

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа Инженерного Предпринимательства
Направление подготовки: 380301 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Обеспечение экономической устойчивости торговой организации

УДК:331.221.1:005.52.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБ5Б1	Душаева Навруза Нурмамад кизи		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Недоспасова Ольга Павловна	д.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

Нормаконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	д.э.н.		

Томск - 2020 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ОПП

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем

Код	Результат обучения
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа Инженерного Предпринимательства
 Направление подготовки: 380301 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:
 Заведующий кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б5Б1	Душаева Навруза Нурмамад кизи

Тема работы:

Обеспечение экономической устойчивости торговой организации

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 59-59/С от 28.02.2020
---	-------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	8.06.2020г.
--	-------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>Данные отчета по производственной и преддипломной практике Данные, полученные от ООО «Олмалик дехкон бозори» Финансовая и статистическая отчетность ООО «Олмалик дехкон бозори» Данные бухгалтерского и кадрового учета ООО «Олмалик дехкон бозори» Учебная и научная литература Электронные ресурсы Публикации в периодических изданиях (статьи и аналитические обзоры)</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов</i></p>	<p>1. Теоретические подходы к обеспечению экономической устойчивости торговой организации 2. Оценка деятельности и управление экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори» 3. Формирование и оценка эффективности системы управления экономической</p>

выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Основные функции торговли Рисунок 2 – Виды торговли Рисунок 3 – Формы розничного ритейла Рисунок 4 – Виды оптовых торговых предприятий Рисунок 5 – Производственная структура ООО «Олмалик дехкон бозори» (на конец 2019 года) Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Олмалик дехкон бозори» (на конец 2019 года) Рисунок 7 – Основные элементы предлагаемой системы управления экономической устойчивостью предприятия Рисунок 8 – Структура издержек обращения в 2019 году (факт) и 2020 году (план) Рисунок 9 – Расходы торгового предприятия на программу социальной ответственности в 2020 – 2022 гг.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
1. Теоретические подходы к обеспечению экономической устойчивости торговой организации	Недоспасова Ольга Павловна
2. Оценка деятельности и управление экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори»	Недоспасова Ольга Павловна
3. Формирование и оценка эффективности системы управления экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори»	Недоспасова Ольга Павловна
Социальная ответственность	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Недоспасова Ольга Павловна	д.э.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБ5Б1	Душаева Навруза Нурмамад кизи		

Реферат

Выпускная квалификационная работа составляет 100 страниц, 9 рисунков, 25 таблиц, 41 источник, 1 приложение.

Ключевые слова: торговля, ритейл, экономическая устойчивость, ООО «Олмалик дехкон бозори».

Объектом исследования является: разработка предложений по обеспечению экономической устойчивости торгового предприятия.

Цель работы –изучение основных факторов, оказывающих влияние наобеспечение экономической устойчивости торгового предприятия и разработка рекомендаций по ее повышению на примере ООО «Олмалик дехкон бозори».

В процессе исследования последовательно решались следующие задачи: рассмотрение основ обеспечения экономической устойчивости торгового предприятия; оценка деятельности и процессов управления экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори»; оценка эффективности системы управления экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори»и формирование рекомендаций по ее повышению.

В результате исследования: проведена оценка действующей политики по управлению экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори» и внесены предложения по ее совершенствованию.

Степень внедрения: внесенные предложения позволят укрепить экономическую устойчивость ООО «Олмалик дехкон бозори».

Область применения: повышение экономической устойчивости в деятельности торгового предприятия.

Экономическая эффективность/значимость работы: применение в деятельности ООО «Олмалик дехкон бозори» внесенных предложений позволит укрепить экономическую устойчивость торгового предприятия, снизить риски его деятельности.

В будущем планируется: применение внесенных предложений в деятельности ООО «Олмалик дехкон бозори».

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические подходы к обеспечению экономической устойчивости торговой организации.....	10
1.1 Понятие торговли и ее значение для национальной экономики...	10
1.2 Особенности управления торговым предприятием.....	19
1.3 Анализ в системе управления экономической устойчивостью торгового предприятия.....	25
2 Оценка деятельности и управление экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори».....	34
2.1 Краткая характеристика деятельности торгового предприятия...	34
2.2 Оценка экономической устойчивости торгового предприятия за 2017 – 2019 года.....	41
3 Формирование и оценка эффективности системы управления экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори».....	56
3.1 Выявленные по результатам оценки деятельности и управления торговым предприятием проблем в обеспечении экономической устойчивости.....	56
3.2 Предлагаемая система управления экономической устойчивостью торгового предприятия.....	64
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	69
4 Социальная ответственность.....	76
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	87
Приложение А (обязательное) Расчетные таблицы.....	91

Введение

Актуальность исследования. В современном мире торговля является очень важной для экономики любого государства. Согласно [1], в данной отрасли занято до 10 % населения. Своими функциями торговля не только способствует поставкам товаров от производителей к потребителям, но также помогает (посредством регулирования спроса и предложения – направляет) производителям понимать – что и в каких объемах следует производить, помогает в исследовании рынка.

В свою очередь, эффективное развитие самой отрасли невозможно при наличии экономически неустойчивых торговых предприятий, чья деятельность не основывается на принципах планирования, разумной безопасности и верного принятия решений в таких сферах, как: финансы, персонал, материально-техническое обеспечение, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, договорная работа и пр.

Цель работы – изучение основных факторов, оказывающих влияние на обеспечение экономической устойчивости торгового предприятия и разработка рекомендаций по ее повышению на примере ООО «Олмалик дехкон бозори».

Объектом исследования является: разработка предложений по обеспечению экономической устойчивости торгового предприятия.

Предметом исследования в работе является внесение (по результатам рассмотрения деятельности торгового предприятия за 2017 – 2019 года) предложений, направленных на укрепление экономической устойчивости ООО «Олмалик дехкон бозори».

В задачи работы входит: 1) рассмотрение основ обеспечения экономической устойчивости торгового предприятия; 2) оценка деятельности и процессов управления экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори»; 3) оценка эффективности системы управления

экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори» и формирование рекомендаций по ее повышению.

Работа представлена тремя основными главами, а также разделом «Социальная ответственность». В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены понятие и значение торговли для национальной экономики, особенности управления торговым предприятием, роль анализа в системе управления экономической устойчивостью торгового предприятия.

Во второй главе работы рассмотрена деятельность торгового предприятия–ООО «Олмалик дехкон бозори», проведена оценка показателей, характеризующих результаты финансово-экономической деятельности торгового предприятия за 2017 – 2019 года.

В третьей главе работы, на основе оценки результатов деятельности торгового предприятия за указанный период, обозначены основные проблемы торгового предприятия в сфере его экономической устойчивости, внесены предложения, которые способны устранить выявленные проблемы, повысить степень экономической устойчивости торгового предприятия. По внесенным предложениям проведен расчет экономических показателей, а также затрат, которые понесет торговое предприятие при реализации внесенных предложений.

В процессе исследования были применены следующие методы: изучение литературы и статей различных авторов, публикуемых в периодических изданиях; наблюдение за деятельностью торгового предприятия; опрос работников торгового предприятия; обобщение полученных данных; анализ данных, полученных в результате наблюдения и данных финансовой отчетности торгового предприятия.

Информационными источниками для исследования выступили: учебная литература; статьи в периодических печатных изданиях; электронные ресурсы; финансовая и статистическая отчетность ООО «Олмалик дехкон бозори»; данные, полученные при наблюдении за деятельностью ООО «Олмалик дехкон бозори».

1 Теоретические подходы к обеспечению экономической устойчивости торговой организации

1.1 Понятие торговли и ее значение для национальной экономики

Под торговлей понимается особый вид деятельности, направленный на осуществление купли-продажи.

Торговля – это комплекс хозяйственно-технологических операций, которые задействованы в процессе товарообмена.

Такие процессы как появление торгового капитала и разделение позволили торговле оформиться в отдельную отрасль национальной экономики. В своей реализации торговля выполняет следующие функции – рисунок 1.

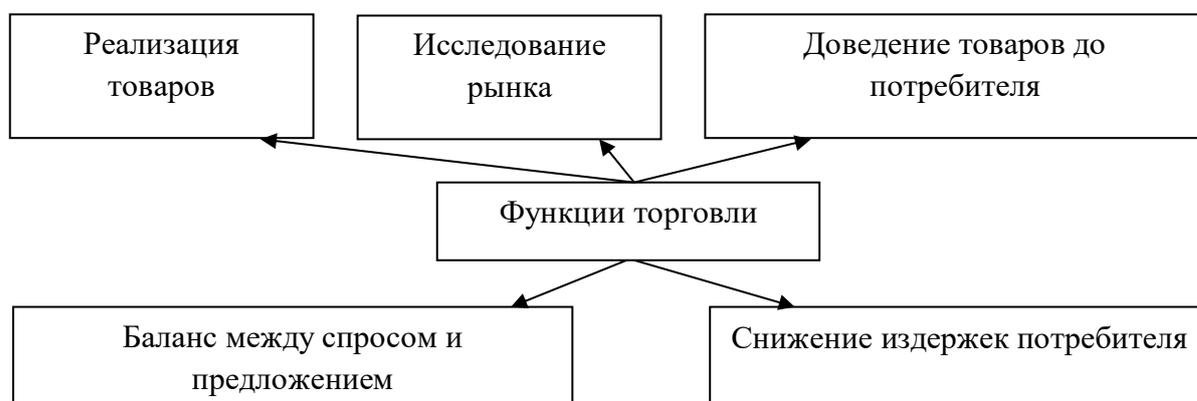


Рисунок 1 – Основные функции торговли

Охарактеризуем кратко функции торговли – таблица 1.

Таблица 1 – Характеристика функций торговли

Функция	Как функция реализуется
Реализация товаров	Обеспечивает связь между производством и потреблением. Создает предпосылки для процессов производства
Доведение товаров до потребителей	В цепочке «производитель – потребитель» торговля осуществляет функцию пространственного перемещения товаров. Часть производственных процессов (транспортировка, хранение) продолжаются в торговле

Продолжение таблицы 1

Функция	Как функция реализуется
Снижение издержек потребителей	Путем совершенствования процессов хранения, логистики, технологии продажи издержки потребителя существенно сокращаются
Поддержание баланса между предложением и спросом	Торговля активно влияет на ассортимент и объем производимой продукции
Исследование рынка (функция маркетинга)	Торговля влияет на разработку товаров, а также сервис и цену и пр.

В процессе торговли можно выделить двух участников:

- 1) продавец;
- 2) покупатель [2].

По видам торговля делится на следующие виды – рисунок 2.

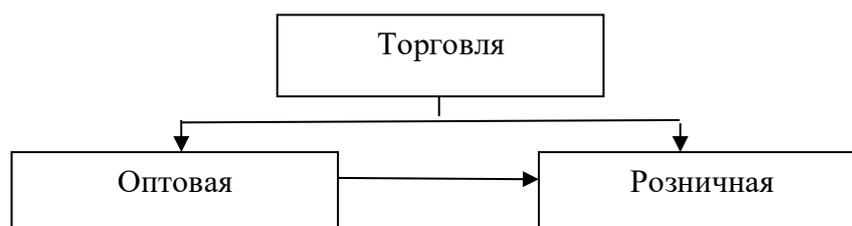


Рисунок 2 – Виды торговли

Под оптовой торговлей понимают деятельность, направленную на реализацию товаров тем, кто приобретает данные товары с целью дальнейшего использования, например: перепродажа, переработка. Оптовая торговля характеризуется крупными объемами закупок и крупными потребителями [3].

Под розничной торговлей понимается деятельность, направленная на осуществление продажи товаров конечным потребителям. Помимо самого процесса продажи, розничная торговля характеризуется также оказанием услуг, например, процессы: оплаты, доставки, консультационные услуги и пр. [4].

В настоящее время к розничной торговле часто применяется термин retailing (ритейл, ритейлинг). Термин происходит от французского retailer, что

в переводе означает «часть чего-то», «разрезать на кусочки». Смысл термина заключается в том, торговец в рознице, выполняя свои функции, распределяет большие объемы (для продажи конечным потребителям) товаров на небольшие части [5].

В свою очередь, розничный ритейл разделяется на следующие распространенные формы – рисунок 3.

Охарактеризуем кратко каждую из представленных на рисунке 3 форма– таблица 2.

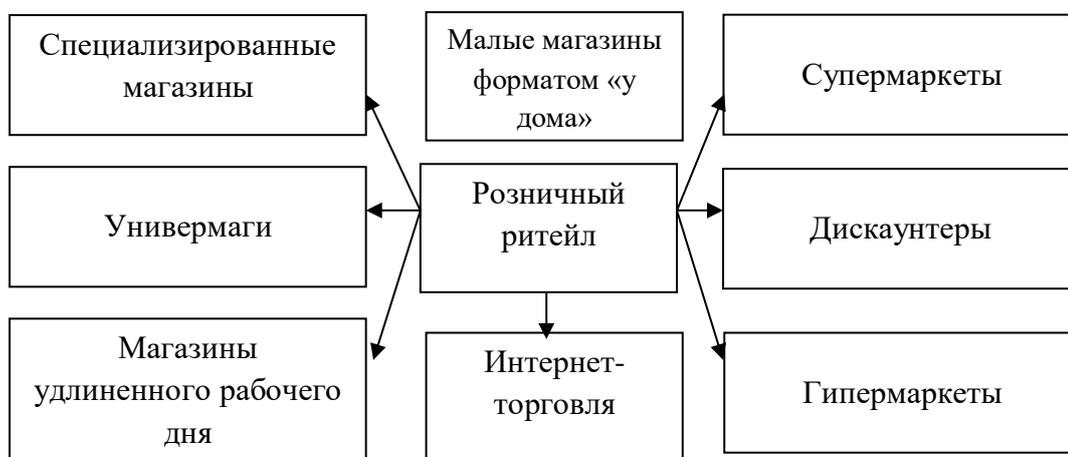


Рисунок 3 – Формы розничного ритейла

Отдельно необходимо выделить Интернет-торговлю.

Таблица 2 – Применяемые в розничной торговле формы

Формы розничного ритейла	Краткая характеристика формы
Специализированный магазин	В них реализуется узкий спектр товаров. Например: книжный, ювелирный, цветочный, мебельный, обувной магазин, магазин спортивных товаров, женской одежды и пр.
в том числе: Магазин полного ассортимента	Например: - мебельный магазин, где представлены все виды мебели, с разным ценовым диапазоном; - магазин мужских рубашек; - магазин обуви

Продолжение таблицы 2

Формы розничного ритейла	Краткая характеристика формы
Магазин узкого ассортимента	<p>Например:</p> <ul style="list-style-type: none"> - магазин мебели элит-класса; - магазин мужских рубашек, сшитых на заказ; - магазин обуви по индивидуальному заказу
Универмаг	<p>Покупателю предлагается множество товарных групп. Каждая группа товаров представлена в специальном отделе (обувь, одежда, кожгалантерея, чулочно-носочные изделия)</p>
Магазин удлиненного рабочего дня	<p>Относительно небольшое торговое предприятие, которое расположено, как правило, в жилых кварталах или около них. Режим работы: круглосуточно или допоздна. Ассортимент представлен в магазине в ограниченном количестве товарных групп. Скорость оборота – высокая, цены – высокие. Вариантом такого магазина является совмещение с закусочной или кондитерской</p>
Супермаркет	<p>Впервые появились в США (автор – администратор небольшого бакалейного магазина Майкл Каллэном). Это относительно крупное торговое предприятие, получающее высокие обороты за счет низкой стоимости предлагаемых к продаже товаров и большого числа покупателей. Ассортимент товаров – полный: от продуктов питания до хозяйственно-бытовых товаров и техники</p>
Дискаунтер	<p>Магазин предлагает покупателям минимальный набор услуг, минималистичное оформление торгового зала и упрощенную выкладку товара. Вместе с незначительным количеством торгового персонала это позволяет сэкономить на издержках обращения, и, следовательно, сделать цены на продаваемые товары минимальными</p>
Гипермаркет (молл)	<p>Является симбиозом оптового склада, магазина низких цен и супермаркета. Имеет большую площадь, на которой располагается большое число разнопрофильных торговых точек (продукты питания, хозяйственно-бытовые товары, техника, магазины косметики и парфюмерии, магазины одежды и обуви и пр.</p>
Малые торговые предприятия форматом «у дома»	<p>Имеют ограниченный ассортимент товаров. Работают круглосуточно или по удлиненному режиму работы Магазин «шаговой доступности»</p>
Интернет-магазин	<p>Предлагает своим покупателям разнообразные товары, выбранные по каталогу. В услуги входит доставка заказанного покупателем товара. За счет экономии на издержках обращения (содержание торгового персонала, торговых помещений и пр.) цена ниже, чем при покупке оффлайн</p>

Успех Интернет-торговли обусловлен следующими преимуществами:

- 1) ассортимент предлагаемых товаров шире, чем в обычном магазине;
- 2) Интернет-ритейлеры стремятся включать в каталоги предложения, которые, как правило, из-за специфичного спроса, не доступны для покупателя оффлайн;
- 3) успешные Интернет-ритейлеры очень заботятся об удобстве доставки, о комфорте покупателя (вплоть до примерки заказанного товара (от обуви до ювелирных изделий) в домашних условиях);
- 4) относительно низкие цены (в сравнении с оффлайн-ритейлерами), что достигается за счет экономии на издержках [6].

Необходимо отметить, что развитие Интернет-торговли стало катализатором развития рынка доставки.

