрушки	54 195,95	29 737,86	24 458,08	45,13
шоколадные конфеты	28 506,00	24 923,38	3 582,62	12,57
мармелад	16 191,48	9 671,53	6 519,95	40,27
шоколад для здоровья	14 118,71	5 707,49	8 411,22	59,57

Валовой доход в 2016 году составил 92 569,92 тыс. руб.; уровень валового дохода равняется 41,53%. Если рассмотреть данные по ассортиментным группам, то основной доход в количественном выражении приходится на «тематические подарки из шоколада» и «шоколадные игрушки». Однако, общий уровень валового дохода превышают показатели пяти ассортиментных групп, шестая

ассортиментная группа (мармелад) имеет чуть меньший показатель. Группа «шоколадные конфеты» составляет 12,57%.

В целях проведения анализа динамики уровня валового дохода ООО «Эталон» г. Челябинск необходимо изучить уровень валового дохода в 2014-2016 гг.

Валовой доход и уровень валового дохода по всем торговым точкам в г. Челябинск за исследуемый период увеличиваются. В 2015 году наблюдалось незначительное снижение, в 2016 году последовал относительно резкий подъем данных показателей.

Увеличение торговых наценок может происходить по причине роста затрат на реализацию, однако не означает увеличение прибыли торговых посредников. Более того, когда производители получают сравнительно небольшую долю от отпускной цены, это не обязательно означает, что их эксплуатируют. Общие наценки зависят от длины рыночной цепочки, продолжительности хранения и степени переработки продукта и от уровня понесённых потерь. Чтобы понять, являются наценки адекватными или нет, необходимо иметь представление о затратах.

На завершающем этапе анализа проведем оценку уровня валового дохода по различным ассортиментным группам по всем торговым точкам в г. Челябинск.

В целом динамика валового дохода и уровня валового дохода совпадает с динамикой этих показателей в общем (без учета различий динамики ассортиментных групп).

Это незначительное повышение или снижение показателей в 2014 году и резкое увеличение значений в 2015 году. В данном контексте именно изменяется ассортиментная группа в «шоколадные конфеты», где наблюдается снижение валового дохода в 8 раз и уровня валового в 6 раз.

В сравнении с этой ассортиментной группой (шоколадные конфеты) также снижаются показатели ассортиментной группы «мармелад». На завершающем этапе анализа эффективности продаж определены основные технико-

экономические показатели работы ООО «Эталон» г.Челябинск. Результаты представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Техничко-экономические показатели ООО «Эталон» г.Челябинск

Показатель	Значение			Изменение		Темп роста,%	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
Товарооборот, тыс. руб.	208 627,67	204 088,47	222 914,99	-4 539,20	18 826,52	0,9782	1,0922
Себестоимость продаж, тыс. руб.	139 266,98	138 613,95	130 345,07	- 653,03	- 8 268,88	0,9953	0,9403
Валовая прибыль, тыс. руб.	69 360,69	65 474,52	92 569,92	-3 886,17	27 095,40	0,9440	1,4138
Расходы на продажу	52 295,00	51 765,00	69 427,00	-530,00	17 662,00	0,9899	1,3412
Уровень расходов на продажу (в процентах к товарообороту)	25,07	25,36	31,15	0,00	0,06	1,0119	1,2279
Прибыль от продаж, тыс. руб.	17 065,69	13 709,52	23 142,92	-3 356,17	9 433,40	0,8033	1,6881
Численность работников магазина, чел. - всего	12	12	14	-	2,00	1,0000	1,1667
В том числе персонал, непосредственно занятый в торговле	9	9	10	-	1,00	1,0000	1,1111
Фонд оплаты труда по итогам года, тыс. руб.	4 546,00	4 834,00	5 854,00	288,00	1 020,00	1,0634	1,2110
Производительность труда работников магазина, тыс. руб. - всего	17 385,64	17 007,37	15 922,50	-378,27	-1 084,87	0,9782	0,9362
В том числе производительность труда персонала, непосредственно связанного в торговле, тыс. руб.	23 180,85	22 676,50	22 291,50	-504,36	-385,00	0,9782	0,9830
Площадь магазина, кв.м. - всего	102	102	120	0	18	1,0000	1,1765
Чистая прибыль, тыс. руб.	13652,56	10967,62	18514,33	-2684,94	7546,71	0,8033	1,6880
Товарооборот на 1 кв.м. торговой площади, тыс. руб.	2 045,37	2 000,87	1 857,62	-44,50	-143,24	0,9782	0,9284
Прибыль от продаж на 1 кв.м. торговой площади, тыс. руб.	167,31	134,41	192,86	-32,90	58,45	0,8033	1,4349
Стоимость торгово-технологического оборудования магазина, тыс. руб.	24 562,00	23 929,00	23 945,00	- 633,00	16,00	0,9742	1,0007
Фондоотдача	8,4939	8,5289	9,3095	0,03	0,78	1,0041	1,0915

Система технико-экономических показателей по отраслям в сочетании с правильной методикой их исчисления позволяет проводить систематическое сравнение технического и организационного уровня предприятий, выявлять резервы торговой деятельности и улучшать разработку текущих и перспективных планов.

Товарооборот по всем филиалам ООО «Эталон» составляет 1 419 023 тыс. руб. в 2014 году и 1 548 443 тыс. руб. в 2015 году, при этом известно, что в г. Челябинск товарооборот увеличивается, в то время как себестоимость продаж снижается, хотя и незначительно.

Также увеличивается валовая прибыль (в целом по сети рост с 359 360,69 тыс. руб. в 2013 году до 455 243 тыс. руб. в 2014 году и до 643 022 тыс. руб. в 2015 году) и прибыль от продаж (в целом по сети рост существенный: с 37 293,69 тыс. руб. в 2013 году до 125 778 тыс. руб. в 2014 году и до 336 159 тыс. руб. в 2015 году).

Расходы на продажу находятся на стабильном уровне (варьируются в диапазоне от 300 млн. руб. до 330 млн. руб.) и уровень расходов на продажу сокращается, так как при стабильных расходах товарооборот растет. Динамика основных экономических показателей имеет сходную конфигурацию (отметим, что себестоимость продаж выбивается из общего ряда). Конфигурация следующая: стабильный уровень показателей в 2013-2014 гг. и довольно резкое увеличение рассматриваемых показателей в 2015 году.

Чистая прибыль увеличилась на 76 723,2 тыс. руб. и составила 148 789,6 тыс. руб. Прибыль до налогообложения увеличилась на 95 904 тыс. руб. и составила 185 987 тыс. руб. Показатели прибыли увеличились за исследуемый период более чем в два раза. Прибыль от продаж увеличилась более чем в 2,5 раза. Наблюдается незначительное сокращение коммерческих и управленческих расходов. Увеличились прочие расходы и проценты к уплате более чем в два раза, но их значения слишком низки по отношению к показателям прибыльности. Валовая прибыль увеличилась в 1,4 раза. Выручка увеличилась незначительно,

наблюдается сокращение себестоимости.

Таким образом, результаты деятельности розничной торговой сети ООО «Эталон» следует признать удовлетворительными.

Численность работников всех ООО «Эталон» возрастает с 802 человек до 832 человек, при этом рост в г.Челябинск наблюдается с 12 до 14 человек. Производительность труда в целом по сети ООО «Эталон» растет с 1 619 тыс. руб. на одного работника в год в 2013 году до 1 861,11 тыс. руб. в 2015 году. Также на заявленном уровне остается производительность труда работников, непосредственно связанных с торговой деятельностью.

Отметим увеличение общей площади магазинов г.Челябинск на 18 кв. м (это связано с открытием новой торговой точки). Общая площадь равняется 120 кв. м. Прибыль от продаж на один кв. м торговой площади имеет схожую с динамикой экономических показателей магазина, рассмотренными ранее. Товарооборот на один кв. м. торговой площади показывает отрицательную динамику в течение всего периода анализа. Общее снижение за исследуемый период этого показателя составляет 187,74 тыс. руб. Фондоотдача показывает положительную динамику и незначительное увеличение.

Структура формирования валового дохода в ООО «Эталон» в 2015 году представлена на рисунке 2.4.

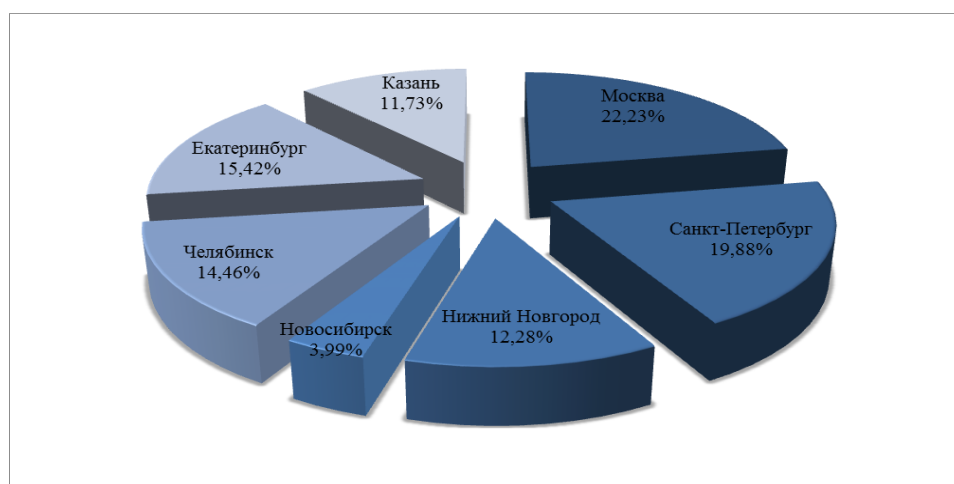


Рисунок 2.4 – Долевое соотношение филиалов в общей сети ООО «Эталон»

На рисунке представлена доля каждого филиала в валовом доходе всей розничной торговой сети ООО «Эталон». Основная доля в общей структуре валового дохода сети принадлежит городам Москва и Санкт-Петербург. Затем идут города Екатеринбург и Челябинск. Акцентируем внимание на показателе филиала в г. Челябинск – 14,46% от совокупного валового дохода всей сети. Далее следуют филиалы в городах Нижний Новгород и Казань. Самый низкий показатель у филиала в г. Новосибирск.

Динамика уровня валового дохода по разным филиалам розничной торговой сети имеет два характерных направления. Первое, это перманентное увеличение данного показателя в течение всего исследуемого периода. Данная динамика наблюдается в городах Москва, Санкт-Петербург, Казань, Новосибирск. Следует отметить неравномерность увеличения этого показателя за исследуемый период в некоторых филиалах, например Санкт-Петербург или Новосибирск. Второе направление – это незначительное снижение в 2014 году по отношению к 2013 году и довольно резкое увеличение в 2015 году по отношению к 2014 году в филиалах городов Екатеринбург, Челябинск, Нижний Новгород. Подробнее рассмотрим данные по г. Челябинск. В 2013 году уровень валового дохода составил – 33,25%, в 2014 году показатель снизился и составил 32,08%. В 2015 году уровень валового дохода увеличился на 9,45% в в 2014 году и составил 41,53%.

Пик уровня валового дохода интернет-продаж пришелся на 2013 год – 36,25%. Далее произошло снижение показателя до уровня 28,49%. В 2015 году показатель улучшился и составил 29,96%.

В первом параграфе второй главы приведена организационно-экономическая характеристика предприятия, в частности, выделены розничные точки в крупных городах и проанализирована структура товарооборота этих точек. Также освещены некоторые организационные моменты розничной торговой сети, как в целом, так и в разрезе отдельных ее составляющих. Во втором параграфе второй главы проведен анализ деятельности магазина в городе Челябинск. Был сделан

упор на анализ структуры ассортиментных групп и сравнение динамики их показателей. Основные показатели, учтенные при проведении анализа – это валовой доход и уровень валового дохода. Также был проведен ряд сравнений между филиалами розничной торговой сети и выявлены некоторые особенности функционирования сети в целом. Далее была представлена динамика финансовых результатов розничной торговой сети в целом за 2015 год.

Исходя из проведенного анализа и полученных результатов, выявим особенности, которые позволили достичь таких результатов, для этого проведем анализ состава и структуры издержек обращения рассматриваемой сети.

2.3 Анализ состава и структуры издержек обращения розничной торговой сети в г. Челябинск

Основная задача анализа издержек обращения на предприятиях розничной торговли состоит в определении способов, возможностей по сокращению расходов и разработки мер по наиболее эффективному их использованию. Анализ ведется по следующим направлениям:

- оценка изменений издержек в сравнении с прошлыми периодами;
- расчет величин экономии или перерасхода издержек в целом и по отдельным статьям, элементам затрат, товарным группам или наименованиям;
- изучение влияния факторов на уровень издержек обращения в целом и по отдельным статьям;

Также в процессе анализа производится изыскание резервов экономии (снижения) затрат при сохранении или улучшении качественных и количественных показателей в коммерческой деятельности, выявление нерациональных, низкоэффективных расходов, потерь. При этом осуществляется разработка мер по снижению расходов розничной торговой сети и последующее исключению факторов, влияющих на рост издержек. Анализ издержек по элементам ведется по следующим направлениям определение их удельных весов

в общей сумме затрат; динамическое сравнение по суммам и по удельным весам; выявление экономии или перерасхода по каждому из элементов; определение элементов с наибольшим удельным весом для принятия мер по их экономии.

Особое внимание уделяется планированию и анализу важнейших экономических показателей розничного торгового предприятия: товарооборота; численности и заработной платы работников; издержек обращения; прибыли; потребности в собственных оборотных средствах, плановой кредиторской задолженности, также составлению финансового плана и планированию потока денежных средств. На первом этапе оценим затраты на оплату труда, которые на предприятиях розничной торговли относятся к издержкам обращения. Анализ динамики затрат на оплату труда представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ ФОТ ООО «Эталон» г.Челябинск

Показатель	Фактическое значение			Абсолютное изменение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014
Численность персонала – всего, чел.	12	12	14	0	2
в том числе, чел.					
территориальный менеджер	1	1	1	0	0
администратор	2	2	2	0	0
продавец-консультант	2	2	2	0	0
кассир	2	2	3	0	1
мерчендайзер	2	2	3	0	1
специалист по эксплуатации оборудования	1	1	1	0	0
уборщик территории	2	2	2	0	0
Фонд оплаты труда – всего, в тыс. руб.	4755,00	4834,00	5854,00	79	1020
в том числе, в тыс. руб.					
торговый персонал	4045,00	4 134,00	5 042,00	89	908
обслуживающий персонал	690,00	700,00	812,00	10	112
Среднемесячная зарплата – всего, в тыс. руб.	33,02	33,57	34,85	0,55	1,28
в том числе					
торговый персонал	37,45	38,28	38,2	0,83	-0,08
обслуживающий персонал	19,17	19,44	22,56	0,27	3,12
Издержки обращения - всего	12 013,00	11 141,89	12 890,66	-871,11	1 748,77
Доля затрат на оплату труда в общих издержках обращения, в процентах	33,67	37,10	39,11	0,03	0,02

Численность персонала увеличилась на два человека (были приняты мерчендайзер и кассир). Фонд оплаты труда в 2015 году увеличился на 1020 тыс.

руб. Рост фонда оплаты труда пришелся на торговый персонал. Среднемесячная заработная плата в 2015 году увеличилась на 1,28 тыс.руб.

Издержки обращения увеличились на 1 748,76 тыс. руб. и составили 12 890,66 тыс. руб. Темп роста составил 15,7%. Отметим также, что доля затрат на оплату труда в общих издержках обращения в 2014 году составила 43,39%, в 2015 году 45,41%.

Рассмотрим статью издержек: фонд оплаты труда. Так как это одна из основных статей расходов любой организации. Фактическое значение в 2014 году составило 4 834 тыс. руб. В 2015 году произошло увеличение значения на 1 020 тыс. руб. и составило 5 854 тыс. руб. Темп роста составил 21,1%.

В 2014 году фонд оплаты труда торгового персонала составил 4 134 тыс. руб.; в 2015 году – 5 042 тыс. руб. Разница составила 908 тыс. руб. Темп роста составил 21,96%. Фонд оплаты труда обслуживающего персонала в 2014 году составляет 700 тыс. руб.; в 2015 году 812 тыс. руб. Увеличение данного показателя – 112 тыс. руб. Темп роста – 16%.

Из представленных данных видно, что основное увеличение фонда заработной платы работающего персонала в г.Челябинск по всем торговым точкам (магазин на ул.Свободы и островки продаж в ТРК «Горки» и ТРЦ «Фокус», при этом персонал осуществляет не только розничные, но и корпоративные продажи, также отвечает за доставку продукции «Конфаель», купленную через интернет-магазин) пришлось на торговый персонал, хотя темпы роста обслуживающего и торгового персонала сопоставимы. Увеличение фонда оплаты труда произошло за счет того, что увеличился товароборот и соответственно объем продаж, что непосредственно влияет на формирование конечной суммы заработной платы торгового персонала.

