

УДК 330:657.3

DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0018

РАЗРАБОТКА ОПЕРАЦИОННЫХ БЮДЖЕТОВ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ КОНТРОЛЛИНГА ТОРГОВОЙ СЕТИ

© 2019

Бубновская Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и управления

Наумова Ирина Евгеньевна, магистрант 2 курса направления экономика
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, ул. Гоголя, 41 e-mail: erenka2008@mail.ru)

Аннотация. В современной действительности рыночных условий выживание и эффективное функционирование торговых организаций построено на соответствующей системе информационного обеспечения, основными элементами которой являются контроллинг и бюджетирование. В статье уделено внимание бюджетированию как эффективному инструменту контроллинга розничной торговой сети. Бюджетирование в системе управления выступает как основа планирования, принятия экономических и управленческих решений, оценки аспектов финансовой состоятельности, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов структурных подразделений интересам компании в целом. Отмечено, что принцип использования инструмента бюджетирования в контроллинге напрямую зависит от вида деятельности компании. Поставлены требования, по которым определяется эффективность данного инструмента контроллинга. Описана специфика сетевого ритейла и особенности торговой деятельности, влияющие на структуру операционных бюджетов, которые в свою очередь являются отправной точкой в процессе бюджетирования. Разработаны статьи и показатели основных операционных бюджетов для крупных компаний сетевого ритейла: бюджета продаж, бюджета закупок, бюджета коммерческих расходов. Сформированные бюджеты обеспечат руководителей ритейл-компаний информационно-аналитической поддержкой при принятии качественных управленческих решений с целью формирования наилучших результатов деятельности организации.

Ключевые слова: ритейл, бюджетирование, контроллинг, статьи бюджета, бюджет, система управления, торговая организация.

DEVELOPMENT OF OPERATIONAL BUDGETS FOR CONTROLLING OF RETAIL CHAIN STORES

© 2019

Bubnovskaya Tatiana Viktorovna, candidate of economic sciences,
associate professor of the economics and management

Naumova Irina Evgenyevna, Undergraduate 2 course direction economy
Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya st. 41, e-mail: erenka2008@mail.ru)

Abstract. In modern reality of market conditions, survival and effective functioning of trade organizations is constructed on the corresponding system of information support, which the main on controlling and budgeting. In article attention is paid to budgeting as the effective instrument of controlling of retail chain stores. Budgeting in a control system is base of planning for management decision-making, assessment of aspects of financial solvency, strengthening of financial discipline and submission of interests of structural divisions to the interests of the company in general. It is noted that the principle of use of the budgeting instrument in controlling directly depends on a type of activity of the company. Requirements by which the efficiency of this instrument of controlling is determined are defined. It is described the specifics of network retail and feature of trade activity affecting structure of operational budgets which in turn are a starting point in the course of budgeting. Indicators of the main operational budgets are drafted for the large companies of network retail: budget of sales, budget of purchases, budget of business expenses. The created budgets will provide heads retail companies with information and analytical support at adoption of qualitative management decisions for the purpose of formation of the best results of activity of the organization.

Keywords: retail, budgeting, controlling, budget indicators, budget, control system, trade organization.

В современных реалиях для обеспечения конкурентоспособности и финансовой устойчивости торговой розничной сети, необходимо постоянно контролировать основные процессы, происходящие в ее хозяйственной деятельности. Это наталкивает специалистов экономики и менеджмента на исследование новых управленческих технологий.

В настоящий момент крупные российские предприятия, в том числе торговые, внедряют систему контроллинга для повышения качества управления и обеспечения руководителей своевременной достоверной информацией о финансово-хозяйственной деятельности компании с целью принятия эффективных управленческих решений [1].

Контроллинг в торговой организации – это целостная интегрированная система управления, которая снабжает топ-менеджеров актуальной информационно-аналитической и методологической поддержкой для принятия качественных управленческих решений, способствующих повышению результативности деятельности торговой организации.

Актуальность системы контроллинга связана с тем, что она собрала в себе целый комплекс экономико-управленческих аспектов: менеджмент, финансово-экономический анализ, финансовый и управленческий учет,

управление информационными потоками, планирование и бюджетирование; что позволяет стандартизировать контрольные индикаторы, планировать и контролировать степень определенных ранее целей [2].

