

УДК 330:657.3

ОСОБЕННОСТИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОСТРОЕНИЕ
СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ТОРГОВОЙ СЕТИ

© 2018

Бубновская Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Шинкарева Ирина Евгеньевна, студент*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41 e-mail: erenka2008@mail.ru)*

Аннотация. Сфера розничной торговли на сегодняшний день характеризуется высокой динамичностью и по многим направлениям данного сегмента рынка наблюдается существенный рост конкуренции. Основными участниками российского рынка розничной торговли являются торговые сетевые структуры, и чтобы удержаться на нем руководители этих сетевых магазинов вынуждены искать современные методы и новые инструменты повышения эффективности результатов финансово-хозяйственной деятельности организации. В условиях современного развития система бюджетирования, как инструмент для руководства, помогает производить оперативную оценку деятельности компании, прогнозировать показатели наперед, предупреждать и контролировать возможные риски, принимать эффективные управленческие решения, направленные на максимизацию прибыли и оптимизацию структуры затрат. Однако в ходе разработки системы бюджетирования возникает множество проблем, связанных со спецификой торговой отрасли. В статье обозначены основные особенности в сфере розничной торговли, которые накладывают свой отпечаток на систему бюджетирования, а также предлагаются варианты адаптации процессов бюджетирования для сетевого ритейла. Указаны факторы, ограничивающие эффективное применение системы бюджетирования. Рассмотрены критерии выделения центров финансовой ответственности, модель генерального бюджета для торговой сети, принципы формирования операционного бюджета.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, система бюджетирования, розничная торговля, торговые сети, особенности, торговая организация, центр финансовой ответственности, генеральный бюджет, ритейл.

FEATURES OF THE RETAIL TRADE INFLUENCING DEVELOPMENT OF THE BUDGETING
SYSTEM IN THE RETAIL CHAIN STORES

© 2018

Bubnovskaya Tatiana Viktorovna, candidate of economic sciences,
associate professor

Shinkareva Irina Evgenyevna, student

*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya st. 41, e-mail: erenka2008@mail.ru)*

Abstract. Today, the retail sector is characterized by high dynamics and in many areas of this market segment there is a significant increase in competition. The main participants of the Russian retail market are retail chains. To stay on it, the leaders of these chain stores are forced to look for modern methods and new tools to improve the efficiency of the financial and economic activities of the organization. In the conditions of modern development, the budgeting system, as a tool for management, helps to make an operational assessment of the company's activities, to predict indicators in advance, to prevent and control possible risks, to make effective management decisions aimed at maximizing profits and optimizing the cost structure. However, during the development of the budgeting system there are many problems associated with the specifics of the trade industry. The article outlines the main features in the retail sector, which have an impact on the budgeting system, as well as options for adapting the budgeting processes for retail chains. The factors limiting the effective use of the budgeting system are indicated. Criteria of allocation of financial responsibility centers, model of the General budget for a trade network, principles of formation of the operational budget are considered.

Keywords: budget, budgeting, budgeting system, retail trade, retail chains, features, trade organization, financial responsibility center, general budget, retail.

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

Для повышения конкурентоспособности на рынке торговым организациям необходимо применять систему бюджетирования, при разработке и внедрении которой возникают определенные проблемы, вытекающие из особенностей торговой сферы.

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

Проблемами системы бюджетирования среди отечественных исследователей и ученых занимались: Э.Г. Баладыга [1], Е.В. Бердниченко [2], М.В. Власенко [3], Г.П. Сергушева, Л.Г. Симоненко [4], и другие. Но в данных работах в должной мере не отражены проблемы, возникающие при создании системы бюджетирования в торговой сети, связанные с особенностями торговой деятельности.

Формирование целей статьи (постановка задания).

Целью работы является исследование особенностей торговой деятельности, влияющих на построение системы бюджетирования в торговой сети.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

Для большинства топ-менеджеров предприятий бюджетирование является насущной необходимостью,

поскольку от данного инструмента зависит качество системы информационного обеспечения руководящего состава, а значит – эффективность принимаемых управленческих решений [5].

Бюджетирование даёт возможность руководителям организаций формировать результативные стратегии функционирования и развития предприятия, поскольку этот процесс оптимально структурирует выручку и расходы торговой сети.

Процесс бюджетирования не направлен на минимизацию расходов организации, что может привести к сокращению продаж и качества товаров, этот процесс направлен на более эффективное использование ресурсов на всех стадиях торговой деятельности. Суть постановки процесса управления издержками торговой сети сводится к признанию затрат, их группировке и учёте в таком виде, в котором в дальнейшем на их основе можно будет практически анализировать, прогнозировать финансовые результаты, предупреждать и контролировать возможные риски, держать под контролем расход денежных средств и выполнение поставленных показателей в стоимостном выражении.