С фондом оплаты труда напрямую связаны и отчисления на социальные нужды. Предельная величина базы для начисления страховых взносов в отношении каждого физического лица устанавливается в сумме, не превышающей 624 000 руб. нарастающим итогом с начала расчетного периода. С

сумм выплат и иных вознаграждений в пользу физического лица, превышающих 624 000 руб. нарастающим итогом с начала расчетного периода, страховые взносы не взимаются.

Среди работников ООО «Эталон» г.Челябинск нет сотрудников, по которым превышена предельная сумма вознаграждений, следовательно, страховые взносы взимаются в полном объеме. Ставки страховых взносов, а также суммы, перечисляемые в бюджет, представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Расчет затрат в форме отчислений на социальные нужды

Показатель	Фактическое значение		Абсолютное изменение	Темп роста
	2014 г.	2015 г.		
Ставки отчислений на социальные нужды,% – всего,	30%	30%	0,00	1,0000
в том числе				
Пенсионный фонд Российской Федерации	22%	22%	0,00	1,0000
Фонд социального страхования Российской Федерации	2,90%	2,90%	0,00	1,0000
Федеральный фонд обязательного медицинского страхования	5,10%	5,10%	0,00	1,0000
Фонд оплаты труда работников магазина в г.Челябинск как база для начисления страховых взносов – всего, тыс. руб.	4 834,00	5 854,00	1020,00	1,2110
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб. - всего	1 450,20	1 756,20	306,00	1,2110
Пенсионный фонд Российской Федерации	1 063,48	1 287,88	224,4	1,2110
Фонд социального страхования Российской Федерации	140,19	169,77	29,58	1,2110
Федеральный фонд обязательного медицинского страхования	246,53	298,55	52,02	1,2110
издержки обращения по магазину в г.Челябинске-всего	11 141,89	12 890,66	1 748,76	1,1570
Доля затрат на отчисления на социальные нужды в общих издержках обращения в магазине	13,02%	13,62%	0,61%	1,0467

База для начисления страховых взносов, в отношении каждого физического лица устанавливается Постановлениями Правительства РФ.

В 2013 г. она была установлена в сумме, не превышающей 512 000 руб.

В 2014 г. – 568 000 руб.

В 2015 год данный предел снова повысили. На этот раз – до 624 000 руб. (Постановление Правительства РФ от 30.11.2014 г. №1101 «О предельной величине базы для начисления страховых взносов в государственные

внебюджетные фонды с 1 января 2015 г.»).

В соответствии с положениями ст.58.2 закона №212-ФЗ (а так же - ст.33.1 закона №167-ФЗ), применяются следующие тарифы страховых взносов, в пределах установленной предельной величины базы для начисления страховых взносов: ПФР – 22%; ФСС РФ – 2,9%; ФФОМС – 5,1%.

Для основной массы плательщиков общий тариф взносов в государственные внебюджетные фонды 30%. По такой ставке в 2014 году были уплачены взносы с сумм, не превышающих 512 тыс. руб., в 2015 году - 568 тыс. руб.

В целом ставка отчислений на социальные нужды – 30% от фонда оплаты труда. Основную часть составляют отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации – 22%. Остальная часть неравномерно делится между Фондом социального страхования Российской Федерации и Федеральным фондом обязательного медицинского страхования. В 2015 году ФОТ вырос по сравнению с 2014 годом, соответственно и отчисления на социальные нужды тоже возросли. В 2014 году они равнялись 1 450,2 тыс. руб.; в 2015 году уже 1 756,2 тыс. руб., разница составила 306 тыс. руб. Темп роста – 21,1%. Доля затрат на отчисления на социальные нужды в общих издержках обращения в магазине в 2014 году – 13,02%, в 2015 году – 13,62%.

Отчетных данных за 2016 год еще нет, но, тем не менее, уже сейчас можно судить о том, что 2016 год будет хуже по показателям, чем 2015 год. Нестабильная экономическая и политическая ситуации, как в стране, так и за ее пределами, значительно снизили покупательную способность, как физических лиц, так и крупных организаций, которые являются одними из основных заказчиков продукции исследуемого предприятия. Таким образом, спрос на продукцию премиум класса значительно снизился.

Далее рассмотрим следующий вид издержек, который также является одним из основных видов, а именно амортизация основных средств.

Одной из важнейших статей издержек обращения является амортизация торгово-технологического оборудования. Среди основного торгово-

технологического оборудования используются дорогостоящие витрины для хранения шоколада и конфет.

Шкафы-витрины для хранения и продажи шоколада с успехом используются в магазинах для продажи изделий из формованного шоколада: пралине; конфет ручной работы; шоколадных десертов.

Сегодня наличие процессов укрупнения и интеграции розничных торговых предприятий, рост числа торговых сетей различной специализации, создание новых предприятий современных форматов свидетельствует о развитии потребительского рынка, целью которого является повышение конкурентоспособности и приближение к европейским стандартам. Одной из основных тенденций является оснащение магазинов современным дорогостоящим оборудованием, эксплуатация которого способствует сохранению запасов в торговом зале и росту продаж.

В процессе эксплуатации торгово-технологическое оборудование постепенно приходит в негодность, утрачивая свою потребительную стоимость. Для осуществления замены изношенных основных фондов должны накапливаться денежные средства в виде фонда возмещения. Для этого на предприятии формируется амортизационный фонд, который расходуется на приобретение новых объектов основных фондов. Потеря основными фондами своей стоимости выступает в двух формах – физического и морального износа.

В соответствии со статьей 259.1. НК РФ «Порядок расчета сумм амортизации при применении линейного метода начисления амортизации» известно, что сумма начисленной за один месяц амортизации в отношении объекта амортизируемого имущества определяется как произведение его первоначальной (восстановительной) стоимости и нормы амортизации, определенной для данного объекта. Это значит, что для каждого объекта основных средств норма амортизации определяется отдельно.

Норма амортизации по каждому объекту амортизируемого имущества определяется по формуле 8:

$$K = \frac{1}{n} \cdot 100\% , \quad (8)$$

где K – норма амортизации в процентах к первоначальной (восстановительной) стоимости объекта амортизируемого имущества;

n – срок полезного использования данного объекта амортизируемого имущества, выраженный в месяцах

Так как у нас установлено 10 амортизационных групп, согласно Постановлению Правительства РФ от 01.01.2002 N 1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы»), то начисление амортизации линейным методом производится в следующем порядке:

- 1) введенное в эксплуатацию основное средство относится к одной из десяти амортизационных групп;
- 2) рассчитывается норма амортизации для данного основного средства;
- 3) вычисляется амортизация по данному основному средству;
- 4) суммируется начисленная амортизация;
- 5) вычисляется остаточная стоимость основного средства;
- 6) суммируются остаточные стоимости всех имеющихся основных средств, результат попадает в баланс.

ООО «Эталон» приобрело 5 объектов основных средств, общей стоимостью 4 499 тыс. руб. в амортизационной группе №2 (от 2 до 3 лет, предприятие вправе установить любой срок полезного использования внутри данной амортизационной группы). Для данных основных средств установлен срок полезного использования равный 3 года.

Тогда норма амортизации для данных основных средств составит $K_{\text{год}} = \frac{1}{3} \times 100\% = 33,3\%$. Тогда сумма амортизации для основных средств по группе №2 составит $A_2 = 33,3\% \times 4499 = 1499,67$ тыс. руб.

Далее аналогично вычисляются суммы начисленной амортизации по

остальным амортизационным группам. Производить расчет линейным методом по всем объектам основных средств нельзя.

В торговле амортизация относится к классу издержек обращения, расчет амортизации основных фондов ООО «Эталон» г. Челябинск представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Годовая амортизация основных фондов

Показатель	Всего	В том числе со сроком полезного использования			
		3 года	5 лет	7 лет	10 лет
Стоимость основных средств магазина, тыс. руб.	20 115,00	4 499,00	5 030,00	6 218,00	4 366,00
Норма амортизации	X	0,3333	0,2000	0,1429	0,1000
Амортизационные отчисления, тыс. руб.	3 830,55	1 499,67	1 006,00	888,29	436,60

Средняя норма амортизация составит: $X = \frac{3830,55}{20115} \times 100\% = 19,04\%$ (это при том, что все используемые объекты основных средств отнесены к различным амортизационным группам).

Основные средства ООО «Эталон» г. Челябинск представлены элитными витринами и шкафами-витринами для хранения шоколадной продукции. Стоимость основных средств на текущий момент составляет 20 115,00 тыс. руб.

В таблице 10 представлены данные, разбитые на суммы соответствующие полезному сроку использования имеющихся в наличии основных средств. Указана норма амортизации по каждой группе. И соответственно определены амортизационные отчисления по каждой группе основных средств.

По итогам 2014 года доля амортизационных отчислений в издержках обращения составила $\partial_{ио}^A(2014) = \frac{3830,55}{11141,89} = 0,3438$ или 34,38%.

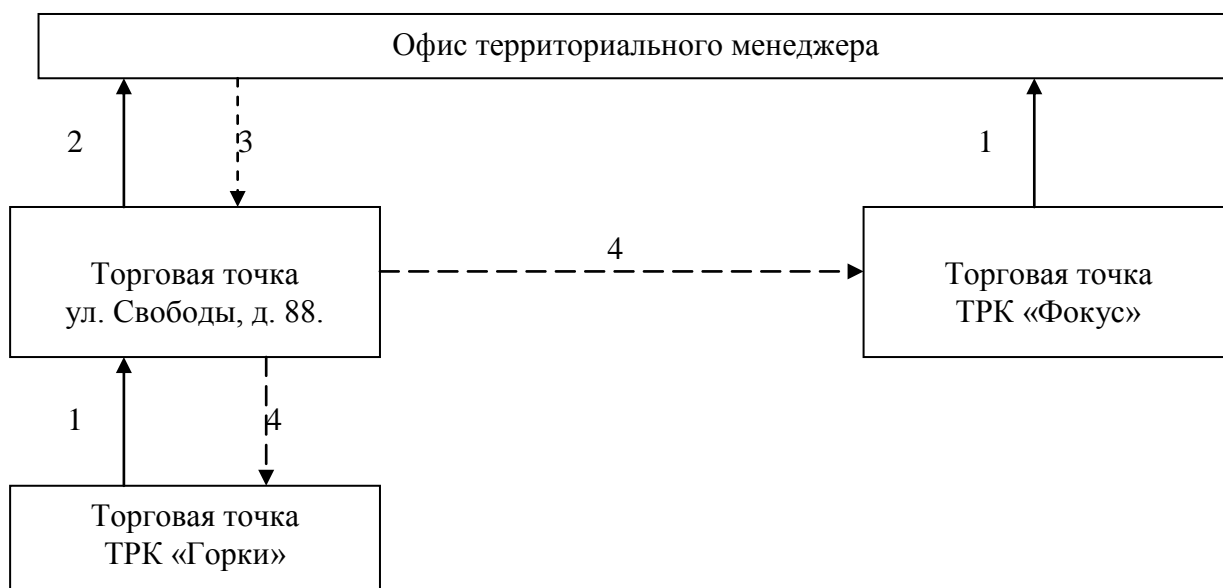
По итогам 2015 года доля амортизационных отчислений в издержках обращения составила $\partial_{ио}^A(2015) = \frac{3830,55}{12890,66} = 0,2972$ или 29,72%.

Таким образом, несмотря на линейный характер амортизационных

отчислений, их доля в 2015 году сократилась по сравнению с 2014 годом на 4,66%, что объясняется резким ростом издержек обращения в 2015 году.

Износ и амортизация не всегда совпадают с точки зрения соответствия физического и морального износа в натуральном и стоимостном (амортизационные отчисления) выражении. Стоимостное выражение износа и амортизации совпадает в течение года. Годовые амортизационные отчисления включаются в состав издержек обращения и влияют на прибыль от продаж ООО «Эталон» г. Челябинск.

Также одной из существенных статей издержек обращения розничной торговой сети ООО «Эталон» г. Челябинск являются транспортные расходы, связанные с доставкой товаров по городу. Схема формирования заказов и доставки товаров показана на рисунке 2.5.



Цифрами обозначено:

- 1 - Формирование заявки на пополнение товарного запаса
- 2 - Формирование консолидированной заявки территориальному менеджеру
- 3 - Поступление консолидированного товарного запаса (ответственность за транспортные расходы несет управляющая компания)
- 4 - Пополнение товарных запасов магазинами (транспортные расходы включаются в состав издержек обращения магазина)

Рисунок 2.5 – Транспортные расходы в системе издержек обращения

Данные расходы очевидны, так как подразумевают непосредственную плату, предусмотренную в бюджете филиала владельцу грузового транспорта из расчёта на единицу продаваемого товара.

Для продуктивной работы с клиентом компания ООО «Эталон» создает сводную таблицу, которая содержит 50 пунктов и позволяет в полной мере анализировать каждый из поступивших заказов. Анализируя, в том числе такие параметры, как откуда пришел клиент, заказывал ли он ранее, какие типы товаров предпочитает, компания смогла добиться результатов до 150 тыс. посетителей в день.

В состав транспортных расходов, относимых на издержки обращения, включаются расходы по доставке товарного запаса до точек продаж в г. Челябинске. Расчет транспортных расходов представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Расчет транспортных расходов ООО «Эталон» г. Челябинск

Показатель	Фактическое значение			Абсолютное изменение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014
Товарооборот (корпоративный и розничный) – всего, в том числе	208 627,67	204 088,47	222 914,99	-4 539,20	18 826,52
ул. Свободы, д. 88.	119 075,00	123 309,00	115 090,00	4 234,00	-8 219,00
ТРК «Фокус»	89 552,67	80 779,47	65 990,00	-8 773,20	-14 789,47
ТРК Горки	0	0,00	41 834,99	0,00	41 834,99
Число консолидированных поставок товаров до торговых точек, единиц (в том числе поставки с последующей доставкой до корпоративных клиентов, целевые поставки), в том числе	260	256	280	-4,00	24,00
поставки товаров по заявке торговой точки ул. Свободы, д. 88, единиц	224	220	248	-4,00	28,00
поставки товаров по заявке торговой точки в ТРК «Фокус», единиц	218	218	244	0,00	26,00
поставки товаров по заявке торговой точки в ТРК «Горки», единиц	0	0	159	0,00	159,00
Нормативное время на доставку товаров до ТРК «Фокус», час.	2	2	2	0,00	0,00
Нормативное время на доставку товаров до ТРК-Горки, час	1,50	1,50	1,50	0,00	0,00
Потребность в транспортном средстве, час.	436	436,00	726,50	0,00	290,50
Потребность в экспедировании груза (при корпоративных поставках), час.	436	436,00	726,50	0,00	290,50

Окончание таблицы 2.9

Показатель	Фактическое значение			Абсолютное изменение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014
Ставка оплаты работы за 1 час водителя (в т.ч. фрахт транспортного средства)	170,00	175,00	250,00	5,00	75,00
Ставка оплаты работы за 1 час экспедитора	80,00	90,00	110,00	10,00	20,00
Оплата труда водителя, руб.	74 120,00	76 300,00	181 625,00	2 180,00	105 325,00
Оплата труда экспедитора, руб.	34 880,00	39 240,00	79 915,00	4 360,00	40 675,00
Итого транспортные расходы, руб.	109 000,00	115 540,00	261 540,00	6 540,00	146 000,00

В 2014 году издержки на транспортные расходы составили 115 540 руб., в 2015 году транспортные расходы увеличились на 146 тыс. руб. и составили 261 540 руб. Темп роста – 126,36%. В основном это оплата труда водителя.

Также в транспортные расходы входит оплата труда экспедитора, который несет ответственность за доставку товаров корпоративным клиентам. Всего на территории г. Челябинск действует три торговых точки. Первая торговая точка находится по адресу: улица Свободы, 88 (точка №1). Товарооборот первой точки в 2014 году составил 123 309 тыс. руб. В 2015 году товарооборот снизился на 8 219 тыс. руб. и составил 115 090 тыс. руб. (темп роста 6,67%). Вторая по объему товарооборота торговая точка находится в ТРК «Фокус» (точка №2). В 2014 году товарооборот составил 80 779,47 тыс. руб., в 2015 году – 65 990 тыс. руб. Изменение составляет 14 789,47 тыс. руб. (темп роста -18,31%). Третья торговая точка находится в ТРК «Горки». В 2014 году торговая точка еще не функционировала, в 2015 году товарооборот составил 41 834,99 тыс. руб. На данный момент это самый низкий показатель среди всех торговых точек. В целом товарооборот увеличился на 18 826,52 тыс. руб. и составил 222 914,99 тыс. руб. (темп роста 9,22%). Рост товарооборота связан с открытием новой торговой точки, когда как в ранее действовавших торговых точках товарооборот снижается.

