

УДК 330:657.3

DOI: 10.26140/anie-2021-1003-0020



©2021 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## ОСОБЕННОСТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

© Автор(ы) 2021

SPIN: 3817-3978

AuthorID: 866182

ORCID: 0000-0002-4625-5434

**БУБНОВСКАЯ Татьяна Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41 e-mail: [tatyana.bubnovskaya@vvsu.ru](mailto:tatyana.bubnovskaya@vvsu.ru))

ORCID: 0000-0001-5012-7040

**АНОХИНА Александра Александровна**, магистрант  
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса*  
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41 e-mail: [alexanohina97@gmail.com](mailto:alexanohina97@gmail.com))

**Аннотация.** В настоящее время система управленческого учета представляет собой насущную необходимость для любого хозяйствующего субъекта. С каждым годом в Российской Федерации все чаще и чаще упоминается вопрос о важности внедрения в работу организаций системы управленческого учета. Особенно остро эта проблема стоит перед предприятиями розничной торговли. Высокая и постоянно растущая конкуренция, колеблющийся спрос на товар, рост затрат – лишь малая часть проблем, характерных для розницы. Грамотно построенная система управленческого учета на предприятии дает ответы на важные вопросы, стоящие перед руководителем и его управленческим аппаратом. Для того, чтобы остаться на рынке, предприятия стараются создать эффективную систему управленческого учета. Существующие особенности розничной торговли осложняют процесс внедрения и дальнейшего ведения управленческого учета на предприятии. Ежедневно предприниматели, высший менеджмент, управленческий персонал организаций розничной торговли сталкиваются с большим количеством трудностей, связанных с подвижностью товарного ассортимента, несовершенной системой учета затрат, неверным выделением центров ответственности. В данной статье рассмотрены особенности розничной торговли, влияющие на построение системы управленческого учета на предприятии розничной торговли.

**Ключевые слова:** управление, управленческий учет, система управленческого учета, розничная торговля, розница, особенности розничной торговли, торговая организация, центр финансовой ответственности, управленческая отчетность.

## FEATURES OF RETAIL TRADE AND THEIR INFLUENCE ON THE BUILDING OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM

© The Author(s) 2021

**BUBNOVSKAYA Tatiana Viktorovna**, candidate of economic sciences, associate professor,  
*Vladivostok State University of Economics and Service*  
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya st. 41, e-mail: [tatyana.bubnovskaya@vvsu.ru](mailto:tatyana.bubnovskaya@vvsu.ru))

**ANOKHINA Aleksandra Aleksandrovna**, master student  
*Vladivostok State University of Economics and Service*

(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya st. 41, e-mail: [alexanohina97@gmail.com](mailto:alexanohina97@gmail.com))

**Abstract.** Currently, the management accounting system is an urgent need for any business entity. Every year in the Russian Federation, the issue of the importance of introducing a management accounting system into the work of organizations is more and more often mentioned. This problem is especially acute for retailers. High and constantly growing competition, fluctuating demand for goods, rising costs are only a small part of the problems typical for retail. A competently built management accounting system at an enterprise provides answers to important questions facing the head and his management staff. In order to stay on the market, enterprises are trying to create an effective management accounting system. The existing peculiarities of retail trade complicate the process of implementation and further maintenance of management accounting at enterprises. Every day, entrepreneurs, top management, and management personnel of retail trade organizations face a large number of difficulties associated with the mobility of the product range, an imperfect cost accounting system, and incorrect allocation of responsibility centers. This article discusses the features of retail trade that affect the construction of a management accounting system at a retail enterprise.

**Keywords:** management, management accounting, management accounting system, retail trade, retail, features of retail trade, trade organization, financial responsibility center, management reporting.

### ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Технологический прогресс и динамичное развитие рынка розничной торговли сделали процесс управления затратами предприятия наиболее значимым, чем когда-либо. В современных реалиях мировых катаклизмов перед управленческим аппаратом розничного предприятия стоит важная задача – приложить особые усилия на оптимизацию и возможное снижение затрат при максимизации стоимости бизнеса. В настоящее время ведение управленческого учета строго не регламентировано. Поэтому построение системы управленческого учета затрат – сугубо личное дело каждой организации. При полной самостоятельности этот процесс становится трудоемким, требующим компетентности, ответственности, динамичности и мобильности при принятии решений. В связи с этим, управленческий учет затрат на предприя-

тиях розничной торговли должен быть создан с учетом имеющихся особенностей в рознице [1].

