

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

Школа Инженерного Предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Организация управленческого учета предприятия оптовой торговли (на примере ЧФ «Лига»)

УДК 657.22:339.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б7Б	Шафикова Руфина Ильгизаровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормаконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономика	Ермушко Жанна Александровна	канд. экон. наук, доцент		

Томск - 2022г.

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Ж.А. Ермушко

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗБ7Б	Шафиковой Руфине Ильгизаровне

Тема работы:

Организация управленческого учета предприятия оптовой торговли (на примере ЧФ «Лига»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	143-28/с от 23.05.2022

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2022 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Аналитические доклады и нормативные документы, касающиеся организация управленческого учета предприятия оптовой торговли и их деятельности, публикации в СМИ (в том числе электронные). Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные ЧФ «Лига»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Понятие, сущность и роль управленческого учета в деятельности предприятия; Место управленческого учета в информационной системе предприятия; Особенности организации и регулирования управленческого учета в Российской Федерации и Республике Узбекистан; Отраслевая специфика организации управленческого учета на примере предприятий оптовой торговли; Анализ

	результатов хозяйственной деятельности и систем учета предприятия оптовой торговли ЧФ «Лига»; Рекомендации по повышению результативности финансово-производственной деятельности предприятия на основе совершенствования системы управленческого учета
Перечень графического материала	Основные задачи управленческого учета; Информационные источники управленческого учета; Основные подходы к организации управленческого учета; Этапы организации на предприятии управленческого учета; Схемы, графики и таблицы, относящиеся к деятельности предприятия
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	10.01.2022 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б7Б	Шафикова Руфина Ильгизаровна		

Планируемые результаты освоения ООП
38.03.01 Экономика

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них

	ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страницы, 30 рисунков, 42 таблицы, 45 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова	Управленческий учет, ЧФ «Лига», оптимизация, анализ, эффективность, оптимизация
Объектом исследования является	Организация эффективной системы управленческого учета
Цель работы	Внесение руководству предприятия предложений по формированию системы управленческого учета
В процессе исследования проводились	Изучение действующей системы управленческого учета и разработка предложений, направленных на создание новой, более совершенной системы управленческого учета
В результате исследования	Разработаны предложения по организации на предприятии системы управленческого учета, которые будут способствовать оптимизации деятельности предприятия
Степень внедрения	Предложения представлены руководству предприятия и находятся в процессе их изучения
Область применения	Организация управленческого учета в деятельности оптового торгового предприятия
Экономическая эффективность / значимость работы	Предложения, внесенные руководству по результатам проведенного исследования, могут быть применены руководством предприятия с целью оптимизации деятельности и роста собственной конкурентоспособности
В будущем планируется:	Применение внесенных по результатам исследования предложений в деятельности торгового предприятия

Перечень применяемых в работе определений, терминов, сокращений

Бухгалтерский учет – это непрерывная, строго документированная система сбора данных о финансовой деятельности предприятия, основанная на принципах двойной записи.

Оптовая торговля – это связанный с приобретением, продажей различных товаров для дальнейшего использования их в предпринимательской деятельности или других целях, которые не связаны с семейным, личным или домашним использованием, вид деятельности. Товары реализуются третьим лицам, которые в последующем перепродадут их конечным потребителям.

Управленческий учет – это система формирования, управления и своевременного предоставления необходимой для принятия управленческих решений информации обо всех процессах предприятия.

Г. – год

гг. – годы

ед. – единиц

млн. сум – миллион сумм

НДС – налог на добавленную стоимость

РФ – Российская Федерация

РУ – Республика Узбекистан

чел. – человек

ЧФ – частная фирма

Оглавление

Реферат.....	6
Перечень применяемых в работе определений, терминов, сокращений	7
Введение.....	9
1 Организация управленческого учета на предприятии.....	11
1.1 Понятие, сущность и роль управленческого учета в деятельности предприятия.....	11
1.2 Место управленческого учета в информационной системе предприятия.....	15
1.3 Особенности организации и регулирования управленческого учета в Российской Федерации и Республике Узбекистан.....	23
2 Управление деятельностью предприятия на основе управленческого учета на примере ЧФ «Лига».....	31
2.1 Отраслевая специфика организации управленческого учета на примере предприятий оптовой торговли.....	31
2.2 Анализ результатов хозяйственной деятельности и систем учета предприятия оптовой торговли ЧФ «Лига».....	35
2.3 Рекомендации по повышению результативности финансово-производственной деятельности предприятия на основе совершенствования системы управленческого учета.....	69
Социальная ответственность предприятия.....	81
Заключение.....	91
Список использованных источников.....	94
Приложение А Финансовые отчетные данные о деятельности предприятия за 2019-2021 гг.	99
Приложение Б Прогнозная отчетность предприятия за 2022 г.	101