С увеличением товарооборота увеличилось и число консолидированных поставок товаров. Увеличение коснулось все три торговые точки. Также увеличилась потребность использования транспортного средства в часах и

потребность экспедирования грузов в часах. В связи с ростом товарооборота увеличились и затраты на транспортные расходы. Увеличение составило 146 000 руб. Итоговая сумма транспортных расходов в 2015 году составила 261 540 руб. (темп роста 126%).

Тогда, по итогам 2014 года доля транспортных расходов в издержках обращения составила $\partial_{\text{ио}}^{\text{ТР}}(2014) = \frac{115,440}{11141,89} \times 100\% = 1,04\%$.

По итогам 2015 года доля амортизационных отчислений в издержках обращения составила $\partial_{\text{ио}}^{\text{А}}(2015) = \frac{261,540}{12\,890,66} \times 100\% = 2,03\%$.

Доля транспортных расходов в общей структуре издержек крайне незначительна 1% в 2014 году и 2% в 2015 году. Таким образом, влияние транспортных расходов на формирование издержек обращения не играет особой роли и не требует пристального внимания.

Расчет арендных платежей, включаемых в состав издержек обращения Челябинского филиала, по которым ответственность лежит на территориальном менеджере, представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчет арендных платежей в составе издержек обращения

Показатель	Фактическое значение			Абсолютное изменение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014
Аренда площади – всего, тыс. руб., в том числе	20,00	20,00	38,00	0	18
ТРК «Фокус»	20,00	20,00	20,00	0	0
ТРК «Горки»	0	0	18	0	18
Число месяцев аренды ТРК «Фокус»	12	12	12	0	0
Число месяцев аренды ТРК «Горки»	0	0	10	0	10
Ставка аренды ТРК «Фокус» за 1 кв.м. в месяц, тыс. руб.	760,00	800,00	880,00	40,00	80,00
Ставка аренды ТРК «Горки» за 1 кв.м., тыс. руб.	900,00	900,00	920,00	0,00	20,00
Аренда площади в ТРК «Фокус», тыс. руб.	182 400,00	192 000,00	211 200,00	9 600,00	19 200,00
Аренда площади в ТРК «Горки», тыс. руб.	0,00	0,00	165 600,00	0,00	165 600,00
Итого арендные платежи, тыс. руб.	182 400,00	192 000,00	376 800,00	9 600,00	184 800,00

Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений,

оборудования и инвентаря также включаются в состав издержек обращения торгового предприятия. Данные расходы включают плату за текущую аренду торговых площадей в торгово-развлекательных комплексах (в ТРК «Фокус» арендовано 20 кв. м.; в ТРК «Горки» арендовано 18 кв. м.).

Торговые центры являются важным элементом сферы современной торговли, отвечающим требованиям и критериям современной экономики, таким как обеспечение информационной и социально-коммуникативной полезностей, использование инновационных технологий с целью привлечения и удержания потребителя и т.д.

В 2014 году арендные платежи составили 192 000 руб. Действовала одна торговая точка в ТРК «Фокус» помимо магазина по ул. Свободы. В 2015 году арендные платежи в ТРК «Фокус» выросли до 211 200 руб. в год, так как арендная ставка за 1 кв.м. увеличилась.

Также была открыта торговая точка в ТРК «Горки». В итоге арендные платежи в 2015 году составили 376 800 руб. Также отметим, что товарооборот на один кв. м арендованной площади в ТРК «Фокус» снизился на 739,47 тыс. руб. и составил 3 299,5 тыс. руб. в 2015 году. В 2014 году он составлял 4 038,97 тыс. руб. Товарооборот на один кв. м арендованной площади в ТРК «Горки» в 2015 году составил 2 324,17 тыс. руб., что меньше аналогичного показателя в ТРК «Фокус».

Также ООО «Эталон» г. Челябинск оплачивает прочие издержки обращения, динамика которых представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ динамики прочих издержек обращения

Показатель	Фактическое значение, тыс. руб.			Абсолютное изменение, тыс.руб.	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014
Оплата коммунальных услуг	138 900,00	144 000,00	165 600,00	5 100,00	21 600,00
Оплата телефонной связи и интернет	116 600,00	120 000,00	144 000,00	3 400,00	24 000,00
Оплата услуг ЧОП	90 000,00	96 000,00	107 520,00	6 000,00	11 520,00
Оплата рекламных акций	98 000,00	154 000,00	162 568,00	56 000,00	8 568,00
Оплата услуг банка за инкассацию денежных средств	188 000,00	205 600,00	231 875,20	17 600,00	26 275,20

Приведенные в таблице издержки, отраженные как расходы на продажу ООО «Эталон» г. Челябинск выросли по всем статьям. Стоит отметить, что темп роста этих издержек незначительный (не превышает 20%). Также необходимо добавить незначительный характер осуществленных издержек обращения. Дело в том, что суммы незначительны по отношению к основным статьям издержек. И темпы роста в диапазоне не более 20% являются приемлемыми для ООО «Эталон».

Классификация издержек обращения по статьям дает возможность определить их структуру, также выявить наиболее значительные статьи расходов. Анализ структуры издержек обращения ООО «Эталон» г. Челябинск представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ структуры издержек обращения

Статья издержек обращения	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Изменение			
	сумма, тыс. руб.	структура, %	сумма, тыс. руб.	структура, %	сумма, тыс. руб.	структура, %	2014/2013		2015/2014	
							тыс. руб.	структура, %	тыс. руб.	структура, %
Затраты на оплату труда	4 755,00	43,92	4 834,00	43,39	5 854,00	45,41	79,00	-0,53	1 020,00	2,03
Отчисления на социальные нужды	1 426,5	13,18	1 450,20	13,02	1 756,20	13,62	23,70	-0,16	306	0,61
Амортизация торгово-технологического оборудования	3 830,55	35,38	3 830,55	34,38	3 830,55	29,72	0,00	-1	0,00	-4,66
Оплата аренды помещений	182,4	1,68	192	1,72	376,8	2,92	9,60	0,04	184,8	1,2
Оплата коммунальных услуг	138,9	1,28	144	1,29	165,6	1,28	5,10	0,01	21,6	-0,01
Оплата телефонной связи и интернет	116,6	1,08	120	1,08	144	1,12	3,40	0	24	0,04
Оплата услуг ЧОП	90	0,83	96	0,86	107,52	0,83	6,00	0,03	11,52	-0,03
Оплата рекламных акций	98	0,91	154	1,38	162,57	1,26	56,00	0,47	8,57	-0,12
Оплата услуг банка за инкассацию денежных средств	188	1,74	205,6	1,85	231,88	1,8	17,60	0,11	26,28	-0,05
Итого издержки обращения	10 825,95	100	11 141,89	100	12 890,66	100	315,94	-	1 748,76	-

Из данных таблицы видно, что основные статьи издержек следующие: затраты на оплату труда: в 2013 году 43,92%; в 2014 году 43,39%; в 2015 году 45,41%; амортизация торгово-технологического оборудования: в 2013 году 35,38%, в 2014 году 34,38%, в 2015 году 29,72%; отчисления на социальные нужды: в 2013 году 13,18%, в 2014 году 13,02%, в 2015 году 13,62%. Другие статьи издержек обращения не превышают 3% за анализируемый период.

Нет ни одной статьи издержек обращения, где сумма изменилась бы в сторону снижения. Исключение составляет «амортизация торгово-технологического оборудования», где сумма остается одинаковой в течение периода. Структурно же ситуация остается стабильной, единственное относительно значимое изменение произошло по статье «амортизация торгово-технологического оборудования» зафиксировано снижение в 2015 году в размере 4,66% (это связано с одинаковостью суммы амортизационных отчислений). Затраты на оплату труда в 2015 году в структуре издержек выросли чуть более чем на 2%, аренда помещений прибавила 1,2 % в структуре издержек.

На рисунке 2.6 представлены результаты структурно-динамического анализа издержек обращения ООО «Эталон» г. Челябинск.

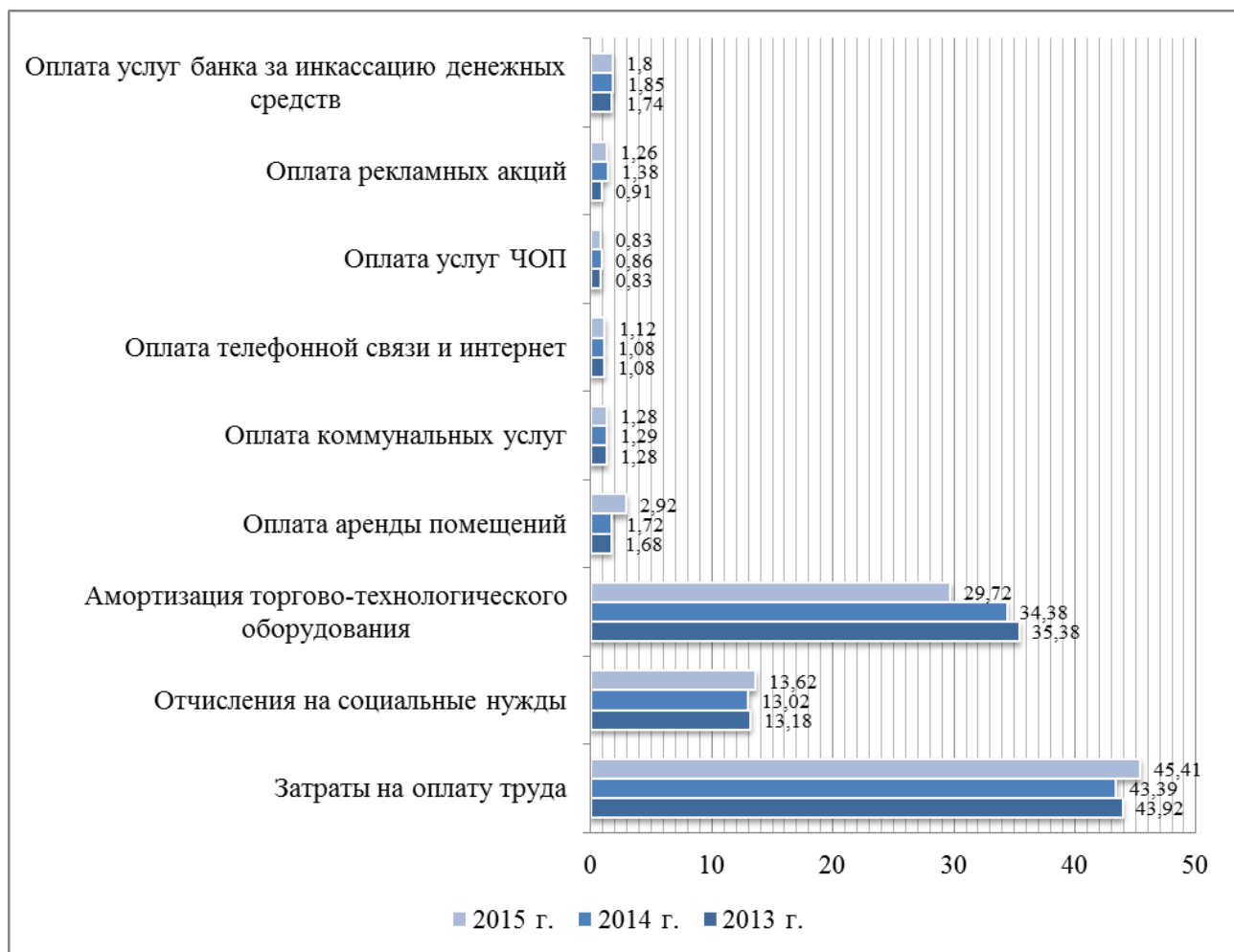


Рисунок 2.6 – Нормированная линейчатая диаграмма структуры издержек обращения ООО «Эталон» г. Челябинск

На уровень издержек обращения оказывают влияние как управляемые (зависящие от деятельности предприятия), так и неуправляемые (независящие) факторы. Фактор цен (кроме цен на собственные товары), относится к неуправляемым факторам, так как цены на материалы, тарифы на транспортные услуги, электроэнергию, коммунальные платежи, арендные ставки и др. зависят от внешних условий и оказывают прямое воздействие на сумму издержек. Возможность управлять издержками появляется путем перезаключения договора или смены поставщика.

К управляемым относят: факторы организации и управления хозяйственными процессами, включая степень рационального использования основных и

оборотных средств, динамика товарооборота, изменение его объема, состава и структуры., улучшение использования транспорта, повышение производительности труда.

Следует иметь в виду, что не всегда абсолютное увеличение затрат ухудшает финансовый результат. Например, улучшение качества торгового обслуживания, проведение рекламных акций или внедрение новых форм обслуживания потребителей повышает уровень издержек.

Но, если повышение качества осуществляется эффективно, абсолютный рост затрат будет способствовать росту товарооборота и сопровождаться снижением их удельного веса в объеме товарооборота или по отношению к прибыли.

Таким образом, имеются следующие показатели эффективности издержек обращения.

Первый показатель – соотношение товарооборота и фактических издержек обращения.

Расчет показывает уровень отдачи издержек обращения, который выражается в объеме продаж в денежном выражении в расчете на 1 рубль издержек обращения. Сравнение может производиться как в динамике, так и к эталону.

Расчет осуществляется с использованием формулы 9:

$$И_{\text{отд}} = \frac{T_{\text{ФАКТ}}}{ИО_{\text{ФАКТ}}}, \quad (9)$$

где $T_{\text{ФАКТ}}$ – фактический товарооборот за период;

$ИО_{\text{ФАКТ}}$ – фактические издержки обращения за период;

$И_{\text{отд}}$ – уровень отдачи издержек обращения магазина.

Анализ динамики отдачи издержек обращения, а также сравнение его с эталонным значением произведено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ динамики отдачи издержек обращения по всем филиалам торговой сети

Магазины розничной торговой сети	2014 г.			2015 г.			Изменение отдачи издержек обращения
	товарооборот, тыс. руб.	издержки обращения, тыс. руб.	уровень отдачи издержек обращения	товарооборот, тыс. руб.	издержки обращения, тыс. руб.	уровень отдачи издержек обращения	
Москва	351 250,08	19 199	18,2946	354 848,70	20 582	17,2400	-1,0546
Санкт-Петербург	340 009,99	17 873	19,0230	302 551,08	18 088	16,7262	-2,2968
Екатеринбург	247 713,80	12 927	19,1617	237 609,96	13 629	17,4334	-1,7283
Челябинск	204 088,47	11 141	18,3172	222 914,99	12 890	17,2928	-1,0245
Нижний Новгород	156 278,01	8 377	18,6543	194 378,23	11 331	17,1544	-1,4999
Казань	66 852,10	3 723	17,9522	162 908,90	9 350	17,4226	-0,5296
Новосибирск	37 725,66	2 009	18,7699	63 216,87	3 807	16,6031	-2,1669
Эталонный (максимальный) уровень отдачи издержек обращения	X	X	19,1617	X	X	17,4334	-1,7283

Минимальный показатель уровня отдачи издержек обращения в 2014 году равняется 17,9522 руб. (г.Казань); максимальный показатель - 19,1617 руб. (г.Екатеринбург). Разница между минимальным и максимальным показателями составляет 1,2095 руб. Также стоит отметить, что уровень в 19 руб. превышает всего один город – Санкт-Петербург. В 2015 году ситуация с уровнем отдачи издержек обращения ухудшается. Максимальный показатель теперь составляет всего 17,4334 руб. (г.Екатеринбург); минимальный - 16,6031 руб. (г.Новосибирск). Разница составила 0,8303 руб. Разбег показателей уменьшается, уровень отдачи издержек обращения выравнивается. Намечается негативная тенденция – динамика показателей всех анализируемых городов отрицательная.

Значительное уменьшение в этом списке имеют города Санкт-Петербург и Новосибирск: снижение более чем на 2 руб. Наименее значимая отрицательная динамика наблюдается в г. Казань (-0,5296 руб.). Эталонное значение снизилось на -1,7283 руб.

Отдельно стоит отметить показатели г. Челябинск: в 2014 году уровень отдачи издержек обращения составил 18,3172 руб.; в 2015 году этот же показатель

составил 17,2928 руб. (разница – -1,0245 руб.).

Далее применим рейтинг-метод для сравнения показателей магазинов. Рейтинг-метод построен на практическом использовании известного в математической статистике приема формирования рейтинга для определения степени разброса анализируемых величин от некоторого базисного ориентира. Применительно к финансово-экономическому анализу издержек обращения может быть применен метод изменения эффективности по степени приближения к эталонному значению. Содержание метода сводится к последовательности следующих шагов:

1) по всем магазинам розничной торговой сети, подлежащих рейтинговому ранжированию, рассчитываются исходный коэффициент – уровень отдачи издержек обращения;

2) для каждого коэффициента из всех рассчитанных выбирается наилучшее значение, которое принимается за условно-эталонное;

3) для каждого магазина определяется степень приближения значения к эталонному показателю.