Наиболее распространенными инструментами контроллинга являются ABC анализ, система сбалансированных показателей, SWOT-анализ, KPI (Key Performance Indicators). Однако, учитывая нюансы сферы розничной торговли: отсутствие полного производственного цикла и калькулирования себестоимости, наличие широкого ассортимента товаров, разнородность структуры активов, специфичность организационной и финансовой структуры, на наш взгляд первостепенным инструментом контроллинга торговой сети выступает система бюджетирования.

Бюджетирование в рамках контроллинга позволит руководителям торговой сети решить тактические задачи по управлению компанией, усовершенствовать бизнес-процессы, повысить эффективность использования ресурсов, оценить успешность выбранной стратегии развития, принять оперативные управленческие и экономические решения корректирующего характера [3].

Инструмент бюджетирования в системе контроллинга торговой сети необходимо применять с учетом особенностей процесса торговой деятельности, принципов

и структуры сетевого ритейла. Бюджетирование считается эффективным инструментом контроллинга, если при составлении бюджетов выполняются требования:

- существует возможность прогнозирования и сравнения;
- движение информационных потоков систематизировано, ответственность за ее формирование и представление распределена [4];
- бюджеты содержат точную, подробную и своевременную информацию;
- бюджеты приемлемы для внутренних пользователей компании.

Фундаментом инструмента бюджетирования являются операционные бюджеты, поскольку на их основе составляются бюджеты финансового уровня, генеральный бюджет; поэтому для того, чтобы определить насколько эффективно используется инструмент бюджетирования для целей контроллинга в ритейл-компаниях, нами оценено текущее состояние операционных бюджетов крупнейших розничных торговых сетей Дальневосточного федерального округа РФ (далее по тексту: ДВФО), таких как «Самбери», «Реми», «Фреш 25».

В ходе оценки и анализа современного состояния структуры операционных бюджетов торговых сетей ДВФО выявлен ряд несовершенств: недостаточная детализация статей бюджетов, низкая информативность операционных бюджетов; структура бюджетов не учитывает особенностей сетевого ритейла, а основывается только на общей специфике торговой деятельности.

Учитывая текущее положение дел, а именно то, что торговая сеть представляет собой совокупность торговых точек не только для реализации товаров, но и для обслуживания покупателей, которое направлено на удовлетворение покупательского спроса. При разработке операционных бюджетов важно учесть две особенности, присущие розничным торговым сетям.

Во-первых, в современных ритейл-компаниях для удобства покупателей создали несколько видов кассового обслуживания: кассы самообслуживания, экспресс-касс (для покупателей с ограниченным количеством покупаемого товара) и стандартные кассы;

Во-вторых, торговая сеть для поставщиков продуктов и товаров является самым идеальным каналом сбыта, поэтому они готовы идти на любые условия, чтобы оказаться на их полках. Так производители и торговые компании отправляют своих представителей — мерчендайзеров — для выкладки товара и дальнейшего контроля всего ассортимента компании-поставщика на полках торговой сети.

Включая в структуру бюджетов такую аналитику, вытекающую из специфики ритейла, руководство сможет принять решения:

- об увеличении / уменьшении того или иного вида кассового обслуживания в конкретном филиале торговой сети; определить какие виды кассы больше используются спросом в зависимости от формата торговой точки (гипермаркет, супермаркет и другие); оптимизировать затраты по кассовому обслуживанию, в том числе затраты на оборудование, заработная плата персонала;
- о целесообразности сотрудничества с компанией-поставщиком исходя из оценки и анализа мерчендайзеров по показателям качества, обслуживания, цены, товарооборота, по степени надежности соблюдения условий договора, уровня спроса потребителей на поставляемый им товар;
- другие экономические и управленческие решения.

Исходя из данных особенностей, отличающих сетевой ритейл от других розничных и оптовых торговых организаций, целесообразно структурировать бюджет продаж торговой сети следующим образом (таблица 1).

