

В состав городского треста школьных и студенческих столовых могут войти 150 столовых, кафе и буфетов на 20 тыс. мест, которые должны обслуживать около 200 тыс. человек. В дальнейшем этому тресту постепенно передастся вся остальная сеть предприятий школьного и студенческого питания. Комбинаты должны состоять из однотипных предприятий, обслуживающих определенный контингент.

Вся деятельность вновь создаваемых в составе школьного и студенческого треста комбинатов общественного питания, специализирующихся на обслуживании однородных контингентов, должна сводиться к выполнению следующих функций:

1. Общее руководство и организация делопроизводства.
2. Управление производством, его совершенствование, контроль за качеством продукции, транспортное обслуживание.
3. Техничко-экономическое планирование и организация труда и заработной платы.
4. Реализация готовой продукции и обслуживание потребителей.
5. Хозяйственное обслуживание.

Другие же функции комбината выполняются централизованно трестом общественного питания. Это — комплектование и подготовка кадров; материально-техническое обеспечение; организация капитального ремонта и строительства; техническое обслуживание; охрана труда и техника безопасности.

Комплекс мероприятий по специализации сети и ее концентрации должен обеспечить рост производительности труда, снижение издержек производства и обращения, повышение рентабельности.

Создание городского треста школьного и студенческого питания будет способствовать совершенствованию организации питания, более широкому внедрению прогрессивных форм обслуживания и охвату питанием учащихся, студентов, что отвечает требованиям «Основных направлений развития народного хозяйства СССР на 1981—1985 годы и на период до 1990 года» [1].

#### Литература

1. Материалы XXVI съезда КПСС.— М., 1981, с. 179.

*Г. Г. Завилейский*, канд. экон. наук (БГИНХ)

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ УПРАВЛЕНИЯ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ ПРОДОВОДАМИ**

За последние годы в торговле значительно возросли масштабы хозяйственной деятельности, усилились экономические связи с поставщиками и другими организациями, широко внедряются достижения науки и техники. Это повлекло за собой усложнение управления в отрасли, потребовало совершенствования экономического

механизма и информационной базы по усилению их воздействия на повышение эффективности хозяйствования и качества работы.

Повысить эффективность, изыскать внутренние резервы улучшения обслуживания населения и хозяйствования в торговле возможно при условии совершенствования экономической деятельности на всех уровнях управления. Важными здесь являются согласованность и взаимодействие коллективов всех отделов торгового управления, министерства, умение правильно организовать свою работу, своевременно представлять необходимую информацию руководителям всех уровней.

Все работники аппарата управления обязаны умело владеть методическими приемами анализа хозяйственной деятельности, рационально использовать их в практической деятельности.

Следует выделить основные звенья в организации анализа хозяйственной деятельности и использовании его результатов для совершенствования управления. Этот процесс, безусловно, будет совершенствоваться перестройкой в организации работы отделов и экономическом мышлении самих работников.

Как указывал в своей речи тов. Л. И. Брежнев на ноябрьском (1981 г.) Пленуме ЦК КПСС, «мы правильно говорим о новых требованиях, которые предъявляет современный этап развития народного хозяйства. Но, к сожалению, стиль хозяйственной деятельности и экономического мышления, методы планирования, система управления перестраиваются недостаточно энергично» [1]. В процессе перестройки появляются новые, более совершенные методические приемы анализа, уточненная система показателей, вырабатывается необходимая методика использования аналитической информации. Ведь до настоящего времени еще нет четких, подтвержденных практикой методических рекомендаций по использованию результатов анализа в управленческой деятельности руководителей всех уровней; экономический анализ занимает всего 3—8 % их рабочего времени (руководителей) [2].

Опыт работы Фрунзенского райпищеторга Минска показывает, что в отделах — плановом, труда и заработной платы — формируется основная информация по анализу хозяйственной деятельности предприятий розничной торговли. Она используется директором, советом директоров, экономическим советом, управлением качеством труда, комиссией по подведению итогов соцсоревнования и другими подразделениями. При этом директору торгового управления представляется на рассмотрение аналитическая информация целевого характера, т. е. по конкретным хозяйственным вопросам.

Во всех отделах торгового управления накапливается, обрабатывается, систематизируется нужная аналитическая информация в различных ведомостях, таблицах, справках, канцелярских книгах по широкому кругу показателей.

Из всей массы информации для директора торгового управления следует отобрать самую необходимую и сосредоточить ее в таблицах. Каждый отдел торгового управления представляет свою таблицу вместе с объяснительной

запиской. Составление результативных таблиц не потребует больших затрат времени, так как информацию для них можно использовать из множества аналитических источников, составляемых в отделах торго. Возможен и другой вариант: во всех отделах торго проводится регулярный анализ хозяйственной деятельности по системам основных и дополнительных результативных показателей в таблицах, без записей в них исходных данных для расчетов этих показателей.

Систему основных результативных показателей мы рекомендуем сосредоточить в семи таблицах (в торго 5 отделов). Данные из таблиц и объяснительных записок будут широко использоваться директором торго, начальниками отделов, общественными органами управления. Систему дополнительных результативных показателей можно также обобщить в таблицы по каждому отделу торго.