Как уже отмечалось, под оптовой торговлей понимают деятельность по реализации товаров и услуг потребителям, использующим их для целей перепродажи или для переработки. Отличие розничных и оптовых торговых предприятий представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Различия между оптовой и розничной торговлей

Параметры	Оптовая торговля	Розничная торговля
Продвижение товаров	В меньшей степени	В большей степени
Место расположения	Мало влияет на бизнес	Напрямую связано с успешностью бизнеса
Количество сделок купли-продажи	Меньше, чем в рознице	Больше, чем при оптовой торговле
Объем сделки купли-продажи	Крупные	Меньшие объемы
Численность персонала	Большее число работников	Численность персонала минимальная, много микро- и малых предприятий
Государственное регулирование торговли	Менее пристальное	Государство уделяет значительное внимание рознице
Система налогообложения в РФ	Обычная система налогообложения	ЕНВД, УСНО
Система налогообложения в РУ		Упрощенные варианты учета и налогообложения

Все оптовые торговые предприятия можно классифицировать на следующие виды – рисунок 4. Характеристика каждого из видов оптовых торговых предприятий представлена в таблице 4.



Рисунок 4 – Виды оптовых торговых предприятий

Рассмотрим кратко особенности ритейла в Республике Узбекистан.

Таблица 4 – Характеристика оптовых торговцев

Вид оптовых торговцев	Характеристика
Оптовики-закупщики	Это независимые оптовые торговые предприятия, на долю которых приходится около 50 % всех оптовиков. В различных отраслях они называются по-разному: оптовые компании, снабженческие дома, оптовые дистрибьюторы
Агенты и брокеры	Отличаются от оптовиков-закупщиков следующими показателями: 1) ограниченный спектр функций; 2) не приобретается право собственности на товар. Основная функция – содействие торговле. Основной доход – комиссионное вознаграждение (2 – 6 % от цены товаров). Доля – около 10 % от оптового оборота
Оптовые отделения производителей	Доля от оптовых продаж – около 30 %. Производитель самостоятельно осуществляет реализацию продукции, не прибегая к услугам независимых оптовых торговцев
Специализированные оптовики, в том числе:	Действуют в некоторых отраслях
оптовые нефтебазы	реализуют и занимаются доставкой нефтепродуктов розничным торговцам (автозаправкам)
оптовики, закупающие сельскохозяйственную продукцию	Закупают у фермеров продукцию, собирают ее в партии и затем реализуют перерабатывающим предприятиям пищевой промышленности (пекарни, хлебозаводы и пр.), а также учреждениям государственного сектора экономики
оптовики-аукционисты	Оптовики действуют на рынках, где покупатель перед совершением покупки хочет осмотреть товар.

Необходимо начать с того, что в Узбекистане профессия торговца никогда не была постыдной, но считается древней и почетной. Торговлей занимался сам Пророк [7]. Через Узбекистан проходил Великий Шелковый путь, поэтому торговля всегда считалась достойной уважения. Еще со Средних веков торговлей занимались смелые, образованные и находчивые люди. Одновременно шедшие по Шелковому пути через пустыни караваны выполняли функцию почты, СМИ, разведчиков, дипломатов. Для успешной торговли торговцы должны были разбираться в языках, иметь хороший вкус, уметь защитить себя как от природных катаклизмов (песчаные бури), а также от нападков разбойников. В результате, в Азии, в отличие от Европы, профессия торговца считалась почетной [8].

И до настоящего времени в узбекском языке невозможно встретить слово-синоним русскому слову «торгаш» (имеющее негативный оттенок), только слова «савдо одами» (человек-торговец), «олди-сотди билан шугулланувчи» (занимающийся продажей). Все эти слова звучат уважительно, солидно.

За последние годы розничная торговля Узбекистана стремительно развивается. В частности, стремительно развиваются торговые центры и супермаркеты, конкурентами которых продолжают оставаться рынки розничной торговли [9]. По ряду причин рынки розничной торговли еще длительное время будут оставаться серьезными конкурентами таким «прогрессивным» формам розничной торговли, как торговые центры и супермаркеты, а именно:

- 1) высокая доля населения, имеющая невысокий уровень доходов, и приобретающих вследствие этого, товары на рынках розничной торговли;
- 2) рост туристического потока. Практически все туристы, приезжая в Узбекистан, хотят посетить восточный базар, почувствовать его колорит [10].

Несмотря на это, крупные торговые предприятия наращивают свою долю на рынке. Так, в период с 2017 по 2019 года доля рынка, занимаемая крупными торговыми предприятиями, возросла с 14,5 до 23,5 % [11].

Население страны постепенно привыкает приобретать товары в крупных торговых центрах, которые предоставляют покупателям широкий ассортимент товаров, удобство покупок, экономию времени на выбор товаров и сам процесс их приобретения. Кроме того, многие розничные торговые предприятия привлекают покупателей:

- 1) различными акциями и скидками на различные категории товаров;
- 2) дисконтными картами, дающими право на скидки или обмен накопленных баллов на товары [12].

В то же время, по мнению маркетологов, розничные торговые сети освоили рынок еще менее чем наполовину. Так, общее количество супермаркетов в стране на конец 2019 года не превышает 100 единиц, из которых более половины расположены в столице, а также в Ташкентской области. В основном, это связано с такими факторами, как:

- 1) высокая плотность населения в столице;
- 2) уровень доходов населения в столице и Ташкентской области выше, чем по стране [13].

Среди иностранных компаний, действующих на рынке розничной торговли, можно назвать французскую Carrefour SA. Планируется, что к 2020 году с участием иностранных партнеров в стране будет открыто 140 крупных торговых центров и супермаркетов.

В стране в сфере розничной торговли действуют «Правила розничной торговли в Республике Узбекистан» (Постановление КМ РУ от 13.02.2003 г. №75) [14].

К особенностям розничной торговли в Российской Федерации можно отнести следующие факторы:

- 1) в большинстве развитых стран количества розничных торговых предприятий на душу населения выше, чем в РФ. Например, в США на 122 человека приходится 1 розничное торговое предприятие, в Японии – 69, в Корее–42. В РФ этот показатель составляет 400 человек на 1 торговое предприятие [15];

2) в развитых странах оснащенность торговых площадей также выше, чем в РФ;

3) концентрация рынка. Например, в Германии до 65 % доли рынка контролируется владельцами 5 крупных торговых сетей, во Франции этот показатель составляет 85 % рынка, в Великобритании – 70 % рынка контролируется 4 торговыми сетями [16]. В ЕС (Восточная Европа) многие крупные торговые сети смогли вывести с рынка местные розничные торговые сети. В РФ рынок розничной торговли контролируется 10 крупными розничными торговыми сетями: X5 RetailGroup («Пятерочка»), Магнит, Лента, Красное и Белое, Ашан, Дикси, MetroCash&Carry, Глобус, О'Кей, Монетка. С крупными розничными торговыми сетями конкурируют более мелкие федеральные торговые сети, а также региональные торговые сети [17].

Как и в РУ, в РФ, население все больше предпочитает приобретение товаров в крупных торговых центрах, супер- и гипермаркетах. Также в РФ популярен (из-за низких цен) такой формат как дискаунтер. В то же время, крупные торговые центры работают, в основном, с 10 часть утра до 22 – 23 часть вечера [18]. Поэтому у россиян также популярны магазины с удлиненным рабочим днем (круглосуточные), а также малые торговые предприятия форматом «у дома» [19].

Таким образом, по результатам параграфа были получены следующие выводы:

1) торговля – это комплекс хозяйственно-технологических операций, которые задействованы в процессе товарообмена;

2) в процессе торговли можно выделить двух участников: продавец и покупатель;

3) по видам торговля делится на: оптовую и розничную. В настоящее время к розничной торговле часто применяется термин retailing (ритейл, ритейлинг). К формам розничного ритейла относят: специализированный магазин, универмаг, магазин удлиненного рабочего дня, супермаркет, дискаунтер, гипермаркет (молл), интернет-магазин, малые торговые

предприятия форматом «у дома». Оптовых торговцев классифицируют следующим образом: оптовики-закупщики, агенты и брокеры, оптовые отделения производителей и специализированные оптовики;

4) в РУ развитие рынка розничной торговли связано с постоянным увеличением доли рынка крупными розничными торговыми сетями;

5) в РФ рынок розничной торговли контролирует 10 крупных розничных торговых сетей, конкуренцию которым составляют более мелкие федеральные, а также региональные розничные торговые сети.

1.2 Особенности управления торговым предприятием.

Процесс управления торговым предприятием включает в себя следующие блоки:

- 1) административное управление;
- 2) управление экономической деятельностью;
- 3) управление персоналом;
- 4) управление движением товаров;
- 5) управление маркетинговой деятельностью [20].

Все перечисленные блоки тесно взаимосвязаны между собой и образуют единую систему управления деятельностью торгового предприятия.

Также в управлении деятельностью торгового предприятия применяются определенные методы, представляющие собой способы воздействия на ту или иную сторону деятельности торгового предприятия. Все методы управления деятельностью торгового предприятия можно разделить на административные, организационные, правовые и экономические.

К административным методам управления торговыми предприятиями относят методы, влияющие на сферу деятельности и конкретные условия работы торгового предприятия. К организационным методам управления деятельностью торгового предприятия относят: нормативное, а также организационное, организационно-распорядительное и организационно

методическое обеспечение. Данные методы регламентируют требования методического и организационного характера, различные инструктивные, нормативные и распорядительные материалы, формирующие предпосылки для принятия важных управленческих решений [21].

При применении экономических методов управления деятельностью торгового предприятия руководство опирается на принятую стратегию и курс экономического развития, а также на имеющиеся и потенциальные ресурсы торгового предприятия, конъюнктуру рынка и место, занимаемое торговым предприятием на рынке. На применяемые экономические методы управления деятельностью торгового предприятия воздействие оказывают факторы окружающей среды.

Правовой механизм деятельности торгового предприятия основывается на применяемых правовых методах, которые опираются на положения нормативно-правовой базы, регламентирующей сферу торговли. Применение правовых методов заключается в юридическом регулировании коммерческих процессов с учетом целевых задач торгового предприятия.

Перечисленные методы управления деятельностью торгового предприятия взаимовлияют друг на друга, а их сочетание зависит от влияния конкретных факторов рыночной среды и условий, в которых функционирует то или иное торговое предприятие [22].

Административное управление деятельностью торгового предприятия заключается в:

- 1) установлении определенных правил, в соответствии с которыми организуется деятельность торгового предприятия. Сюда включаются различные локальные нормативные акты: инструкции, положения, приказы, регулирующие ту или иную сторону деятельности торгового предприятия. Необходимым условием правомочности принятых торговым предприятием локальных нормативных актов является их соответствие национальному законодательству (в РУ – требованиям законодательства Республики

Узбекистан, в РФ – требованиям федерального законодательства Российской Федерации);

2) требования соблюдения всеми работниками торгового предприятия положений локальных нормативных актов. При условии, что кто-либо из персонала торгового предприятия нарушает требования законодательства, трудовой дисциплины, локальных нормативных актов, руководство имеет право на применение различных санкций [23].

Управление экономической деятельностью торгового предприятия включает в себя:

1) планирование деятельности торгового предприятия: его выручки, затрат, налоговых платежей, чистой прибыли и ее распределения, кадров, движения товаропотока и пр.;

2) организацию и ведение договорной работы. Сюда входят все случаи заключения договоров: с поставщиками товаров, услуг, оказываемых торговому предприятию (страхование, банковское обслуживание, охрана, консультационные услуги, коммунальные услуги и пр.), а также с персоналом и лицами, оказывающими торговому предприятию услуги по договорам ГПХ;

3) планирование денежных потоков и организация инкассового обслуживания;

4) планирование налоговых платежей и условий их оптимизации;

5) планирование затрат (издержек обращения) и организация финансового обслуживания торгового процесса;

6) организация взаимодействия с контрагентами, в том числе управление дебиторской и кредиторской задолженностью;

7) организация финансового обеспечения товаропотока (оплата поставщикам, страховым и транспортным компаниям, планирование затрат на хранение товаров и организация процесса хранения) и пр. [24].

Важным блоком управления деятельностью торгового предприятия является организация системы управления персоналом. Полноценная система

управления персоналом торгового предприятия включает в себя следующие элементы:

1) планирование численности персонала (планирование потребности в персонале, планирование фонда оплаты труда, планирование затрат на адаптацию и профессиональное развитие персонала);

2) организация системы поиска персонала (применение эффективных и недорогих способов поиска требуемых торговому предприятию работников);

3) система отбора и найма, включающая в себя эффективные и минимально затратные инструменты по отбору из имеющихся соискателей наиболее профессионально грамотных и соответствующих предъявляемым к рабочему месту требованиям кандидата, а также процедуры по оформлению отобранного кандидата в штат торгового предприятия;

4) система адаптации нового работника, включающая в себя инструменты, помогающие вновь принятому работнику в максимально сжатые сроки влиться в коллектив, освоиться на новом рабочем месте;

5) система мотивации, включающая в себя наиболее оптимальные для торгового предприятия методы материальной и нематериальной мотивации персонала;

6) система контроля, обеспечивающая руководству контроль за соблюдением установленных торговым предприятием: техники безопасности труда, правил трудового распорядка, положений должностной инструкции и пр. [25].

Блок управления движением товаров включает в себя следующие направления:

1) планирование потребности в товаре и его остатков на определенную дату;

2) планирование текущего и страхового запаса товаров;

3) организацию поставок товаров;

4) организацию процесса приемки поступивших товаров и планирование затрат на приемку поступивших товаров;

- 5) хранения товаров и планирование затрат на хранение товаров;
- 6) организацию предпродажной подготовки товаров и планирование затрат на предпродажную подготовку товаров;
- 7) организацию послепродажного обслуживания товаров и планирование затрат на послепродажное обслуживание проданных товаров;
- 8) организацию работы по возврату поставщикам некачественного товара;
- 9) организацию работы по приемке и хранению неотфакторованного товара;
- 10) организацию процесса утилизации списанного товара и планирование затрат на утилизацию списанного товара (часть списанных товаров не может быть просто выброшена, и требует специальных условий утилизации) [26].

В блок управления маркетинговой деятельностью торгового предприятия должны быть включены следующие направления:

- 1) определение маркетинговой стратегии и плана по ее реализации;
- 2) составление плана маркетинга и бюджета маркетинговой деятельности на очередной год (в среднесрочной перспективе);
- 3) мерчендайзинг (для розничного торгового предприятия);
- 4) планирование и организация различных акций, способствующих привлечению покупателей;
- 5) планирование и организация рекламной кампании торгового предприятия, планирование затрат на размещение внешней и внутренней рекламы [27].

Как видно из представленного перечня направления деятельности по управлению торговым предприятием разноплановы и разнообразны. По этой причине руководство торгового предприятия, особенно крупного, распределяет различные функции управления между разными структурными подразделениями. Так, юридическая служба торгового предприятия отвечает за ведение договорной работы, урегулирование различного рода претензий как

со стороны поставщиков и покупателей, а также иных контрагентов (например, контролирующих органов: ФНС, Роспотребнадзор, МЧС и пр.), так и со стороны самого торгового предприятия, например, при взыскании просроченной дебиторской задолженности [28].

Финансовая служба торгового предприятия отвечает за ведение бухгалтерского, налогового, статистического учета, а также за составление отчетности и предоставление ее в различные контролирующие органы. Кроме того, финансовая служба торгового предприятия отвечает за планирование его деятельности и анализ достигнутых финансово-экономических результатов [29].

Кадровая служба торгового предприятия отвечает за ведение кадрового учета (часто также военного учета), за оформление движения персонала торгового предприятия (прием, увольнение, перевод на иную должность, отпуск, определение стажа для оплаты больничного листа и пр.).

Отдел снабжения отвечает за поставку и приемку (проверку по количеству и качеству поступивших товаров) [30].

Сбытовой отдел ответственен за сделки по продаже партий товаров (в оптовой торговле). В малых и средних по размерам оптовых торговых предприятиях данная служба также часто ответственна за организацию хранения и предпродажную подготовку товаров. Часто в розничной торговле в составе данного отдела числятся продавцы (основные работники розничного торгового предприятия) [31].

Общее руководство над всеми отделами торгового предприятия осуществляет руководитель.

Таким образом, по результатам параграфа были получены следующие выводы:

- 1) система управления торговым предприятием включает в себя все аспекты, связанные с его деятельностью;
- 2) к основным аспектам управления деятельностью торгового предприятия следует отнести:

- 2.1) административное управление;
- 2.2) управление экономической деятельностью;
- 2.3) управление персоналом;
- 2.4) управление движением товаров;
- 2.5) управление маркетинговой деятельностью.

3) к особенностям управления деятельностью торгового предприятия следует отнести комплексную систему действий, затрагивающую все стороны процесса торговли;

4) кроме того, к особенностям управления деятельностью торгового предприятия следует отнести многовариантность, когда руководителю из всех имеющихся альтернатив требуется выбрать одну, наиболее эффективную;

5) система управления деятельностью торгового предприятия должна быть ориентирована на стратегические цели его развития. Если управленческие решения вступают в противоречие с принятой торговым предприятием миссией, они должны быть отклонены;

6) основной целью управления торговым предприятием должна быть максимизация прибыли при условии обеспечения минимальных для предприятия рисков и сохранения приемлемого уровня для предприятия экономической устойчивости.

1.3 Анализ в системе управления экономической устойчивостью торгового предприятия.

Под экономической устойчивостью понимается комплексное понятие, характеризующееся системами показателей, которые отражают:

- 1) наличие, порядок размещения и эффективность использования финансовых ресурсов предприятия;
- 2) показатели, силу сформированной коммерческой структуры;
- 3) динамику рынка и динамику рыночной доли предприятия (усиление или ослабление рыночных позиций предприятия) [32].