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Проблемы построения системы управленческого учета на предприятиях розничной торговли освещали в своих трудах многие исследователи и ученые. Среди них можно выделить Т.М. Рогуленко [2], изучавшую проблемы организации управленческого учета в торговых организациях. Экономист А.С. Долгих [3] описал практические аспекты организации управленческого учета затрат в торговых организациях. Особенности ведения управленческого учета в рознице в своих трудах рассмотрели О.С. Веремеенко и Л.Т. Смоленцева [4]. Однако вышеперечисленные труды в должной мере не освещают проблемы, возникающие при создании системы управлен-

ческого учета затрат на предприятии розничной торговли, связанные с особенностями торговой деятельности.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Целью исследования является изучение особенностей розничной торговли, влияющих на построение системы управленческого учета затрат.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

В ходе написания научной статьи были применены такие методы исследования, как библиографический анализ литературы, сравнение, проведение системного анализа, выделение основных проблем, синтез возможных вариантов решения проблемы исследования.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Для управленческого аппарата предприятия розничной торговли процесс управления затратами является настоятельной необходимостью, поскольку от данного инструмента зависит качество принимаемых управленческих решений и эффективность работы всего предприятия в целом.

Управленческий учет затрат позволяет предпринимателям формировать общие и текущие стратегии функционирования и развития предприятия, поскольку этот процесс помогает не только классифицировать и структурировать затраты компании, но еще и оптимизировать их [5]. Оптимизация затрат всегда направлена на поддержку бизнеса и особо актуальна в кризисных условиях. Однако процесс оптимизации издержек предприятия розничной торговли направлен не столько на минимизацию расходов, сколько на более эффективное распределение экономических ресурсов на всех стадиях торгово-розничной деятельности [6]. Так, процесс управления затратами розничного предприятия сводится к классификации, нормированию, планированию и прогнозированию затрат, а также их учету, экономическому анализу, контролю и регулированию [7-10].

При грамотном подходе все вышеперечисленные действия позволяют достигать высокого экономического результата деятельности розничного предприятия.

В ходе проведения исследования было установлено, что построение системы управленческого учета затрат не закреплено на законодательном уровне и целиком и полностью ложится на предприятие.

Как правило, штатное расписание организации розничной торговли не предусматривает должность специалиста по управленческому учету. Чаще всего управленческий учет ведет бухгалтерская служба компании (бухгалтер или товаровед) по поручению директора. Однако такой подход может быть губителен для предприятия, ведь бухгалтерский отдел чаще всего не имеет ни трудовых, ни временных возможностей, чтобы уделять должное внимание вопросам управления затратами организации.

Таким образом, ограниченное внимание вопросу управления расходами компании влечет за собой серьезную ошибку предпринимателей и, в конечном итоге, негативно сказывается на финансовых результатах компании.

Исходя из вышесказанного становится очевидным то, что система управленческого учета затрат должна быть построена с учетом всех имеющихся особенностей в розничной торговле, которые будут рассмотрены в данной статье.

Первоочередная особенность розничной торговли заключается в ее направленности на индивидуального потребителя [11]. Так, основными потребителями товаров и услуг в рознице выступают физические лица, которые являются конечными покупателями и используют приобретенный ими товар для своих личных и семейных целей. Исходя из этой особенности, становится понятным то, что основная задача розничной торговли направлена на закрытие первичного потребительского спроса насе-

ления на товары и услуги. Выполнение данной задачи влечет за собой необходимость создания такого товарного ассортимента у предприятия розничной торговли, который смог бы удовлетворить максимальное количество запросов населения, их потребностей и нужд. Так, возникает вторая отличительная особенность розницы – наличие широкого и подвижного товарного ассортимента.

Товарный ассортимент – это определенный набор товаров, который реализует предприятие розничной торговли [12]. Так, по своему ассортименту товаров предприятия розничной торговли могут быть:

- универсальными (реализация продовольственного и непродовольственного товара);
- специализированными (реализация одной группы товаров);
- неспециализированными (реализация нескольких групп товаров);
- со смешанным ассортиментом (реализация отдельных видов продовольственного и непродовольственного товара).

Полнота товарного ассортимента является важнейшим условием успешной торговли предприятия, так как широкий ассортимент способен удовлетворить большое количество запросов населения и, соответственно, принести прибыль в компанию. Однако, при создании системы управленческого учета в рознице нужно учитывать не только широту товарного ассортимента, но еще и его подвижность, возникающую при изменении потребностей и запросов покупателей. При этом в понятие подвижности вкладывают процессы внедрения новых номенклатурных позиций в ассортимент, удаления нерентабельного товара из ассортимента, а также движения товара в случае отказа от него покупателя (возвраты).

Третьей важнейшей особенностью розничной торговли является гибкость ценовой политики предприятия. Данная особенность обусловлена действием рыночной экономики, в которой цена на товар подвижна и способна к изменению по определению. Это свойство определяется действием закона спроса и предложения. Так, количество проданного товара в рознице в существенной мере зависит от цены (высокая цена снижает спрос, низкая цена – порождает его) [13]. Поэтому ценовая политика розничного предприятия включает в себя не только гибкие цены, но еще и предусматривает наличие скидок на товары, бонусную систему, систему акций [14].