Для оценки хозяйственной деятельности магазинов директорам торго следует рекомендовать следующую систему основных результативных показателей (32):

- 1) выполнение плана розничного товарооборота, %: а) за отчетный период (день, месяц); б) нарастающими итогами: с начала года, пятилетки; в) с учетом: соцобязательств, дополнительного задания; г) по хлебопродуктам; д) виноводочным изделиям; е) мелкорозничной торговой сетью; ж) отделами заказов; 2) отклонение фактических от плановых данных по розничному товарообороту, руб.: а) за отчетный период; б) с начала года; в) с начала пятилетки; 3) сумма невыполнения (перевыполнения) плана розничного товарооборота, руб., в том числе за счет влияния факторов: а) недопоставки (сверхплановой поставки) товаров поставщиками, по децзакупу; б) уменьшения (увеличения) фактической реализации товаров против плана по хлебопродуктам, виноводочным изделиям, в мелкорозничной торговой сети, отделах заказов; в) внепланового закрытия (досрочного открытия) магазинов на сандень, инвентаризацию, текущий ремонт; г) несвоевременного (досрочного) ввода в эксплуатацию торговой сети; д) прочие факторы; 4) рост фактического товарооборота против плана за счет (в %): а) повышения производительности труда; б) увеличения численности работников; 5) товарооборот в расчете на 1 руб.: а) основных производственных фондов; б) прибыли; в) средних товарных запасов; 6) прибыль в расчете на 1 руб.: а) основных производственных фондов; б) товарооборота; 7) товарооборот в торговом зале в расчете, руб.: а) на одного работника прилавка; б) м<sup>2</sup> торговой площади; 8) удельный вес продажи товаров методом самообслуживания, %; 9) удельный вес товаров, доставленных в контейнерах, в товарообороте, %; 10) затраты времени у покупателя на совершение покупки, мин; 11) фактически обслужено человек в порядке оказания дополнительных услуг населению; 12) удельный вес товаров, реализованных в порядке оказания дополнительных услуг населению в общей сумме их реализации, %: а) мясо, птица; б) рыба; в) прочие; 13) в расчете на одного работника магазина, количество: а) благодарностей; б) жалоб; 14) нарушения пра-

вил советской торговли, количество; 15) коэффициент качества труда по СУКТ; 16) уровень качества обслуживания; 17) коэффициент внедрения сдельной оплаты труда (исчисляется делением численности работников-сдельщиков на численность всех работников магазина); 18) коэффициент премирования работников по СУКТ (исчисляется делением численности работников, которым повышены размеры премий, на численность работников, которым снижены размеры премий по СУКТ); 19) коэффициент текучести кадров; 20) коэффициент соотношения производительности труда и средней зарплаты (исчисляется делением размера выполнения плана по производительности труда на размер выполнения плана по средней зарплате); 21) выработка одного работника прилавка, руб.; 22) средняя зарплата одного работника прилавка, руб.; 23) выполнение плана прибыли, %; 24) уровень рентабельности, % к товарообороту; 25) уровень валового дохода, % к товарообороту; 26) уровень издержек обращения, % к товарообороту; 27) уровень зарплат, % к товарообороту; 28) товарные запасы, дней; 29) товарные потери, руб.; 30) количество случаев недостач товаров: а) крупных; б) мелких; 31) дебиторская задолженность, руб.; 32) кредиторская задолженность, руб.

Данные по 32 результативным показателям формируются отделами торговыми в семи таблицах и представляются директору: плановым отделом — по показателям 1, 2, 5—9 (табл. 1, 4); торговым — 3, 4 (табл. 2, 3); организации торговли — 10—14 (табл. 5); труда и зарплаты — 15—22 (табл. 6); централизованной бухгалтерией — 23—32 (табл. 7).

Состав данных по указанным показателям:

1) фактические данные за соответствующий прошлый период: по показателям: 15—20; 2) данные по плану: 25—27; 3) фактические данные за отчетный период: 1—32; 4) размеры отклонений фактических данных за отчетный период от соответствующего прошлого периода (+, -); 8, 9, 12—14, 24—28, 30; 5) фактические данные за отчетный период, в % к соответствующему прошлому периоду: 1, 5—7, 10, 11, 21—23, 29, 31, 32.

Названия рекомендуемых табл. 1—7 следующие: Табл. 1. Ведомость оценки выполнения плана розничного товарооборота; Табл. 2. Ведомость оценки факторов, повлиявших на невыполнение плана розничного товарооборота; Табл. 3. Ведомость оценки факторов, повлиявших на перевыполнение плана розничного товарооборота; Табл. 4. Ведомость оценки относительных показателей по товарообороту и прибыли; Табл. 5. Ведомость оценки информации, представляемой директору торгового начальника отдела организации торговли; Табл. 6. Ведомость оценки информации, представляемой директору торгового начальника отдела труда и заработной платы; Табл. 7. Ведомость оценки информации, представляемой директору торгового главного бухгалтером.