В отношении розничного торгового предприятия экономическая устойчивость может характеризоваться следующими критериями:

- 1) эффективность сформированной структуры управления и системы административного управления;
- 2) оценить применяемые торговым предприятием механизмы и инструменты управления его экономической деятельностью;
- 3) оценить эффективность управления персоналом предприятия;
- 4) оценить эффективность управления движением товаров;
- 5) оценить эффективность управления его маркетинговой деятельностью [33].

Оценить динамику экономической устойчивости торгового предприятия можно с помощью проведения анализа, который позволяет:

- 1) принимать на основе полученных данных управленческие решения;
- 2) видеть «узкие» места, а также понимать причины отклонения запланированных данных от фактически полученных результатов;
- 3) на основе выявленных причин отклонений планировать показатели деятельности предприятия на кратко- и среднесрочную перспективу [34].

По времени проведения анализ деятельности и достигнутых торговым предприятием результатов может быть – таблица 5.

Таблица 5 – Виды анализа деятельности торгового предприятия [35]

Вид анализа	Характеристика
Ретроспективный	Анализируются и оцениваются уже достигнутые торговым предприятием результаты. Сравниваются достигнутые за анализируемый период фактические данные и плановые показатели, а также фактические показатели отчетного и базисного периодов
Текущий	Проводится за краткосрочный период. Оценивается отклонение фактических данных от плановых, либо фактические данные, например, за месяц текущего года и аналогичный месяц прошлого года
Перспективный	На основе перспективных расчетов производится сравнение запланированных перспективных показателей с исходными фактическими данными

Информационной основой для проведения анализа выступают: 1) данные годовой или квартальной финансовой отчетности; 2) данные оперативной отчетности; 3) данные статистического учета; 4) данные кадрового учета; 5) специально собранные для проведения анализа данные (например, данные фактического наблюдения за деятельностью того или иного структурного подразделения) и пр. [36].

В зависимости от поставленных аналитиком целей, при анализе рассчитываются различные показатели.

Например, при проведении анализа выручки могут использоваться следующие показатели:

- 1) темп прироста выручки по месяцам года, по кварталам, за ряд лет;
- 2) удельный вес выручки той или иной группы товаров в общем объеме выручки;
- 3) удельный вес выручки по тому или иному структурному подразделению в общем объеме выручки;
- 4) удельный вес выручки по месту реализации;
- 5) удельный вес выручки по покупателям (например, доля в выручке юридических лиц);
- 6) анализ факторов, оказавших на величину выручки определенное влияние;
- 7) ритмичность сбыта (по декадам, месяцам, кварталам года);
- 8) доля претензий покупателей и возврата товаров в выручке;
- 9) доля потерь товаров в выручке и пр. [37].

При проведении анализа издержек обращения торгового предприятия могут быть рассчитаны следующие показатели:

- 1) доля издержек обращения в выручке торгового предприятия и динамика этого показателя за ряд аналогичных периодов;
- 2) структура затрат торгового предприятия по экономическим элементам (оплата труда, взносы во внебюджетные фонды, материальные и прочие затраты, амортизация);

3) анализ состава каждого экономического элемента, присутствующего в издержках торгового предприятия (изменение доли той или иной статьи затрат, ее динамика);

4) анализ факторов, оказавших влияние на общую величину издержек торгового предприятия;

5) доля затрат в прибыли торгового предприятия [38].

При проведении анализа трудовых ресурсов торгового предприятия рассчитываются следующие показатели:

1) структура персонала торгового предприятия по категориям (администрация, служащие, основные работники);

2) гендерный анализ персонала (по полу);

3) анализ персонала по стажу, образованию, времени работы в той или иной должности;

4) анализ изменения среднесписочной численности персонала;

5) анализ показателей движения персонала:

5.1) коэффициент поступления (отношение поступивших за период к среднесписочной численности персонала);

5.2) коэффициент выбытия (отношение уволенных за период к среднесписочной численности персонала);

5.3) коэффициент текучести кадров (отношение уволенных по собственному желанию и инициативе администрации к среднесписочной численности персонала);

5.4) индекс численности персонала (отношение численности персонала на конец периода к численности персонала на начало периода);

6) фондовооруженность персонала (отношение среднегодовой стоимости основных средств к среднесписочной численности персонала);

7) прибыль на одного работника (отношение полученной за период прибыли к среднесписочной численности персонала);

8) производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности персонала);

- 9) динамика средней заработной платы по предприятию;
- 10) соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы;
- 11) удельный вес доли каждой категории персонала в общем фонде оплаты труда [39].

При проведении анализа материально-технического оснащения торгового предприятия анализируются следующие показатели:

- 1) динамика основных средств торгового предприятия за ряд периодов;
- 2) структура основных средств торгового предприятия, в том числе соотношение активной и пассивной частей основных средств;
- 3) общий и удельные (по видам основных средств) коэффициент износа (отношение суммы начисленной амортизации к первоначальной стоимости основных средств);
- 4) общий и удельные (по видам основных средств) коэффициент годности (отношение остаточной стоимости основных средств к первоначальной);
- 5) показатели движения основных средств:
 - 5.1) коэффициент поступления (отношение суммы поступивших основных средств к первоначальной стоимости основных средств на начало года);
 - 5.2) коэффициент выбытия (отношение выбывших основных средств к первоначальной стоимости основных средств на конец года);
- 6) фондоотдача (отношение выручки к среднегодовой стоимости основных средств);
- 7) фондоемкость (показатель, обратный показателю фондоотдачи);
- 9) рентабельность основных средств (отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости основных средств);
- 10) факторный анализ влияния фондоотдачи на выручку;
- 11) материалоемкость (отношение материальных затрат к выручке)

[40].

При проведении анализа финансового состояния торгового предприятия, как правило, рассчитываются и анализируются следующие показатели:

- 1) горизонтальный анализ баланса и отчета о финансовых результатах (динамика статей, темп прироста);
- 2) вертикальный анализ баланса и отчета о финансовых результатах (удельные веса статей и их изменение);
- 3) оценка степени ликвидности баланса;
- 4) показатели финансовой устойчивости;
- 5) показатели ликвидности;
- 6) показатели рентабельности;
- 7) показатели оборачиваемости (деловой активности) – количество раз оборота того или иного актива или пассива за период, а также средний срок оборота;
- 8) оценка вероятности банкротства [41].

При проведении анализа денежных потоков рассчитывают и анализируют следующие показатели:

- 1) динамика денежных потоков от основной, инвестиционной и финансовой деятельности за ряд периодов;
- 2) доля денежного потока от основной, инвестиционной и финансовой деятельности в общем денежном потоке;
- 3) влияние факторов на денежный поток от основной, инвестиционной и финансовой деятельности.

При проведении анализа налоговых платежей рассчитываются и анализируются следующие показатели:

- 1) динамика общей суммы налоговых платежей;
- 2) удельный вес различных налогов в общей сумме налоговых платежей;

3) возможность оптимизации налоговых платежей при применении различных разрешенных торговому предприятию режимов налогообложения [32].

При анализе маркетинговой деятельности торгового предприятия рассчитываются и анализируются следующие показатели:

- 1) динамика затрат на маркетинг (за ряд периодов);
- 2) влияние затрат на маркетинг на выручку и прибыль торгового предприятия.

Таким образом, по результатам параграфа были получены следующие выводы:

- 1) анализ экономической деятельности является важным источником информации об эффективности работы торгового предприятия;
- 2) анализ может быть ретроспективным, текущим и перспективным;
- 3) не существует единой методики проведения анализа, и каждый аналитик имеет право при проведении анализа проводить расчет и оценку требующихся в той или иной ситуации показателей. Как правило, при проведении анализа экономической деятельности торгового предприятия рассчитываются следующие блоки показателей:

- 3.1) анализ выручки;
- 3.2) анализ издержек;
- 3.3) анализ материального обеспечения;
- 3.4) анализ трудовых ресурсов;
- 3.5) анализ денежных потоков;
- 3.6) анализ маркетинговой деятельности;
- 3.7) анализ налоговых платежей;
- 3.8) анализ финансового состояния.

Для целей наиболее эффективного анализа необходимо сравнение показателей, участвующих в анализе за ряд периодов (месяцев, кварталов, лет).

Таким образом, по результатам первой главы работы были получены следующие выводы:

1. В современном мире ни одно государство не может обойтись без такой отрасли экономики, как торговля. Торговля делится на оптовую и розничную. Каждый вид торговли (опт, розница) предполагает множество форматов ее ведения. Основными субъектами торговли являются продавец и покупатель. Помимо основных субъектов торговли, существуют также, например, контролирующие органы. Государство активно вмешивается (регулирует) данный сектор национальной экономики. Применяемые в настоящее время методы регулирования, в основном, косвенные—правовая база, антимонопольные требования, защита прав потребителей, режим налогообложения.

2. Эффективно функционирующее торговое предприятие предполагает отлаженную систему управления, в которую входят следующие важные блоки:

- 1) организация и административное управление;
- 2) управление экономической деятельностью;
- 3) управление персоналом;
- 4) управление движением товаров;
- 5) управление маркетинговой деятельностью.

Применяемые при управлении торговым предприятием инструменты и методы должны быть основаны на его стратегии и миссии.

3. Для целей управления торговым предприятием у руководства имеется множество инструментов, одним из которых является анализ (перспективный, текущий и перспективный). Руководство торгового предприятия при проведении анализа вправе самостоятельно определять показатели, необходимые для его (анализа) проведения. Полученные при проведении анализа показатели служат основой для принятия важных управленческих решений, позволяющих торговому предприятию:

- 1) видеть перспективы своего развития;

- 2) корректировать поставленные цели;
- 3) планировать свою деятельность на перспективу;
- 4) устранять имеющиеся проблемы и «узкие места»;
- 5) использовать выявленные при анализе резервы.

2 Оценка деятельности и управление экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори».

2.1 Краткая характеристика деятельности торгового предприятия.

Полное наименование торгового предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Олмалик дехкон бозори».

Сокращенное наименование торгового предприятия: ООО «Олмалик дехкон бозори».

Общество самостоятельно планирует свою финансово-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие. Основу планов составляют договоры, заключаемые с поставщиками товаров и услуг для торгового предприятия. Реализация товаров осуществляется по ценам и тарифам, устанавливаемым торговым предприятием самостоятельно на основе рыночной конъюнктуры.

Производственная структура торгового предприятия представлена на рисунке 5.

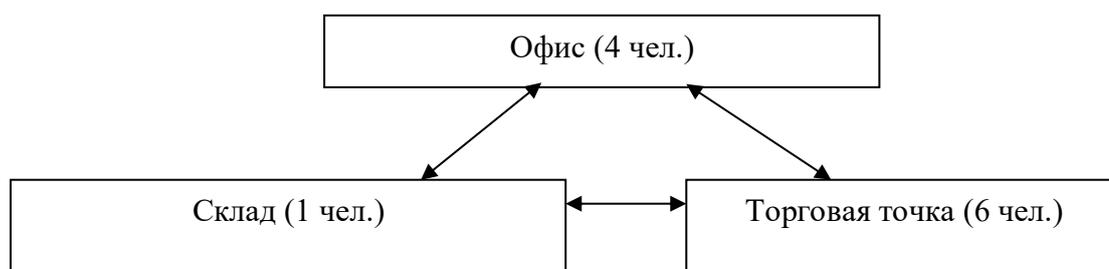


Рисунок 5 – Производственная структура ООО «Олмалик дехкон бозори»
(на конец 2019 года)

Целями деятельности торгового предприятия являются расширение рынка товаров, а также извлечение прибыли. ООО «Олмалик дехкон бозори» вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством Республики Узбекистан (РУ). Предметом деятельности

торгового предприятия является осуществление розничной торговли товарами народного потребления и продуктами питания.

Для достижения целей своей деятельности ООО «Олмалик дехкон бозори» может приобретать права, нести обязанности, и осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству РУ и своему Уставу.

Организационную структуру ООО «Олмалик дехкон бозори» по своему характеру можно отнести к функциональному типу – рисунок 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Олмалик дехкон бозори»
(на конец 2019 года)

К достоинствам структуры следует отнести:

- 1) наличие централизованного контроля;
- 2) наибольшая пригодность для торговых предприятий, которые действуют в одной сфере бизнеса;
- 3) высокое качество управления торговым предприятием в относительно стабильных сферах бизнеса.

К недостаткам данной организационной структуры следует отнести:

- 1) вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между структурными подразделениями;
- 2) узость специализации персонала.

В своей деятельности ООО «Олмалик дехкон бозори» использует большое количество основных средств.

При рассмотрении динамики и структуры основных средств (таблица А.1 Приложение А) видно, что в течение анализируемого периода произошел рост их стоимости. При этом наибольший прирост первоначальной стоимости основных средств произошел в 2018 году – 729 млн. сум, а наименьший – в 2019 году – 75 млн. сум.

В составе основных средств организации имеются следующие их виды: здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инвентарь, другие виды основных средств.

Наибольший удельный вес в структуре основных средств в анализируемом периоде занимали такие виды, как здания, а также машины и оборудование. Наименьший удельный вес в структуре – по прочим видам основных средств.

В абсолютном выражении в рассматриваемом периоде наибольший прирост стоимости был достигнут по зданиям и сооружениям, машинам и оборудованию, а наибольшее снижение стоимости – по производственному и хозяйственному инвентарю.

При рассмотрении показателей стоимости и износа основных средств (таблица А.2 Приложение А) видно, что в анализируемом периоде за счет увеличения стоимости основных средств, их обновления общий уровень износа по итогам 2018 года сократился (с 21,24 до 16,02 %), а по итогам 2019 года – вновь начал расти – до 20,76 %.

При этом наибольший износ (100,00 %) в рассматриваемом периоде был достигнут по производственному и хозяйственному инвентарю (100,00 %), другим видам основных средств, а также по машинам и оборудованию (46,82 %). Наименьший уровень износа отмечен у зданий и сооружений (5,44 и 10,93 % на конец 2019 года соответственно).

Анализ движения и технического состояния основных средств – таблица 6 – показал, что в рассматриваемом периоде организация имела очень высокие уровни коэффициентов обновления (отношение стоимости поступивших ОС к стоимости ОС на конец года), коэффициента интенсивности обновления и выбытия (отношение стоимости поступивших ОС к стоимости выбывших ОС).

Таблица 6 – Показатели движения и технического состояния основных средств за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коэффициент обновления	0,15	0,61	0,16	0,46	-0,45
Коэффициент выбытия	0,04	0,32	0,13	0,28	-0,19
Коэффициент интенсивности обновления	4,68	3,32	1,34	-1,36	-1,97
Коэффициент износа	0,21	0,16	0,21	-0,05	0,05
Коэффициент годности	0,79	0,84	0,79	0,05	-0,05

Наибольшее значение указанных показателей было достигнуто по итогам 2018 года. За счет значительного объема выбывающих и поступающих основных средств в 2018 году срок обновления снизился с 5,71 до 0,94 лет, а затем (в 2019 году) вновь увеличился до 5,83 лет.

За счет вышеперечисленных факторов уровень износа (отношение суммы начисленной амортизации к стоимости ОС) на конец периода даже незначительно снизился, что, соответственно, привело к росту коэффициента годности. На конец 2017 и 2019 годов 79 % основных средств торгового предприятия являлись годными (отношение остаточности стоимости ОС к первоначальной). В 2018 году 84 % основных средств были годными.

Анализ показателей эффективности использования основных средств – таблица 7 – показал, что в рассматриваемом периоде торговое предприятие, в

целом, эффективно использовало имеющиеся на его балансе основные средства.

Таблица 7 – Показатели эффективности использования основных средств за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Фондорентабельность, %	30,13	26,20	36,41	-3,93	10,21
Фондоотдача основных производственных фондов, сум.	2,80	2,93	3,99	0,13	1,06
Фондоотдача активной части основных производственных фондов, сум.	8,40	7,78	13,44	-0,62	5,66
Фондоемкость, сум.	0,36	0,34	0,25	-0,02	-0,09

Так, фондорентабельность основного капитала (отношение чистой прибыли к стоимости ОС) за счет роста чистой прибыли возросла на конец периода с 30,13 до 36,41 %.

Рост выручки от реализации привел к росту количества оборотов основных средств (фондоотдача – отношение выручки к стоимости ОС). По сравнению с началом периода рост данного показателя увеличился с 2,8 до 3,99 млн. сум. Фондоотдача активной части основных средств по сравнению с началом периоде возросла с 8,40 сум. (2017 год) до 13,44 сум. на каждый сум., вложенный в основные средства (2019 год).

Фондоемкость продукции (отношение стоимости ОС к выручке), наоборот снизилась с 0,36 до 0,25 сум., что также является положительным моментом в деятельности торгового предприятия.

В целом можно говорить о том, что фирма стремится эффективно управлять имеющимися у нее основными средствами.

Анализ движения и эффективности использования трудовых ресурсов торгового предприятия проведем в таблица 8.

Таблица 8 – Анализ трудовых ресурсов за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Администрация	1	1	1	-	-
Основные работники	5	6	7	1	1
Служащие	3	3	3	-	-
Итого	9	10	11	1	1

Из табл. 8 видно, что в 2017 – 2019 годах численность персонала рассматриваемого торгового предприятия увеличивалась: в 2018 году на 1 человека, в 2019 году: на 1 человека.

Прирост произошел за счет увеличения численности торгового персонала – на 2 человека.