Все вышеперечисленное усложняет ведение управленческого учета в рознице и заставляет руководство предприятий более ответственно подходить к вопросу его организации. Для успешного функционирования, а также повышения эффективности своей деятельности, розничным организациям необходимо на постоянной основе контролировать свою финансовую деятельность, управлять хозяйственной деятельностью через внедрение эффективных методов управления, а также заниматься совершенствованием существующей системы управленческого учета.

Современная система управленческого учета призвана выполнять следующие задачи:

- учет и контроль товародвижения: поступление, хранение, реализация, возврат товара;
- формирование товарного ассортимента, анализ объема продаж по товарам, выбор наиболее рентабельных позиций, вывод из оборота убыточного товара;
- определение оптимальной продажной цены, системы скидок и наценок, определение точки безубыточности;
- учет и оптимизация затрат;
- выделение центров ответственности;
- оценка эффективности принимаемых управленческих решений [15-17].

Кроме того, система управленческого учета должна быть направлена не только на текущее положение дел компании, но еще и включать в себя долгосрочное и краткосрочное планирование и прогнозирование (рисунок 1).



Рисунок 1 – Элементы управленческого учета на предприятии розничной торговли (составлено автором)

Так, управленческий учет в рознице включает в себя:

- учет уже свершенных операций, который подразумевает под собой проведение анализа эффективности работы компании;
- принятие решений на основе анализа эффективности деятельности компании, а также через текущий контроль торговой деятельности;
- планирование и прогнозирование будущей деятельности.

Кроме того, постановка и развитие системы управленческого учета в рознице должно сопровождаться выделением центров ответственности. Под центром ответственности понимается часть предприятия, выделяемая в целях управления для контроля за ее деятельностью [18]. Предполагается, что в таком центре можно организовать собственную систему нормирования, планирования, учета и анализа использования ресурсов, а также определить ответственного сотрудника за общую деятельность центра.

Чаще всего центры ответственности классифицируются по:

- центрам затрат – подразделение, в котором аккумулируются затраты, а также ведется учет затрат определенного центра ответственности;
- центрам доходов – подразделение, которое отвечает за максимизацию доходов от продаж;
- центрам прибыли – подразделение, основная цель которого заключается в максимизации прибыли;
- центрам инвестиций – подразделение, занимающееся внедрением новых товарных номенклатур, улучшением торгового процесса в целом [19].

Для розницы целесообразнее выделять центры ответственности по подразделениям: по торговым точкам-магазинам, склад, офис и пр. При таком выделении становится возможным собирать все доходы и расходы по отдельно взятой торговой точке или подразделению.

Работа управленческого персонала розничного предприятия не возможна без составления специальной документации и отчетных форм – управленческой отчетности. Под управленческой отчетностью понимают совокупность внутренних отчетов предприятия, основная цель которых получить достоверную информацию о положении дел предприятия на конкретный момент времени [20]. Управленческая отчетность формируется по мере нужд организации и является личной инициативой предприятия (рисунок 2).

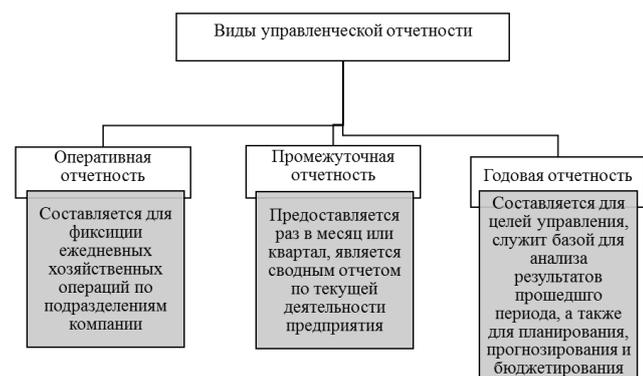


Рисунок 2 – Виды управленческой отчетности в розничном предприятии (составлено автором)

Наиболее важными для предприятия розничной торговли являются такие управленческие отчеты, как бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и управленческий баланс [21-23]. Управленческому персоналу необходимо разработать содержание и форму данных отчетов, прописать сроки формирования отчетности, определить ответственных лиц за составление каждой формы, разработать вспомогательные отчеты и таблицы. К последним можно отнести план по выручке, расчеты себестоимости, смету расходов, фонд оплаты труда, ведомость по налогам и пр. [24].

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Так, рассмотренные в данной статье особенности розничной торговли и их влияние на построение системы управленческого учета дополняют изученные труды ученых-экономистов.

