

низаций. Поэтому шкала должна устанавливаться для торгов управлениями торговли, для магазинов — торговыми.

Целесообразно также предусмотреть в положениях о премировании в качестве условий поощрения экономию издержек обращения, ускорение товарооборачиваемости, рост производительности труда, увеличение объема децентрализованных закупок товаров, повышение эффективности использования основных оборотных средств.

Важной задачей является дальнейшее совершенствование учета и планирования фонда материального поощрения по категориям работников. При существующем порядке учет и планирование фонда материального поощрения производится по двум позициям: работники массовых профессий и остальные работники. На наш взгляд, правильнее было бы планирование и анализ использования фонда материального поощрения производить по трем позициям: а) руководящие работники, ИТР и служащие; б) рабочие и уборщицы; в) продавцы и кассиры.

Проведенный анализ использования фондов материального поощрения в продовольственных торгах показал, что торговые организации располагают в этой области определенными резервами для повышения эффективности своей хозяйственной деятельности.

Т.Н. Сыроед, А.П. Шевлюков

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В КООПЕРАТИВНОЙ ТОРГОВЛЕ

Сущность новой системы материального стимулирования заключается в создании единого фонда материального поощрения. Средства этого фонда направляются на премирование всех категорий работников за выполнение и перевыполнение планов товарооборота и прибыли. Система материального стимулирования позволила связать воедино экономическое стимулирование торговых предприятий с материальной заинтересованностью отдельных работников в улучшении общих итогов деятельности этих предприятий. Экспериментально она стала внедряться с января 1968 г. С 1972 г. начался массовый перевод кооперативов на новые условия материального стимулирования, который в 1973 г. был завершен. В настоящее время имеется возможность определить эффективность системы стимулирования и наметить некоторые направления ее дальнейшего со-

вершенствования. Прежде всего – это правильное распределение и использование фонда материального поощрения, занимающего ведущее место среди остальных фондов. При ранее действовавшей системе стопроцентное выполнение плана товарооборота стимулировалось в меньшей мере. Заведующие магазинами и продавцы получали за выполнение планов товарооборота премии в размере 10% ставки, а за каждый процент перевыполнения соответственно 5 и 3%. При новой системе за выполнение планов товарооборота премии составляют 20 – 30%, а за каждый процент перевыполнения – всего 0,5– 1%. Работники магазинов до хозяйственной реформы стремились не только к выполнению, но и к перевыполнению плана товарооборота. Например, для того чтобы продавец получил премию в размере 30% оклада необходимо было план товарооборота выполнить на 107%, по новой системе материального поощрения – достаточно на 100%. Выше 8% перевыполнение плана товарооборота почти не наблюдалось, так как существовало ограничение размера премий – 40% оклада.

При новой системе материального поощрения работники магазинов стремятся выполнить план товарооборота как месячный, так и квартальный, ибо стимулируется его 100%-ное выполнение. Безусловно, такое явление следует считать положительным. Вместе с тем, выполнив план товарооборота на 100%, работники магазинов оставляют дефицитные товары или выручку на следующий месяц. Кроме того, при выполнении месячного плана большинством магазинов потребительское общество в целом его может не выполнить. Это связано с тем, что максимальное перевыполнение плана товарооборота по ряду магазинов на 1--2% не может перекрыть его невыполнение по остальным магазинам.

Следовательно, новая система материального поощрения в основном достигает цели – выполнения плана товарооборота большинством магазинов (по обследованным потребительским обществам до 70%), но не всегда обеспечивает его выполнение в целом по потребительскому обществу.

Известно, что премия при социализме выступает в качестве формы материального поощрения наиболее высоких результатов труда. В ней также отражается и дополнительный полезный итог труда. Фактически в новых условиях экономического стимулирования большая часть премий выплачивается за тот результат, который в условиях потребительской кооперации стимулируется сдельной системой оплаты труда и вместе с тем мало учитывается дополнительный труд. Поэтому, на наш

взгляд, целесообразно несколько сократить разницу в стимулировании выполнения и перевыполнения плана товарооборота. С действующей системой материального поощрения можно согласиться лишь при установлении обоснованных напряженных планов по каждому магазину. В настоящее время для потребительского общества более выгодно получить заниженный план товарооборота и перевыполнить его, чем принимать напряженный. От сверхпланового товарооборота нормативы отчислений в фонд материального поощрения не уменьшаются, а самый высокий размер премий устанавливается за выполнение плана розничного товарооборота на 100%. Итак, получая напряженный план розничного товарооборота, потребительское общество гарантирует работникам премии за его выполнение и перевыполнение, не опасаясь сокращения размеров отчислений в фонд материального поощрения.