К категории «Административный персонал» относится 1 человек (генеральный директор). К категории «Служащие» относятся 3 человека:

1) бухгалтер (отдел «Финансы и кадры»). В обязанности бухгалтера также входят функции кассира;

2) юрист («Юридический отдел»). В обязанности юриста, в том числе, входят функции по ведению договорной и претензионной работы;

3) товаровед («Сбытовой отдел»).

К категории «Основные работники» относятся продавцы («Сбытовой отдел»), подчиняющиеся товароведу.

В обязанности товароведа также входят функции кладовщика.

Система мотивации персонала торгового предприятия включает в себя два больших блока:

1. Мотивация путем поощрения.

В основном, это мотивирование персонала путем премирования.

2. Мотивация путем наказания.

В основном, сюда включаются различного рода наказания. Избежание возможности получить наказание, например, за:

- 1) опоздание на работу;
 - 2) невыход по уважительной причине на работу;
 - 3) неопрятный внешний вид на рабочем месте;
 - 4) неуважительное отношение к покупателям;
 - 5) большое количество просроченного и порченного товара и пр.
- мотивирует персонал к хорошему труду.

Поскольку руководство торгового предприятия старается выплачивать своему персоналу достойную заработную плату, которая может достигать 4 млн. сум (при среднем уровне оплаты труда в отрасли около 3 млн. сум), требования к нанимаемому персоналу также велики:

- 1) высшее образование (или среднее специальное);
- 2) хорошее знание устного счета;
- 3) хорошее знание ассортимента продаваемых товаров;
- 4) красивый внешний вид (для продавцов);
- 5) умение поддержать беседу и убедить покупателя в необходимости покупки;
- 6) знание ПК;
- 7) знание иностранных языков (в приоритете: русский, английский, французский).

Необходимо отметить, что все важные решения генеральный директор принимает самостоятельно, без учета мнения персонала, что в определенной степени демотивирует персонал торгового предприятия.

Таким образом, по результатам параграфа были получены следующие выводы:

- 1) предприятие относится (по критериям численности) к микропредприятиям;
- 2) за период 2017 – 2019 года численность персонала увеличилась на 2 человека и на конец 2019 года составила 11 человек;

3) применяемую организационную структуру можно отнести к функциональному типу.

2.2 Оценка экономической устойчивости торгового предприятия за 2017 – 2019 года.

Анализ основных показателей деятельности торгового предприятия, как основных факторов, определяющих уровень его экономической устойчивости, проведем в таблица А.3 (Приложение А). Из таблицы А.3 (Приложение А) видно, что в рассматриваемом периоде происходило постоянное увеличение выручки от реализации, себестоимости реализованных товаров, расходов на реализацию, балансовой и чистой прибыли, налоговых платежей. Рост указанных показателей свидетельствует о расширении объемов деятельности торгового предприятия. Наибольший прирост абсолютных значений показателей произошел по итогам 2019 года.

В структуре выручки удельный вес себестоимости реализации первоначально – по итогам 2018 года возрос до 82,37 %, а затем, по итогам 2019 года сократился до 75,62 % (что является хорошим показателем).

Рост выручки от реализации и снижение к концу рассматриваемого периода себестоимости реализованных товаров привели к увеличению валовой прибыли, наибольшее значение которой было достигнуто в 2019 году.

В результате указанных выше факторов сумма чистой прибыли на конец периода составила в абсолютном выражении 610 млн. сум, что выше по сравнению с началом периода на 424 млн. сум.

При этом на фоне роста выручки от реализации рост суммы чистой прибыли сопровождался увеличением ее удельного веса. Так, на конец 2019 года доля чистой прибыли в выручке составила 8,59 %, что выше уровня 2017 года на 1,80 %, и является положительным моментом в деятельности торгового предприятия. Вместе с тем, хотелось бы отметить, что необходимо стремиться к росту уровня чистой прибыли в объеме выручки.

Анализ динамики и структуры издержек обращения рассматриваемого торгового предприятия представлен в таблица А.4 (Приложение А). Из расчетов видно, что в рассматриваемом периоде затраты торгового предприятия постоянно увеличиваются. При этом наибольший прирост произошел по итогам 2018 года – 1 988 млн. сум, а наименьший по итогам 2019 года – 1 257 млн. сум.

В структуре затрат наибольшие удельные веса в течение всего периода занимает такие статьи, как «Оплата труда» (73,61 и 71,36 % на начало и конец периода) и «ЕСП» (9,71,61 и 8,10 % на начало и конец периода). Доля иных статей в структуре затрат невелика. В связи с этим деятельность рассматриваемого торгового предприятия и его издержки можно считать трудоемкой.

Показатели рентабельности рассчитаем в таблица 9.

Таблица 9 – Показатели рентабельности за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода		
	2017	2018	2019
Рентабельность продаж (себестоимость / прибыль от продаж)	10,76	8,95	9,13
Общая рентабельность отчетного периода (чистая прибыль / выручка)	7,98	7,86	10,28
Рентабельность собственного капитала (чистая прибыль / собственный капитал)	16,56	20,63	30,33
Экономическая рентабельность (чистая прибыль / активы)	11,29	12,34	14,91
Фондорентабельность (чистая прибыль / стоимость ОС)	24,13	23,98	43,18

При рассмотрении показателей, представленных в табл. 9, видно, что по сравнению с началом периода практически все показатели данной группы (за исключением рентабельности продаж) имеют положительную динамику. На это повлияли следующие факторы: рост выручки от реализации, рост валовой, балансовой и чистой прибыли, увеличение валюты баланса, стоимость основного и собственного капитала.

Наибольший прирост по сравнению с началом периода отмечается по следующим показателям: рентабельность собственного капитала, фондорентабельность.

Далее можно провести расчет и анализ показателей деловой активности – таблица 10.

Таблица 10 – Показатели деловой активности за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Ресурсоотдача (выручка / активы)	1,66	1,79	1,74	0,13	-0,06
Коэффициент оборачиваемости мобильных средств (выручка / об. активы)	5,07	4,92	3,89	-0,15	-1,03
Фондоотдача (выручка / основные средства)	3,56	3,49	5,03	-0,07	1,55
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (выручка / собственный капитал)	2,44	3,00	3,53	0,56	0,54
Коэффициент оборачиваемости материальных средств (выручка / материальные запасы)	9,99	8,94	9,75	-1,05	0,81
Коэффициент оборачиваемости денежных средств (выручка / денежные средства)	98,99	150,08	139,62	51,09	-10,46
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах (выручка / дебиторская задолженность)	22,07	23,68	14,59	1,61	-9,09
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (выручка / кредиторская задолженность)	12,24	8,76	10,85	-3,48	2,09
Срок оборачиваемости:					
- средств в расчетах (360 / коэфф. оборачиваемости дебиторской задолженности)	16,31	15,20	24,67	-1,11	9,47
- кредиторской задолженности (360 / коэфф. оборачиваемости кредиторской задолженности)	29,40	41,10	33,17	11,70	-7,93

Из представленных в таблица 10 данных видно, что в 2017 – 2019 гг. произошло улучшение значений большинства показателей данной группы.

Это связано, в первую очередь, с ростом выручки от реализации, а также с изменениями остатков активов и пассивов и ростом валюты баланса.

Так, рост выручки от реализации привел к увеличению по сравнению с началом анализируемого периода значений таких показателей, как ресурсотдача, фондоотдача, оборачиваемость собственного капитала, материальных средств, денежных средств. Рост количества оборотов по перечисленным показателям привел к снижению периода их оборачиваемости.

При этом увеличение остатков по дебиторской и кредиторской задолженности, запасов и затрат привели, несмотря на рост выручки, к сокращению количества оборотов этих статей баланса, что, соответственно, привело к увеличению периода их оборота. Так, к примеру, по сравнению с началом анализируемого периода оборачиваемость дебиторской задолженности увеличилась на 8,36 дней, а кредиторской задолженности – на 3,77 дня.

Рост периода обращения дебиторской и кредиторской задолженности, безусловно, является отрицательным моментом в деятельности торгового предприятия. Особенно негативным является рост периода обращения дебиторской задолженности. В условиях недостатка собственных источников финансирования торговое предприятие, увеличивая остатки дебиторской задолженности, фактически финансируя своих дебиторов, в то время как самому торговому предприятию приходится прибегать к заемным и привлеченным источникам.

При рассмотрении динамики и структуры актива – таблица А.5 – А.6 (Приложение А) видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение валюты баланса: по итогам 2018 года – на 1138 млн. сум. (69,05%), а по итогам 2019 – года – на 1304 млн. сум. (46,76%). В структуре актива имеются как внеоборотные, так и оборотные активы. Внеоборотные активы представлены статьями: «Нематериальные активы», «Основные средства», «Незавершенное строительство» и «Долгосрочные финансовые вложения».

Оборотные активы представлены такими статьями, как «Запасы и затраты», «Дебиторская задолженность», «Краткосрочные финансовые вложения» и «Денежные средства».

Наибольший удельный вес в структуре активов в анализируемом периоде занимают внеоборотные активы, хотя их доля к концу 2019 года и сократилась с 67,22 (на конец 2017 года) до 55,34 %. Наибольшую часть внеоборотного капитала составляют основные средства, доля которых на начало и конец анализируемого периода составила, соответственно, 46,77 и 34,52 %.

Снижение доли внеоборотного капитала на фоне роста валюты баланса связано с увеличением стоимости внеоборотного капитала, большую часть которого в рассматриваемом периоде занимают запасы и затраты (16,63 и 17,82% на начало и конец периода).

Кроме того, значительный удельный вес в структуре оборотных активов занимают дебиторская задолженность (вся краткосрочная) и краткосрочные финансовые вложения. Удельный вес денежных средств в анализируемом периоде незначителен.

В структуре пассивов рассматриваемого торгового предприятия – таблицы А.7 – А.8 (Приложение А) в 2017 – 2019 гг. имеются как собственные, так и заемные и привлеченные средства. Собственные средства представлены статьями: «Уставный капитал», «Добавочный капитал», «Резервный капитал» и «Нераспределенная прибыль».

Заемные средства представлены долгосрочными и краткосрочными займами и кредитами. Привлеченные средства представлены такими статьями, как «Краткосрочная кредиторская задолженность» (поставщикам, бюджету, персоналу, прочим кредиторам) и «Резервы предстоящих расходов».

Наибольший удельный вес в структуре источников на начало анализируемого периода занимают собственные средства, однако в связи с ростом заемных и привлеченных средств на фоне роста валюты баланса доля собственных средств на конец периода сократилась с 68,16 до 49,15 %.

Значительный удельный вес в структуре баланса (особенно на конец периода) занимают заемные средства, что привело к снижению ликвидности, финансовой устойчивости и независимости торгового предприятия, сделала его еще более зависимой от кредиторов. В целом можно отметить следующие особенности в структуре баланса: рост валюты баланса; увеличение доли оборотного капитала и снижение доли внеоборотного капитала; снижение доли собственных средств и увеличение удельных весов заемных и привлеченных средств; высокий уровень медленно реализуемых активов и невысокий уровень наиболее ликвидных активов. К положительным изменениям в балансе торгового предприятия можно отнести: рост валюты баланса, рост остатков краткосрочных финансовых вложений и денежных средств, увеличение остаточной стоимости основных средств. К отрицательным изменениям в балансе торгового предприятия можно отнести: увеличение остатков по запасам и затратам и дебиторской задолженности, превышение темпа роста остатков по заемным и привлеченным средствам над темпами роста собственных средств, недостаточность собственных средств (по итогам 2018 – 2019 гг.) для формирования внеоборотного капитала, значительный рост остатков по заемным и привлеченным средствам.

Далее можно провести характеристику абсолютных показателей финансового состояния рассматриваемого торгового предприятия – таблица 11.

Таблица 11 – Характеристика финансового состояния за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода		
	2017	2018	2019
Стоимость имущества торгового предприятия	1 649	2 787	4 091
Стоимость иммобилизованных активов	1 109	1 772	2 264
Стоимость мобильных активов	540	1 015	1 827
Стоимость материальных активов	274	559	729
Величина собственных средств	1 124	1 667	2 011
Величина заемных средств	525	1 120	2 080
Величина собственных средств в обороте	15	-105	-253
Рабочий капитал торгового предприятия	15	-105	-253

Из таблицы 11 видно, что на начало рассматриваемого периода степень финансовой устойчивости и независимости рассматриваемого торгового предприятия выше, чем на конец периода.

При этом в анализируемом периоде происходит увеличение стоимости имущества и источников его формирования.

Стоимость иммобилизованных активов в течение всего периода превышает стоимость мобильных источников, хотя к концу периода и происходит увеличение стоимости последних. Вместе с тем, в течение периода заметен рост стоимости заемных средств, что привело к концу периода к превышению стоимости заемных над стоимостью собственных средств. В результате этого произошло превышение стоимости им мобильных средств над стоимостью собственных средств. В 2018 – 2019 годах торговое предприятие теряет ликвидность и финансовую устойчивость. Часть внеоборотного капитала торгового предприятия и весь оборотный капитал сформированы за счет заемных и привлеченных средств. При этом по итогам 2019 года по сравнению с итогами 2018 года эта тенденция усилилась.

В развитие анализа проведем оценку степени ликвидности рассматриваемого торгового предприятия – таблица А.9 – А.10 (Приложение А).

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) в 2017 году не выполняется только первое неравенство;
- 2) в 2018 году выполняется только третье неравенство;
- 3) в 2019 году выполняется только третье неравенство.

В рассматриваемом периоде структуру баланса торгового предприятия нельзя считать абсолютно ликвидной. При этом наиболее неблагоприятным положение было в 2018 году. По итогам 2019 года имеется незначительное улучшение имеющихся значений.

В развитие анализа ликвидности структуры баланса проведем расчет и оценим динамику показателей ликвидности – таблица 12.

Таблица 12 – Показатели ликвидности за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Общий показатель ликвидности	0,89	0,63	0,82	-0,26	0,19
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,53	0,24	0,34	-0,28	0,09
Коэффициент «критической» ликвидности	0,99	0,45	0,60	-0,54	0,15
Коэффициент текущей ликвидности	2,01	1,00	1,00	-1,01	0,00
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	1,01	125,29	216,79	124,28	91,50
Доля оборотных средств в активах	0,33	0,36	0,45	0,04	0,08
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,03	-0,10	-0,14	-0,03	-0,04
Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,25	0,50	0,25	0,25

Из расчетов видно, что в 2017 – 2019 гг. рассматриваемое торговое предприятие имеет невысокие показатели ликвидности, и что только по итогам 2017 года эти показатели соответствуют нормативным значениям.

В анализируемом периоде под влиянием изменений в структуре баланса (рост стоимости привлеченных средств, невысокий абсолютный рост наиболее ликвидных активов, высокий уровень медленно реализуемых активов, рост доли оборотного капитала) произошло значительное снижение значений показателей данной группы. При этом наибольшее снижение произошло к концу 2018 года.

По итогам деятельности торгового предприятия в 2019 году и за счет незначительных положительных изменений в структуре баланса заметен рост

показателей ликвидности. При расчете показателей восстановления платежеспособности очевидно, что в ближайшие 6 месяцев торговое предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность.

Далее можно рассчитать и проанализировать динамику показателей финансовой устойчивости – таблица 13.

Таблица 13 – Показатели финансовой устойчивости за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (собственные оборотные активы / оборотные активы)	0,03	-0,10	-0,14	-0,13	-0,04
Коэффициент финансовой независимости (собственные пассивы / пассивы)	0,68	0,60	0,49	-0,08	-0,11
Коэффициент финансирования (заемные пассивы / пассивы)	2,14	1,49	0,97	-0,65	-0,52

Из расчетов видно, что в анализируемом периоде наиболее благоприятные с точки зрения финансовой устойчивости показатели отмечались в 2017 году.

По итогам 2018 – 2019 годов произошло значительное ухудшение значений показателей финансовой устойчивости. При этом наиболее «неблагоприятным» можно считать 2018 год. По итогам 2019 года имеется тенденция к улучшению большей части показателей данной группы.

Ухудшение финансовой устойчивости торгового предприятия связано с отрицательными изменениями, произошедшими в структуре баланса: значительный рост заемных и привлеченных средств на фоне роста валюты баланса, незначительный рост собственных средств, нехватка собственных средств в 2018 – 2019 годах для покрытия части внеоборотного капитала.

В целях анализа необходимо рассмотреть состояние дебиторской и кредиторской задолженности. При рассмотрении структуры дебиторской

задолженности – таблица А.11 (Приложение А) видно, что в анализируемом периоде она имеет только три статьи: покупатели и заказчики, авансы выданы и прочие дебиторы.

По сравнению с началом периода остатки дебиторской задолженности возросли на 363 млн. сум. При этом наибольший прирост произошел по итогам 2019 года – на 276млн. сум. В структуре дебиторской задолженности наибольший удельный вес на начало периода занимают расчеты по авансам выданным – 61,40 % на начало периода, а также покупатели – 49,89 % на конец периода. В течение периода доля задолженности данной группы дебиторов значительно изменялась, что привело к росту снижению веса задолженности по авансам выданным и росту доли прочих дебиторов, а также покупателей и заказчиков.

Рост дебиторской задолженности при росте выручки от реализации негативно отражается на ликвидности и финансовой устойчивости торгового предприятия, а также на показателях оборачиваемости дебиторской задолженности. При расчете показателей оборачиваемости дебиторской задолженности – таблица 14 видно, что, несмотря на рост выручки от реализации на конец периода по сравнению с началом периода произошло значительное снижение количества оборотов дебиторской задолженности – с 22,07 до 14,59 раз.