В процессе изучения установлено, что бюджетирование не закреплено на законодательном уровне, это говорит о том, что организация системы бюджетирования целиком ложится на предприятие [6].

Как правило, многие полагают, что построение бюд-

жетного процесса является задачей главного бухгалтера, который осуществляет работу по планированию, нормированию и контролю издержек и доходов торгового предприятия. Но фактически отдел бухгалтерии только аккумулирует поступающую информацию и проверяет её на полноту и достоверность. Формированием бюджетов должны заниматься абсолютно все подразделения торговой организации с соблюдением всех общих принципов бюджетирования, и ответственность за данную работу должна солидарно разделяться между менеджерами подразделений компании.

На многих российских торговых предприятиях уже применяется система бюджетирования, однако нельзя утверждать, что во всех компаниях эта система является реальным инструментом управления, в виду внешних и внутренних факторов, образующихся вокруг торговой организации [7].

Факторы, влияющие на эффективность применения системы бюджетирования торговой организации:

1. Внешние факторы: неустойчивость политико-правовой и экономической среды; неисполнение сроков оплаты и поставки товаров; неисполнение обязательств по заключённым контрактам: по объёму, качеству и ассортименту поставляемых товаров.

2. Внутренние факторы: нехватка времени сотрудников в виду их занятости для подготовки рутинных задач; отсутствие квалифицированных специалистов и их достаточной мотивации; непонимание важности внедрения управленческих инструментов для увеличения эффективности деятельности компании, убежденность в том, что успешность результатов хозяйственной деятельности компании заключается в таланте и интуиции руководителей подразделений.

Поэтому систему бюджетирования торговой сети важно строить на основе индивидуальных особенностей ее хозяйственной деятельности.

Первая особенность торговой организации – отсутствие полного производственного цикла.

Торговля – это отрасль экономики, которая доводит товары от производителя до потребителя. Она занимает вторую фазу воспроизводства – распределение – представляя собой продолжение процессов производства в сфере товарного обращения, то есть предприятие торговли решает вопросы по транспортировке, хранению товарных запасов, фасовки (что увеличивает стоимость товаров) и по дальнейшей их реализации потребителю [8]. Такая особенность влияет на структуру генерального бюджета торговой организации (рисунок 1).

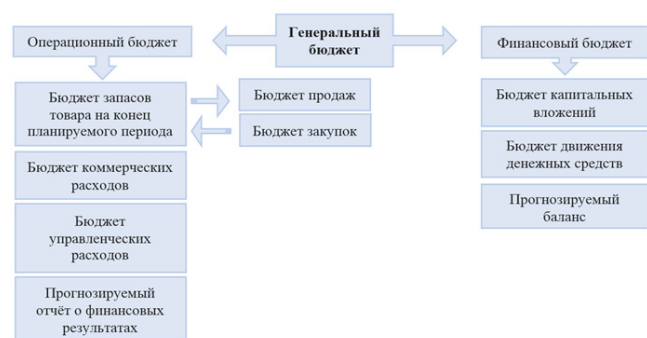


Рисунок 1 – Модель генерального бюджета в торговой сети

Из схемы видно, что операционный бюджет торговой организации значительно отличается от операционного бюджета, к примеру, производственного предприятия, и состоит из бюджета запасов товаров на конец планируемого периода, который в свою очередь содержит в себе бюджет закупок товаров и бюджет продаж, также операционный бюджет содержит бюджеты коммерческих и управленческих расходов. Данная структура операци-

онного бюджета направлена на достижение конкретной цели – разработка прогнозируемого отчёта о финансовых результатах [9].

Рассмотрим принципы формирования операционного бюджета. Бюджет продаж – это основа при составлении общего бюджета торговой организации. Необходимо знать, что в утверждённом бюджете продаж товарная структура и объём реализации определяют стратегию и характер всей деятельности предприятия. В процессе бюджетирования формирование бюджета продаж является самым трудным этапом, в виду неопределённости рынков сбыта: общие положения на рынке и конкуренты. Бюджет продаж в торговой сети важно составлять по топ-позициям, продажи планируются по отделам магазина либо торговым направлениям.

На основании бюджета продаж и остатка запасов товаров на конец месяца планируется бюджет закупок, в котором отражаются сроки закупа, количество и виды закупаемых товаров. Бюджет закупок товаров составляется с разбивкой по основным поставщикам.

В бюджете коммерческих расходов учитываются все предполагаемые затраты, связанные с реализацией товаров в бедующем периоде. Этот бюджет отражает в себе все переменные расходы: комиссионные расходы, расходы на транспортировку и хранение товаров, рекламу, аренду или содержание помещений, где происходит сбыт товара.

