

Таблица 4

Информация об удельном весе премий в фонде заработной платы

Показатели	Фактически за прошлый год	Отчетный год			Отклонение		В % к прошлому году
		план	фактически	% выполнения плана	от плана	от прошлого года	
1. Фонд заработной платы, включая премии, тыс. руб.	100850	110000	110900	100,82	900	10050	109,96
2. Выплачено премий торговым работникам	38241	41810	43000	102,84	1190	4759	112,44
3. Удельный вес премий в фонде заработной платы, %	37,92	38	38,7	101,8	0,7	0,78	102,05

Удельный вес премий по торговому предприятию имеет тенденцию к увеличению. Следовательно, можно сделать вывод о возрастающей роли премиальной системы на предприятии.

Снижение удельного веса премий будет свидетельствовать о снижении роли премиальной системы в деятельности предприятия.

Для более полной (комплексной) оценки эффективности премиальной системы на предприятии можно рассчитать такие показатели как размер премий в расчете на 1 торгового работника, 1 руководителя, 1 торгового-оперативного работника. Изучать и оценивать эти показатели необходимо в динамике.

От эффективности использования трудовых ресурсов и средств на оплату труда зависят многие показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Для обобщающей оценки всей хозяйственной деятельности рассчитывают и оценивают интегральный показатель эффективности хозяйствования, при расчете которого используются показатели эффективности торговой, финансовой и трудовой деятельности:

$$S_{\text{хоз.}} = \sqrt[3]{S_{\text{торг.}} \cdot S_{\text{фин.}} \cdot S_{\text{труд.}}},$$

- где S торг. – эффективность торговой деятельности,
- S фин. – эффективность финансовой деятельности,
- S труд. – эффективность трудовой деятельности.

Интегральный показатель эффективности всей хозяйственной деятельности изучают по данным темпов роста его изменения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия/ Табурчан П.П., Викуленко А.Е., Овчинникова Л.А. и др.: Учеб. пособие для вузов. Под редакцией П.П. Табурчан, В.М. Тумина и М.С. Саприкина.– Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.– 352 с.
2. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник/ Л.И. Кравченко.– 6-е изд., перераб.– М.: Новое знание, 2003.– 526 с.
3. Дубаль В. Порядок премирования работников торговли и общественного питания за результаты хозяйственной деятельности/ Главный бухгалтер. Торговля.– 2002.– № 3.– С. 56.

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ АВС-АНАЛИЗА В БИЗНЕСЕ

О.П. Званкович, БГЭУ

Метод функционального учета затрат (в англоязычной литературе — Activity Based Costing — ABC) на протяжении ряда последних лет находится на пике своей популярности. Причина весьма широкого распространения данного метода заключается в том, что с его помощью можно структурировано воссоздать картину формирования стоимости на предприятии и предоставить соответствующую информацию в самых различных разрезах (по клиентам, подразделениям, процессам и т.п.). При этом точность определения формирования стоимости — варьируемая величина и с очевидностью влияет на цену внедрения технологии ABC на предприятии (в процессе соответствующего инжиниринга необходимо, по сути, решать задачу минимизации соотношения цена внедрения/точность определения стоимости), тогда как использование элементов этого метода в практической деятельности не является особо затратным.

Необходимо отметить, что однозначного алгоритма по применению АВС-анализа не существует. Скорее наоборот: метод АВС-анализа — формулировка основной идеи, совокупность рекомендаций по ее реализации, набор объективно прогнозируемых трудностей и пути их преодоления.

АВС-анализ основан на том маркетинговом принципе (закон Парето), что, как правило, 80% от общего объема продаж (прибыли) компании достигается за счет не более чем 20% клиентов и, наоборот, 80% всех

клиентов обеспечивают не более 20% оборота. В связи с этим всех клиентов компании можно распределить на 3 группы:

А — клиенты, деятельность которых приносит 80% прибыли. Клиенты этой группы в основном определяют обороты всей компании;

С — 80% наименее привлекательных клиентов, доля участия которых в обороте компании невелика;

В — все остальные клиенты, занимающие промежуточное положение между группами **А** и **С**.