При этом наибольшее снижение количества оборотов произошло по итогам 2019 года – 9,09 раз. Снижение количества оборотов дебиторской задолженности привело к резкому замедлению периода оборачиваемости дебиторской задолженности – на 8,36 дня (с 16,31 до 24,67 дня).

Несмотря на рост валюты баланса, в течение периода произошло увеличение стоимости дебиторской задолженности, что привело к росту ее доли в структуре активов с 23 до 27 %. При этом доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, наоборот, сократилась (что стало возможным за счет снижения на конец периода остатков по данной группе дебиторов).

Таблица 14 – Показатели оборачиваемости дебиторской задолженности за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец года			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в оборотах	22,07	23,68	14,59	1,61	-9,09
В том числе краткосрочной	22,07	23,68	14,59	1,61	-9,09
Период погашения дебиторской задолженности, дни	16,31	15,20	24,67	-1,11	9,47
В том числе краткосрочной	16,31	15,20	24,67	-1,11	9,47
Доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, %	0,23	0,21	0,27	-0,02	0,06
В том числе доля дебиторской задолженности покупателей и заказчиков в общем объеме текущих активов, %	0,02	0,05	0,05	0,03	-
Доля сомнительной дебиторской задолженности в общем объеме дебиторской задолженности, %	-	-	-	-	-

Поскольку сомнительная дебиторская задолженность на балансе торгового предприятия отсутствует, рассчитать ее долю в общем объеме дебиторской задолженности невозможно.

Далее рассмотрим динамику и структуру кредиторской задолженности торгового предприятия – таблица А.12 (Приложение А). Из расчетов видно, что на конец анализируемого периода произошло значительное увеличение суммы кредиторской задолженности. При этом наибольший прирост

произошел по итогам 2019 года – на 960 млн. сум. В целом же кредиторская задолженность торгового предприятия за 2017 – 2019 года возросла на 1 555 млн. сум. (296,21%).

Кредиторская задолженность разделяется на долгосрочную и краткосрочную. При этом наибольший удельный вес в течение периода занимает краткосрочная кредиторская задолженность.

В структуре краткосрочной кредиторской задолженности в рассматриваемом периоде наибольшие удельные веса имели следующие статьи: поставщики и подрядчики (29,32 % на конец периода), займы и кредиты (62,55% на конец периода). В течение периода произошло снижение удельных весов по всем группам краткосрочных кредиторов, что привело на конец 2019 года к значительному увеличению кредиторской задолженности по займам и кредитам (на 18,99 %).

Рост кредиторской задолженности, в особенности задолженности перед поставщиками и подрядчиками является негативным моментом в деятельности рассматриваемого торгового предприятия, делает его менее ликвидной, финансово независимым, снижает значения показателей оборачиваемости.

При рассмотрении показателей оборачиваемости кредиторской задолженности – таблица 15 видно, что на конец периода произошло снижение количества ее оборотов, что, в свою очередь, привело к росту периода ее обращения. За счет роста кредиторской задолженности период ее оборота увеличился на 3,77 дня.

Изменение доли кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками привело к росту удельного веса данной статьи в общем объеме текущих активов в 2018 году (с 0,36 до 0,43) и к снижению ее по итогам 2019 года (0,30).

Таблица 15 – Показатели оборачиваемости кредиторской задолженности за 2017 – 2019 гг.

Рассчитываемые показатели	На конец периода			Отклонения	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Оборачиваемость кредиторской задолженности, в оборотах	12,24	8,76	10,85	-3,48	2,09
Период погашения кредиторской задолженности, дни	29,40	41,10	33,17	11,70	-7,93
В том числе доля кредиторской задолженности поставщиков и подрядчиков в общем объеме текущих активов, %	0,36	0,43	0,30	0,07	-0,13

Таким образом, по результатам параграфа были получены следующие выводы:

- 1) произошло ухудшение финансового состояния торгового предприятия;
- 2) ухудшение финансового состояния привело к снижению экономической устойчивости торгового предприятия.

Таким образом, по результатам второй главы работы (рассмотрения за 2017 – 2019 гг. деятельности ООО «Олмалик дехкон бозори») были получены следующие выводы:

- 1) произошло увеличение стоимости имущества торгового предприятия;
- 2) в активах преобладают внеоборотные активы;
- 3) на начало периода в пассивах преобладают собственные средства, однако в связи с ростом заемных и привлеченных средств на фоне роста валюты баланса доля собственных средств на конец периода сократилась;
- 4) значительный удельный вес в структуре баланса (особенно на конец периода) занимают заемные средства, что привело к снижению ликвидности, финансовой устойчивости и независимости торгового предприятия;
- 5) на начало рассматриваемого периода степень финансовой устойчивости и независимости рассматриваемого торгового предприятия

выше, чем на конец периода. На конец периода часть внеоборотного капитала и весь оборотный капитал сформированы за счет заемных и привлеченных средств. При этом по итогам 2019 года по сравнению с итогами 2018 года это положение усугубилось;

б) в рассматриваемом периоде структуру баланса торгового предприятия нельзя считать абсолютно ликвидной. При этом наиболее неблагоприятным положение было в 2018 году. По итогам 2019 года имеется незначительное улучшение имеющихся значений;

7) рассматриваемое торговое предприятие имеет невысокие показатели ликвидности, и что только по итогам 2017 года эти показатели соответствуют нормативным значениям;

8) ухудшение финансовой устойчивости торгового предприятия связано с отрицательными изменениями, произошедшими в структуре баланса: значительный рост заемных и привлеченных средств на фоне роста валюты баланса, незначительный рост собственных средств, нехватка собственных средств;

9) в анализируемом периоде произошло улучшение значений большинства показателей деловой активности. Это связано с ростом выручки от реализации, а также с изменениями остатков активов и пассивов и ростом валюты баланса;

10) на рентабельность продаж, в основном, в рассматриваемом периоде повлияли: выручка от реализации и себестоимость реализованной продукции. При этом видно, что выручка оказывала положительное влияние, а себестоимость реализации – отрицательное. По сравнению с началом периода практически все показатели рентабельности (за исключением рентабельности продаж) имеют положительную динамику;

11) рассматриваемое торговое предприятие, в целом, эффективно использовала имеющиеся на ее балансе основные средства, о чем свидетельствует рост показателей фондоотдачи, фондорентальности и снижение показателя фондоемкости;

12) бизнес (издержки обращения) рассматриваемого торгового предприятия является трудо- и материалоемкими;

13) часть благоприятных и неблагоприятных для деятельности предприятия факторов – это факторы макросреды, но есть также факторы микросреды, на которые рассматриваемое торговое предприятие может повлиять для того, чтобы побеждать в конкурентной борьбе, развиваться, увеличивать свою выручку и прибыль.

Для роста экономической устойчивости торговому предприятию необходимо усилить управление по следующим показателям:

- 1) увеличение выручки от реализации;
- 2) сокращение уровня издержек обращения;
- 3) увеличение производительности труда и привязка применяемых инструментов материальной мотивации к результатам деятельности предприятия;
- 4) осуществление маркетинговой деятельности;
- 5) рост эффективности управления активами и их источниками.

Перечисленные направления должны быть положены в основу программы, направленной на рост экономической устойчивости рассматриваемого предприятия.

3 Формирование и оценка эффективности системы управления экономической устойчивостью ООО «Олмалик дехкон бозори»

3.1 Выявленные по результатам оценки деятельности и управления торговым предприятием проблем в обеспечении экономической устойчивости

По результатам проведенного во второй главе анализа можно выделить внутренние и внешние проблемы обеспечения экономической устойчивости торгового предприятия – таблица 16.

Таблица 16 – Проблемы экономической устойчивости предприятия

Факторы (проблемы) снижающие уровень экономической устойчивости предприятия	Негативное влияние фактора
1. Низкие темпы прироста выручки от реализации	Темп прироста себестоимости реализации и затрат превышает темпы прироста выручки, что снижает величину прибыли
2. Высокие темпы прироста издержек обращения	В рассматриваемом периоде отмечается значительный прирост затрат на ведение дела и доли издержек обращения в выручке, что снижает величину прибыли
3. Низкий уровень чистой прибыли	Высокие темпы прироста себестоимости реализации и издержек, а также налоговых платежей не позволяют предприятию получить высокий уровень чистой прибыли
4. Отсутствие нематериальной мотивации персонала	Применяется только материальные методы мотивации, что не в полной мере создает условия для раскрытия профессионального и творческого потенциала персонала
5. Снижение производительности труда	Рост производительности труда позволит увеличить выручку
6. Отсутствие маркетинговой деятельности	Отсутствие маркетинговой деятельности лишает предприятие клиентов, части рыночной доли, выручки
7. Проблемы в управлении имуществом предприятия и его источниками	

Продолжение таблицы 16

Факторы (проблемы) снижающие уровень экономической устойчивости предприятия	Негативное влияние фактора
7.1) управление внеоборотными активами	Часть неиспользуемых в деятельности предприятия основных средств может быть реализована, что принесет предприятию дополнительный доход
7.2) управление дебиторской задолженностью	Рост дебиторской задолженности вынуждает при отсутствии средств прибегать к заимствованиям, что снижает финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия
7.3) излишняя концентрация денежных средств в запасах и затратах	Излишне накопленные запасы товаров отвлекают из оборота денежные средства, что снижает платежеспособность предприятия
7.4) низкий уровень собственного капитала	Невысокий уровень собственного капитала делает предприятие финансово неустойчивым
7.5) высокий уровень краткосрочных обязательств	Делает предприятие финансово зависимым от воли кредиторов, финансово нестабильным

Для укрепления экономической устойчивости представленные в табл. 16 проблемы должны быть решены. Большинство из представленных в табл. 16 проблем могут решаться несколькими альтернативными способами. Обоснуем наиболее оптимальный вариант решения обозначенных проблем с помощью такого эффективного инструмента как SWOT-анализ – таблица 17.

Согласно данным таблице 17, на пересечении полей «Сила» и «Возможности» для рассматриваемого торгового предприятия возможны следующие комбинации:

1) рост уровня жизни населения при спаде безработицы приведут к росту покупательной способности, что позволит продавать больше товаров и получить больше выручки;

2) неудачное поведение конкурентов при росте уровня квалификации персонала позволят предприятию захватить большую долю рынка;

Таблица 17 – SWOT–анализ ООО «Олмалик дехкон бозори»

Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост уровня жизни населения и его покупательной способности 2. Совершенствование технологии продаж 3. Существенное понижение цен на товары 4. Появление нового выгодного поставщика 5. Снижение для торговых предприятий налоговой нагрузки 6. Разорение менее удачливых в бизнесе и менее опытных конкурентов 7. Снижение уровня инфляции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Существенное изменение предпочтений покупателей 2. Рост уровня безработицы 3. Рост оптовых цен на товары 4. Сговор нескольких крупных и средних конкурентов 5. Рост числа конкурентов и усиление конкуренции
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Множество поставщиков позволяет создавать значительный запас товаров 2. Большой спрос населения на продаваемые товары при сравнительно низкой цене на сами товары 3. Высокая рентабельность ведения бизнеса 4. Весь персонал имеет высокую квалификацию 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Маркетинговая деятельность и реклама развиты слабо 2. Персонал имеет низкую мотивацию 3. Персонал не принимает участия в принятии некоторых важных управленческих решений 4. Снижение уровня финансовой устойчивости и ликвидности

3) развитие маркетинговой деятельности позволит привлечь больше покупателей, увеличив выручку.

На пересечении полей «Сила» и «Угрозы» для рассматриваемого торгового предприятия возможны следующие комбинации:

1) при объединении нескольких крупных или даже средних конкурентов предприятие может потерять часть своих покупателей, долю рынка и часть выручки;

2) разгон инфляции и рост безработицы не позволят расширить долю рынка, развивать бизнес;

3) применение первым новых технологий продаж, удерживание низкого уровня цен, следование покупательским предпочтениям позволят привлечь большее число покупателей.

На пересечении полей «Слабость» и «Возможности» для рассматриваемого торгового предприятия возможны следующие комбинации:

1) игнорирование маркетинговой деятельности и отсутствие рекламы не позволит привлечь большее число покупателей, которые будут знать только о деятельности конкурентов;

2) расширение ассортимента позволит обойти конкурентов, привлекая новых покупателей;

3) рост уровня жизни населения и его покупательной способности потребует развитие маркетинговой деятельности и большей мотивации торгового персонала.

На пересечении полей «Слабость» и «Угрозы» для рассматриваемого торгового предприятия возможны следующие комбинации:

1) объединение нескольких конкурентов при падении рентабельности бизнеса приведет к значительному снижению доходов и даже к выходу из отрасли;

2) снижению прибыли рассматриваемого торгового предприятия будут способствовать рост уровня инфляции, безработицы и налоговой нагрузки;

3) низкая мотивация персонала приведет к снижению выручки.

Таким образом, часть благоприятных и неблагоприятных для деятельности предприятия факторов – это факторы макросреды, но есть также факторы микросреды, на которые рассматриваемое торговое предприятие может повлиять для того, чтобы побеждать в конкурентной борьбе, развиваться, увеличивать свою выручку и прибыль.

С учетом представленных в таблица 17 данных, руководству ООО «Олмалик дехкон бозори» можно предложить следующие меры, направленные на рост экономической устойчивости предприятия:

Проблемы 1 и 6. Низкие темпы прироста выручки от реализации. Отсутствие маркетинговой деятельности.

Указанные проблемы тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Для увеличения выручки от реализации руководству предприятия необходимо:

1. Определить основные направления маркетинговой деятельности.

Для этих целей следует:

1) определиться со стратегией маркетинга, которая должна быть увязана с генеральной стратегией предприятия. С учетом имеющихся на конец 2019 года данных и результатов SWOT-анализа, можно предложить стратегию роста доли рынка;

2) сформировать план и бюджет маркетинга;

3) провести рекламную кампанию, которая информировала бы потребителей о деятельности предприятия и о продаваемых им товарах;

4) с целью привлечения покупателей ввести в оборот карточки постоянных покупателей. Карточки постоянного покупателя могут либо сразу предоставлять покупателям скидки при покупке товаров, либо накапливать бонусы, которые впоследствии владелец карты сможет обменять на какой-либо товар;

5) установка банкомата (люди будут заходить снять деньги, и покупать какие-либо товары).

Проблема 2. Высокие темпы прироста издержек обращения.

По данному направлению необходимы следующие мероприятия:

1) провести ревизию расходов и сократить те статьи издержек, без которых предприятие сможет обойтись;

2) при ожидаемом в 2020 году росте объема товарооборота – не допустить превышения роста затрат над приростом выручки.

Проблемы 3 и 7.4. Низкий уровень чистой прибыли. Низкий уровень собственного капитала.

Во многом данная проблема является следствием высокого прироста издержек при невысоком уровне прироста выручки. Для увеличения чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, можно предложить:

- 1) при увеличении выручки создавать условия для того, чтобы прирост затрат на ведение дела не превышал прироста выручки;
- 2) увеличить уставный капитал – за счет вкладов учредителей;
- 3) провести переоценку основных средств, что позволит увеличить добавочный капитал, который также является частью собственного капитала;
- 4) снижать сумму налоговых платежей на законном основании, то есть путем налогового планирования.

Проблемы 4 и 5. Отсутствие нематериальной мотивации и снижение производительности труда.

С целью роста заинтересованности персонала в результатах своего труда необходимо помимо материальной мотивации применять также инструменты нематериального мотивирования работников к более производительному труду. Несмотря на важность в современных экономических реалиях достойной заработной платы, в определенных случаях только ее оказывается недостаточно. Помимо достойного уровня оплаты труда, работникам важно чувствовать:

- 1) свою значимость для предприятия;
- 2) уважение начальства к себе и своему труду;
- 3) то, что именно эффективный труд и вклад работника позволяет предприятию развиваться, быть впереди конкурентов, привлекать большее число покупателей;
- 4) заботу руководства предприятия о работниках.

Для руководства предприятия можно предложить применение следующих инструментов нематериальной мотивации:

1) введение соревнования на звание «Лучший работник месяца», с вывешиванием фотографии лучшего продавца на Доске почета;

2) предоставление получившему звание «Лучший работник месяца» дополнительного выходного дня – в то время, когда это будет удобно самому работнику;

3) введение института наставничества, когда опытным работникам поручается курирование молодых работников, объяснение им тонкостей профессии, возможных ошибок (которые могут привести к потерям для предприятия);

4) проведение с определенной периодичностью каких-либо праздников вместе с коллективом.

Проблема 7.1. Управление внеоборотными активами.

Для решения данной проблемы следует:

1) провести анализ потребности предприятия в основных средствах;

2) избавиться от не используемых в деятельности предприятия основных средств.

С одной стороны, это позволит предприятию получить доход от продажи неиспользуемых в деятельности предприятия основных средств, с другой стороны – сократить затраты на содержание неиспользуемых в деятельности предприятия основных средств.

Проблема 7.2. Управление дебиторской задолженностью.

Рост объемов дебиторской задолженности негативно влияет на деятельность предприятия, отвлекая из оборота необходимые ему денежные средства, увеличивая потребность предприятия в недостающих ему денежных средствах. Для снижения дебиторской задолженности можно предложить:

1) поскольку часть товаров предприятие реализует юридическим лицам, пересмотреть условия договора поставки, а именно:

– установить предельный (незначительный по продолжительности) срок рассрочки по оплате (2 – 3 недели);

- ввести пеню за просрочку платежа, например, 1 % в день от суммы просроченной оплаты (за каждый день просрочки);
- отказаться от работы с покупателями, которые многократно нарушали сроки оплаты отпущенного товара;
- рассмотреть варианты получения от должников (на выгодных для предприятия условиях) имущества, которое может быть использовано в деятельности предприятия (договор мены);
- рассмотреть вариант продажи имеющейся дебиторской задолженности (отрицательным моментом предложения является дисконт на продаваемую дебиторскую задолженность).