Одновременно с бюджетом коммерческих расходов составляется бюджет управленческих затрат, в котором определяются издержки, связанные с содержанием общего имущества торговой сети и организацией ее деятельности.

Вторая особенность – структура экономического субъекта розничной торговой сети.

Важным условием эффективности системы бюджетирования является создание финансовой структуры торговой организации, определение центров финансовой ответственности (далее по тексту: ЦФО), под которыми понимается структурное подразделение организации, за которым закреплён руководитель, контролирующий все его ресурсы. На практике выделяются основные типы ЦФО: дохода, затрат, инвестиций, маржинального дохода и прибыли [10-13].

Для крупных торговых сетей используются следующие принципы выделения ЦФО [14]:

а) Функциональный – в соответствии с участием в бизнес-процессах организации (управление, снабжение, хранение, реализация)

б) Продуктовый – ответственность распределяется по продуктовым направлениям, которые реализуются в торговой сети (бытовая химия, детские товары, мясные продукты, молочные продукты, замороженные продукты, и др.)

в) Технологический – ответственность распределяется по принципу форматов торговли (минимаркеты, гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры)

г) Территориальный – распределение ответственности по региональному признаку (ЦФО «Дальневосточный регион», ЦФО «Центральный регион», ЦФО «Южный регион»)

Третья особенность заключается в том, что в торговых организациях в основном действует принцип «котлового» учета затрат, при котором сложно разделить более рентабельные бизнес-процессы и реализуемые товары от менее рентабельных, то есть отсутствует калькуляция себестоимости, как на производственных предприятиях.

В отраслях материального производства в системе учета и контроля издержек используют методы нормативного учета и директ-коста. Данные методы можно применить на предприятиях розничной торговли, однако это считается трудоемким процессом в виду отсутствия унифицированных достоверных данных по нормированию затрат [15]. В основе нормирования затрат

должен быть совокупный норматив издержек – бюджет. Отклонения от норматива необходимо выявлять не по каждой разновидности реализованного товара, а в разрезе центров ответственности, поскольку организация учета затрат по центрам ответственности позволяет контролировать их на всех уровнях менеджмента, устанавливать ответственных за возникновение незапланированных затрат, перерасходов и других отклонений от бюджета. Распределять их по видам товаров или их группам следует только в случае необходимости, например, по тем группам товара, реализация которого требует организации особых условий для продажи.

Четвертая особенность крупных ритейлов – наличие огромного ассортимента товаров [16-17].

Часто в торговых организациях разрабатывают натурально-стоимостные бюджеты для формирования планируемых и фактических значений финансовых потоков, доходов, расходов и прибыли [18]. В таких бюджетах отражают обороты и остатки товаров, основных средств, сырья, то есть разных объектов, измеряющихся в количественном выражении.

В более крупных торговых сетях формирование бюджетов в натуральном выражении при столь большой номенклатуре товара повлечёт за собой дополнительные ресурсы подразделений компании, а отражённая в таком бюджете информация вряд ли будет достоверной и в полном объёме использована руководителем. Но также стоит понимать, что при отказе применять натурально-стоимостные бюджеты бюджетная модель организации лишается количественной базы, без которой будет сложно делегировать полномочия подразделениям, осуществляющим закупку, транспортную перевозку, хранение и розничную продажу [19, 20].

Описанную проблему можно решить с помощью подбора критерия, который будет удобен для пользователей бюджетов. Для обобщения разнообразного ассортимента товаров можно объединить их в группы, либо перейти к учёту в условных единицах измерения: усреднённые (среднедневные продажи торговой точки, торговая команда) и агрегированные (товарная марка, клиентский сегмент, группа товаров).

Данный подход обусловлен удобством в расчетах по разработанным бюджетам с использованием подобных единиц измерения, а также допустимым уровнем погрешности при усреднённых данных. К тому же точность данных при прогнозировании может быть гораздо меньше, чем при подготовке фактических показателей.

Пятая особенность – многообразие бизнес-направлений.

В торговой сети разнообразие критериев выделения бизнес-направлений заставляет решать проблему правильного распределения косвенных издержек, относящихся сразу на несколько центров финансовой ответственности [21]. Порядок распределения расходов в торговой сети является не простой задачей из-за сложности ее инфраструктуры. Чтобы косвенные затраты корректно распределились между всеми элементами инфраструктуры, нужно определить пропорционально чему их возложить. Площадь торговой точки, объём товаров или их торговая наценка в данном случае подойдут в качестве базы для распределения при планировании косвенных расходов.

Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.

Таким образом, при разработке системы бюджетирования в торговой сети необходимо учитывать все выше рассмотренные особенности, на которые накладывает свой отпечаток сфера розничной торговли:

– отсутствие полного производственного цикла. Главные операционные бюджеты торговой организации: бюджеты продаж и закупок;

– специфичность организационной и финансовой структуры торговой сети. Выделение ЦФО происходит по одному из принципов: функциональный, территори-

альный, продуктовый, технологический;

– отсутствие калькулирования себестоимости;

– выбор группировки широкого ассортимента товаров;

– разнесение косвенных затрат при разнообразии бизнес-направлений.