В соответствии с таблицей 2.13 было выбрано эталонное значение уровня отдачи издержек обращения. Магазин в г. Екатеринбург в течение 2014-2015 гг. сохраняет максимальный уровень отдачи издержек обращения, однако и для магазина в г. Екатеринбург наблюдается падение данного показателя.

Второй показатель – коэффициент опережения изменения уровня отдачи издержек обращения. Для оценки эффективности работы магазинов вводится коэффициент опережения – это отношение базисных темпов прироста двух динамических рядов за одинаковые отрезки времени. Расчет коэффициента опережения для уровня отдачи издержек обращения по всем магазинам торговой сети производится с использованием формулы 10:

$$K_{\text{ио}}^{\text{оп}} = \frac{I_{\text{отд}}^{\text{оц}}(1) - I_{\text{отд}}^{\text{оц}}(0)}{I_{\text{отд}}^{\text{оц}}(0)} / \frac{I_{\text{отд}}^{\text{эт}}(1) - I_{\text{отд}}^{\text{эт}}(0)}{I_{\text{отд}}^{\text{эт}}(0)}, \quad (10)$$

где $K_{оп}^{ио}$ – коэффициент опережения изменения уровня отдачи издержек обращения оцениваемого магазина над эталонным (в г. Екатеринбург);

$I_{отд}^{оц}(1)$ – фактический уровень отдачи издержек обращения оцениваемого магазина;

$I_{отд}^{оц}(0)$ – базисный уровень отдачи издержек обращения оцениваемого магазина;

$I_{отд}^{эт}(1)$ – фактический уровень отдачи издержек обращения эталонного магазина;

$I_{отд}^{эт}(0)$ – базисный уровень отдачи издержек обращения эталонного магазина.

Результаты расчета представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Рейтинг магазинов, по которым сокращение уровня отдачи издержек обращения превысило сокращение уровня отдачи эталонного магазина

Магазины розничной торговой сети	Значение коэффициента опережения	Интерпретация
Москва	0,6391	Сокращение уровня отдачи издержек обращения ниже, чем по эталонному магазину (лучше эталона на 36,09%)
Санкт-Петербург	1,3386	Сокращение уровня отдачи издержек обращения выше, чем по эталонному магазину. Максимальный показатель свидетельствует о том, что данный магазин показал худшую динамику сокращения уровня отдачи издержек обращения (хуже эталона на 33,86%)
Екатеринбург	1,0000	Эталонный магазин
Челябинск	0,6201	Сокращение уровня отдачи издержек обращения ниже, чем по эталонному магазину (лучше эталона на 37,99%)
Нижний Новгород	0,8915	Сокращение уровня отдачи издержек обращения ниже, чем по эталонному магазину (лучше эталона на 10,85%)
Казань	0,3271	Сокращение уровня отдачи издержек обращения ниже, чем по эталонному магазину. Минимальное значение – данный магазин показал лучшую динамику на фоне сокращения уровня отдачи издержек обращения (лучше эталона на 67,29%)
Новосибирск	1,2799	Сокращение уровня отдачи издержек обращения выше, чем по эталонному магазину (хуже эталона на 27,99%)

Интерпретация коэффициента опережения может быть представлена в виде следующего алгоритма: так как по всем магазинам произошло сокращение уровня отдачи издержек обращения, то необходимо определить, по каким

коэффициентам коэффициент опережения превысил значение (1). На завершающем этапе оценим магазины по соотношению темпов роста товарооборота и темпов изменения уровня отдачи издержек обращения.

По результатам анализа можно составить матрицу магазинов розничной торговой сети ООО «Эталон», в которой магазины (все магазины, в том числе и пункты розничных или корпоративных продаж) будут расположены в полном соответствии со своими показателями.

Четыре магазина из шести показали значение сокращения уровня отдачи издержек обращения ниже, чем магазин, взятый за эталон (г. Екатеринбург). Это Казань, Челябинск, Москва и Нижний Новгород. Новосибирск и Санкт-Петербург имеют результаты хуже эталонного.

Акцентируем свое внимание на магазине в г. Челябинск: сокращение уровня отдачи издержек обращения происходит более низкими темпами, чем в магазине г. Екатеринбург, взятого за эталон. Сокращения происходит на 37,99% медленнее, чем эталонное значение.

Данный момент на рынке онлайн-торговли привел к такой ситуации, при которой доставку товара еще быстрее сделать невозможно, а цену товара занизить нельзя, учитывая нынешнюю экономическую ситуацию. Соответственно, клиентов необходимо привлекать иными методами.

По мнению руководства ООО «Эталон», главный фактор поддержки лояльности при интернет-торговле – эмоции покупателя. И эффективным инструментом в этом направлении могут стать распродажи и акции при правильном подходе к их организации.

На рисунке 2.7 представлено распределение магазинов торговой сети ООО «Эталон» по темпам роста товарооборота и уровня отдачи издержек обращения.

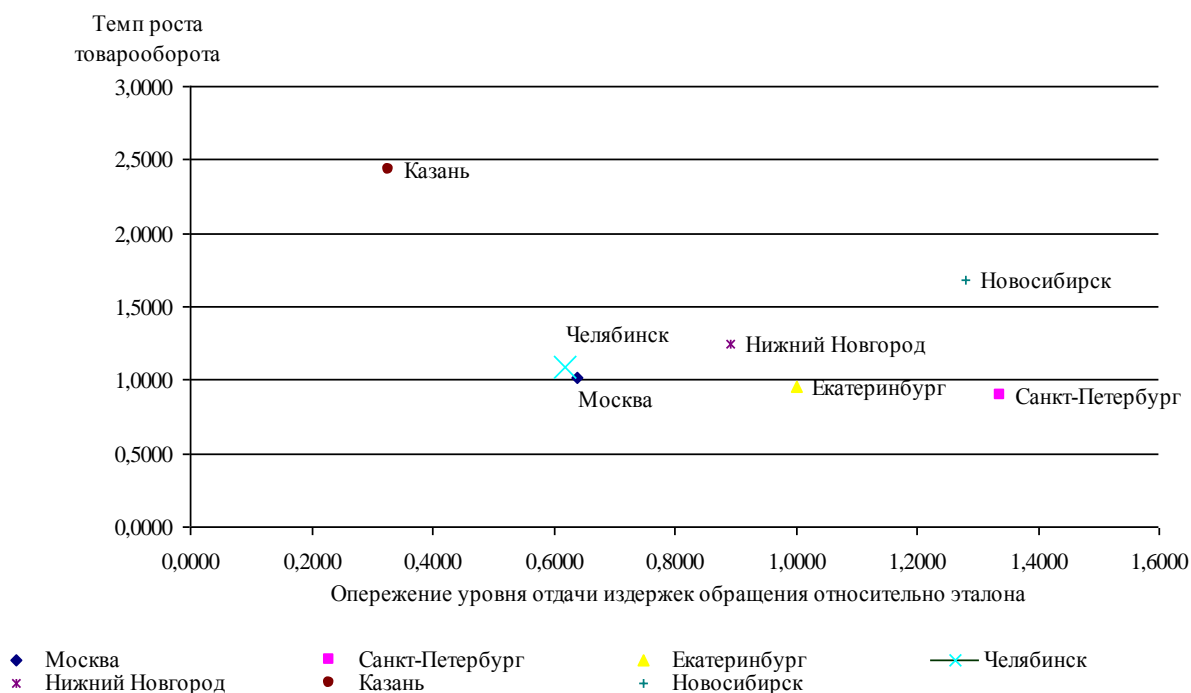


Рисунок 2.7 – Распределение магазинов торговой сети по темпам роста товарооборота и уровня отдачи издержек обращения

Из рисунка 2.7 видно, что четыре магазина сконцентрированы примерно в одном диапазоне (магазины в городах Челябинск, Нижний Новгород, Екатеринбург и Москва). Хотя отметим, что магазины в г. Нижний Новгород и г.Екатеринбург находятся правее по шкале опережения уровня отдачи обращения относительно эталона.

Далее выделим, что по нижней шкале г. Новосибирск и г. Санкт-Петербург находятся на одном уровне, но довольно значительно отличаются по показателю темп роста товарооборота. Магазин в г.Новосибирск по этому показателю находится выше четырех других вышеперечисленных магазинов. Особняком стоит магазин в г.Казань. Он находится выше всех и значительно левее.

Таким образом, магазин в г. Казань имеет показатели лучше, чем остальные магазины.

Во втором разделе подробно дана организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Эталон», произведен анализ некоторых

основополагающих для розничной торговой сети показателей, их сравнение по магазинам в разных городах. Выделены издержки обращения и произведен их расчет отдельно по каждой статье.

Представлена структура данных издержек и произведена оценка и сравнение динамики этих показателей. Выявлены тенденции изменения уровня издержек обращения и уровня отдачи издержек обращения. Также во второй главе произведено распределение магазинов торговой сети по темпам роста товарооборота и уровня отдачи издержек обращения, сделаны выводы относительно необходимости отслеживания работы эталонного магазина.

Таким образом, исходя из вышесказанного необходима разработка риск-программы по оптимизации расходов.

В третьем разделе будут предложены направления оптимизации расходов и даны рекомендации по их применению, также будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОПТИМИЗАЦИИ РАСХОДОВ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ ООО «ЭТАЛОН» Г.ЧЕЛЯБИНСК

3.1 Мотивация персонала в системе программы оптимизации расходов предприятия

Отношения между сотрудниками ООО «Эталон» являются важным аспектом ее жизнедеятельности и одним из способов мотивации. В связи с этим необходимо рассмотреть мотивационный потенциал процесса взаимодействия и особенностей его организации в разных сферах жизнедеятельности. Вопрос мотивации персонала является одним из актуальных в современной практике управления персоналом.

В рамках управления мотивацией важным аспектом является ее направленность. В данном контексте акцент ставится на актуализации тех мотивов, которые имеют отношение к труду, деятельности на рабочем месте, взаимоотношениям в коллективе ООО «Эталон».

Организационные цели и задачи взаимодействия определяются основными функциями ООО «Эталон» в той или иной сфере жизнедеятельности. В процессе коммерческой деятельности организация взаимодействия руководителей и подчиненных, сотрудников между собой направлена на построение эффективных бизнес-процессов и достижение высоких экономических результатов. В сфере индивидуальной поддержки взаимодействие организуют с целью создания условий для большей отдачи сотрудников в процессе трудовой деятельности.

Внутренняя конкуренция в ООО «Эталон» поддерживается и регламентируется рядом процедур, которые являются основанием выбора вектора дальнейшего профессионального и карьерного развития сотрудника, определения системы материального вознаграждения и в целом возможности продолжения трудовой деятельности.

Требования к системе мотивации территориального менеджера на основе ключевых показателей эффективности (KPI) представлены на рисунке 3.1.

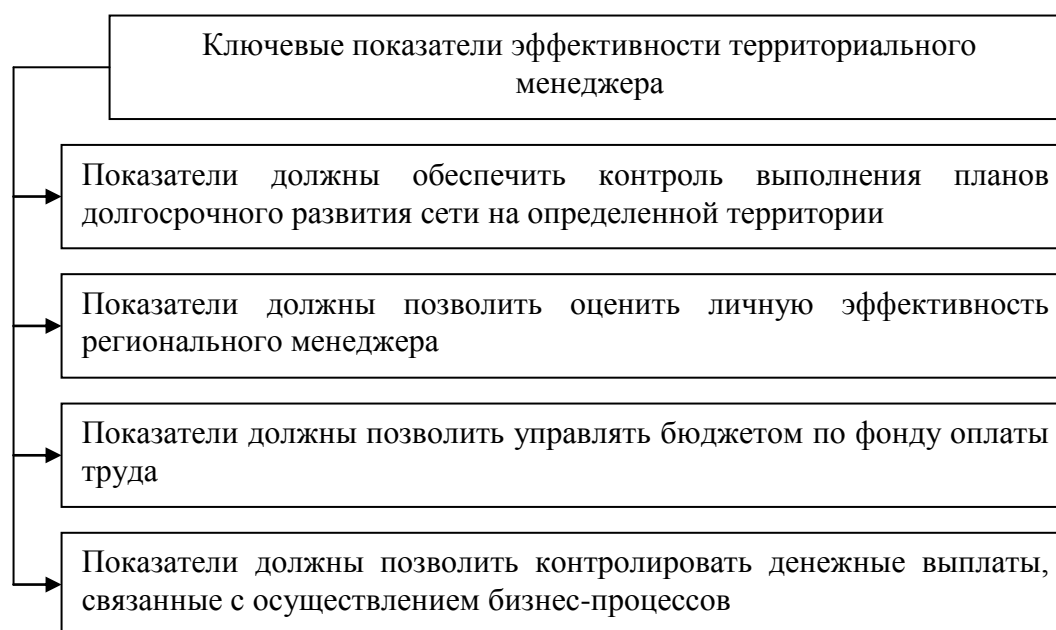


Рисунок 3.1 – Задачи разработки системы ключевых показателей работы территориального менеджера в г. Челябинск

Система ключевых показателей (KPI) должна стать инструментом стратегического и оперативного управления продажами и расходами в сети магазинов, которая позволит связать стратегические цели с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников сети магазинов ООО «Эталон» на каждом уровне управления, также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

Функционирование предприятия предполагает не только групповую и коллективную деятельность. Практически в каждой из сфер (коммерческая, образовательная, рекреационная, сфера индивидуальной поддержки) реализуется взаимодействие на основе общения. Такое индивидуальное взаимодействие может возникать спонтанно в ходе осуществления совместной деятельности, неформального общения, в ходе решения функционально-ролевых или

эмоционально-межличностных задач. Иногда его организуют специально для решения определенных задач.

Функциональные обязанности территориального менеджера в г. Челябинск представлены на рисунке 3.2.

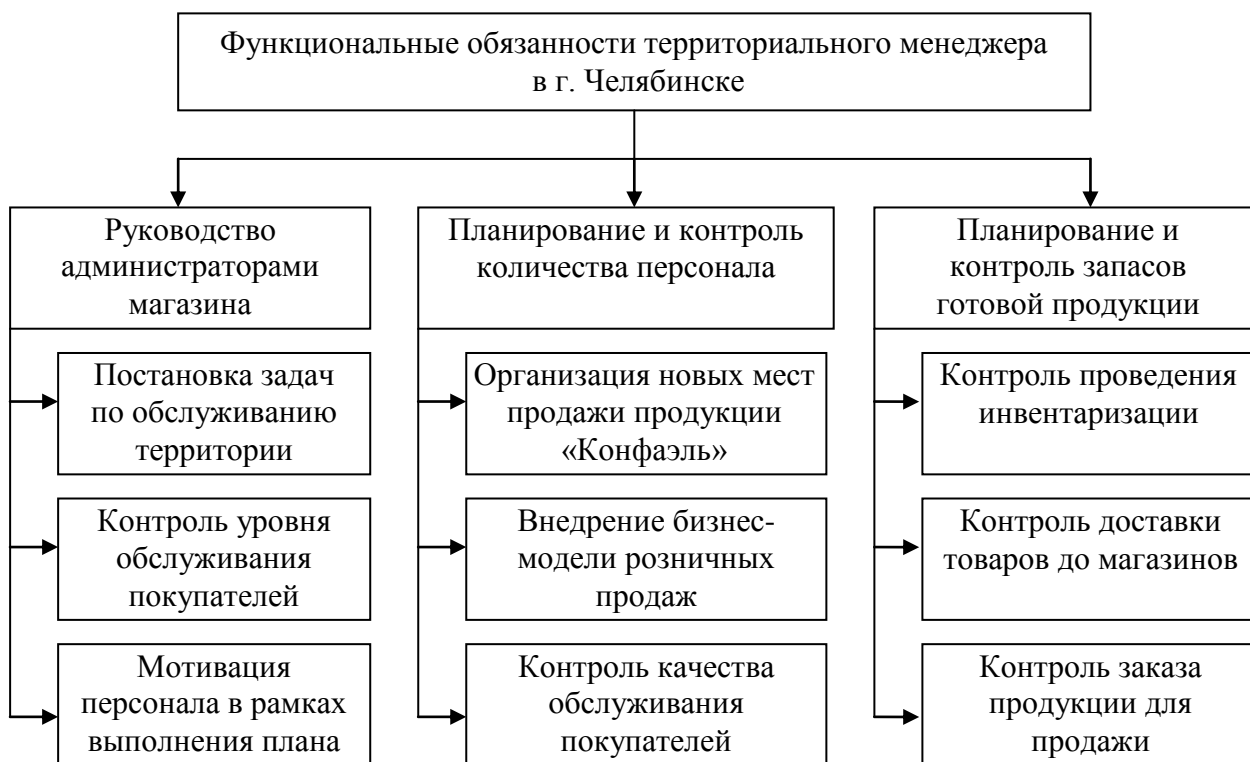


Рисунок 3.2 – Функциональные обязанности территориального менеджера в г. Челябинск

Одной из важнейших основ формирования эффективной системы мотивации на региональном уровне является умение собирать нужную информацию и правильно ее обрабатывать, чтобы получить нужные данные. Для оценки действующей системы материальной мотивации персонала необходимо соотнести уровни выплат на оплату труда с темпами роста товарооборота по магазину в г. Челябинск.