Проблема 7.3. Излишняя концентрация денежных средств в запасах и затратах.

Решение этой проблемы возможно путем:

1) введения системы планирования поставок товаров:

- расчет суммы текущего и страхового запасов;
- заключение с поставщиками договоров поставок товаров на таких условиях, чтобы товары поставлялись точно в установленные сроки и в точно заказанном количестве. За нарушение условий поставки следует предусмотреть санкции в отношении поставщика – штраф, и закрепить положения о штрафе и его размерах в договорах поставки;

2) в связи с изменением сроков и порядка поставок, запланировать сокращение расходов на хранение товаров.

Проблема 7.5. Высокий уровень краткосрочных обязательств.

Решение данной проблемы возможно путем:

- 1) планирования графика поступления и выбытия денежных средств, что позволит:
- сократить вероятность и случаи возникновения кассовых разрывов, требующих заимствований;
 - сократить вероятность возникновения для предприятия штрафных санкций из-за просрочек в оплате;

– сократить темп прироста краткосрочных обязательств;

2) продажи части неиспользуемых в деятельности предприятия активов, выручка от продажи которых будет направлена на погашение текущих обязательств;

3) передачу имеющихся у предприятия активов (дебиторская задолженность, неиспользуемые в деятельности предприятия основные средства) в счет погашения текущих обязательств.

Таким образом, по результатам параграфа были получены следующие выводы:

1) угрозу для экономической устойчивости предприятия представляет широкий спектр проблем, требующих решения: снижение темпов роста выручки, высокий темп прироста издержек, низкий уровень собственных средств в источниках имущества, отсутствие маркетинговой деятельности и применяемых методов нематериального стимулирования, нерациональное управление имуществом и его источниками;

2) решение указанных проблем в комплексе позволит значительно повысить уровень экономической устойчивости предприятия.

Также необходимо отметить, что предлагаемый комплекс мер по повышению экономической устойчивости решит проблему только в краткосрочной перспективе. Для того, чтобы предприятие перманентно находилось в состоянии экономической устойчивости, необходимы также новые подходы к управлению всеми элементами, из которых для предприятия складывается его экономическая устойчивость.

3.2 Предлагаемая система управления экономической устойчивостью торгового предприятия.

Для ООО «Олмалик дехкон бозори» система управления экономической устойчивостью должна включать в себя следующие элементы – рисунок 7.



Рисунок 7 – Основные элементы предлагаемой системы управления экономической устойчивостью предприятия

Рассмотрим действия руководства в рамках управления экономической устойчивостью предприятия по каждому из обозначенных направлений.

Подсистема управления товарооборотом и выручкой должна включать в себя следующие действия:

- 1) составление на очередной финансовый год бюджета доходов и расходов;
- 2) составление на очередной финансовый год бюджета поступления денежных средств;
- 3) периодическое проведение мониторинга рыночной конъюнктуры и корректировка ассортиментной политики;
- 4) периодическое проведение рекламных кампаний и различных акций по привлечению покупателей;
- 5) рационализация использования торговых и подсобных площадей с целью увеличения объема продаваемых товаров;
- 6) привлечение покупателей с помощью открытия собственной мини-пекарни;

7) установка (на условиях аренды торговых площадей предприятия) различных банкоматов по продаже тех или иных видов товаров (предприятие получит, помимо привлечения покупателей, дополнительный доход от аренды).

Критериями успешность применения предлагаемой системы по данному направлению можно считать:

- 1) рост выручки от реализации;
- 2) наличие у предприятия дополнительных доходов;
- 3) отсутствие ситуации с затовариванием складов предприятия товаром, который не востребован у покупателей.

Подсистема управления издержками обращения должна включать в себя следующие действия:

- 1) ежегодное составление на очередной финансовый год бюджета по издержкам обращения;
- 2) заключение договоров с поставщиками услуг для предприятия на максимально выгодных условиях (минимальные расценки, условия о возможной рассрочке за оказанные услуги, отсутствие в договоре условия о санкциях за просрочку платежей);
- 3) четкое следование запланированным объемам и структуре затрат (отклонение возможно только в крайнем случае).

Критериями успешность применения предлагаемой системы по данному направлению можно считать:

- 1) максимально минимальное отклонение фактических показателей по затратам от запланированных;
- 2) фактическая сумма издержек за период ниже запланированной.

Подсистема управления персоналом предприятия должна включать в себя следующие действия:

- 1) ежегодное планирование на финансовый год: численности персонала, размеров оплаты труда и премирования;

2) периодическое проведение анализа соответствия оплаты труда персонала объему выполняемой им работы;

3) оценка влияния на эффективность труда применяемых методов материального и нематериального стимулирования (с возможностью корректировки соотношения объемов материальной и нематериальной мотивации на эффективность труда персонала);

4) применение института наставничества, особенно по работникам в период адаптации к новому рабочему месту;

5) периодический анализ применяемых методов контроля за трудом персонала;

6) разработка и применение программы повышения квалификации персонала (вместе с разработкой бюджета такой программы).

Критериями успешность применения предлагаемой системы по данному направлению можно считать:

1) рост выручки и производительности труда;

2) снижение показателя текучести кадров, особенно по недавно устроенным;

3) снижение потерь от ошибок и халатности персонала;

4) повышение профессионального уровня персонала.

3. Управление, в том числе мотивацией персонала.

Критериями успешность применения предлагаемой системы по данному направлению можно считать:

Подсистема управления дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия должна включать в себя следующие действия:

1) улучшение качества договорной работы (стараться составлять договора на максимально выгодных для предприятия условиях);

2) установить максимально возможные уровни дебиторской и кредиторской задолженности и придерживаться их (по состоянию на конец квартала). При установлении оптимального уровня дебиторской задолженности должна учитываться динамика выручки от реализации. По

кредиторской задолженности при установлении оптимального размера критерием должен выступать следующий показатель: доля заемных средств в общей сумме пассивов не может превышать 50 % на отчетную дату;

3) разработать мероприятия, позволяющие снижать уровень дебиторской и кредиторской задолженности без использования денежных средств (договор мены, продажа дебиторской задолженности, зачет взаимных требований и пр.).

Критериями успешность применения предлагаемой системы по данному направлению можно считать:

1) соответствие на отчетную дату уровня дебиторской и кредиторской задолженности установленным критериям;

2) незначительные темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности относительно темпов прироста выручки и стоимости имущества предприятия;

3) средний срок оборота дебиторской задолженности ниже среднего срока оборота за период кредиторской задолженности.

Подсистема управления материальными активами предприятия должна включать в себя следующие действия:

1) периодический анализ динамики запасов и основных средств;

2) периодическая оценка потребности предприятия в тех или иных запасах и основных средствах;

3) периодическая оценка затрат на хранение запасов и содержание основных средств.

По результатам такого анализа должны приниматься управленческие решения по запасам и основным средствам.

Критериями успешность применения предлагаемой системы по данному направлению можно считать:

1) отсутствие у предприятия неиспользуемых в его деятельности активов;

2) отсутствие у предприятия расходов на хранение и содержание неиспользуемых в его деятельности активов.

Подсистема управления маркетинговой деятельностью предприятия должна включать в себя следующие действия:

1) ежегодное составление на очередной финансовый год плана маркетинговой деятельности, плана проведения рекламных акций;

2) ежегодное составление на очередной финансовый год бюджета маркетинговой деятельности;

3) определение критерия по максимально эффективному соотношению затрат на маркетинг к приросту выручки от реализации (по результатам выполненных маркетинговых мероприятий).

Критериями успешность применения предлагаемой системы по данному направлению можно считать:

1) рост выручки от реализации;

2) четкое исполнение сформированных планов и бюджета.

Таким образом, по результатам параграфа были определены основные направления системы управления экономической эффективностью предприятия, необходимые для выполнения мероприятия и критерии, показывающие эффект от предлагаемой системы.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Поскольку для ООО «Олмалик дехкон бозори» предлагаемая система управления экономической устойчивостью включает в себя следующие элементы: 1) товарооборот и выручка от реализации; 2) издержки обращения; 3) персонал; 4) маркетинговая деятельность; 5) дебиторская и кредиторская задолженность; 6) материальные запасы и основные средства, но до 2020 года маркетинговая деятельность предприятием не велась, рассчитаем плановую сумму затрат на маркетинг предприятия на 2020 год – таблица 18.

Из таблицы 18 видно, что общая сумма затрат на маркетинговую деятельность предприятия на 2020 год составит около 8 млн. сум. При этом в данную сумму войдет широкий спектр мероприятий – от проведения рекламной кампании до приобретение средств внешней и внутренней рекламы, а также услуги мерчендайзера.

Таблица 18 – Бюджет затрат на маркетинговую деятельность предприятия на 2020 год.

Направление затрат	Количество, раз в год	Сумма, млн. сум.
Маркетинговое исследование	2	1,00
Наружная реклама	2	1,70
Реклама внутри магазина	12	0,10
Реклама в СМИ (печатные, радио)	12	1,20
Сувенирная продукция: изготовление, распространение	12	0,60
Дисконтные карты и скидки по ним	12	2,40
Услуги специалиста по мерчендайзингу	12	0,60
Итого		7,60

С учетом предложенных в параграфе 3.1 мероприятий, плановая сумма издержек обращения на 2020 год составит – таблица 19.

Таблица 19 – Планирование издержек обращения предприятия на 2020 год

Издержки обращения	2019		2020		Отклонение	
	сумма, млн. сум.	уд. вес, %	сумма, млн. сум.	уд. вес, %	сумма, млн. сум.	уд. вес, %
Материальные затраты	39	2,65	54	3,30	15	0,65
Оплата труда	1 049	71,36	1 101	67,29	52	-4,07
ЕСП	119	8,10	251	15,34	132	7,24
Амортизация	97	6,60	65	3,97	-32	-2,63
Прочие расходы	166	11,29	165	10,10	-1	-1,19
Итого	1 470	100,00	1 637	100,00	167	-

Из таблица 19 и рисунок 8 видно, что в сравнении с 2019 годом, в 2020 году сумма издержек обращения увеличится на 167 млн. сум. (11,34 %).

При этом структура издержек обращения не изменится, как и в 2019 году, наибольшую долю будут занимать такие статьи, как: «Оплата труда» и «ЕСП». Планируется, что такой элемент издержек, как «Прочие расходы» будет сокращен на 5 % от уровня 2019 года (8,3 млн. сум), но данную статью увеличат затраты на маркетинговую деятельность (7,6 млн. сум). Расходы на амортизацию сократятся на 32 млн. сум за счет выбытия части основных средств, по которым начисляется амортизация.

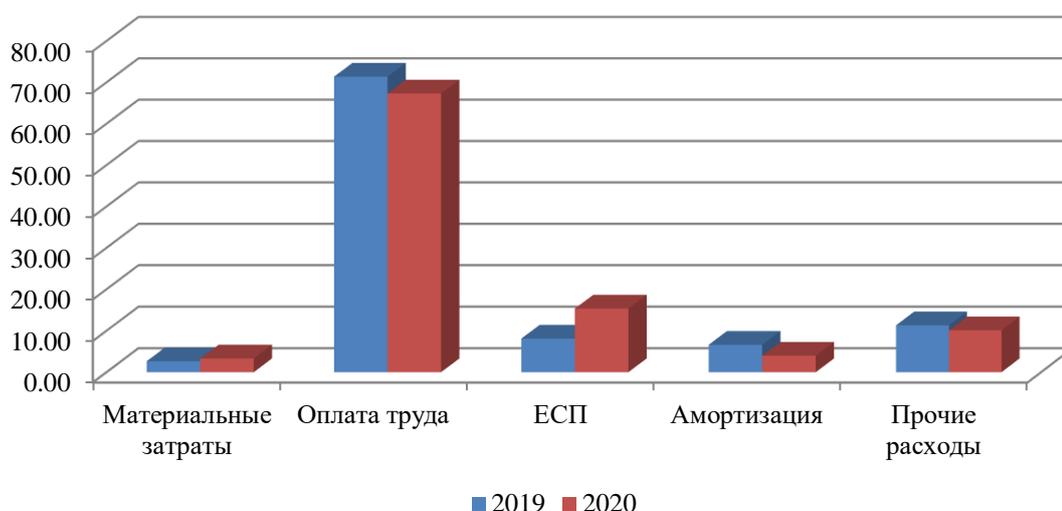


Рисунок 8 – Структура издержек обращения в 2019 году (факт) и 2020 году (план)

С учетом предложения по продаже неиспользуемых в деятельности предприятия активов (запасов материалов и основных средств), а также сокращения сумм штрафных санкций, налагаемых на предприятие, плановая сумма прочих доходов и расходов составит – таблица 20.

Таблица 20 – Плановая сумма прочих доходов и расходов на 2020 год

Показатели	Значение, млн. сум.		Отклонение	
	2019 год	2020 год	млн. сум.	%
Проценты к получению	1	2	1	100,00
Прочие доходы	746	885	139	18,63
в том числе:				
продажа материалов	2	5	3	150,00
продажа основных средств	0	810	810	-

Продолжение таблицы 20

Показатели	Значение, млн. сум.		Отклонение	
	2019 год	2020 год	млн. сум.	%
штрафы и пени полученные	182	20	-162	-89,01
иные прочие доходы	562	50	-512	-91,10
Проценты к уплате	7	10	3	42,86
Прочие расходы	658	280	-378	-57,45
в том числе:				
учетная стоимость проданных материалов	1	2	1	100,00
остаточная стоимость проданных основных средств	0	258	258	-
штрафы и пени уплаченные	359	0	-359	-100,00
иные прочие расходы	298	20	-278	-93,29
Сальдо прочих доходов и расходов	82	597	515	628,05

Из расчетов видно, что в сравнении с 2019 годом, плановая сумма сальдо прочих доходов и расходов увеличится более, чем в 6 раз – с 82 до 597 млн. сум. (628,05 %).

На основании проведенных расчетов составим прогнозный отчет о финансовых результатах на 2020 год – таблица 21.

Таблица 21 – Прогноз финансового результата деятельности предприятия на 2020 год

Показатели	Значение, млн. сум.		Отклонение	
	2019 год	2020 год	млн. сум.	%
Выручка от реализации	7 107	7 960	853	12,00
Себестоимость проданных товаров	4 988	5 572	584	11,71
Валовая прибыль	2 119	2 388	269	12,69
Издержки обращения	1 470	1 637	167	11,34
Прибыль от продаж	649	751	102	15,75
Прочие доходы	745	887	142	19,06
Прочие расходы	664	290	-374	-56,33
Прибыль до налогообложения	730	1 348	618	84,69
Налоговые платежи	120	128	8	7,00
Чистая прибыль	610	1 220	610	99,97

Из расчетов видно, что при применении предлагаемых в параграфе 3.1 мероприятий, по итогам 2020 года предприятие сможет удвоить (в сравнении с 2019 годом) сумму чистой прибыли. При этом темп прироста выручки будет выше темпа прироста издержек обращения, а доля чистой прибыли в выручке увеличится.

На основании проведенных расчетов, сформированного прогнозного отчета о финансовых результатах проведем расчет и сравнение с 2019 годом показателей, характеризующих экономическую устойчивость и эффективность деятельности предприятия – таблица 22.

Таблица 22 – Показатели экономической устойчивости и эффективности деятельности предприятия за 2019 – 2020 года

Показатели	Значение		Отклонение	
	2019 год	2020 год	абсол.	отн., %
Абсолютные показатели				
Выручка, млн. сум.	7 107	7 960	853	12,00
Издержки обращения, млн. сум.	1 470	1 637	167	11,34
Прибыль от продаж, млн. сум.	649	751	102	15,75
Прибыль до налогообложения, млн. сум.	730	1 348	618	84,69
Налоговые платежи, млн. сум.	120	128	8	7,00
Чистая прибыль, млн. сум.	610	1 220	610	99,97
Стоимость основных средств, млн. сум.	1 783	1 525	-258	-14,47
Амортизация по основным средствам, млн. сум.	371	468	97	26,15
Собственные средства, млн. сум.	2 011	3 231	1 220	60,66
Заемные средства, млн. сум.	1 999	1 179	-820	-41,02
Дебиторская задолженность, млн. сум.	487	441	-46	-9,45
Кредиторская задолженность, млн. сум.	1 868	1 102	-766	-40,98
Численность персонала, чел.	16	16	-	-
Относительные показатели				
Производительность труда, млн. сум./чел.	444,19	497,49	53,30	12,00

Продолжение таблицы 22

Показатели	Значение		Отклонение	
	2019 год	2020 год	абсол.	отн., %
Чистая прибыль в расчете на 1 работника, млн. сум./чел.	38,13	76,24	38,11	99,97
Доля собственных средств в общей сумме пассивов, %	0,50	0,73	0,23	46,09
Соотношение собственного и заемного капитала	1,01	2,74	1,73	172,39
Уровень издержек обращения, %	20,68	20,56	-0,12	-0,59
Доля чистой прибыли в выручке, %	8,58	15,32	6,74	78,54
Рентабельность собственного капитала, %	30,33	37,76	7,42	24,47
Рентабельность основных средств, %	34,21	79,99	45,78	133,80
Рентабельность реализованных товаров, %	13,01	13,48	0,47	3,62
Средний срок оборота дебиторской задолженности, дни	24,67	19,94	-4,72	-19,15
Средний срок оборота кредиторской задолженности, дни	94,62	49,86	-44,76	-47,31

Таким образом, по результатам параграфа были получены следующие выводы. По результатам проведенных расчетов и сравнения полученных показателей с данными 2019 года можно видеть, что в 2020 году (при условии применения предлагаемых мероприятий) произойдет улучшение уровня экономической устойчивости предприятия, а именно:

- 1) на 12 % повысится производительность труда;
- 2) практически вдвое увеличится чистая прибыль в расчете на 1 работника предприятия;
- 3) на 23 % (до приемлемого уровня в 73 %) увеличится доля собственных средств в пассивах (источниках формирования имущества предприятия);

4) практически вдвое увеличится соотношение собственного капитала к заемному, что сделает предприятие более финансово независимым от кредиторов;

5) на 12 % сократится доля издержек обращения в выручке;

6) доля чистой прибыли в выручке, наоборот, увеличится более чем на 6%;

7) значение показателей рентабельности увеличится;

8) средний срок оборота дебиторской и кредиторской задолженности сократится. При этом средний срок оборота дебиторской задолженности ниже среднего срока оборота кредиторской задолженности.