В бюджет продаж включены все финансово-экономические показатели, которые характеризуют эффективность бизнес-процесса «Продажи»:

- выручка от продаж представлена по товарным

группам, мерчендайзерам, филиалам торговой сети;

– объем продаж (продажи в натуральных показателях по товарным группам, мерчендайзерам, торговым точкам), который необходим для оценки масштабов сбытовой деятельности;

– средняя плановая цена товара для отслеживания динамики цен;

– оборачиваемость товаров по товарным группам, мерчендайзерам, филиалам торговой сети, этот показатель используется для оптимизации ассортимента и оценки вложения денежных средств в купленный товар;

– поступление денежных средств по мерчендайзерам, видам кассового обслуживания, торговым точкам, для определения источников их поступления.

Таблица 1 – Бюджет продаж торговой сети

Статья бюджета	Ед. изм.	Итого за год				Январь	и т.д.
		План	Факт	Отклонение Всего	%		
1. Выручка от продаж	тыс. руб.						
1.— 1-н. по торговым точкам							
1.1.— 1-н. по мерчендайзерам							
1.1.1.— 1-н. по товарным группам							
2. Объем продаж	шт						
2.— 2-н. по торговым точкам							
2.1.— 2-н. по мерчендайзерам							
2.1.1.— 2-н. по товарным группам							
3. Средняя плановая цена товара	руб.		X	X	X		
3.— 3-н. по товарным группам							
4. Оборачиваемость товаров	дней						
4.— 4-н. по торговым точкам							
4.1.— 4-н. по мерчендайзерам							
4.1.1.— 4-н. по товарным группам							
5. Поступления денежных средств	тыс. руб.						
5.— 5-н. по торговым точкам							
5.1.— 5-н. по видам кассового обслуживания							
5.1.1.— 5-н. по мерчендайзерам							

Каждый показатель бюджета необходимо вести в аналитическом разрезе. Так для такого формата торговой организации, как торговая сеть, определены следующие виды аналитики показателей бюджета:

– товарная аналитика (номенклатура товара, группы товаров) помогает отслеживать рентабельность продаж и маржинальную прибыль, определить уровень потребительского спроса по каждому виду товаров;

– аналитика по мерчендайзерам позволит определить выгодность сотрудничества с компанией-поставщиком,

– аналитика по каналам сбыта (торговым точкам, форматам филиалов торговой сети: супермаркет, мини-маркет, гипермаркет) дает возможность понять, с помощью какого канала сбыта можно быстро и выгодно реализовать товар, в каком формате открывать новые филиалы;

– аналитика по видам кассового обслуживания (касс самообслуживания, экспресс-касс, стандартные кассы) позволит проанализировать какой способ обслуживания предпочитает покупатель, через какой вид кассы больше идет товарооборот и поступают денежные средства.

Бюджет продаж формируется на основании данных управленческого учета: оборотно-сальдовым ведомостям по счетам 90 «Продажи», 41 «Товары», 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», также с учетом данных по результатам изучения конъюнктуры рынка, сезонности продаж, стратегии конкурентов. Перед тем как заполнять плановыми данными бюджет продаж, стоит провести анализ соответствующих показателей за предыдущий период и запланировать процент их роста на предстоящий период с учетом инфляции [5].

Бюджет продаж и его структура, предопределяя уровень и общий характер деятельности торговой сети, является важным элементом системы контроллинга, поскольку посредством анализа данного бюджета решаются следующие задачи:

1. Определяются тенденции социального и экономического развития организации; устанавливается обоснованность, оптимальность планов;

2. Обобщается влияние факторов на выполнение плана и динамику товарооборота; дается комплексная оценка деятельности ритейл-компаний;

3. Выявляются пути, возможности роста товарооборота, повышения качества обслуживания покупателей,

эффективности использования материально-технической базы торговли.

Другие операционные и финансовые бюджеты торговой сети по существу построены на информации, содержащейся в бюджете продаж. После того, как определен плановый объем продаж производится планирование бюджета закупок, составление которого происходит путем прогноза запасов товаров и рассчитывается следующим образом [6]:

$$БЗ = БП + ПЗ_{\text{кп}} - ФЗ_{\text{нп}},$$

где БЗ – бюджет закупок, БП – бюджет продаж (показатель планового объема продаж), ПЗ_{кп} – прогнозный запас товаров на конец периода, ФЗ_{нп} – фактический запас товаров на начало периода.