С помощью подобной градации определяют не только контрагентов, требующих особого внимания, но и, например, можно разобраться с ассортиментной политикой предприятия.

Предприятия стратегически распределяют свой торговый персонал таким образом, чтобы он мог обращаться к нужным клиентам в нужное время и надлежащим образом. Конечная цель управления сбытом — достижение плановых показателей компании по экономическому росту и прибыльности через удовлетворение покупательских потребностей. Для правильного распределения рабочей нагрузки торгового персонала во взаимоотношениях с клиентами компании анализируют основной тип из числа имеющихся и потенциальных клиентов на рынке или его сегменте, на который нацелена деятельность компании. Клиентов, в том числе и потенциальных, распределяют на категории в зависимости от их важности (самые важные — **АА**, затем — **А**, **В**, **С**, **Д**).

Следует помнить, что критерии градации клиентов и их ранг определяются, прежде всего, задачами компании. Поэтому у каждой компании существуют свои собственные, присущие только ей критерии. В таблице приведен пример набора критериев, которые компания, ставящая перед собой задачу быстрого роста, может использовать для распределения клиентов на категории.

Таблица 1

Распределение клиентов на категории (Питер Р. Диксон, 1998)

Текущий охват территории	Активность конкурентов	Размер предприятия в настоящее время					
		большой		средний		маленький	
		Рост предприятия					
		высокий	низкий	высокий	низкий	высокий	низкий
Сильный	Высокая	А	А	А	В	В	С
	Низкая	А	В	В	С	С	Д
Слабый	Высокая	А	В	В	С	С	Д
	Низкая	АА	А	А	В	В	С

Градация клиентов в зависимости от важности — от **АА** до **Д** — может осуществляться по:

- размеру (какой вклад они вносят в общую прибыль предприятия);
- росту (как быстро увеличивается объем сбыта предприятия клиента);
- охвату (какова доля бизнеса клиента приходится на продукцию предприятия);
- активности конкурентов (насколько они интенсивно работают с вашими потенциальными клиентами).

Если компания ставит перед собой задачу быстрого роста, самыми важными для нее будут клиенты категории **АА** — большие компании, имеющие хороший потенциал роста, возможность увеличения объема продаж (слабый текущий охват) и низкую активность по отношению к этим клиентам. Второе место по важности будут занимать клиенты категории **А** — компании с хорошими показателями и потенциалом роста и средние с возможностью роста и увеличением объема продаж, чаще всего с относительно высоким вкладом в бизнес предприятия. Клиенты категории **А**, доля которых в бизнесе предприятия незначительна, — перспективные клиенты. После этого оценивается число клиентов каждой категории, определяются норма, частота контактов и их длительность для клиентов каждой категории, времени, необходимого для их обслуживания в течение квартала или года. Эти нормы основываются на прежнем опыте компании и текущих задачах отдела сбыта.

Обычно у предприятий относительно незначительное количество клиентов категории **АА**, **А**, **В** (как правило, в пределах 20%, обеспечивающих 80% объема продаж предприятия) и большее — категорий **С** и **Д** (как правило, 80%, обеспечивающих только 20% объема продаж предприятия).

Поэтому клиентам категорий **АА**, **А**, **В** следует уделять больше времени, внимания и ресурсов. Кроме того, квалификация торгового персонала, работающего с такими клиентами, должна быть выше. Однако нельзя игнорировать и клиентов категорий **С** и **Д**, поскольку при должном внимании и изменении ситуации на рынке или сегменте рынка они могут стать более важными и перейти в категории **В**, **А** или даже **АА**.

В процессе обучения и повышения квалификации руководство предприятий обращает внимание на анализ ассортимента реализуемой продукции, проводимый периодически с учетом таких факторов, как:

- прибыльность;
- сезонность;
- наличие товара на складе;
- скорость продаж;

- другие факторы.