Таким образом, по результатам третьей главы работы были получены следующие выводы:

1. По результатам проведенных во 2 главе работы рассмотрения деятельности предприятия и оценки эффективности его работы были:

1) выявлены проблемы, оказывающие негативное влияние на эффективность деятельности предприятия и его экономическую устойчивость;

2) были предложены мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем;

3) была разработана и предложена к применению система управления экономической устойчивостью предприятия, а также критерии, которые могут служить ориентирами правильности применения такой системы.

2. Рассчитанные с учетом внесенных предложений прогнозные показатели деятельности предприятия на 2020 год и сравнение полученных данных с показателями 2019 года показали эффективность внесенных предложений, что подтверждается количественным и качественным улучшением рассчитанных показателей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б5Б1	Душаева Навруза Нурмамад кизи

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место экономиста ООО «Олмалик дехкон бозори».</p> <p>Вредные и опасные факторы: вредные излучения при работе офисной и вычислительной техники, гиподинамия, умственное переутомление, перенапряжение глаз, малоподвижная работа, гиподинамия.</p> <p>Вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций - минимальная.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отчетность ООО «Олмалик дехкон бозори». 2. Планы предприятия на среднесрочную перспективу (2020 – 2022 годы).
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Правовые акты Республики Узбекистан. 2. Приказы и распоряжения директора ООО «Олмалик дехкон бозори».

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка программы и плана выполнения программы социальной ответственности предприятия на 2020 – 2022 гг. 2. Планирование расходов на исполнениесформированной программы социальной ответственности.
---	--

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Стейкхолдеры сформированной программы социальной ответственности предприятия: прямые и косвенные.</p> <p>2. Описание направлений программы социальной ответственности торгового предприятия.</p> <p>3. Плановая сумма расходов торгового предприятия на исполнение в 2020 – 2022 гг. предприятием сформированной программы социальной ответственности.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Структура расходов торгового предприятия на программу социальной ответственности в 2020 – 2022 гг.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 9 – Расходы торгового предприятия на программу социальной ответственности в 2020 – 2022 гг.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Душаева Навруза Нурмамад кизи		

4 Социальная ответственность

На конец 2019 года торговое предприятие не осуществляло какую-либо деятельность в сфере социальной ответственности.

При этом в своей деятельности ООО «Олмалик дехкон бозори» ориентируется на достижение следующих целей:

- 1) удовлетворение покупателей качеством продаваемых товаров и оказываемых в процессе продажи товаров услуг;
- 2) профессиональное развитие персонала;
- 3) снижение вероятности получения персоналом профессиональных заболеваний, влияния на персонал вредных и опасных факторов;
- 4) сохранение в процессе деятельности торгового предприятия окружающей среды.

Перечисленные ценностные ориентиры послужили основой для разработки для торгового предприятия программы социальной ответственности и плана по реализации данной программы. Программа социальной ответственности по торговому предприятию будет разработана на среднесрочный период – 3 года (с 2020 по 2022 года). По мере выполнения программы в нее могут быть внесены необходимые коррективы.

Обозначенные целевые ориентиры программы обуславливают стейкхолдеров разрабатываемой программы, которые представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Стейкхолдеры предприятия по разрабатываемой программе социальной ответственности

Внутренние	Внешние
Работники (профессиональное обучение)	Жители города Алмалык
Работники (профилактика профессиональных заболеваний)	Местные власти и контролирующие учреждения
Покупатели	
Окружающая среда и жители района, в котором расположено территориально торговое предприятие	

Из представленных в таблице 23 очевидно, что основное внимание при разработке программы корпоративной социальной ответственности торговое предприятие намерено уделять внутренним стейкхолдерам. Косвенные стейкхолдеры при выполнении разработанной программы социальной ответственности получают социальные блага опосредованно (не напрямую, а через улучшение в результате выполнения программы социального благополучия: общества в целом, экологической обстановки).

Из таблице 23 видно, что основное внимание при выполнении программы социальной ответственности будет уделено персоналу ООО «Олмалик дехкон бозори». Так, при выполнении предприятием разработанной программы социальной ответственности персонал торгового предприятия:

- 1) получит возможность повысить свою профессиональную квалификацию – путем участия в обучающих программах и семинарах;
- 2) получит возможность прохождения за счет работодателя ежегодного углубленного медицинского осмотра, направленного на своевременное выявление и профилактику профессиональных (для сферы торговли) заболеваний.

Покупателей следует отнести к прямым стейкхолдерам программы социальной ответственности поскольку:

- 1) будут проводиться мероприятия, направленные на улучшение качества оказываемых в процессе реализации товаров услуг;
- 2) будет повышаться профессионализм персонала торгового предприятия.

Жители района, в котором расположено территориально торговое предприятие, относятся к прямым стейкхолдерам программы социальной ответственности торгового предприятия поскольку:

- 1) при выполнении разработанной программы будет усилен контроль за обеспечением качества уборки территории, на которой территориально расположено торговое предприятие:
 - установлены дополнительные контейнеры для сбора мусора;

– установлены специальные контейнеры для отдельного сбора твердых бытовых отходов;

– будут проведены работы по озеленению территории (разбита клумба, высажены саженцы деревьев).

Местную администрацию следует отнести к косвенным стейкхолдерам при выполнении торговым предприятием программы социальной ответственности по следующим причинам:

1) своими действиями в рамках программы социальной ответственности торговое предприятие снижает уровень социального напряжения в местном обществе: решение проблем безработицы, профессионального развития и сохранения здоровья для части населения города Алмалык;

2) выполняя программу социальной ответственности торговое предприятие вносит свой вклад в чистоту города, его озеленение.

Контролирующие учреждения могут быть отнесены к косвенным стейкхолдерам программы социальной ответственности торгового предприятия по следующим причинам:

1) своим ответственным отношением к персоналу, экологии, обществу торговое предприятие не создает поводов для проведения внеплановых проверок своей деятельности;

2) тем самым у контролирующих органов освобождается время и иные ресурсы для контроля за менее ответственными торговыми предприятиями.

Общую характеристику направлений разрабатываемой для ООО «Олмалик дехкон бозори» программы социальной ответственности представим в таблице 24.

Необходимо отметить, что выполнение всех представленных в таблице 24 направлений потребует от торгового предприятия определенных расходов. Расчет плановой суммы расходов на выполнение представленных в таблице 24 направлений проведем в таблице 25.

Таблица 24 – Характеристика направлений разрабатываемой для торгового предприятия программы социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации
Работники в профессии	Социальные инвестиции	Работники торгового предприятия	Период с 2020 по 2022 год	Рост уровня профессиональной компетенции работников торгового предприятия
Здоровье работников	Социальные инвестиции	Работники торгового предприятия	Период с 2020 по 2022 год	Сохранение здоровья и профилактика профессиональных заболеваний
Довольный покупатель	Социальные инвестиции	Покупатели торгового предприятия	Период с 2020 по 2022 год	Рост уровня удовлетворенности и покупателей Рост выручки для торгового предприятия
Чистый зеленый район	Социальные инвестиции	Жители района, в котором территориально расположено торговое предприятие Администрация города Алматы Контролирующие учреждения	Период с 2020 по 2022 год	Чистая, озелененная, облагороженная территория, на которой территориально расположено торговое предприятие Снижение затрат города на благоустройство территории

По данным таблицы 25 видно, что ежегодно сумма средств, выделяемых на выполнение программы социальной ответственности, будет увеличиваться приблизительно на 20 %. Наибольшую долю в структуре расходов на выполнение программы социальной ответственности занимают в течение 2020 – 2022 годов программы, направленные на поддержание здоровья персонала, а также программа «Довольный покупатель».

Таблица 25 – Планируемые расходы на реализацию разрабатываемой для предприятия на 2020 – 2022 гг. программы социальной ответственности

Направление / период планирования	Планируемые расходы, млн. сумов			Темп прироста, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Работники в профессии	16	20	22	25,00	10,00
Здоровье работников	28	30	34	7,14	13,33
Довольный покупатель	20	25	30	25,00	20,00
Чистый зеленый район	7	10	15	42,86	50,00
Итого	71	85	101	19,72	18,82

Наибольший прирост суммы выделяемых на выполнение запланированных мероприятий средств – по направлению «Чистый зеленый район»– рисунок 9.

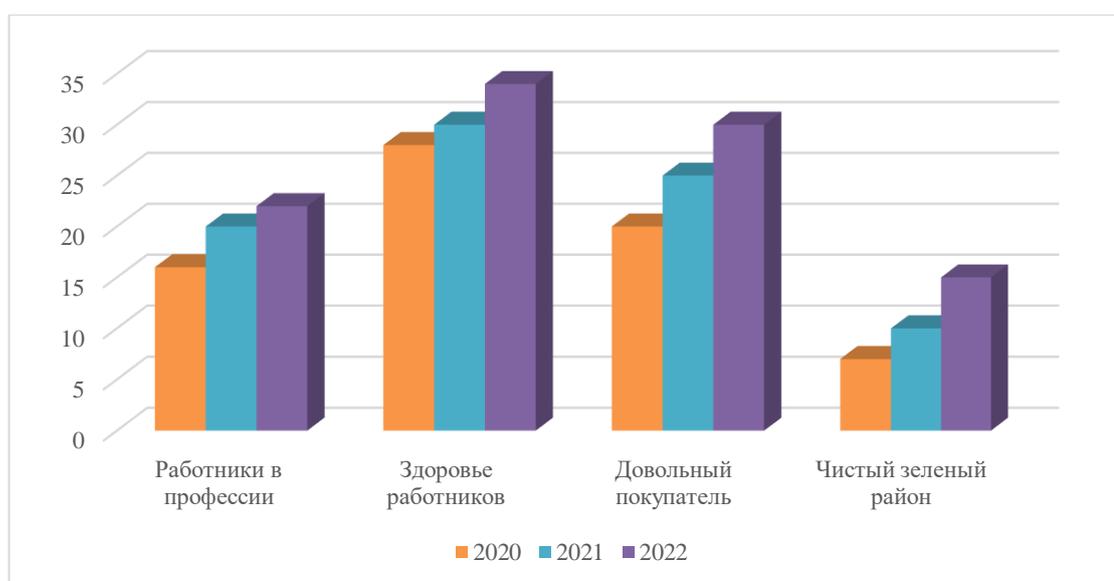


Рисунок 9 – Расходы торгового предприятия на программу социальной ответственности в 2020 – 2022 гг., млн. сум

Таким образом, по результатам раздела были получены следующие выводы:

1. Ранее торговое предприятие не имело и не выполняло каких-либо программ социальной ответственности. На период 2020 – 2022 годов для торгового предприятия была разработана программа социальной

ответственности, которая будет выполняться предприятием по следующим направлениям:

- 1) повышение профессиональной квалификации работников предприятия;
- 2) сохранение здоровья и профилактика профессиональных заболеваний у работников предприятия;
- 3) повышение уровня удовлетворенности покупателей;
- 4) забота о чистоте и благоустройстве территории, на которой расположено торговое предприятие.

2. По предлагаемой программе социальной ответственности предполагается наличие как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. При этом большая часть направлений программы социальной ответственности рассчитана на прямых стейкхолдеров – работников предприятия, покупателей, жителей района, в котором территориально расположено торговое предприятие.

3. Каждое из предлагаемых направлений программы социальной ответственности отвечает интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. Для самого торгового предприятия выполнение программы социальной ответственности несет не только увеличение затрат, но также получение следующих выгод и положительных моментов при осуществлении деятельности:

- 1) рост уровня профессиональной компетентности работников предприятия;
- 2) сохранение работниками своего здоровья и профилактика профессиональных заболеваний;
- 3) положительный имидж у местного населения, администрации города Алмалык, контролирующих учреждений, потенциальных инвесторов и банков.

5. Направляемые ежегодно на выполнение программы социальной ответственности средства достаточны, соответствуют масштабам деятельности торгового предприятия. Планируется, что ежегодно сумма затрат на выполнение программы социальной ответственности будет увеличиваться примерно на 20 %.

6. В предлагаемой торговому предприятию для выполнения программа социальной ответственности не выявлено каких-либо недочетов.

7. Направлениями развития сформированной для торгового предприятия программы социальной ответственности могут являться:

1) участие торгового предприятия в различных благотворительных акциях (например, оказание спонсорской помощи нуждающимся многодетным семьям);

2) вовлечение работников торгового предприятия в участие в мероприятиях, характеризующих активную гражданскую позицию (например, помощь одиноким пожилым людям, инвалидам);

3) вовлечение работников торгового предприятия в природоохранную деятельность (например, проведение субботников, в рамках которых проводятся различные мероприятия по уборке, озеленению, облагораживанию территории города Алмалык).

Кроме того, работники торгового предприятия могут предлагать свои варианты проявления активной гражданской позиции (например, волонтерство и пр.).

Заключение

Торговля – это комплекс хозяйственно-технологических операций, которые задействованы в процессе товарообмена. Она делится на оптовую и розничную. Каждый вид торговли (опт, розница) предполагает множество форматов ее ведения.

Экономически устойчивое торговое предприятие предполагает отлаженную систему управления, в которую входят следующие важные блоки: 1) организация и административное управление; 2) управление экономической деятельностью; 3) управление персоналом; 4) управление движением товаров; 5) управление маркетинговой деятельностью. При этом применяемые при управлении торговым предприятием системы экономической устойчивости инструменты и методы должны быть основаны на его стратегии и миссии.

В практической части работы была рассмотрена за 2017 – 2019 года деятельность торгового предприятия ООО «Олмалик дехкон бозори»). По результатам проведенного анализа деятельности, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз были сформированы проблемы, снижающие уровень экономической устойчивости предприятия.

Для укрепления экономической устойчивости предприятию:

1) были предложены на 2020 год мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем;

2) разработана и предложена к применению система управления экономической устойчивостью предприятия, а также критерии, которые могут служить ориентирами правильности применения такой системы.

Так, для ООО «Олмалик дехкон бозори» система управления экономической устойчивостью должна включать в себя следующие элементы:

- 1) товарооборот и выручка от реализации;
- 2) издержки обращения;
- 3) персонал;

- 4) маркетинговая деятельность;
- 5) дебиторская и кредиторская задолженность;
- 6) материальные запасы и основные средства.

Расчет эффективности предложенных мер показал, что в сравнении с данными 2019 года в 2020 году (при условии применения предлагаемых мероприятий) произойдет улучшение уровня экономической устойчивости предприятия, а именно:

- 1) на 12 % повысится производительность труда;
- 2) практически вдвое увеличится чистая прибыль в расчете на 1 работника предприятия;
- 3) на 23 % (до приемлемого уровня в 73 %) увеличится доля собственных средств в пассивах (источниках формирования имущества предприятия);
- 4) практически вдвое увеличится соотношение собственного капитала к заемному, что сделает предприятие более финансово независимым от кредиторов;
- 5) на 12 % сократится доля издержек обращения в выручке;
- 6) доля чистой прибыли в выручке, наоборот, увеличится более чем на 6%;
- 7) значение показателей рентабельности увеличится;
- 8) средний срок оборота дебиторской и кредиторской задолженности сократится. При этом средний срок оборота дебиторской задолженности ниже среднего срока оборота кредиторской задолженности.

В целом, внесенные предложения показали свою эффективность, что подтверждается количественным и качественным улучшением рассчитанных показателей.

Список использованных источников

1. Алексеева С., Лебедев А. Маркетинговая концепция управления персоналом предприятия розничной торговли / С. Алексеева, А. Лебедев // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2019. – № 3. – С. 77 – 80.
2. 10 крупнейших продуктовых сетей России в 2020 году [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.malls.ru/rus/news/10-krupneyshikh-produktovykh-setey-rossii-v-2020-godu.shtml> (дала обращения 18.04.2020)
3. Басовских А.С. Анализ хозяйственной деятельности / А.С. Басовских. – М.: Юрайт, 2019. – 291 с.
4. Иштаев К.И. Управление торговым предприятием / К.И. Иштаев. – М.: Альпина, 2019. – 316 с.
5. Башкатова Т.А., Богатырев И.А. Особенности управленческого учета и отчетности в торговых организациях / Т.А. Башкатова, И.А. Богатырев // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 5. – С. 13 – 18.
6. Белоголовцев С.В. Анализ хозяйственной деятельности / С.В. Белоголовцев. – СПб.: Питер, 2015. – 319 с.
7. Богатырев И.А. Особенности функционирования системы учетно-аналитического обеспечения торговых организаций / И.А. Богатырев // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 11. – С. 44 – 49.
8. Бурмистров А.Ю. Торговля / А.Ю. Бурмистров. – М.: Кнорус, 2018. – 429с.
9. Правила розничной торговли в Республике Узбекистан. Приложение № 1 к Постановлению КМ РУз от 13.02.2003 г. № 75. С изменениями в соответствии с Постановлением КМ РУз от 12.11.2013 г. № 306 [Электронный ресурс]. – URL: http://fmc.uz/legisl.php?id=prav_rozn_torg/ (дала обращения 10.04.2020)
10. Бурсулая Т. Особенности интернет-торговли / Т. Бурсулая // Новая бухгалтерия. – 2019. – № 11. – С. 58 – 84.