Исходные данные в табл. 1—7 следует записывать по группам предприятий: 1) универсамы; 2) магазины, расположенные: а) в жилой зоне; б) на транспортных магистралях; в) рядом с производ-

ственными предприятиями, крупными протоварными магазинами, учреждениями. Группировка магазинов по этим признакам позволит проводить сравнительный анализ. (Признаки группировки магазинов определяются руководством торгога, управления.)

В основу распределения оценочных показателей по таблицам положен признак формирования исходной информации для их исчисления, контроля и анализа. Например, в составе торгового отдела функционирует информационно-диспетчерская служба (ИДС), которая ежедневно осуществляет оперативную связь с руководством предприятий по вопросам получения информации о выполнении плана розничного товарооборота, доставке товаров поставщиками, приемке заказов для них и т. п. ИДС ежедневно составляет и передает руководству торгога «Ведомость оперативной оценки выполнения плана розничного товарооборота», в которой по каждому магазину и торгу в целом записаны данные о товарообороте по плану, фактически, размеры отклонений фактических данных от плановых. Взамен этой ведомости мы рекомендуем ежедневно составлять табл. 1—3 по показателям табл. 1—4. Наличие у директора торгога информации об основных факторах, влияющих на выполнение плана розничного товарооборота, будет способствовать улучшению управленческой деятельности. Табл. 2 и 3 можно объединить в одну и указывать в ней степень влияния факторов на выполнение плана розничного товарооборота со знаком (+), (-).

Для составления табл. 1—3 потребуются дополнительные данные о выполнении плановых заданий мелкорозничной торговой сетью, отделами заказов по хлебопродуктам, виноводочным изделиям. Однако такая информация не отражается в учете в течение месяца. Поэтому следует организовать оперативный учет реализации товаров по указанным выше товарным группам и направлениям с привлечением работников магазинов и средств вычислительной техники.

Действующая на практике методика оперативного контроля за выполнением плана розничного товарооборота магазинами приводит к обезличке контроля со стороны торгога за выполнением плана реализации хлебопродуктов, виноводочных изделий в течение месяца. Отсутствие плановых заданий для мелкорозничной торговой сети, отделов заказов также приводит к ослаблению контрольных функций торгога за важными участками работы по обслуживанию населения. Возможно, в порядке эксперимента следовало выделить несколько торгов и ввести в них планирование товарооборота по прогрессивным формам реализации и в порядке оказания дополнительных услуг населению.

По сложившейся в практике традиции анализ финансовых результатов хозяйственной деятельности проводится в плановом отделе торгога. Как следует из системы показателей табл. 7, такой анализ должен проводиться в централизованной бухгалтерии. Это обусловлено тем, что работники бухгалтерии ежедневно осуществляют постоянный контроль за хозяйственными процессами и мо-

гут давать объективную оценку выполнению плановых заданий по указанной системе показателей, представлять директору торгового предприятия конкретные пояснения и рекомендации по укреплению режима экономии и бережливости. Работники планового отдела не имеют такой первичной информации о финансовых результатах на предприятиях, как работники бухгалтерии, а поэтому затрачивают много времени на поиски нужных данных в регистрах синтетического и аналитического учета, первичных документах и т. п.

Работники отделов торгового предприятия ежедневно имеют объективную информацию о положении дел на предприятиях по выполнению государственных плановых заданий, использованию трудовых, материальных и финансовых ресурсов, о качестве обслуживания населения и т. п. Эту информацию следует представлять директору по основным результативным показателям, в нужных таблицах вместе с объяснительными записками. Главным звеном в объяснительной записке должны быть пояснения: причин невыполнения плановых заданий, допущенных недостатков в работе; содержания проделанной работы в отделах по ликвидации недостатков, улучшению положения дел на предприятиях, выполнению планов работы отделами торгового предприятия.

#### Литература

1. Речь тов. Л. И. Брежнева на Пленуме ЦК КПСС 16 ноября 1981 г.— Правда, 1981, 17 ноября. 2. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа.— М., 1981, с. 30.

*Т. М. Шимко* (НИИЭМП при Госплане БССР)

### **МЕСТО И РОЛЬ РЫНОЧНЫХ ФОНДОВ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ ТОВАРОВ В УДОВЛЕТВОРЕНИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ НАСЕЛЕНИЯ**

XXVI съезд КПСС поставил на одно из первых мест задачу «более полно удовлетворять потребности населения в высококачественных и разнообразных продуктах питания» [1]. С этой целью в нашей стране разработана продовольственная программа на период до 1990 года, являющаяся важнейшей составной частью экономической стратегии партии на ближайшее десятилетие. Значительный вклад в решение продовольственной программы призвана внести торговля. Являясь посредником между производством и обслуживанием им распределением, с одной стороны, и потреблением — с другой, она доводит до потребителя всевозрастающую массу продуктов питания.

Материально-ресурсным объектом всей хозяйственной деятельности советской торговли выступают рыночные фонды товаров (часть товарных ресурсов, выделяемых в плановом порядке в государственную и кооперативную торговлю для продажи населению, пополнения товарных запасов до норматива и покрытия потерь от