В связи с этим возникает необходимость измерять напряженность плановых заданий по товарообороту и прибыли. Ключевой проблемой в системе измерения напряженности планов является выбор ее критериев. Оценив напряженность плановых заданий, в случае установления заниженных планов, на наш взгляд, целесообразно от сверхпланового товарооборота производить отчисления в фонд материального поощрения по нормативам пониженным: при перевыполнении плана товарооборота до 3% на 10%, от 3 до 5 на 30%, свыше 5 на 50%.

Критерии измерения напряженности плановых заданий позволят дифференцированно подходить и к премированию за выполнение и перевыполнение плановых заданий. Размеры премий за выполнение и перевыполнение обоснованных напряженных планов должны быть значительно выше, чем за выполнение заниженных планов. В каждом потребительском обществе может быть разработана своя шкала размеров премий за выполнение и перевыполнение планов применительно к конкретным обстоятельствам. При этом основное условие — менее напряженный план стимулируется в меньшем размере — должно быть выполнено.

Действующая система материального поощрения признана стимулировать выполнение плана розничного товарооборота и прибыли. Однако обследование потребительских обществ Гомельского облпотребсоюза, включая районные потребительские общества, показало, что выполнение плана прибыли стимулируется недостаточно. В связи с этим мы разделяем мнение А. Гайворонской о том, что для повышения заинтересованности

в выполнении плана прибыли следует применять одинаковую периодичность премирования за товарооборот и прибыль, причем установить стимулирование объемного и качественного показателя в определенном соотношении, например (70%:30%) [1].

В настоящее время отчетные данные показывают, что подавляющая часть фонда материального поощрения (более 80%) образуется по нормативам от товарооборота. Это не может содействовать снижению уровня издержек обращения и увеличению рентабельности. Доказательством этому могут служить соотношение между размером фонда материального поощрения, создаваемого за счет товарооборота и за счет прибыли (75,2%: 24,8%), и соотношение в стимулировании этих показателей (96,5%:3,5), которые приняты в Ветковском потребительском обществе Гомельского облпотребсоюза. Такой порядок премирования ставит работников потребительского общества в условия, при которых они стремятся любыми способами выполнить план товарооборота, абсолютно не заботясь о том, во что обходятся потребительскому обществу каждые 100 руб. товарооборота.

Недостатком действующей в отдельных потребительских обществах системы материального поощрения является то, что не все категории работников получают премии за выполнение плана прибыли. В частности, в Ветковском потребительском обществе к такой категории относятся продавцы. В Миорском потребительском обществе Витебского облпотребсоюза за выполнение плана прибыли не премируются как продавцы, так и заведующие магазинами.

Создавшееся положение следует считать ненормальным, так как прибыль создается не работниками аппарата управления, а работниками прилавка. Подсчеты соотношений между производительным и непроизводительным трудом в торговле показали, что доля дополнительных издержек обращения в общей сумме издержек розничной торговли составляет 65, а чистых — 35% [2]. И несмотря на то что в настоящее время наблюдается тенденция к уменьшению производительных операций в сфере обращения, доля дополнительных издержек, особенно в кооперативной торговле, продолжает оставаться довольно высокой. А это означает, что торговые работники, продолжая и завершая процесс производства в сфере обращения, участвуют в создании прибавочного продукта — основного источника торговой прибыли.

Т а б л. 1. Начисление и использование средств фонда материального поощрения потребительскими обществами  
Гомельского облпотребсоюза\*

Годы	Начислено фонда материального поощрения		Фактический товарооборот	Израсходовано средств материального поощрения	Производительность труда	Базисные темпы роста				Отношение израсходованной суммы фонда к начисленной
	от товарооборота	всего				фонда материального поощрения		фактического товарооборота	производительности труда	
						от товарооборота	всего			
1973	1166	1487	339850	1392	66,4	100,0	100,0	100,0	100,0	93,6
1974	997	1206	349488	1271	67,6	85,5	80,1	102,8	101,8	105,4
1975	1347	1589	349693	1550	69,1	115,5	106,9	102,9	104,1	97,5
1976	1509	1755	383687	1659	70,7	129,4	118,2	112,9	106,5	94,5

\* Суммы в тыс. руб., темпы роста в %.