11. Веремеев С.С. Торговая деятельность / С.С. Веремеев. – М.: Дело, 2018. – 278 с.
12. Жилин Ф.В. Оценка финансовой эффективности управления торговым предприятием / Ф.В. Жилин // Консультант директора. – 2018. – № 7. – С. 65 – 67.
13. Иванчин Л.Г. Внутриорганизационная проверка финансовых результатов / Л.Г. Иванчин // Бухгалтерский учет. – 2019. – № 4. – С. 52 – 54.
14. Костюкова Е.И., Башкатова Т.А. Формирование информации о затратах организации в целях их оптимизации / Е.И. Костюкова, Т.А. Башкатова // Финансовый вестник. – 2019. – № 7. – С. 80 – 85.
15. Кушнир В.С. Розничная торговля / В.С. Кушнир. – М.: Статус Кво 97, 2019. – 184 с.
16. Латвийцев И.М. Оценка форм финансовой отчетности / И.М. Латвийцев // Главный бухгалтер. – 2019. – № 6. – С. 75 – 76.
17. Лиговой А.В. Бухгалтерский учет финансовых результатов / А.В.Лиговой // Бухгалтерский учет. – 2019. – 3. – С. 80 – 81.
18. Гиловских П.М. Состав отчетности для торгового предприятия / П.М. Гиловских // Финансовый директор. – 2019. – № 11. – С. 44 – 47.
19. Малькова М.Ю. Менеджмент в торговле / М.Ю. Малькова – М.: Альпина, 2019. – 336 с.
20. Мамонов Е. Работа с торговым персоналом в кризис / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – № 9. – С. 54 – 62.
21. Торговля с экономической точки зрения [Электронный ресурс]. – URL: <https://potrebitel-expert.ru/torgovlya/> (дата обращения 14.04.2020)
22. Категорийный менеджмент в торговле: эффективное управление ассортиментом магазина [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.business.ru/article/500-kategoriynyy-menedjment-v-torgovle->

- effektivnoe-upravlenie-assortimentom-magazina (дата обращения 15.04.2020)
23. Мошкин С.А. Методика управления торговым предприятием. – М.: Дело, 2020. – 358 с.
 24. Что планируют ритейлеры в 2020 году? [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.retail.ru/articles/chto-planiruyut-riteylery-v-2020-godu/> (дата обращения 16.04.2020)
 25. Нагибина Н. Формирование системы управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли / Н. Нагибина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2019. - № 8. - С. 115 - 120.
 26. Онисина С.Ф. Управление торговым предприятием / С.Ф. Онисина – М.: Юрайт, 2018. – 262 с.
 27. Яковлев В.Б. Менеджмент в розничной торговле / В.Б. Яковлев. – М.: Дело, 2019. – 305 с.
 28. Особенности национального ритейла [Электронный ресурс]. – URL: <https://nuz.uz/ekonomika-i-finansy/46505-osobennosti-nacionalnogo-riteyla.html> (дата обращения 15.04.2020)
 29. Остаев Г.Я., Хосиев Б.Н. Управленческий учет: разработка стратегии продвижения торговой марки / Г.Я. Остаев, Б.Н. Хосиев // Международный бухгалтерский учет. - 2018. - № 9-10. - С. 528 - 542.
 30. Отрасли экономики: торговля [Электронный ресурс]. – URL: <https://proforientator.ru/publications/articles/otrasli-ekonomiki-torgovlya.html> (дата обращения 16.04.2020)
 31. Паньскова А.А. Оптовая и розничная торговля / А.А. Паньскова. – М.: Дело, 2019. – 319 с.
 32. Кухарцев Н.И. Анализ финансовой отчетности / Н.И. Кухарцев // Консультант. – 2019. – № 5. – С. 73 – 74.
 33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности / Савицкая Г.В. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 497 с.

34. Семенихин В.В. Торговля. 7-е изд., перераб. и доп. / В.В. Семенихин. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. – 1720 с.
35. Ситникова Л.В. Управление торговым предприятием / Л.В. Ситникова. – М.: Кнорус, 2020. – 299 с.
36. Смышляева С.В. Отражение в учете результатов деятельности фирмы / С.В. Смышляева // Вопросы теории и практики управления. – 2018. – № 7. – С. 57 – 59.
37. Суханова К.Е. Особенность торгового менеджмента / К.Е. Суханова. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 197 с.
38. Титов В.М. Торговля / В.М. Титов. – М.: Дело, 2017. – 299 с.
39. Шарова Е.М. Анализ финансовой отчетности / Е.М. Шарова // Вопросы теории и практики управления. – 2019. – № 10. – С. 53 – 56.
40. Суворов В.Б. Учет и анализ основных средств организации / В.Б. Суворов // Практический учет. – 2019. – № 11. – С. 78– 80.
41. Шумских А.Г. Торговля / А.Г. Шумских. – С.Пб.: Лань-Трейд, 2020. – 246 с.

Приложение А
(обязательное)
Расчетные таблицы

Таблица А.1 – Анализ объема, динамики и структуры основных средств за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Отклонение	
	2017	2018	2019	2018/2017 гг.	2019/2018 гг.	2017	2018	2019	2018/2017 гг.	2019/2018 гг.
Здания	458	588	788	130	200	46,81	34,45	44,23	-12,36	9,78
Сооружения	155	423	453	268	30	15,81	24,76	25,41	8,95	0,64
Машины и оборудование	196	523	410	327	-113	19,98	30,57	22,93	10,59	-7,64
Транспортные средства	131	121	121	-10	-	13,35	7,04	6,74	-6,31	-0,30
Производственный и хозяйственный инвентарь	39	53	11	14	-42	4,05	3,17	0,68	-0,88	-2,49
Итого основных средств	979	1 708	1 783	729	75	100,00	100,00	100,00	-	-

Таблица А.2 – Показатели стоимости и износа основных средств за 2017 – 2019 гг.

Основные средства	Первоначальная стоимость			Износ основных средств			Процент износа		
	на конец года, млн. сум.			на конец года, млн. сум.			на конец года, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Здания	458	588	788	30	36	42	6,50	6,05	5,44
Сооружения и устройства	155	423	453	21	39	50	13,87	9,32	10,93
Машины и оборудование	196	523	410	86	96	192	44,20	18,44	46,82
Транспортные средства	131	121	121	31	48	75	23,39	40,02	61,49
Производственный и хозяйственный инвентарь	39	53	11	40	55	12	100,00	100,00	100,00
Итого	979	1 708	1 783	208	274	371	21,24	16,02	20,76

Таблица А.3 – Анализ уровня и динамики прибыли организации за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Отклонение	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2018/ 2018	2017	2018	2019	2018/ 2017	2018/ 2018
Доходы и расходы по обычным видам деятельности										
Выручка (нетто) от продажи товаров	2 742	4 998	7 107	2 256	2 109	100,00	100,00	100,00	-	-
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1 386	3 265	4 988	1 879	1 723	50,55	65,33	70,18	14,78	4,86
Валовая прибыль	1 356	1 733	2 119	377	386	49,45	34,67	29,82	-14,78	-4,86
Коммерческие расходы	1 061	1 316	1 470	255	154	38,69	26,33	20,68	-12,36	-5,65
Прибыль (убыток) от продаж	295	417	649	122	232	10,76	8,34	9,13	-2,42	0,79
Прочие доходы и расходы						0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Проценты к получению	1	4	1	3	-3	0,04	0,08	0,01	0,04	-0,07
Проценты к уплате	2	6	7	4	1	0,07	0,12	0,10	0,05	-0,02
Прочие доходы	263	329	744	66	415	9,59	6,58	10,47	-3,01	3,89
Прочие расходы	338	382	657	44	275	12,33	7,64	9,24	-4,68	1,60
Прибыль (убыток) до налогообложения	219	362	730	143	368	7,99	7,24	10,27	-0,74	3,03
Налоговые платежи	33	48	120	15	72	1,20	0,96	1,69	-0,24	0,73
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	186	314	610	128	296	6,78	6,28	8,58	-0,50	2,30

Таблица А.4 – Анализ объема, динамики и структуры издержек за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Отклонение	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Материальные затраты	20	28	39	1 740	1 114	1,89	2,13	2,65	0,24	0,53
Затраты на оплату труда	781	921	1 049	140	128	73,61	69,98	71,36	-3,62	1,38
ЕСП	103	104	119	1	15	9,71	7,90	8,10	-1,81	0,19
Амортизация ОС	58	65	97	7	32	5,47	4,94	6,60	-0,53	1,66
Прочие затраты	99	198	166	99	-32	9,33	15,05	11,29	5,71	-3,75
Итого	1 061	1 316	1 470	1 988	1 257	100,00	100,00	100,00	-	-

Таблица А.5 – Аналитический баланс – актив за 2017 – 2018 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2017 г.	В % к изменению итога
	2017	2018		2017	2018			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	771	1 434	663	46,77	51,44	4,68	10,00	85,96
Незавершенное строительство	154	53	-101	9,31	1,89	-7,42	-79,67	-65,63
Долгосрочные финансовые вложения	184	285	101	11,13	10,22	-0,92	-8,24	55,13
Итого по разделу I	1 109	1 772	663	67,22	63,57	-3,65	-5,43	59,87
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы и затраты	274	559	285	16,64	20,06	3,42	20,54	103,77
Медленно реализуемые активы	274	559	285	16,64	20,06	3,42	20,54	103,77
Дебиторская задолженность	124	211	87	7,54	7,57	0,04	0,47	69,85
Краткосрочные финансовые вложения	114	212	98	6,92	7,60	0,68	9,87	85,73
Денежные средства	28	33	7	1,68	1,19	-0,49	-28,89	20,22
Наиболее ликвидные активы	142	245	103	8,60	8,80	0,20	2,29	72,93
Итого по разделу II	540	1 015	475	32,78	36,43	3,65	11,14	87,88
БАЛАНС	1 649	2 787	1 138	100,00	100,00	-	-	69,05

Таблица А.6 – Аналитический баланс – актив за 2018 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2018 г.	В % к изменению итога
	2018	2019		2018	2019			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Основные средства	1 434	1 412	-22	51,44	34,52	-16,92	-32,89	-1,51
Незавершенное строительство	53	209	156	1,89	4,93	3,03	160,10	281,73
Долгосрочные финансовые вложения	285	643	358	10,22	15,73	5,51	53,94	125,92
Итого по разделу I	1 772	2 264	492	63,57	55,34	-8,23	-12,95	27,75
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ								
Запасы и затраты	559	729	170	20,06	17,82	-2,24	-11,17	30,37
Медленно реализуемые активы	559	729	170	20,06	17,82	-2,24	-11,17	30,37
Дебиторская задолженность	211	487	276	7,57	11,91	4,33	57,24	130,77
Краткосрочные финансовые вложения	212	560	348	7,60	13,69	6,09	80,11	164,34
Денежные средства	33	51	18	1,19	1,24	0,05	4,15	52,85
Наиболее ликвидные активы	245	611	366	8,80	14,94	6,14	69,80	149,20
Итого по разделу II	1 015	1 827	812	36,43	44,66	8,23	22,60	79,94
БАЛАНС	2 787	4 091	1 304	100,00	100,00	-	-	46,76

Таблица А.7 – Аналитический баланс – пассив за 2017 – 2018 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2017 г.	В % к изменению итога
	2017	2018		2017	2018			
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	10	10	-	0,01	0,01	-	-40,85	-169,05
Добавочный капитал	692	1 128	436	42,58	40,84	-1,74	-4,09	-104,26
Резервный капитал	1	1	-	0,03	0,02	-0,01	-40,85	-169,05
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	421	528	107	25,54	18,96	-6,58	-25,77	25,48
Итого по разделу III	1 124	1 667	543	68,16	59,82	-	-	48,36
Долгосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Займы и кредиты	120	-	-120	7,28	-	-7,28	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	136	109	-27	8,25	3,91	-4,34	-52,58	-19,84
Итого по разделу IV	256	109	-147	15,54	3,92	-11,62	-74,79	-57,39
Краткосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Займы и кредиты	45	440	395	2,72	15,80	13,07	480,29	881,00
Кредиторская задолженность	224	571	347	13,58	20,47	6,89	50,70	154,76
Итого по разделу V	269	1 011	742	16,31	36,27	19,96	122,42	276,00
БАЛАНС	1 649	2 787	1 138	100,00	100,00	-	-	69,05

Таблица А.8 – Аналитический баланс – пассив за 2018 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.			Относительные величины, %				
	На конец года		Изменения	На конец года		Изменения	В % к величине 2018 г.	В % к изменению итога
	2018	2019		2018	2019			
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ								
Уставный капитал	10	10	-	0,36	0,24	-	-	-
Добавочный капитал	1 128	1 108	-20	40,84	27,34	-	-33,05	-1,75
Резервный капитал	1	1	-	0,02	0,01	-	-31,86	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	528	892	364	18,96	21,80	2,84	14,97	68,74
Итого по разделу III	1 667	2 011	344	59,82	49,15	-10,67	-17,83	20,59
Долгосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Займы и кредиты	-	131	131	-	3,19	3,19	-	-
Прочие долгосрочные обязательства	109	81	-28					
Итого по разделу IV	109	212	103	3,92	5,17	1,26	32,05	93,81
Краткосрочные ОБЯЗАТЕЛЬСТВА								
Займы и кредиты	440	1 168	728	15,80	28,57	12,78	80,88	165,46
Кредиторская задолженность	571	655	84	20,47	16,01	-4,46	-21,81	14,76
Резервы предстоящих расходов	-	45	45	-	1,10	1,10	-	-
Итого по разделу V	1 011	1 868	857	36,27	45,68	9,41	25,95	84,85
БАЛАНС	2 787	4 091	1 304	100,00	100,00	-	-	46,76

Таблица А.9 – Анализ ликвидности баланса за 2017 – 2018 гг.

Актив	На конец года, млн. сум.		Пассив	На конец года, млн. сум.		Платежный излишек или недостаток	
	2017	2018		2017	2018		
Наиболее ликвидные активы	142	245	Наиболее срочные обязательства	224	571	-82	-326
Быстрореализуемые активы	124	211	Краткосрочные пассивы	45	440	79	-229
Медленнореализуемые активы	274	559	Долгосрочные пассивы	256	109	18	450
Труднореализуемые активы	1 109	1 772	Постоянные пассивы	1 124	1 667	15	325
Баланс	1 649	2 787	Баланс	1 649	2 787	30	220

Таблица А.10 – Анализ ликвидности баланса за 2018 – 2019 гг.

Актив	На конец года, млн. сум.		Пассив	На конец года, млн. сум.		Платежный излишек или недостаток	
	2018	2019		2018	2019		
Наиболее ликвидные активы	245	611	Наиболее срочные обязательства	571	655	-326	-44
Быстрореализуемые активы	211	487	Краткосрочные пассивы	440	1 168	-229	-681
Медленнореализуемые активы	559	729	Долгосрочные пассивы	109	212	450	517
Труднореализуемые активы	1 772	2 264	Постоянные пассивы	1 667	2 056	325	-208
Баланс	2 787	4 091	Баланс	2 787	4 091	220	-416

Таблица А.11– Анализ объема, динамики и структуры дебиторской задолженности за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Отклонение	
	2017	2018	2019	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.	2017	2018	2019	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Расчеты с покупателями и заказчиками	37	100	243	63	143	29,94	47,39	49,89	17,45	2,50
Авансы выданные	76	56	150	-20	94	61,40	26,54	30,86	-34,86	4,32
Прочая	11	55	94	44	39	8,66	26,07	19,25	17,41	-6,82
Итого дебиторская задолженность	124	211	487	87	276	100,00	100,00	100,00	-	-

Таблица А.12 – Анализ объема, динамики и структуры кредиторской задолженности за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Абсолютные величины, млн. сум.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Отклонение	
	2017	2018	2019	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.	2017	2018	2019	2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
КРАТКОСРОЧНАЯ										
Поставщики и подрядчики	197	438	548	241	110	73,24	43,32	29,32	-29,92	-14,00
Бюджет и внебюджетные фонды	3	16	27	14	11	1,04	1,64	1,46	0,60	-0,18
Авансы полученные	13	19	25	6	6	4,65	1,88	1,32	-2,77	-0,56
Займы и кредиты	45	440	1 168	395	728	16,69	43,56	62,55	26,86	18,99
Прочие кредиторы	12	97	100	85	3	4,38	9,60	5,35	5,23	-4,25
Итого краткосрочная кредиторская задолженность	269	1 011	1 868	742	857	100,00	100,00	100,00	-	-
ДОЛГОСРОЧНАЯ										
Займы и кредиты	120	-	131	-120	131	46,88	0,07	61,72	-46,80	61,65
Прочие долгосрочные обязательства	136	109	81	-27	-28	53,12	99,93	38,28	46,80	-61,65
Итого долгосрочная кредиторская задолженность	256	109	212	-147	103	100,00	100,00	100,00	-	-
ВСЕГО кредиторская задолженность	525	1 120	2 080	595	960	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе доля краткосрочной задолженности						51,21	90,25	89,83	39,05	-0,42
в том числе доля долгосрочной задолженности						48,79	9,75	10,17	-39,05	0,42