Статьи бюджета закупок измеряются в стоимостном и натуральном выражении, и представлены в разрезе ассортимента закупаемых товаров, компаний-поставщиков и ЦФО, осуществляющих закупку:

Таблица 2 – Бюджет закупок торговой сети

Статья бюджета	Ед. изм.	Итого за год				Январь	и т.д.
		План	Факт	Отклонение Всего	%		
1. Запасы товаров на начало периода	тыс.руб.						
1.— 1-н. по товарным группам	шт						
1.1.—1-н. по поставщикам							
2. Объем продаж	тыс.руб.						
1.— 1-н. по торговым точкам	шт						
1.1.— 1-н. по поставщикам							
1.1.1.—1-н. по товарным группам							
3. Норматив остатка товаров на складах	%				X		
1.—1-н. по товарным группам							
1.1.—1-н. по поставщикам							
4. Запас товаров на конец периода	тыс.руб.						
1.—1-н. по товарным группам	шт						
1.1.—1-н. по поставщикам							
5. Объем закупок	тыс.руб.						
1.— 1-н. по торговым точкам	шт						
1.1.— 1-н. по поставщикам							
1.1.1.—1-н. по товарным группам							
6. Оборачиваемость кредиторской задолженности	коэф.т						
1.—1-н. по поставщикам							
7. Задолженность к поставщику	тыс.руб.						
1.1.— 1-н. по поставщикам							

Бюджет коммерческих расходов – это следующий этап разработки операционного бюджета. В основе эффективного бюджетирования затрат в торговой деятельности заложена основательная система аналитического учета затрат. Чем выше уровень детализации затрат, тем выше качество управления ими, то есть увеличивается информационно-аналитическая поддержка руководителей для принятия управленческих решений, что отвечает целям контроллинга торговой сети [7].

В данном бюджете детализируются все планируемые расходы, направленные на сбыт товаров в предшествующем периоде [8]. Объем и структуру затрат необходимо представить в виде условно-постоянных и условно-переменных расходов, поскольку в процессе деятельности и изменения условий аренды, поставок и других отношений издержки могут переходить из категории постоянных в переменные.

Бюджет коммерческих расходов должен гарантировать выполнение бюджета продаж и иметь следующую структуру (таблица 3)

Представленный бюджет коммерческих расходов рекомендуется составлять по каждому филиалу торговой сети, затем полученные данные консолидировать в общий бюджет коммерческих расходов с аналогичной структурой:

1. Коммерческие расходы – все затраты, которые понесены за определенный период;

2. Переменные коммерческие расходы – указывается та часть из коммерческих расходов, которая зависит от объема продаж или выручки от реализации;

3. Постоянные коммерческие расходы – указывается оставшаяся сумма коммерческих расходов, которая не зависит от изменения выручки или объемов продаж;

4. Доля коммерческих расходов в выручке;

5. Рентабельность коммерческих расходов.

Таким образом, бюджетирование как инструмент контроллинга позволит минимизировать риски при принятии экономических и управленческих решений [9-16].

Результаты научной статьи доказывают, что наполнение бюджетов определенными статьями и показателями зависит от множества факторов и особенностей торговой деятельности. Важно проводить грань между сетевым ритейлом и мелкими розничными организациями, а также компаниями, занимающиеся оптовой торговлей. Благодаря правильному подбору статей и формированию структуры операционных бюджетов, выявляется соответствие цели торговых точек с целями головного офиса торговой сети [17].