Отказ от материального стимулирования за выполнение плана прибыли основной категории торговых работников нарушает принцип материальной заинтересованности работников предприятия в результатах деятельности.

Несмотря на недостаточное стимулирование рентабельности в фонд материального поощрения ежегодно направляются средства в размерах, превышающих потребность в них. Об этом свидетельствуют данные по потребительским обществам Гомельского облпотребсоюза (табл. 1). Отчисления в фонд материального поощрения от товарооборота в 1976 г. по сравнению с 1973 (год перевода всех потребительских обществ области на новую систему экономического стимулирования) возросли на 29,4%, а товарооборот за этот период увеличился всего на 12,9%. Еще более медленными темпами растет производительность труда (за вышеуказанный период только на 6,5%).

Соотношение между направленными в фонд материального поощрения средствами и израсходованными из этого фонда (97,5 и 94,5% от начисленной суммы) свидетельствует о том, что значительные средства фонда оседают в свободном остатке на конец года. В связи с этим правление Гомельского облпотребсоюза в 1976 г. зачислило в основной фонд 370 тыс.руб. свободного остатка средств фонда материального поощрения.

Причину такого положения, на наш взгляд, нужно искать в нормативах отчислений в фонды экономического стимулирования. Исходя из правильной в своей основе предпосылки, что новая система материального поощрения будет эффективной лишь в том случае, если размеры фондов экономического стимулирования станут ощутимыми, потребительские общества вынуждены были изыскивать источники средств для образования фондов. В год перехода на новую систему экономического стимулирования таким источником была прибыль, в том числе и дополнительная, которую потребительские общества должны были получить за счет увеличения товарооборота, роста доходов, снижения издержек обращения, ликвидации непроизводительных расходов и потерь.

Так, райпотребсоюзы и районные потребительские общества Гомельской области обязались получить 82,3 тыс.руб. дополнительной прибыли. Фактически же (при плане 8232,3 тыс.руб.) было получено только 6024,7 тыс.руб. Это свидетельствует о том, что дополнительные задания по прибыли принима-

лись без достаточных обоснований, а следовательно, и нормативы отчислений в фонды материального поощрения были утверждены завышенные.

Поскольку источники средств для образования фондов экономического стимулирования изыскивались только в год перевода организаций и предприятий на новый порядок материального стимулирования, то и в последующие годы сохранились излишние отчисления средств в эти фонды. По нашему мнению, целесообразно пересмотреть установленные нормативы отчислений с учетом соотношения между ростом производительности труда и средней заработной платы, учитывая свободный остаток фонда на начало года.

Без укрепления внутреннего хозрасчета система экономического стимулирования не может дать полной отдачи. Можно согласиться с мнением Б.И. Миненко о том, что применение четкой системы материального стимулирования предусматривает, с одной стороны, материальное поощрение за определенный уровень работы, а с другой — материальную ответственность за отступления от плановых предназначений с обязательным возмещением ущерба, нанесенного другим производственным звеньям и службам [3]. Работники должны поощряться только за успехи, которые достигнуты ими, и нести ответственность за результаты своей работы. Поэтому внедрение внутреннего хозрасчета требует образования в каждом крупном магазине или розничном торговом предприятии райпо фонда материального поощрения, из которого должны премироваться работники магазинов.

Отсутствие такого показателя, как прибыль магазина или розничного торгового предприятия, вынуждает премировать работников магазинов за выполнение плана прибыли в целом по потребительскому обществу. Но не все магазины вносят одинаковый вклад в выполнение плана прибыли. Проведенный в Городецком потребительском обществе Рогачевского райпотребсоюза эксперимент выявил, что несколько магазинов выполнили план розничного товарооборота, и что они не имеют потерь товаров сверх норм естественной убыли и потерь по таре. Вместе с тем эти магазины не обеспечили выполнения плана прибыли. Согласно утвержденному положению о премировании, коллективы таких магазинов получают премии за выполнение плана прибыли.