Система мотивации в ООО «Эталон» рассчитана на линейный персонал и территориального менеджера. Для таких сотрудников разрабатывается отдельная

система мотивации, включающая качественные и финансовые показатели.

Для оценки статистических весов рекомендуется использование метода экспертных оценок. Экспертное оценивание – процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

Качественные и финансовые показатели, по которым будет определяться эффективность деятельности персонала ООО «Эталон» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Показатели эффективности деятельности персонала

Цель по региону	Ключевой показатель эффективности	Порядок расчета ключевого показателя
Товарооборот (x_1)	Процент выполнения планового задания по уровню товарооборота	$\frac{ТО_{ФАКТ}}{ТО_{ПЛАН}}$, где $ТО_{ФАКТ}$ – фактический товарооборот; $ТО_{ПЛАН}$ – запланированный товарооборот на тот период, по которому определяется процент выполнения планового задания
Поддержание полного ассортимента (x_2)	Процент выполнения планового задания по широте ассортимента	$\frac{АСС_Д}{АСС_{БАЗ}}$, где $АСС_Д$ – действительная широта ассортимента $АСС_Б$ – базовая широта ассортимента
Поддержание стабильного коллектива (x_3)	Процент выполнения планового задания по уровню текучести персонала	$\frac{УВ_{ФАКТ} \times СЧ_{ПЛАН}}{УВ_{ПЛАН} \times СЧ_{ФАКТ}}$, где $УВ_{ФАКТ}$, $УВ_{ПЛАН}$ – число уволенных по факту и по плану соответственно; $СЧ_{ФАКТ}$, $СЧ_{ПЛАН}$ – среднесписочная численность по факту и по плану соответственно
Своевременность подачи отчетов (x_4)	Отношение фактического срока подачи отчетов к плановому сроку подачи отчетов	$\frac{T_{КРИТ} - T}{T_{КРИТ}}$, где T – фактический срок подачи отчета; $T_{КРИТ}$ – критический срок подачи отчета
Проведение тренингов и обучения подчиненных (x_5)	Соотношение фактического числа часов, затраченных на обучение к плановому числу часов	$\frac{O_{(ЧАС)ФАКТ}}{O_{(ЧАС)ПЛАН}}$, где $O_{(ЧАС)ФАКТ}$ – фактическое число часов, затраченных на обучение; $O_{(ЧАС)ПЛАН}$ – плановое число часов, затраченных на обучение

Окончание таблицы 3.1

Цель по региону	Ключевой показатель эффективности	Порядок расчета ключевого показателя
Развитие продаж (x_6)	Отношение числа утвержденных заявок на организацию новой точки продаж к общему числу заявок	$\frac{ИП_{УТВ}}{ИП_{РАЗ}}$, где $ИП_{УТВ}$ – число инвестиционных проектов по расширению деятельности; $ИП_{РАЗ}$ – число заявок на осуществление инвестиций
Снижение затрат (x_7)	Отношение сумм перерасхода по утвержденным статьям затрат к общей сумме утвержденных затрат	$\frac{З_{УТВ}}{З_{УТВ} + З_{ПЕР}}$, где $З_{ПЕР}$ – сумма затрат в денежной форме, кроме заработной платы, понесенная сверх установленных лимитов; $З_{УТВ}$ – утвержденная сумма затрат в денежной форме, кроме заработной платы

Таким образом, разработана система ключевых показателей эффективности (KPI), по которым будет определяться уровень оплаты труда персонала предприятия ООО «Эталон». При этом необходимо определить степень взаимосвязи целей деятельности территориального менеджера с ключевыми показателями эффективности деятельности.

Мнение эксперта изучается с помощью индивидуального экспертного опроса. Опрос осуществляется в форме интервью или в виде анализа экспертных оценок. Данный метод означает беседу руководства розничной торговой сети ООО «Эталон» с экспертами, в ходе которой ставятся перед экспертом вопросы, ответы на которые значимы для достижения программных целей. Анализ экспертных оценок предполагает индивидуальное заполнение экспертом разработанного заказчиком формуляра, по результатам которого производится всесторонний анализ проблемной ситуации и выявляются возможные пути ее решения. Свои соображения эксперт выносит в виде отдельного документа. При оценке факторов, влияющих на эффективность развития территории, привлекаются эксперты, опрашиваемые независимо друг от друга. От субъективности мнения к объективному показателю можно перейти, оценив степень согласованности мнения экспертов.

Сводная матрица рангов, составленная на основе данных анкетного опроса

представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сводная матрица рангов ключевых показателей эффективности

Факторы	Эксперты							Сумма рангов	d	d ²
	1	2	3	4	5	6	7			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
x ₁	6	6	4	6	6	7	6	41	13	169
x ₂	5	4	3	5	7	6	5	35	7	49
x ₃	3	1	5	4	3	5	4	25	-3	9
x ₄	4	5	6	3	2	1	2	23	-5	25
x ₅	7	7	7	7	5	4	7	44	16	256
x ₆	2	3	1	2	1	3	1	13	-15	225
x ₇	1	2	2	1	4	2	3	15	-13	169
∑	28	28	28	28	28	28	28	196		902

На основании данной матрицы рассчитываются следующие показатели:

Сумма рангов (рассчитывается по формуле 11):

$$S_p = \sum_{i=1}^m x_{i,j}, \quad (11)$$

где S_p – Сумма рангов;

$i=1 \dots m$ – порядковый номер эксперта (из m экспертов).

В частности, для фактора (x_1) имеем следующую сумму рангов $S_p(x_1) = 6 + 6 + 4 + 6 + 6 + 7 + 6 = 41$.

Отклонение суммы рангов от среднего арифметического (рассчитывается по формуле 12):

$$d = \sum_{i=1}^m x_{i,j} - \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m x_{i,j}}{n}, \quad (12)$$

где $j=1 \dots n$ – порядковый номер характеристики (из n характеристик).

В частности, для фактора (x_1) имеем следующее отклонение суммы рангов от

среднего арифметического $d(x_1) = 41 - 28 = 13$.

На следующем этапе производится оценка средней степени согласованности мнений всех экспертов. Коэффициент конкордации в общем виде определяется в виде формулы 13:

$$W = \frac{12 \times d^2}{m^2(n^3 - n)}. \quad (13)$$

Тогда, для ранжированного ряда имеем следующий коэффициент конкордации $W = \frac{12 \times 902}{7^2(7^3 - 7)} = 0,657$.

Данное значение коэффициента конкордации ранжированного ряда говорит о средней степени согласованности мнений экспертов.

На следующем этапе оценим степень значимости коэффициента конкордации χ^2 Пирсона, который позволяет осуществлять проверку эмпирического и теоретического распределений одного признака. Расчет критерия согласованности Пирсона производится с использованием формулы 14:

$$\chi^2 = \frac{12 \times d^2}{mn(n+1)}. \quad (14)$$

Тогда в соответствии с рейтинговыми оценками экспертов имеем $\chi^2 = \frac{12 \times 902}{7 \times 7 \times (7+1)} = 27,61$.

Вычисленный χ^2 сравниваем с табличным значением для числа степеней свободы $K=6$ (число степеней свободы = $n-1$) и при заданном уровне значимости $\alpha = 0,05$. Так как χ^2 расчетный 27,61 больше табличного значения (12,59159), то $W = 0,657$ – величина не случайная, а потому полученные результаты имеют смысл и могут использоваться в дальнейших исследованиях. На основе получения суммы рангов (таблица 3.3) можно вычислить показатели весомости рассмотренных

параметров. Матрицу опроса преобразуем в матрицу преобразованных рангов по формуле 15:

$$Q_{ij} = x_{\text{MAX}} - x_{ij} \quad (15)$$

Мотивация персонала на достижение целей – эта одна из важнейших задач в системе управления по целям. Розничная торговая сеть ООО «Эталон» индивидуально подходит к политике формирования фонда оплаты труда (рекомендуется введение стимулирования труда по 7 ключевым показателям). Матрица преобразованных рангов показана в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица преобразованных рангов и расчет веса КРІ территориального менеджера

Факторы	Эксперты							Σ	Вес λ
	1	2	3	4	5	6	7		
1	2	3	4	5	6	4	7	8	9
x ₁	1	1	3	1	1	0	1	8	0,0544
x ₂	2	3	4	2	0	1	2	14	0,0952
x ₃	4	6	2	3	4	2	3	24	0,163
x ₄	3	2	1	4	5	6	5	26	0,177
x ₅	0	0	0	0	2	3	0	5	0,034
x ₆	5	4	6	5	6	4	6	36	0,245
x ₇	6	5	5	6	3	5	4	34	0,231
Итого								147	1

По итогам расчетов наибольший статистический вес имеет фактор – развитие продаж (x₆). Вес данного показателя составляет 24,5%. Второй по значимости показатель имеет фактор снижения затрат (x₇) и совсем немного уступает фактору (x₇) – 23,1%. За первыми двумя по значимости факторами следуют факторы (x₄) и (x₃) – своевременность подачи отчетов и поддержание стабильного коллектива. Значения этих факторов отличаются незначительно. Вес первого (x₄) составляет 17,7%, вес второго (x₃) – 16,3%. Далее следует фактор поддержания полного ассортимента (x₂), его вес – 9,52%. Предпоследний по значимости фактор –

товарооборот (x_1) – 5,44%. Последнее место занимает фактор проведения тренингов и обучения подчиненных (x_5) – 3,4%. Таким образом, мы ранжировали рассматриваемые факторы по влиянию (весу) на конечный результат работы.

Между тем, с теоретической точки – финансовая мотивация при управлении по ключевым показателям эффективности должна состоять из постоянной и переменной части. При этом доля переменной части должна зависеть от уровня влияния сотрудника на конечную цель компании (для магазина розничной торговли конечная цель деятельности – максимизация операционной прибыли магазина).

Таблица 3.4 – Расчет шести из семи показателей эффективности работы территориального менеджера

Показатель	2014 г.			2015 г.			Изменение выполнения планового задания, %
	план	факт	выполнение планового задания, %	план	факт	выполнение планового задания, %	
Товарооборот, тыс. руб.	200 000,00	204 088,00	102,04	215 000,00	222 914,00	103,68	1,64
Широта ассортимента, позиций	800	780	97,50	800	765	95,63	-1,87
Число уволенных, чел.	1	1	100,00	1	1	116,67	16,67
Среднесписочная численность, чел.	12	12		12	14		
Часы, затраченные на обучение, час.	200	200	100,00	200	270	135,00	35,00
Утвержденные инвестиционные проекты по развитию розничной торговли в регионе, ед.	1	0	0,00	1	1	100,00	100,00
Издержки обращения в денежной форме (кроме зарплаты и отчислений на соцнужды), тыс. руб.	1 000,00	1 027,14	97,36	1 075,00	1 449,90	74,14	-23,21

Итак, рассмотрим каждый фактор (показатель эффективности) более

подробно. Первый фактор в таблице – товарооборот. Плановые показатели были превышены как в 2014 году, так и в 2015 году. Превышение незначительное, зато стабильное: 2,04% и 3,68% соответственно (изменения выполнения планового задания - +1,64 процентных пункта). Второй фактор – широта ассортимента. По данному показателю плановые значения были практически достигнуты: в 2014 году – 97,5%; в 2015 году – 95,63% (изменения планового значения – (-1,87%)). В каждом году было уволено по одному сотруднику, а среднесписочная численность увеличилась на два человека в 2015 году. Плановый показатель часов, затраченных на обучение, был превышен на 70 часов в 2015 году (+35%). Утвержденные инвестиционные проекты: был утвержден один проект в 2015 году (его планировали). Издержки обращения в денежной форме превысили плановые значения как в 2014 году, так и в 2015 году. Причем превышение плановых значений в 2015 году составило более 25% от запланированного.

С учетом того, что переменная часть может существенно изменяться, поэтому при планировании затрат на оплату труда сотрудника рассчитывают его средний ежемесячный доход. Рассмотрим вариант подсчета среднего ежемесячного дохода территориального менеджера, который будет состоять из постоянной части и переменной, определяемой с помощью ключевых показателей.

В таблице 3.4 отсутствует показатель x_4 «своевременность подачи отчетов», который должен быть рассчитан индивидуально по факту передачи и утверждения каждого отчета. В 2014 году территориальным менеджером было сдано 15 отчетов: (ежемесячные отчеты, ежеквартальные и годовой отчет). При этом все 15 отчетов сданы вовремя, следовательно, $KPI_{x4} = 100\%$.

Аналогично сдавались отчеты в 2015 году. Таким образом, изменений по данному показателю не было. Основополагающее значение в формировании этого уровня имеет базовая заработная плата конкретных работников, уровень которой, в свою очередь, складывается под влиянием многочисленных факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к предприятию. Уровень базовой заработной платы конкретного работника определяет его ценность

для предприятия.

На завершающем этапе определим эффективность внедрения риск-программы управления расходами в розничной торговой сети ООО «Эталон». До начала полномасштабного внедрения риск-программы управления затратами, связанными с ростом мотивации сотрудников на достижение ключевых показателей, руководство должно представлять ее ценность и убедиться в своевременности ее проведения.

3.2 Исследование эффективности внедрения риск-программы оптимизации расходов

Управление основными экономическими показателями, в том числе и издержками обращения ООО «Эталон», предполагает знание причин, влияющих на их уровень и динамику. В специальной экономической литературе известны различные методы факторного планирования динамики затратных показателей.

На практике этому вопросу на предприятии не уделяется внимания. Современные экономические условия хозяйствования при разработке механизма управления издержками обращения требуют отдельного учета доли условно-постоянных и переменных затрат. Это связано с тем, что величина прибыли и порог рентабельности, при котором коммерческая деятельность не имеет прибыли, но уже безубыточно, зависят от соотношения указанных затрат в общей их сумме.

Планирование товарооборота осуществим по следующему алгоритму.

Первый этап. Определим товароборот на 1 кв. м. торговой площади. Схематичное распределение товарооборота представлено на рисунке 3.3. Распределение товарооборота и торговой площади неравномерное. Основная часть торговой площади и товарооборота приходится на магазин по улице Свободы, 88. Новая торговая точка в ТРК «Горки» сопоставима по площади с точкой в ТРК «Фокус», однако, по показателю товарооборота уступает чуть более

трети объема показателя товарооборота ТРК «Фокус». Но стоит отметить, что эта точка только начала работу.

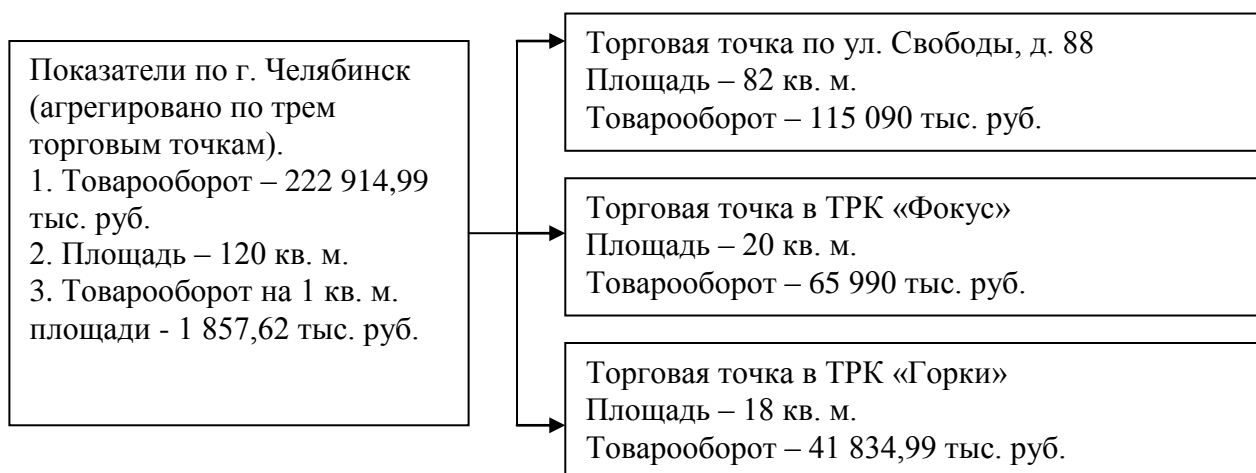


Рисунок 3.3 – Распределение товарооборота, торговой площади по агрегированным и детализированным значениям в г. Челябинск

Второй этап. Определим цели выполнения товарооборота на 1 кв. м торговой площади в планируемом году. Так как средний товарооборот по г. Челябинск на 1 кв. м площади составил 1 857,62 тыс. руб., поставим следующие цели для каждого магазина (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Цели роста товарооборота ООО «Эталон» г. Челябинск на плановый период

Торговые точки	Показатели 2015 г.			Средний товарооборот по торговым точкам в г. Челябинск на 1 кв. м.	Цель на планируемый год
	товарооборот, тыс. руб.	площадь, кв. м	товарооборот на 1 кв.м. площади		
ул. Свободы, д. 88	115 090,00	82	1 403,54	1 857,62	Доведение товарооборота на 1 кв.м. до среднего по торговым точкам в г. Челябинск
ТРК «Горки»	41 834,99	18	2 324,17		
ТРЦ «Фокус»	65 990,00	20	3 299,50		Сохранение товарооборота на 1 кв.м. на достигнутых уровнях

Исходя из показателей товарооборота на 1 кв. метр площади в магазинах торговой сети и среднего показателя по всей торговой сети можно сформулировать две цели на прогнозируемый год. Первая цель, достижение товарооборота на 1 кв. м до среднего значения в магазине по улице Свободы. Вторая цель, сохранение товарооборота на 1 кв. метр площади на достигнутых уровнях или хотя бы незначительное снижение этого показателя в двух других торговых точках.