Таблица 3 – Бюджет коммерческих расходов

Статья бюджета	Ед. изм.	Итого за год				Январь	и т.д.
		План	Факт	Отклонение Всего	%		
1. Коммерческие расходы							
1.1. Транспортные расходы:							
1.1.1. Расходы на доставку товаров							
1.1.2. Расходы на доставку документов							
1.2. Расходы на продвижение товаров:							
1.2.1. Расходы на рекламу							
1.2.2. Расходы на маркетинг							
1.3. Переменная часть расходов на оплату труда							
1.4. Постоянная часть расходов на оплату труда							
1.5. Отчисления на социальные нужды							
1.6. Расходы на содержание и обслуживание торговой точки (филиала):							
1.6.1. Аренда торгового помещения							
1.6.2. Амортизация оборудования							
1.6.3. Расходы на ремонт оборудования и помещений							
1.6.4. Охрана и уборка помещений							
1.6.5. Коммунальные платежи							
1.6.6. Расходы на услуги связи и интернет							
1.6.7. Сертификация и лицензирование							
1.6.8. Расходы по эксплуатации инвентаря и хозяйственных принадлежностей							
1.6.9. Потери товаров и технологические отходы							
1.7. Представительские расходы							
1.8. Прочие коммерческие расходы							
2. Переменные коммерческие расходы							
3. Постоянные коммерческие расходы							
4. Доля коммерческих расходов в выручке							
4.1. Доля транспортных расходов							
4.2. Доля расходов на продвижение товаров							
4.3. Доля переменной части расходов на оплату труда							
4.4. Доля расходов по содержанию и обслуживанию торговой точки							
5. Рентабельность коммерческих расходов							

Разработанные операционные бюджеты, позволяют руководству торговой сети контролировать и сопоставлять выручку с затратами по товарным группам, по компаниям-поставщикам (мерчендайзерам), оценивать экономическую эффективность торгово-финансовой деятельности по филиалам и компании в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Данышина А.С. Контроллинг как инструмент управления предприятием // Шаг в науку. 2016. № 1. С. 37 – 40.
2. Кривцова Д.В., Денисова Е.Д. Аспекты системы контроллинга торговых организаций // Экономика устойчивого развития. 2019. №1 (37). С. 300 – 306.
3. Салахова Э.К. Управленческий учёт в торговле: процессно-ориентированный подход // Вестник Пермского университета. Серия: экономика. 2016. № 1(28). С. 185 – 194.
4. Christensen H.B., Lee E., Walker M., Zeng C. Incentives or Standarts: What Determines Accounting Quality Changes around IFRS Adoption? // European Accounting Review. 2015. №1 (24). С. 31 – 61.
5. Шапарова О.А., Парицкина И.Г., Чекулина Т.А., Бюджетирование как инструмент управления на предприятиях торговли // Вестник ОрелГИЭТ. 2018. № 3 (45). С. 227 – 236.
6. Шальнева В.В., Арифова Э.А., Блажевич О.Г. Сущность понятия «бюджетирование» и классификация бюджетов // Science Time. 2016. № 10 (34). С. 427 – 433.
7. Игошин Я.А. Необходимость использования технологий бюджетирования в управлении затратами // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции. 2018. С. 106 – 109.
8. Лаврина О.В. Методические подходы к формированию главного бюджета организации // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики: сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 134 – 138.
9. Евстигнеева О.А. Бюджетирование на предприятии и внутренний контроль // Карельский научный журнал. 2018. Т. 7. № 4 (25). С. 82-84.
10. Бочкова В.В. Теоретико-методическое обоснование концепций и моделей контроллинга // Вестник НГИЭИ. 2015. № 3 (46). С. 19-24.
11. Боровицкая М.В. К вопросу о роли бюджетирования в организациях торговли // Карельский научный журнал. 2014. № 3 (8). С. 46-48.
12. Волков А.Г., Батова В.Н. Современные информационные системы контроллинга // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоя-

щего плюс. 2015. Т. 2. № 6 (28). С. 325-329.

13. Коваленко О.Г., Курилова А.А. Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 80-82.

14. Данилов А.П., Ярыгина Н.А., Крыцина А.М. Контроллинг в управлении образовательной системы // Балтийский гуманитарный журнал. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 220-222.

15. Полтева Т.В., Кирюшкина А.Н. К вопросу о содержании понятий «финансовое планирование» и «бюджетирование» // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 4 (21). С. 267-270.

16. Батова В.Н., Волков А.Г. Внедрение системы контроллинга как инструмента обеспечения экономической безопасности российских предприятий // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2014. Т. 2. № 2 (18). С. 130-135.

17. Петрова Е.В., Бояринцева С.Н. Бюджетирование как ключевой элемент финансового контроллинга // Общество. Наука. Инновации. (НПИК-2018): сборник статей XVIII Всероссийская научно-практическая конференция: в 3 томах. Вятский государственный университет. 2018. С. 1562 – 1567.

Статья поступила в редакцию 15.05.2019

Статья принята к публикации 27.05.2019