### ВЫВОДЫ

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.*

Таким образом, в данной статье рассмотрены основные моменты, на которые следует обратить особое внимание при построении системы управленческого учета на предприятии розничной торговли. Стоит заметить, что любое торговое предприятие имеет свою собственную среду влияния. Так, к внешним факторам окружающей среды относятся как покупатели, поставщики, конкуренты и надзорные органы, так и экономические, политические, социальные, технологические и прочие факторы в целом. В свою очередь, информация, формирующаяся внутри организации, связанная с закупкой, продажей, логистикой, маркетингом и финансами, составляет внутреннюю среду компании. Грамотно построенная система управленческого учета в рознице должна учитывать всевозможное влияние различных внешних и внутренних факторов на организацию. Результатом качественной отчетности станет достоверная внутренняя отчетность, анализируя которую управленческий аппарат предприятия примет верные решения, а также сможет спланировать торговую деятельность, бюджет и всецело контролировать торговый процесс.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.*

Приведенные в данном исследовании положения и выводы могут быть использованы как базовый инструмент для построения системы управленческого учета на предприятиях розничной торговли.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Попова, Д.Ю. Тенденции развития розничной торговли в Республике Крым в новых экономических условиях / Д.Ю. Попова, Л.Е. Павлушенко // Актуальные проблемы коммерции и предпринимательства в Республике Крым, мат. II науч.-практ. студ. конф., (27 апреля 2017 г., г. Симферополь), 2017. – С. 8-10.
2. Розуленко Т.М. Особенности системы управленческого учета в торговых организациях // Вестник профессиональных бухгалтеров. 2016. № 2. С. 22 – 27.
3. Долгих А.С. Расходы торговых организаций // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2017. № 19. С. 41 – 46.
4. Веремеенко О.С., Смоленцева Л.Т. Тенденции и особенности развития розничной торговли в России // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2018. № 7. С. 317 – 320.
5. Левчаев, П. А. Финансовый механизм и управленческий учет расхода производственных ресурсов компании : монография / П.А. Левчаев, В.И. Оситов. — Москва : ИН-ФРА-М, 2018. — 231 с.
6. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для бакалавров / В. Э. Керимов. — 10-е изд., перераб. — Москва : ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2019. - 400 с.
7. Технология розничной торговли: Учебник / О.В. Памбучьянц. – 9-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 288 с.
8. Качество и культура торгового обслуживания в контексте влияния на конкурентоспособность в розничной торговле: Учебное пособие для бакалавров / Е.Ю. Депутатова, А.О. Зверева, С.Б. Ильяшенко. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 181 с.
9. Дубцова Д.В. Анализ особенностей розничной торговли на совре-

менном этапе на примере города Красноярск // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2017. № 19. С. 47-52.

10. Иззука Т.Б. Основные направления анализа товарных запасов в торговых организациях // Балканское научное обозрение. 2019. Т. 3. № 4 (6). С. 89-91.

11. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография / Г.В. Савицкая. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 291 с.

12. Костоюкова, Е.И. Бухгалтерский управленческий учет. Учебное пособие / под ред. Костоюковой Е.И. – М.: ООО «Перспектив», 2016. – 217 с

13. Терентьева, Т.В. Теория бухгалтерского учета: Учебное пособие / Т.В. Терентьева. - М.: Вузовский учебник, 2015. 208 с.

14. Цапулина Ф.Х., Миронова О.А. Методические особенности бухгалтерского и управленческого учета: проблемы и пути развития. // Инновационное развитие экономики. 2015. №3(27). С. 108- 111.

15. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Чараява М.В., - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 240 с.

16. Финансовый учет : учебник / под ред. проф. В.Г. Гетьмана. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 622 с.

17. Бухгалтерская финансовая отчетность: формирование и анализ показателей: Учебное пособие / Камысовская С.В., Захарова Т.В. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 432.

18. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Савицкая Г.В., - 6-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 378 с.

19. Бубновская Т.В., Шинкарева И.Е. Особенности розничной торговли, влияющие на построение системы бюджетирования в торговой сети // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 69-72.

20. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография / Е.В. Гагина, В.А. Гарабажий, О.В. Гартованная и др. / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Книга 26. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014. – 218 с.

21. Ушанов И.Г. Стратегический управленческий учет как информационная основа бизнес-анализа // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2 (7). С. 85-88.

22. Шлычков Д.С. Управленческая и финансовая отчетности в деятельности экономического субъекта // Гуманитарные балканские исследования. 2020. Т. 4. № 4 (10). С. 49-52.

23. Аксентьев А.А., Сизов А.С. Структурно-функциональная схема управления бизнес-процессами предприятия торговли // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2020. Т. 9. № 4 (52). С. 78-82.

24. Лейкин Д. Управление финансами [Электронный ресурс] / Д. Лейкин // Управление компанией. -2015. - №7

Статья поступила в редакцию 24.03.2021

Статья принята к публикации 27.08.2021