Третий этап. Определение плана товарооборота на планируемый год по г. Челябинск. Расчет производится следующим образом по формуле 16:

$$TO_{\text{ПЛАН}} = \sum TO_{\text{ПЛАН}}^{\text{КВ.М}} \cdot S_{\text{ФАКТ}}, \quad (16)$$

где $TO_{\text{ПЛАН}}$ – план товарооборота на первый год планового периода;

$TO_{\text{ПЛАН}}^{\text{КВ.М}}$ – цели по товарообороту для каждого магазина;

$S_{\text{ФАКТ}}$ – площадь каждого магазина.

Тогда, имеем следующую цель по товарообороту на планируемый год $TO_{\text{ПЛАН}} = 1857,62 \times 82 + 2324,17 \times 18 + 3299,5 \times 20 = 260150,23$ тыс. руб.

Уровень планового задания по товарообороту в г. Челябинск, таким образом, составит $УПЗ_{\text{ТО}} = \frac{260150,23}{222914,99} = 1,167$ (планируется рост товарооборота в г. Челябинск на 16,7%).

Четвертый этап. Определим уровень мотивации персонала, направленный на достижение указанного плана товарооборота. Система мотивации не будет эффективной, если она базируется на денежных стимулах. Достойная зарплата оказывает большое влияние на положительный имидж работодателя. Это одна из ключевых составляющих корпоративной культуры. Грамотно выстроенная система материальной мотивации может стать инструментом развития лояльности и удержания ключевых сотрудников. Формула расчета фонда оплаты труда может выглядеть следующим образом (формула 17):

$$\text{БО} \times \left[1 + \sum_{i=1}^N (\lambda_i \times \text{KPI}_i) \right] = \text{ФЗП} . \quad (17)$$

Зная статистические веса и значения ключевых показателей, а также зная фонд оплаты труда в 2015 году, определим размер базовой части заработной платы и размер премиальной части оплаты труда.

Таблица 3.6 – Расчет базовой и переменной части заработной платы с учетом предложенных рекомендаций в 2014-2015 гг.

Ключевой показатель эффективности	Статистический вес	Значение, %		Коэффициенты с учетом статистического веса	
		2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Процент выполнения планового задания по уровню товарооборота	0,0544	102,04	103,68	0,0555	0,0564
Процент выполнения планового задания по ширине ассортимента	0,0952	97,50	95,63	0,0928	0,0910
Процент выполнения планового задания по уровню текучести персонала	0,163	100,00	116,67	0,1630	0,1902
Отношение фактического срока подачи отчетов к плановому сроку подачи отчетов	0,177	100	100	0,1770	0,1770
Соотношение планового числа часов, затраченных на обучение к фактическому числу часов	0,034	100,00	135,00	0,0340	0,0459
Отношение числа утвержденных заявок на организацию новой точки продаж к общему числу заявок	0,245	0,00	100,00	0,0000	0,2450
Отношение сумм перерасхода по утвержденным статьям затрат к общей сумме утвержденных затрат	0,231	97,36	74,14	0,2249	0,1713
Фонд заработной платы – итого				4 834,00	5 854,00
Базовая заработная плата				2 766,67	2 961,39
Переменная часть заработной платы (должна быть распределена территориальным менеджером в соответствии со вкладом каждого в достижение KPI, в том числе и себе)				2 067,33	2 892,61

В соответствии со статистическим весом и значением полученных коэффициентов в исследуемом периоде можно определить для каждого ключевого показателя эффективности коэффициенты с учетом статистического веса. С учетом полученных результатов и определенным фондом оплаты труда можно разделить фонд оплаты труда на базовую и переменную части. В 2014 году

базовая часть заработной платы составила 2 766,67 тыс. руб.; в 2015 году 2 961,39 тыс. руб. Соответственно, в 2014 году переменная часть заработной платы составила 2 067,33 тыс. руб.; в 2015 году – 2 892,61 тыс. руб.

Таким образом, данная переменная часть заработной платы с учетом внедрения рекомендаций могла бы быть распределена среди сотрудников магазина в 2014 году и в 2015 году. Таким образом, соотношение переменной и постоянной части оплаты труда должно составить $\text{ФОТ}_{\frac{\text{ПЕР}}{\text{ПОСТ}}} = \frac{2892,61}{2961,39} = 0,9767$ (на 1 рубль базовой оплаты труда рекомендуется начислять 0,9767 руб. переменной части оплаты труда при достижении заданных значений по ключевым показателям эффективности).

На плановый период ожидается товарооборот по г. Челябинск в объеме 260 150,23 тыс. руб. При этом уровень отдачи затрат на оплату труда должен быть сохранен на уровне 2015 года. Тогда фонд оплаты труда на планируемый год рассчитывается в следующем объеме

$$\text{ФОТ}_{\text{ПЛАН}} = \frac{\text{ТО}_{\text{ПЛАН}}}{\text{ТО}_{2015}} \times \text{ФОТ}_{2015} = \frac{260150,23}{222914,99} \times 5854,00 = 6832 \text{ тыс. руб. по всему персоналу}$$

ООО «Эталон» в г. Челябинск.

В таблице 3.7 представлена рекомендуемая система распределения фонда оплаты труда на предприятии в г. Челябинск.

Таблица 3.7 – План по затратам на оплату труда, в тыс. руб.

Должность	2015 г.	Планируемый год			
		без учета рекомендации		с учетом рекомендации	
		базовая	переменная	базовая	переменная
Территориальный менеджер	55,00	64,19	Переменная часть оплаты труда без программы оптимизации расходов не предусмотрена	32,44	Устанавливается в процентах от товарооборота: 1 План товарооборота – 260 150,23 тыс. руб. 2 Постоянная часть оплаты труда – 3455,46 тыс. руб. 3 Переменная часть оплаты труда – 3376,38 тыс. руб.
Администратор	43,00	50,18		25,36	
Продавец-консультант	40,00	46,68		23,59	
Кассир	36,5	42,60		21,53	
Мерчендайзер	30,00	35,01		17,69	
Специалист по эксплуатации оборудования	27,5	32,09		16,22	
Уборщик территории	20,1	23,46		11,86	
Итого за год	5 854,00	6 832,00		3455,46	

План по затратам на оплату труда в планируемом году без учета рекомендаций и с учетом рекомендаций сильно разнится. Фонд оплаты труда без учета рекомендаций в планируемом году составит 6 832,00 тыс. руб. Фонд оплаты труда с учетом рекомендаций в планируемом году распределится следующим образом - базовая часть составит 3 455,46 тыс. руб., переменная часть составит 3 376,38 тыс. руб.

Разница между фондом оплаты труда без учета рекомендаций и базовой частью фонда оплаты труда с учетом рекомендаций составляет практически половину от ФОТ без учета рекомендаций, оставшаяся часть ФОТ может быть распределена в качестве премий, бонусов и других поощрительных мероприятий персонала при условии достижения показателей КРІ, что должно дополнительно мотивировать сотрудников к достижению поставленных задач.

Современные системы управления затратами базируются на анализе зависимости между изменениями объема производства, выручки от реализации продукции, затрат и чистой прибыли. Такой анализ получил название операционного анализа. Ключевыми элементами операционного анализа являются: порог рентабельности; операционный рычаг; запас финансовой прочности.

Операционный анализ позволяет определить выручку, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не получает прибыли. Такой объем выручки называют критической точкой (порог рентабельности).

В таблице 3.8 представлено распределение затрат на постоянные и переменные.

Таблица 3.8 – План расходов ООО «Эталон» г. Челябинск, в тыс. руб.

Статья затрат	2015 г.	Планируемый год	
		без учета рекомендации	с учетом рекомендации
Переменные затраты – всего, в том числе	130 606,61	152 422,86	156 812,15
Себестоимость продаж (закупочная цена товара)	130 345,07	152 117,63	152 117,63
Затраты на оплату труда - переменная часть	0	0	3 376,38

Окончание таблицы 3.8

Статья затрат	2015 г.	Планируемый год	
		без учета рекомендации	с учетом рекомендации
Отчисления на социальные нужды с переменной части оплаты труда	-	-	1 012,91
Оплата транспортных расходов	261,54	305,23	305,23
Постоянные затраты - всего	12 352,35	13 760,28	9 370,99
в том числе			
Затраты на оплату труда - постоянная часть	5 854,00	6 831,84	3 455,46
Отчисления на социальные нужды с постоянной части оплаты труда	1 756,20	2 049,55	1 036,64
Амортизация торгово-технологического оборудования	3 830,55	3 830,55	3 830,55
Оплата аренды помещений	192,00	220,8	220,8
Оплата коммунальных услуг	144,00	165,6	165,6
Оплата телефонной связи и интернет	120,00	138,00	138,00
Оплата услуг ЧОП	96,00	110,4	110,4
Оплата рекламных акций	154,00	177,1	177,1
Оплата услуг банка за инкассацию денежных средств	205,6	236,44	236,44
Товарооборот	222 914,99	260 150,23	260 150,23

Переменные затраты на планируемый год с учетом рекомендаций будут больше на 4 389,29 тыс. руб., чем если не использовать рекомендации. Увеличение затрат происходит за счет увеличения затрат на оплату труда (переменная часть) и за счет отчислений на социальные нужды с переменной части оплаты труда.

Постоянные затраты при использовании рекомендаций будут ниже, чем если не использовать рекомендации на те же 4 389,29 тыс. руб. Снижение затрат при использовании рекомендаций происходит за счет сокращения затрат на оплату труда (постоянная часть) и отчислений на социальные нужды с постоянной оплаты труда.

Управление основными экономическими показателями, в том числе и издержками обращения, предполагает знание причин, влияющих на их уровень и динамику.

Произведем расчет безубыточного объема продаж в соответствии с формулой 7:

- безубыточный объем продаж с учетом рекомендаций

$$ОП^{РЕК}_Б = \frac{9370,99}{1 - \frac{156812,12}{260150,23}} = 23591,16 \text{ тыс. руб.};$$

- безубыточный объем продаж без учета рекомендаций

$$ОП^{Б/РЕК}_Б = \frac{13760,28}{1 - \frac{13760,28}{260150,23}} = 33229,63 \text{ тыс. руб.}$$

Из проведенных расчетов следует, что порог рентабельности при использовании рекомендаций значительно ниже порога рентабельности без применения рекомендаций. Разница составляет 9 638,47 тыс. руб.

Таким образом, эффективнее было бы с точки зрения порога рентабельности применять предложенные рекомендации.

В таблице 3.9 представлено изменение затрат на оплату труда при внедрении рекомендации по материальному стимулированию работников в деятельность ООО «Эталон».

Таблица 3.9 – Изменение затрат на оплату труда при внедрении рекомендации

Показатель	План продаж, тыс.руб.				
	недовыполнение		выполнение	перевыполнение	
	на 10%	на 5%		на 5%	на 10%
Товарооборот	234 135,21	247 142,72	260 150,23	273 157,74	286 165,26
Зарботная плата без учета рекомендаций	6 831,84	6 831,84	6 831,84	6 831,84	6 831,84
Зарботная плата с учетом рекомендаций	6 499,22	6 668,32	6 831,84	7 006,51	7 175,61
в том числе					
Постоянная часть	3 455,46	3 455,46	3 455,46	3 455,46	3 455,46
Переменная часть	3 043,76	3 212,86	3 376,38	3 551,05	3 720,15

Если все показатели КРІ будут выполнены, то сотрудники, непосредственно участвующие в торговом процессе, могут рассчитывать на увеличенную премию, так как в этом случае ООО «Эталон» увеличит эффективность своей деятельности. При взятом диапазоне уровней товарооборота максимальное отклонение от планового показателя составит не больше, чем 350,00 тыс. руб.

Изменения в переменной части заработной платы выбранного диапазона при выполнении или невыполнении поставленных условий колеблется равномерно: в пределах 175-160 тыс. руб.

Таким образом, предложенные рекомендации по стимулированию производительности труда персонала могут быть успешно внедрены в деятельность организации и будут способствовать с большой долей вероятности увеличению эффективности деятельности последней.

Как известно, чем больше доля постоянных расходов в общей сумме расходов, тем быстрее изменяется величина прибыли в сравнении с изменением объема продаж. Соответственно, рост продаж в организациях с большой долей постоянных расходов в общей структуре расходов приведет к еще большему росту прибыли от продаж, снижение же объемов продаж приведет к еще более стремительному снижению прибыли. Изменение прибыли от продаж в случае внедрения рекомендации по материальному стимулированию работников по консолидированным показателям всех торговых точек ООО «Эталон» г. Челябинск представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 –Изменение прибыли от продаж при внедрении рекомендации

Показатель	План продаж				
	недовыполнение		выполнение	перевыполнение	
	на 10%	на 5%		на 5%	на 10%
Товарооборот, тыс. руб.	234 135,21	247 142,72	260 150,23	273 157,74	286 165,26
Себестоимость продаж, тыс. руб.	136 905,87	144 511,75	152 117,63	159 723,51	167 329,39
Валовая прибыль, тыс. руб.	97 229,34	102 630,97	108 032,60	113 434,23	118 835,86
Переменные издержки, тыс. руб.	4 225,07	4 459,79	4 694,52	4 929,25	5 163,97
Постоянные издержки, тыс. руб.	9 370,99	9 370,99	9 370,99	9 370,99	9 370,99
Прибыль от продаж, тыс. руб.	83 633,28	88 800,19	93 967,09	99 134,00	104 300,90
Рентабельность продаж, %	35,72	35,93	36,12	36,29	36,45

Операционный риск характеризуется вероятностными характеристиками получения прибыли от продаж и рентабельности продаж в зависимости от уровня постоянных и переменных затрат. Среднеквадратическое отклонение рассматривается как мера риска, выраженная в тех же единицах, что и результат (рентабельность). Расчет среднеквадратического отклонения определяется по формуле 18:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_i - x^{CP})^2}{n-1}}, \quad (18)$$

где σ - среднеквадратическое отклонение;

x_i – текущее значение анализируемого признака;

x^{CP} – среднее значение анализируемого признака;

n – число наблюдений.

Тогда, среднеквадратическое отклонение рентабельности продаж составляет 0,2882%. Среднее квадратическое отклонение характеризует среднее отклонение всех вариант наблюдаемого ряда рентабельности продаж от средней арифметической величины.

Прибыль от продаж по консолидированным показателям всех магазинов в случае внедрения рекомендаций показывает положительную динамику. Хотя каких-то особенных скачков не наблюдается. При выбранных ограничениях (уровень товарооборота) прибыль от продаж увеличивается на 5 166,9 тыс. руб. А вот рентабельность от продаж незначительно, но возрастает при увеличении плановых показателей. Минимальный показатель 35,72%, максимальный показатель 36,45%.

Изменение прибыли от продаж без внедрения рекомендации по материальному стимулированию работников по консолидированным показателям всех магазинов г. Челябинск представлено в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Анализ поведения прибыли от продаж по консолидированным показателям всех магазинов г. Челябинск без внедрения рекомендации

Показатель	План продаж				
	недовыполнение		выполнение	перевыполнение	
	на 10%	на 5%		на 5%	на 10%
Товарооборот, тыс. руб.	234 135,21	247 142,72	260 150,23	273 157,74	286 165,26
Себестоимость продаж, тыс. руб.	136 905,87	144 511,75	152 117,63	159 723,51	167 329,39
Валовая прибыль, тыс. руб.	97 229,34	102 630,97	108 032,60	113 434,23	118 835,86
Переменные издержки, тыс. руб.	274,70	289,97	305,23	320,49	335,75
Постоянные издержки, тыс. руб.	13 760,28	13 760,28	13 760,28	13 760,28	13 760,28
Прибыль от продаж, тыс. руб.	83 194,36	88 580,72	93 967,09	99 353,46	104 739,83
Рентабельность продаж, %	31,98	34,05	36,12	38,19	40,26

Среднее квадратическое отклонение без внедрения рекомендаций составляет 3,2729% (в наблюдаемом диапазоне ряда рентабельности продаж изменение показателей является более сильным, чем при внедрении рекомендации). Прибыль от продаж по консолидированным показателям без внедрения рекомендаций также показывает положительную динамику. Каких-то резких изменений нет.