При анализе ассортимента, как и клиентов, еще шире используют метод ABC-анализа, при котором совокупности товара согласно выбранным критериям (как правило, двум) классифицируются на три группы — А, В и С. Это позволяет выделить в ассортименте компании приоритетные направления те товары, на которые и следует обратить особое внимание торгового персонала. Как и при анализе клиентов, критерии оценки могут быть разнообразными и зависят от цели, которую ставит перед собой компания.

Критериями анализа ассортимента могут быть:

- объем продаж,
- объем прибыли при реализации и затрат на продвижение данных товаров.

В качестве примера компании необходимо знать, какая группа товаров обеспечивает наибольший объем продаж или прибыль. По результатам применения метода ABC-анализа:

- 10% всех позиций ассортимента (группа А) обеспечивают 80% товарооборота;
- 15% ассортимента (группа В) дают 15% товарооборота;
- остальные 75% ассортимента составляют лишь 5% от общего товарооборота;
- 25% ассортимента компании (группа А и В) обеспечивают 95% товарооборота компании.

Таким образом, предприятие определяет те позиции в ассортименте, на которых должна быть сконцентрирована основная работа и которые являются основными в обучении торгового персонала (кроме этого, компании используют результаты этого анализа и при планировании производства, определении стратегии закупок и оптимальных запасов продукции на складе).

Перспективность внедрения данного метода можно рассмотреть в трех аспектах:

1. ABC-анализ позволяет пересмотреть структуру закупок товаров в сторону увеличения доли жизненно важных и необходимых. Следует подчеркнуть, что проведение подобного анализа не требует значительных финансовых затрат и позволяет рационально использовать имеющиеся средства.

2. Результаты ABC-анализа можно использовать как для определения стратегии закупок продукции, так и для формирования их оптимальных запасов на складе. Например, для группы товаров с высокой стабильной скоростью продаж возможна высокая точность прогноза, что исключает необходимость в больших запасах на складе. Для группы товаров, скорость продаж которых изменяется в зависимости от сезона, целесообразно периодическое формирование запасов.

3. Фирмы, занимающиеся мелкооптовой и розничной торговлей, или оптовые компании, ориентированные на эту группу клиентов, должны иметь достаточно широкий ассортимент. Ассортимент компании, ориентированный на средний и крупный опт, намного уже, поэтому необходимо больше внимания уделять получению выгодных условий (скидки, отсрочки платежей и т.п.) от поставщиков.

Расширение ассортимента влечет за собой увеличение издержек и следовательно, уменьшение прибыли. Поэтому использование в практической деятельности такого инструмента, как ABC-анализ, позволит выбрать из всего многообразия товаров только необходимые клиентам предприятия.

После выбора структуры ассортимента, каналов распределения товара и принятия решения по выбору целевого клиента перед предприятием встает задача построения системы распределения товаров, с помощью которой можно будет эффективно доставлять товары потребителям. Следовательно, возникает проблема эффективного управления товарными запасами, однако для управления товарными запасами с помощью параметров логистики одного метода ABC-анализа недостаточно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Плошенко М., Усенко В. ABC-анализ. Азбука учета затрат/ М.Плошенко, В.Усенко/ Аптека.— 2003.— № 7 (378).— С. 12-17.
2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.— Мн.: ООО "Новое знание", 2000.— 420 с.
3. Benzel W. Jahresabschluss und Bilanzen verstehen.— Düsseldorf: Metropolitan Verlag, 2002.— 280 p.

УЧЕТ ВАЛОВОГО ДОХОДА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ С УЧЕТОМ НОВЫХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Т.А. Жилинская, БГЭУ

Как экономическая категория валовой доход розничных торговых организаций представляет собой сумму реализованных за определенный период времени торговых надбавок и скидок и предназначен для покрытия затрат, связанных с выполнением розничными торговыми организациями своих функций по доведению товаров до конечных потребителей, то есть издержек обращения, и образования прибыли.