По существующей методике в потребительских обществах, переведенных на новую систему экономического стимулирования, правления по согласованию с профсоюзными организация-

ми могут увеличивать или уменьшать отдельным работникам размеры вознаграждений по итогам работы за год в зависимости от их личного вклада в общие результаты. В Миорском потребительском обществе Витебского облпотребсоюза при невыполнении плана товарооборота вознаграждение по итогам работы за год уменьшается на 20%. Однако невыполнение плана товарооборота может составлять 1, 10 и 20%, и, безусловно, уменьшение вознаграждения в равном размере независимо от величины невыполнения плана неправомерно.

Таким образом, эффективно использовать фонд материального поощрения можно лишь в том случае, если он начисляется и применяется в разрезе каждого крупного торгового предприятия.

На наш взгляд, необходимо в первую очередь установить экономически обоснованные нормативы отчислений, причем важно правильно разграничить средства фонда между хозяйственными предприятиями и правлением потребительского общества. Нарушение оптимальных пропорций между ними может привести к серьезным ошибкам в материальном поощрении.

Для отдельных предприятий нормативы необходимо устанавливать ниже общего норматива по потребительскому обществу, так как часть фонда должна остаться в распоряжении правления для материального поощрения работников аппарата управления, выплаты премий победителям социалистического соревнования внутри потребительского общества, единовременно поощрения отдельных коллективов и работников за производственные достижения и высокую культуру обслуживания, внедрение самообслуживания и других прогрессивных методов торговли.

Для того чтобы определить нормативы отчислений в фонд материального поощрения для отдельного розничного торгового предприятия, нужно рассчитать планируемую сумму расходов за счет этого фонда. Она складывается из расходов на текущее премирование (ежемесячное и квартальное по премиальным системам), выплаты вознаграждения работникам за общие результаты работы предприятия за год, оплаты отпусков в части, соответствующей доле средней заработной платы за счет выплат из фонда материального поощрения. Распределив общую сумму средств, предназначенных для образования фонда, на стимулирование товарооборота и прибыли по установленному соотношению между фондообразующими показателями, можно определить и сами нормативы, которые ис-

Табл. 2. Расчет плановой суммы средств фонда материального поощрения на текущее премирование по универмагу Ветковского потребительского общества

Должности	Численность, чел.	Месячный фонд заработной платы по окладам, руб.	Размер премий, %	Сумма премий, руб.	Годовая сумма премий (гр. 4x11x0,9)*
Директор	1	120	31,1	37	366
Зав.отделами	4	287	31,1	89	881
Продавцы	23	1452	20,0	290	2871
Уборщицы	2	120	10,0	12	119
<b>Итого</b>	<b>30</b>	<b>1979</b>		<b>428</b>	<b>4237</b>

\*11 – количество рабочих месяцев за исключением одного месяца отпуска; 0,9 – коэффициент выплаты премий с учетом лишений за упущения в работе.

числяются путем деления соответствующей части средств фонда на фондообразующие показатели.

Определим нормативы отчислений в фонд материального поощрения для универмага Ветковского потребительского общества – крупного магазина, для которого целесообразно создавать фонд материального поощрения. Плановая сумма средств на текущее премирование рассчитана в табл. 2. При определении плановой суммы вознаграждения работникам за общие результаты за год учитывается стаж непрерывной работы в потребительском обществе. В зависимости от стажа установлены коэффициенты размера вознаграждения. Так как в магазине трудятся работники с разным стажем, возникает необходимость определить средний коэффициент размера вознаграждения по универмагу в целом. В приводимом примере он равен

$$\frac{(10 \times 2,0) + (7 \times 1,7) + (2 \times 1,5) + (11 \times 1,0)}{30} = 1,5.$$

Для потребительского общества в целом средний размер коэффициента вознаграждения составляет 1,6. Плановый фонд заработной платы работников универмага вместе с премиями в пересчете на коэффициент выплаты вознаграждения по итогам года 54,5 тыс.руб.  $[(32,1+4,2) \times 1,5]$ , по всему потребительскому обществу он составляет 326,7 тыс.руб. Удельный вес фонда заработной платы работников универмага во всем

фонде заработной платы потребительского общества 16,7%. По смете на выплату вознаграждения по итогам года в потребительском обществе предусмотрено израсходовать 9,1 тыс. руб. Доля универмага в этой сумме составит 1,5 тыс. руб. ( $9,1 \times 16,7 : 100$ ).