При выбранных ограничениях (уровень товарооборота) прибыль от продаж увеличивается на 5 386,36 тыс. руб.

Рентабельность продаж при выделенных уровнях товарооборота постоянно растет. Однако, рост рентабельности продаж на каждом из уровней товарооборота более значительный, чем при внедрении рекомендаций. Минимальный показатель составляет 31,98%, максимальный показатель 40,26%. Разница составляет 8,28%. Соотношение товарооборота и прибыли от продаж при внедрении рекомендаций и при их отсутствии можно увидеть на рисунке 3.4.

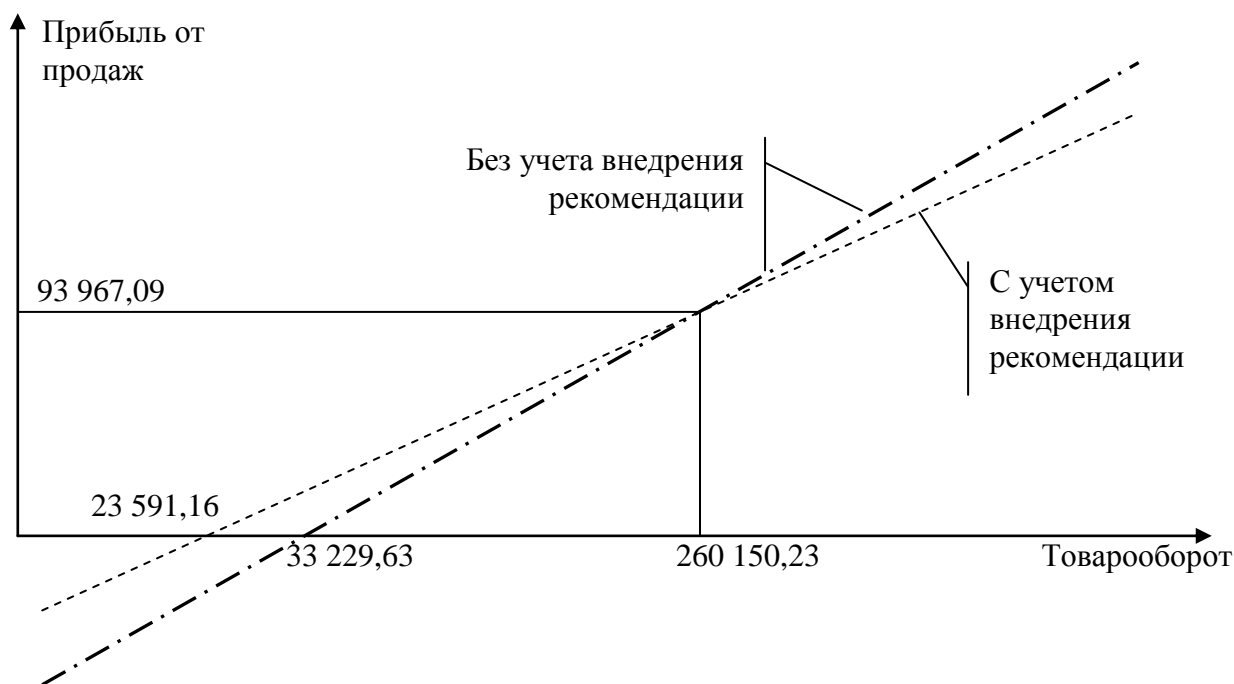


Рисунок 3.4 – Изменение прибыли от продаж при различных выполнениях плана по товарообороту с учетом внедрения рекомендаций и без рекомендаций

Точкой пересечения двух линий (линия без учета внедрения рекомендаций и линия с учетом внедрения рекомендаций) являются плановые показатели по товарообороту и прибыли от продаж на прогнозируемый год. Стоит отметить, что точка безубыточности имеет значительно лучшие показатели при использовании рекомендаций, что является в условиях кризиса серьезным аргументом в пользу внедрения предложенных рекомендаций. Также стоит отметить, что показатели прибыли от продаж при равном объеме товарооборота лучше при использовании рекомендаций до достижения уровня плановых показателей. А вот превзойти плановые показатели будет довольно непросто, в связи со сложной экономической обстановкой как в стране так и за ее пределами. Данные факторы снижают покупательную способность потребителей, тем более, если учесть тот факт, что основными потребителями продукции ООО «Эталон» являются крупные предприятия.

В третьем разделе была рассмотрена программа оптимизации расходов ООО

«Эталон». В частности подробно проанализирована мотивация персонала в данной системе, предложены рекомендации по эффективному ее применению. Разработана система ключевых показателей эффективности (KPI) для персонала ООО «Эталон» г. Челябинск.

Необходимо отметить, что данная мотивационная система подходит только для персонала, непосредственно вовлеченного в торговую деятельность. Если применить данную систему для обслуживающего персонала, то она будет неэффективной, в связи с невозможностью обслуживающего персонала влиять на ключевые показатели. В частности, для более четкого понимания была предложена матрица рангов и на ее основе рассчитаны статистические веса каждого отдельно взятого показателя. Таким образом, была сформирована система этих показателей.

Далее была проведена оценка эффекта от внедрения данной программы управления расходами на предприятии ООО «Эталон». Для проведения такой оценки были предложены этапы планирования товарооборота, произведен расчет базовой и переменной части заработной платы, определен план по затратам на оплату труда в планируемом году. Исходя из проведенных расчетов, были определены точки безубыточности для варианта, когда рекомендации были внедрены и когда рекомендации не были внедрены.

В сложившихся экономических и политических условиях внедрение рекомендаций выглядит более разумным и эффективным ходом со стороны руководства компании. Так как превысить плановое значение товарооборота в складывающихся условиях деятельности компании будет очень сложно, если вообще возможно. А показатели прибыли от продаж имеют более высокие значения при внедрении рекомендаций, нежели при их отсутствии. Также точка безубыточности (порог рентабельности) выглядит более достижимой, что значительно снизит финансовые риски предприятия, которые и так являются очень высокими.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Политика управления расходами розничного торгового предприятия должна обеспечить качественное управление расходами, что означает ориентированность расходов на рост товарооборота, на материальное стимулирование работников, на предотвращение сверхлимитных расходов. Это сводится к решению двух важных задач.

1) Обеспечение высокого уровня заинтересованности в выполнении плана по ключевым показателям эффективности. Такое условие отсутствует, когда действующая политика управления расходами не предполагает материального стимулирования.

2) Обеспечение приемлемого объема, структуры и уровня отдачи издержек обращения. Известно, что различный состав издержек обращения может наблюдаться в том случае, когда по-разному выстроены бизнес-процессы, как следствие издержки обращения по-разному воздействуют на прибыль. Например, организация складского хранения готовой продукции потребует соответственно значительных текущих расходов, в то время как широкий ассортимент готовой продукции в дальнейшем может способствовать повышению объемов реализации и увеличению доходов. Каждое решение должно быть рассмотрено как с позиции оптимальной величины издержек обращения, так и с позиции их влияния на товарооборот и прибыль от продаж.

В работе рассмотрена деятельность ООО «Эталон». В розничной торговой сети на каждый регион, где имеется магазин, назначается территориальный менеджер, при этом он подчиняется непосредственно директору департамента развития розничной торговли. На время отсутствия территориального менеджера его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем специально объявляется в приказе по организации.

Выручка в магазине не имеет резкой динамики изменения: она сохраняется на стабильном уровне. За рассматриваемый период выручка увеличилась с

208 627,67 тыс. руб. в 2013 году до 222 914,99 тыс. руб. в 2015 году. Разница составила 14 287,32 тыс. руб.

Структура ассортиментных групп довольно ровная. По значению показателя выручки и доли в общей структуре можно выделить группу «тематические подарки из шоколада». Доля группы стабильно держится на уровне около 25%; увеличивается примерно с 50 млн. руб. в 2013 году до примерно 60 млн. руб. в 2015 году.

Валовой доход в 2015 году составил 92 569,92 тыс. руб.; уровень валового дохода 41,53%. Если рассмотреть данные по ассортиментным группам, то основной доход в количественном выражении приходится на «тематические подарки из шоколада» и «шоколадные игрушки». Однако общий уровень валового дохода превышают показатели пяти ассортиментных групп, шестая ассортиментная группа (мармелад) имеет чуть меньший показатель.

Валовой доход и уровень валового дохода за период увеличиваются. Хотя в 2014 году наблюдалось снижение как одного рассматриваемого показателя, так и другого. Но снижение было незначительным. Затем, в 2015 году, последовал относительно резкий подъем показателей.

Основной вклад вносят магазины в г. Москва и г. Санкт-Петербург. Чуть отстают от этих двух магазинов магазины в г. Екатеринбург и г. Челябинск. Основной акцент был на показателе магазинов г. Челябинск - 14,46% от совокупного валового дохода по всей сети. Далее следуют магазины в городах Нижний Новгород и Казань. Самый незначительный вклад приходится на магазин в г.Новосибирск.

Таким образом, результаты деятельности розничной торговой сети ООО «Эталон» следует признать успешными. Рассмотренные финансовые показатели в целом по сети и в частности по магазинам и сегменту интернет-торговли, а также тщательный анализ работы магазинов в г. Челябинск подтверждают финансовые результаты в целом по сети и углубляют понимание происходящих процессов.

Численность персонала магазина в г. Челябинск увеличилась на два человека –

в штат приняты мерчендайзер и кассир.

Фонд оплаты труда вырос более чем на 1 млн. руб. Практически весь рост фонда оплаты труда пришелся на торговый персонал. Немного выросла среднемесячная заработная плата.

В состав транспортных расходов, относимых на издержки обращения, включаются только расходы, понесенные магазином по доставке товарного запаса до точек продаж в г. Челябинск. Доля транспортных расходов в общей структуре издержек крайне незначительна: чуть более 1% в 2014 году и чуть более 2% в 2015 году. Таким образом, влияние транспортных расходов на формирование издержек обращения не играет особой роли и не требует пристального внимания.

В процессе разработки рекомендаций осуществлено построение процесса бюджетирования деятельности магазина розничной торговой сети ООО «Эталон». Было определено, что расходы по основным бизнес-процессам растут, в том числе и расходы в денежной форме. Общая сумма расходов на содержание вспомогательных бизнес-процессов в 2014 году составила 5 119,28 тыс. руб., из них в денежной форме 2 877,22 тыс. руб. (доля расходов в денежной форме – 56,2%). Общая сумма расходов на содержание вспомогательных бизнес-процессов в 2015 году составила 5 547,44 тыс. руб., из них в денежной форме 3 305,39 тыс. руб. (доля расходов в денежной форме – 59,58%).

Доля основной категории бизнес-процессов увеличилась на 5,43%, тогда как остальных категории уменьшили свои доли в общем объеме расходов. Но уменьшение получилось очень незначительным и составило 0,58% и 0,18% соответственно. В целом же доля расходов, понесенных в денежной форме, увеличилась на 4,66 % и в 2015 году составила 70,28%.

Новая форма структуризации бюджетов магазина в г. Челябинск розничной торговой сети ООО «Эталон» предполагает высокую мотивационную направленность на всех бизнес-процессах. Мотивация рассматривается как способ побуждения себя и других участников коллектива к целенаправленному действию для достижения цели.

Для всех магазинов розничной торговой сети ООО «Эталон» рекомендуется внедрение мотивации труда на основе системы ключевых показателей (KPI). Key performance indicator – это ключевые показатели эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда.

Система ключевых показателей должна стать инструментом стратегического и оперативного управления продажами и расходами в сети магазинов, которая позволит связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников сети магазинов ООО «Эталон» на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

В результате работ по определению KPI показателей руководитель подразделения имеет уже плановые цели, по которым он будет контролировать территориальных менеджеров розничной торговой сети ООО «Эталон». Задача руководителя в этом случае, принимая решение или совершая действие, планировать результат модели мотивации персонала. Для этой цели необходимо определить удельный вес каждого ключевого показателя эффективности в системе KPI территориального менеджера.

В соответствии со статистическим весом и значением полученных коэффициентов в исследуемом периоде, были определены для каждого ключевого показателя эффективности коэффициенты, с учетом статистического веса. С учетом полученных результатов и определенным фондом оплаты труда фонд оплаты труда был разделен на базовую и переменную части. В 2014 году базовая часть заработной платы составила 2 766,67 тыс. руб.; в 2015 году – 2 961,39 тыс. руб. Соответственно, в 2013 году переменная часть заработной платы составила 2 067,33 тыс. руб.; в 2015 году – 2 892,61 тыс. руб. Таким образом, данная

переменная часть заработной платы с учетом внедрения рекомендаций могла бы быть распределена среди сотрудников магазина в 2014 году и в 2015 году.

В работе предложено изменить систему начисления заработной платы работникам торговой сети ООО«Эталон». Заработная плата будет носить комплексный характер и состоять из постоянной и переменной части оплаты труда. Подобное изменение призвано снизить уровень операционного риска, что подтверждается расчетом точки безубыточности. Из проведенных расчетов следует, что порог рентабельности при использовании рекомендаций значительно ниже порога рентабельности без применения рекомендаций. Разница составляет 9 638,47 тыс. руб. Таким образом, эффективнее было бы с точки зрения порога рентабельности применять предложенные рекомендации.

Разработанная схема формирования программы оптимизации расходов розничной торговой сети определяет достаточный инструментарий, способный отражать информацию в нужных для анализа ключевых показателях эффективности, в удобной форме, отражающей специфику деятельности каждого магазина торговой организации. Адекватность системы необходима для формирования верной картины происходящего в организации и соответствие ее экономическому смыслу для принятия обоснованных управленческих решений в области расходов розничной торговой сети.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 3 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 4 Федеральный закон Российской Федерации от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 5 Федеральный закон от 08.08.2001г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 6 Федеральный закон от 22.06.2008 г. № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 7 Федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 8 Федеральный закон от 15.12.2007 г. N 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации» (ред. от 19.12.2016 г.) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 9 Федеральный закон от 24.07.2009 г. N 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, фонд социального страхования Российской Федерации, федеральный фонд обязательного медицинского страхования» (ред. от 19.12.2016 г.) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.
- 10 Постановление правительства РФ № 265 от 04.04.2016 г. «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской

деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.

11 Постановление Правительства Российской Федерации от 30.11.2014 г. №1101 «О предельной величине базы для начисления страховых взносов в государственные внебюджетные фонды с 1 января 2015 г.» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.

12 Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: утв. приказом Минфина Российской Федерации от 29.07.1998 г. № 34н (с изм. от 24.12.2012 г.) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.

13 Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) [Электронный ресурс]: утв. приказом Минфина РФ от 06.07.1999 г. № 43н (с изм. от 08.11.2010 г.) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система, 2017.

14 Акимова, А.А. Классификация и способы организации бюджетирования на предприятии /А.А. Акимова, Е.А. Тюхова, О.А. Шапорова // Экономическая среда. – 2013. – № 3(5). – С. 135-140.

15 Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / А.И.Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В., Малеева, Л.И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2013. - 529 с.

16 Бабаев, Ю.А. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг): учеб.-практ. пособие / Ю.А. Бабаев. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 188 с.

17 Баканов, М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 456с.

18 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. - 5-е изд., доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 312 с.

- 19 Банк, В.Р. Финансовый анализ: учебник / А.В. Тараскина. – М.: Проспект, 2015. – 423 с.
- 20 Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятии / Н.В. Бекетов, А.С. Денисова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №5(110). – С. 11-17.
- 21 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово- хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 278 с.
- 22 Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр, Эльга, 2013. – 528 с.
- 23 Бочаров, В.В. Финансовый анализ / В.В. Бочаров. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013 – 240 с.
- 24 Быкадоров, В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия / В.Л. Быкадоров, П.Д. Алексеев. - М.: ПРИОР, 2016. – 458 с.
- 25 Васильева, Л.С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2014. – 156 с.
- 26 Вахрушина, М.А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 114 с.
- 27 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ / М.А. Вахрушина, М. Л. Лукашевич, Е.Н. Тихоненкова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 315 с.
- 28 Гончаров, Д.С. Финансовые показатели, актуальные для целей анализа финансовой устойчивости предприятия./ А.Ю. Горожанкин. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 614 с.
- 29 Грибанов, А.А. Соотношение между категориями «затраты» и «расходы» в бухгалтерском учете / А.А. Грибанов, М.В. Кудинова // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2014. – № 2. – С. 81-86.
- 30 Грузинов, В.Б. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.Б. Грузинов, В.Д. Грибов. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 208 с.
- 31 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для

принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Омега-Л, 2015.- 351 с.

32 Жалтырова, О. Методологические основы управления затратами / О. Жалтырова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 4. – С. 129-133.