Опираясь на данные особенности топ-менеджеры смогут повысить эффективность работы вводимой системы, а так же увеличить рентабельность, прибыль, конкурентоспособность компании, то есть улучшить экономическое состояние организации в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Баладыга Э.Г. Бюджетирование в системе управления торговым предприятием // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. 2015. № 3 (5). С. 360 – 364.
2. Бердиченко Е.В., Садовая З.В., Система бюджетирования: основные проблемы ее внедрения на предприятиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 3. С. 67 – 69.
3. Власенко М.В. Проблемы бюджетирования на предприятиях торговли // Формирование электронной культуры в процессе непрерывного образования: проблемы и перспективы: сборник научных трудов участников Международной междисциплинарной конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. С. 44 – 47.
4. Сергушева Г.П., Симоненко Л.Г. Планирование и бюджетирование в организациях торговли // Становление и развитие новой парадигмы инновационной науки в условиях современного общества: сборник статей Международной научно-практической конференции (5 июня 2018 г., г. Новосибирск). В 2 ч. Ч.1- / Уфа: АЭТЕРНА, 2018. С. 91 – 93.
5. Аскарова З.А., Аскаров Р.М. Роль учетно-аналитической информации в системе бюджетирования организации // Аллея науки. 2017. Том 2. № 14. С. 243 – 247.
6. Кленцова М.О. Особенности разработки положения о бюджетировании на торговом предприятии // Инновации и инвестиции. 2015. № 2. С. 14 – 16.
7. 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.
8. Дубцова Д.В. Анализ особенностей розничной торговли на современном этапе на примере города Красноярск // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2017. № 19. С. 47 – 52.
9. Боровицкая М.В. К вопросу о роли бюджетирования в организациях торговли // Карельский научный журнал. 2014. № 3 (8). С. 46 – 48.
10. Сиротеева Ю.Д. Центры финансовой ответственности предприятия в системе бюджетирования // Вестник современных исследований. 2018. № 3-2 (18). С. 186 – 188.
11. Семушинов В.В., Филиппова Н.А. Формирование центров финансовой ответственности – первый шаг к внедрению бюджетирования на предприятии // Вектор экономики. 2017. № 6. С. 40.
12. Ляхова О.Д., Шестакова И.М., Ивакина И.И. Разработка финансовой структуры для организации розничной торговой сети // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2014. № 12. С. 72 – 76.
13. Панферова Л.В. Центры финансовой ответственности как способ координации деятельности структурных подразделений предприятия // Фундаментальные исследования. 2016. № 4-1. С. 208 – 212.
14. Челзов В.П. Бюджетирование крупных торговых организаций: принципы, подходы, организация // Вестник Академии / Моск. акад. предпринимательства при Правительстве Москвы. 2012. № 2 (32). – С. 31 – 34.
15. Розуленко Т.М. Особенности системы управленческого учета в торговых организациях // Вестник профессиональных бухгалтеров. 2016. № 2. С. 22 – 27.
16. Каленик А.А. Совершенствование формирования ассортимента непродовольственных товаров в розничной торговле // Экономика и региональное управление: сборник статей международной научно-практической конференции / сост. И.Г. Чернышова - Брянск: БГУ, 2017. С. 689 – 694.
17. Наркевич Л.В., Наркевич Е.А. Управление ассортиментом товаров с использованием методики ABC и XYZ – анализа // Инновационные технологии в экономических и социальных процессах региона. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. / Красноярский институт экономики – филиал ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики». – Красноярск. 2017. С. 44 – 50.
18. Пашков И.А., Фирсова М.А. Особенности системы бюджетирования в сфере розничной торговли // Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей: сборник статей участников Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса (Челябинск, 3 марта 2017 года). Том 2. – Челябинск: Энциклопедия, 2017. С. 105 – 110.
19. Богданов Я.А., Попкова Е.Г. Проблемы внедрения бюджетирования в сетевой ритейл // Современная наука: проблемы и пути их решения: сборник материалов Международной научно-практической конференции (10-11 декабря 2015 года), Том 1 – Кемерово: КузГТУ. Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 4(25)

2015. С. 218 – 221.

20. Бердникова Л.Ф. К вопросу о теоретических основах построения учета и внутреннего аудита в торговой организации // Балканско научно обозрение. 2017. № 1. С. 36-39.

21. Долгих А.С. Расходы торговых организаций // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2017. № 19. С. 41 – 46.

Статья поступила в редакцию 01.11.2018

Статья принята к публикации 27.11.2018