Далее определяем сумму расходов на оплату отпусков в части средней заработной платы, выплачиваемой за счет фонда материального поощрения. Оплата отпусков по расчетам составляет 5,5% к основной заработной плате. Отсюда необходимая сумма средств для оплаты отпусков из фонда материального поощрения по универмагу 0,3 тыс.руб. ( $4,2 + 1,5 = 5,7$  ;  $5,7 \times 5,5 : 100$ ).

Вся сумма средств, необходимая универмагу для материального стимулирования работников, составит 6,0 тыс. руб. ( $4,2 + 1,5 + 0,3$ ). Из этой суммы 70% должно быть направлено на стимулирование товарооборота и 30% - на стимулирование прибыли. План товарооборота универмага 2258 тыс.руб., прибыли 37,6 тыс.руб. Исходя из этих данных нормативы отчислений в фонд материального поощрения для универмага составляют: от товарооборота 0,186% ( $6,0 \times 70 : 100 = 4,2$ ;  $4,2 : 2258 \times 100$ ), от прибыли 4,787% ( $6,0 \times 30 : 100 = 1,8$ ;  $1,8 : 37,6 \times 100$ ). В целом для потребительского общества установлены нормативы соответственно 0,33 и 6,545%.

Предлагаемая методика определения нормативов отчислений в фонды материального поощрения отдельных розничных торговых предприятий обеспечивает, по нашему мнению, образование в каждом подразделении потребительского общества средств фонда в оптимальных размерах. Порядок начисления фондов должен быть единым как для потребительского общества в целом, так и для его предприятий.

Вручную аналитический учет средств фонда материального поощрения целесообразно вести в книге формы № К-39, где для каждого магазина или розничного торгового предприятия райпо открывается аналитический счет. Механизировать учет фондов можно с помощью бухгалтерской машины "Аскота" класса 170/55.

Предлагаемую систему материального стимулирования нельзя считать единственно правильной, применимой ко всем экономическим ситуациям. По мере развития торговли возникает необходимость в корректировке форм и методов стимулирования с сохранением положительных элементов старой системы.

## Л и т е р а т у р а

1. Гайворонская А. Поощрение за качество и эффективность работы. – Советская потребительская кооперация, 1977, № 2, с. 33. 2. Хозяйственный расчет в торговле. Под ред. Д.Ф. Тимошевского. М., 1973, с. 157. 3. Миненко Б. И. Учет результатов внутризаводского хозрасчета. М., 1975, с.3.

А.Е. Прокопец, канд.эконом.наук

### ОБ ОПТИМИЗАЦИИ РАЗМЕРА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

На современном этапе развития торговли возрастает роль концентрации управления торговлей.

Эффективность торговли определяется результативностью работы ее подразделений и звеньев управления. Доведение размеров функционирующих объектов управления до наиболее целесообразного уровня и образование новых объектов оптимальных размеров – важная экономическая проблема.

Торговая организация как социалистическое предприятие является частью производительных сил общества. Отсюда размер торговой организации определяется показателями, характеризующими ее производительные силы, – объемом товарооборота, количеством торговых объектов, размером их торговой площади, а также численностью работников торговли. По мере укрупнения торговых организаций по товарообороту наблюдается повышение рентабельности их деятельности при снижении относительного уровня расходов на реализацию товаров.

Экономически стабильное снижение уровня расходов при росте объема товарооборота влечет за собой повышение рентабельности организации.

Так, в плодоовощных торговых организациях с объемом товарооборота до 6,0 млн.руб. уровень издержек обращения составляет 10,07% при высокой убыточности (-0,84% к товарообороту), в то время как в организациях с объемом товарооборота свыше 10,0 млн.руб. эти показатели соответственно равны 9,49%, +0,16%. Аналогичная тенденция характерна и для универсальных продовольственных торгов, в которых увеличение товарооборота с 40,0 до 60,0 млн.руб. и выше сопровождается снижением уровня издержек обращения с 6,06 до 5,84% при одновременном росте рентабельности от 1,41 до 1,61%.

Обратное воздействие на эффективность деятельности торгового предприятия оказывает развитие его материально-технической базы. При