33 Зотов, В.П. Бюджетирование как механизм управления затратами на предприятиях АПК / В.П. Зотов, О.А. Коньшина, Е.В. Неустроева и др. // Техника и технология пищевых производств. – 2016. – № 1. – С. 120-125.

34 Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

35 Карпова, Т.П. Управленческий учет: учеб. для вузов / Т.П. Карпова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с.

36 Киреева, Н.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: в 3 ч.: учеб. пособие / Н.В. Киреева; Урал. соц.-эк. ин-т АТиСО. – Челябинск, 2014. – 528 с.

37 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст] / В.В.Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 289 с.

38 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 317 с.

39 Колоколов, В.А. Экономический анализ: учебник / В.А.Колоколов и др.; под ред. В.Я. Позднякова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 489 с.

40 Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

41 Кононенко, О. Анализ финансовой отчетности / О. Кононенко. - 3-е изд., перераб. и доп. – Харьков: Фактор, 2013. – 156 с.

42 Корнев, Г.Н. Модифицированный анализ структуры себестоимости

продукции / Г. Н. Корнев, О. С. Земскова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 13. – С. 34-41.

43 Корнеева, Т.А. Развитие методики оценки затрат на функции системы учетно-аналитического обеспечения управления организацией / Т. А. Корнеева, О. Н. Кузьмина // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 28. – С. 23-30.

44 Крылов, С.И. Финансовое состояние коммерческой организации как объект финансового анализа / С.И. Крылов // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. - № 3 (15). – С. 27-31.

45 Кычанов, Б.И. Оптимизация финансовых результатов с учетом соотношения переменных и условно-постоянных расходов / Б.И. Кычанов // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 3. – С. 17-19.

46 Кукушкина, Е.В. Учетно-аналитическое обеспечение бюджетирования расходов в процессно-ориентированных производствах / Е.В. Кукушкина // Финансы и кредит. – 2013. – № 47. – С. 66-72.

47 Лебедев, В.Г. Управление затратами на предприятии: учеб. пособие / В.Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев. – 5-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 592 с.

48 Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент: учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2015. – 768 с.

49 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Н.П. Любушин. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 446 с.

50 Мусиенко, С.О. Внедрение программно-целевого (нормативного) подхода в систему финансового планирования на малых предприятиях / С.О. Мусиенко // Финансы и кредит. – 2015. – №27(651). – С.59-67.

51 Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: учеб. пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходеев, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511с.

- 52 Новопашина, Е.А. Экономический анализ / Е.А. Новопашина. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с.
- 53 Нурмухаметов, И.Ф. О процессно-ориентированном бюджетировании как инструменте внутреннего контроля / И. Ф. Нурмухаметов, В.В. Морунин // Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов, 2014. – С. 108-109.
- 54 Огорельцева, В.Р. Бюджетирование как финансовое планирование, как часть управленческого учета и как технология управления / В.Р. Огорельцева, Р.А. Щинова // Новая наука: проблемы и перспективы. – 2016. – № 8. – С. 247-250.
- 55 Раицкий, К. А. Экономика предприятия: учеб. для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Маркетинг, 2016. – 693 с.
- 56 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 424 с.
- 57 Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник/ Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – Минск: Новое знание, 2014. – 615 с.
- 58 Савчук, В.П. Управление прибылью и бюджетирование: учебник / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 436 с.
- 59 Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 639 с.
- 60 Сергеев, И.В. Экономика организаций (предприятий): учебник / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; под ред. И.В.Сергеева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2015. – 554 с.
- 61 Сивкова, А.И. Практикум по анализу финансово хозяйственной деятельности / А.И. Сивкова, Е.К. Фрадкина. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 448 с.
- 62 Складенко, В.К. Экономика предприятия: конспект лекций / В.К. Складенко, В.М. Прудников. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 208 с.
- 63 Шадрин, Г.В. Комплексный экономический анализ организации: учеб.

пособие для вузов / Г.В. Шадрина, С.Р. Богомолец, И.В. Косорукова; Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М.: Акад. проект, 2014. – 228 с.

64 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 453 с.

65 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа предприятия / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 478 с.

66 Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / А. Д. Шеремет. – М.: Прогресс, 2013. – 358 с.

67 Экономика организации (предприятия, фирмы): учеб. для вузов / под ред. Б.Н. Чернышева, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вуз. учебник, 2016. – 536 с.

68 Экономика предприятия: учебник / М. А. Шухгалтер; под ред. А.Е. Карлика. - М.: Инфра-М, 2015. – 432 с.

69 Экономика фирмы: учеб пособие / под ред. Т.В. Муравьевой. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2013. – 400 с.

70 Глухова, И.М. Этапы управления затратами на предприятии [Электронный ресурс] / И.М. Глухова, О.Н. Кушнерова // Ученые заметки Тихоокеанского государственного университета. – 2015. – № 2. – С. 47-51. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>

71 Давыденко, Д.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях [Электронный ресурс] / Д.А. Давыденко. – Режим доступа: <http://www.finman.ru/>

72 Как рассчитать премию сотрудника на основе КРІ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-rasschitat-premiyu-sotrudnika-na-osnove-kri>

73 Карпова, В.В. Индивидуализация модели бюджетирования: концептуальные подходы и инструменты построения [Электронный ресурс] / В.В. Карпова // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – №3. – С. 42-49. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-byudzhetrovaniya-kak-tehnologii-upravleniya-finansami-predpriyatiya>

74 Корнева, О.В. Теоретические аспекты бюджетирования как технологии управления финансами предприятия [Электронный ресурс] / О.В. Корнева // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 34. – С. 55-62 – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-byudzhetrovaniya-kak-tehnologii-upravleniya-finansami-predpriyatiya>

75 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

76 Официальный сайт Министерства экономического развития Челябинской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econom-chelreg.ru/>

77 Что такое KPI и как с ними работать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/cto-takoe-kpi-i-kak-s-nimi-rabotat>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А. 1 – Расчет уровня валового дохода в 2014 году

Показатель	Товарооборот	Стоимость проданных товаров	Валовой доход - всего	Уровень валового дохода
Всего по магазину	204 088,47	138 613,95	65 474,52	0,3208
В т.ч. по товарным группам				
шоколад порционный	25 555,81	18 839,91	6 715,90	0,2628
шоколадные наборы	24 738,02	18 237,03	6 500,99	0,2628
тематические подарки из шоколада	56 196,58	41 428,49	14 768,09	0,2628
шоколадные игрушки	43 031,78	31 723,31	11 308,47	0,2628
шоколадные конфеты	28 347,20	13 570,49	14 776,70	0,5213
мармелад	14 848,81	7 658,04	7 190,77	0,4843
шоколад для здоровья	11 370,28	7 156,68	4 213,60	0,3706

Таблица А. 2 – Расчет уровня валового дохода в 2013 году

показатель	Товарооборот	Стоимость проданных товаров	Валовой доход - всего	Уровень валового дохода
Всего по магазину	208 627,67	139 266,98	69 360,69	0,3325
В т.ч. по товарным группам				
шоколад порционный	32 998,58	25 694,10	7 304,48	0,2214
шоколадные наборы	25 673,04	19 990,13	5 682,92	0,2214
тематические подарки из шоколада	51 236,17	39 894,67	11 341,51	0,2214
шоколадные игрушки	35 820,86	27 891,65	7 929,21	0,2214
шоколадные конфеты	32 168,71	9 122,79	23 045,92	0,7164
мармелад	18 085,88	8 302,31	9 783,57	0,5410
шоколад для здоровья	12 644,42	8 371,34	4 273,09	0,3379

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б. 1 – Бухгалтерский баланс ООО «Эталон»

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	20 <u>15</u> г.	20 <u>14</u> г.	20 <u>13</u> г.
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	87365	82815	76809
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	553	553	614
	Отложенные налоговые активы	7718	2012	1299
	Прочие внеоборотные активы		145	98
	Итого по разделу I	95713	85605	78908
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	81037	81955	80936
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	0	12	969
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	254785	308872	257090
	Денежные средства и денежные эквиваленты	83000	43000	85000
	Прочие оборотные активы	32737	32324	4155
	Итого по разделу II	51830		1524
	БАЛАНС	503389	466163	429674

	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10000	10000	10000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	343831	353800	288319
	Итого по разделу III	353831	363800	298319
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	23400	23400	0
	Отложенные налоговые обязательства	2069	847	225
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	25469	24247	225
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	47908	45112	40090
	Кредиторская задолженность	163347	115098	169948
	Доходы будущих периодов	8547	3511	0
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	219802	163721	210038
	БАЛАНС	599102	551768	508582

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В. 1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Эталон»

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	—	
		20 15 г.	20 14 г.
	Выручка ⁵	1 548 443	1 419 023
	Себестоимость продаж	(905421)	(963780)
	Валовая прибыль (убыток)	643022	455243
	Коммерческие расходы	(155 095)	(159 012)
	Управленческие расходы	(151 768)	(170 453)
	Прибыль (убыток) от продаж	336159	125778
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	(215 723)	(103 566)
	Прочие доходы	73 585	71 439
	Прочие расходы	(8 034)	(3 832)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	185987	90083
	Текущий налог на прибыль	(37197)	(18017)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	148790	72066
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶		
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г. 1 – Общая характеристика бизнес-процессов розничной торговой сети ООО «Эталон»

Статья расхода	Детализация статьи расхода	Бизнес-процесс	Категория бизнес-процесса
Зарботная плата с отчислениями на социальные нужды	Территориальный менеджер	Управление финансовыми ресурсами структурного подразделения	Управляющий бизнес-процесс
	Администратор	Финансовое обеспечение функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс
	Продавец-консультант	Продажа товаров покупателям	Основной бизнес-процесс
	Кассир	Продажа товаров покупателям	Основной бизнес-процесс
	Мерчендайзер	Подготовка товаров к продаже	Основной бизнес-процесс
	Специалист по эксплуатации оборудования	Организация технического обслуживания всех рабочих мест	Вспомогательный бизнес-процесс
Зарботная плата с отчислениями на социальные нужды	Уборщик территории	Хозяйственное обслуживание территории	Вспомогательный бизнес-процесс
Амортизация основных средств	Амортизация торгово-технологического оборудования	Продажа товаров покупателям	Основной бизнес-процесс
	Амортизация климатического оборудования	Техническое обеспечение функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс
	Амортизация транспортного средства	Доставка товаров	Основной бизнес-процесс
Амортизация основных средств	Амортизация помещения	Техническое обеспечение функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс
Оплата транспортных расходов	Фрахт автомобиля и вознаграждение водителю	Доставка товаров	Основной бизнес-процесс
	вознаграждение за экспедирование грузов	Обеспечение безопасности функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс
Оплата аренды помещений		Техническое обеспечение функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс

Статья расхода	Детализация статьи расхода	Бизнес-процесс	Категория бизнес-процесса
Оплата коммунальных услуг		Техническое обеспечение функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс
Оплата телефонной связи и интернет		Организация технического обслуживания всех рабочих мест	Вспомогательный бизнес-процесс
Оплата услуг ЧОП		Обеспечение безопасности функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс
Оплата рекламных акций		Продажа товаров покупателям	Основной бизнес-процесс
Оплата услуг банка за инкассацию денежных средств		Финансовое обеспечение функционирования магазина	Вспомогательный бизнес-процесс

Таблица Г. 2 – Характеристика расходов основных процессов розничной торговли в магазине в г. Челябинск в 2014-2015 гг.

Основной бизнес-процесс	Детализация издержек обращения	Издержки обращения		Изменение за период
		2014 г.	2015 г.	
Продажа товаров покупателям	Заработная плата продавца-консультанта с отчислениями на социальные нужды	1 194,27	1 191,75	- 2,52
	Заработная плата кассира с отчислениями на социальные нужды	1 194,27	1 787,62	593,35
	Амортизация торгового-технологического оборудования	1 499,67	1 499,67	-
	Оплата рекламных акций	154,00	162,57	8,57
Итого по бизнес-процессу расходов		4 042,20	4 641,60	599,40
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		2 542,53	3 141,93	599,40
Подготовка товаров к продаже	Заработная плата мерчендайзера с отчислениями на социальные нужды	1 194,27	1 787,62	593,35
Итого по бизнес-процессу расходов		1 194,27	1 787,62	593,35
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		1 194,27	1 787,62	593,35

Доставка товаров	Амортизация транспортного средства	88,83	88,83	-
	Фрахт транспортного средства и вознаграждение водителю	76,30	181,63	105,33
Итого по бизнес-процессу расходов		165,13	270,45	105,33
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		76,30	181,63	105,33
Итого по основным бизнес-процессам		5 401,60	6 699,67	1 298,07
В том числе, осуществленные в денежной форме		3 813,10	5 111,17	1 298,07
Доля расходов в денежной форме в общей сумме расходов на содержание основных бизнес-процессов		70,59%	76,29%	5,70%

Таблица Г. 3 – Характеристика расходов управляющих процессов розничной торговли в магазине в г. Челябинск в 2014-2015 гг.

Управляющий бизнес-процесс	Детализация издержек обращения	Издержки обращения		Изменение за период
		2014 г.	2015 г.	
Управление финансовыми ресурсами структурного подразделения	Заработная плата территориального менеджера с отчислениями на социальные нужды	621,02	643,54	22,52
Итого по бизнес-процессу расходов		621,02	643,54	22,52
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		621,02	643,54	22,52

Таблица Г. 4 – Характеристика расходов вспомогательных процессов розничной торговли в магазине в г. Челябинск в 2014-2015 гг.

Управляющий бизнес-процесс	Детализация издержек обращения	Издержки обращения		Изменение за период
		2014 г.	2015 г.	
Обеспечение безопасности функционирования магазина	Вознаграждение за экспедирование грузов	39,24	79,92	40,68
	Оплата услуг ЧОП	96,00	107,52	11,52
Итого по бизнес-процессу расходов		135,24	187,44	52,20
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		135,24	187,44	52,20

Организация технического обслуживания всех рабочих мест	Заработная плата с отчислениями специалиста по техническому обслуживанию рабочих мест	303,33	351,87	48,53
Организация технического обслуживания всех рабочих мест	Оплата телефонной связи и интернет	120,00	144,00	24,00
Итого по бизнес-процессу расходов		423,33	495,87	72,53
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		423,33	495,87	72,53
Техническое обеспечение функционирования магазина	Амортизация климатического оборудования	799,46	799,46	-
	Амортизация помещения	1 442,60	1 442,60	-
	Оплата аренды помещений	192,00	376,80	184,80
	Оплата коммунальных услуг	144,00	165,60	21,60
Итого по бизнес-процессу расходов		2 578,06	2 784,46	206,40
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		336,00	542,40	206,40
Управляющий бизнес-процесс	Детализация издержек обращения	Издержки обращения		Изменение за период
		2014 г.	2015 г.	
Хозяйственное обслуживание территории	Заработная плата с отчислениями уборщика территории	473,20	478,54	5,34
Итого по бизнес-процессу расходов		473,20	478,54	5,34
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		473,20	478,54	5,34
Финансовое обеспечение функционирования магазина	Заработная плата с отчислениями администратора магазина	1 303,85	1 369,27	65,42
	Оплата услуг банка за инкассацию денежных средств	205,60	231,88	26,28
Итого по бизнес-процессу расходов		1 509,45	1 601,15	91,70
Итого по бизнес-процессу расходов, осуществленных в денежной форме		1 509,45	1 601,15	91,70
Итого по вспомогательным бизнес-процессам		5 119,28	5 547,44	428,16
В том числе, осуществленные в денежной форме		2 877,22	3 305,39	428,16
Доля расходов в денежной форме в общей сумме расходов на содержание вспомогательных бизнес-процессов, %		56,20	59,58	3,38

Таблица Г.5 – Анализ структуры расходов на осуществление бизнес-процессов, реализуемых в магазине розничной торговой сети в г. Челябинск

Бизнес-процессы	2014 г.		2015 г.		Изменение за период	
	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В структуре
Основной	5 401,60	48,48	6 699,67	51,97	1 298,07	3,49
Управляющий	621,02	5,57	643,54	4,99	22,52	-0,58
Вспомогательный	5 119,28	45,95	5 547,44	43,03	428,16	-2,91
Итого издержки обращения	11 141,89	100,00	12 890,66	100,00	1 748,76	0,00

Таблица Г.6 – Анализ структуры расходов, понесенных в денежной форме на осуществление бизнес-процессов, реализуемых в магазине розничной торговой сети в г. Челябинск

Бизнес-процессы	2014 г.		2015 г.		Изменение за период	
	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу	В тыс. руб.	В структуре
Основной	3 813,10	34,22	5 111,17	39,65	1 298,07	5,43
Управляющий	621,02	5,57	643,54	4,99	22,52	-0,58
Вспомогательный	2 877,22	25,82	3 305,39	25,64	428,16	-0,18
Итого издержки обращения, осуществленные в денежной форме	7 311,34	65,62	9 060,10	70,28	1 748,76	4,66