Введение

В современной деловой среде деятельность предприятия может быть прибыльной, но при этом прибыль может расти крайне низкими темпами, быть нестабильной. Руководитель может получать данные бухгалтерского учета, которых может оказаться недостаточно для того, чтобы принимать верные управленческие решения. Кроме того, сбор и аккумулирование нужных для принятия управленческих решений данных бухгалтерского учета может занять определенное время, что не всегда удобно и не всегда соответствует принципу оперативности.

Решением этих, а также многих иных проблем информационного обеспечения руководства предприятия является организация на предприятии управленческого учета, то есть такой системы отчетов, в первую очередь, финансовых, которые необходимы руководству для того, чтобы правильно оценивать эффективность деятельности предприятия, а также принимать верные стратегические и оперативные управленческие решения. Кроме того, управленческий учет является важным инструментом, позволяющим оценить все перспективы развития предприятия, видеть слабые места его деятельности, не допустить наступления банкротства.

Особенно важен грамотно организованный управленческий учет для такой динамичной, сопряженной со многими рисками сферы бизнеса, как торговля. Использование торговым предприятием, одновременно с бухгалтерским учетом, управленческого учета позволяет грамотно использовать ресурсы, которыми предприятие располагает, а также побеждать в конкурентной борьбе. Вышесказанное делает тему, выбранную для исследования, актуальной, полезной для исследования, как на теоретическом, так и на практическом уровне.

Целью работы является повышение результативности финансово-производственной деятельности предприятия на основе совершенствования системы управленческого учета.

Объектом исследования является предприятие оптовой торговли ЧФ «Лига».

Предметом исследования является организация управленческого учета на предприятии.

В соответствии с поставленной целью, в задачи работы входит:

- 1) теоретическое рассмотрение особенностей и организации на предприятии оптовой торговли системы управленческого учета;
- 2) рассмотрение действующей в ЧФ «Лига» системы управленческого учета и выявление проблем действующей системы;
- 3) внесение предложений по организации на предприятии системы управленческого учета, которая будет способствовать оптимизации деятельности предприятия.

Базой исследования является частная фирма «Лига», действующая на рынке оптовой торговли. Период исследования – 2019-2021 гг.

Работа представлена двумя главами и разделом «Социальная ответственность предприятия». В первой главе работы на теоретическом уровне рассмотрены цели и задачи, а также особенности организации управленческого учета на предприятиях торговли. Во второй главе работы рассмотрена применяемая ЧФ «Лига» система сбора и аккумулирования необходимой для управления информации. Также во второй главе работы внесены предложения по формированию системы управленческого учета, которая позволит ЧФ «Лига» более эффективно действовать, распоряжаться имеющимися ресурсами, повышать свою конкурентоспособность. В разделе «Социальная ответственность предприятия» для ЧФ «Лига» разработана программа социальной ответственности: определены стейкхолдеры, представлены направления деятельности и бюджет затрат на мероприятия.

Применяемые в работе методы: анализ, наблюдение, обобщение.

Применяемые информационные источники: учебная литература, статьи в электронных и печатных изданиях, данные, предоставленные ЧФ «Лига».

1 Организация управленческого учета на предприятии

1.1 Понятие, сущность и роль управленческого учета в деятельности предприятия

В настоящее время ни в законодательстве РФ, ни в законодательстве РУ нет определения управленческого учета. При этом многие руководители малого и даже среднего бизнеса часто отождествляют понятия бухгалтерского и управленческого учетов [1]. В то же время, бухгалтерский учет является лишь частью управленческого учета, который нужен, например, для отчетности перед налоговой службой и собственниками. Сущностью бухгалтерского учета является систематизация и сбор сведений о деятельности предприятия, с периодическим предоставлением отчетности в различные контролирующие органы и собственникам [2]. Бухгалтерский учет основан на непрерывном документировании всех фактов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, использует систему двойной записи.

В отличие от бухгалтерского, управленческий учет, на основе детальной информации, собранной в специальных отчетах, позволяет собственнику: оперативно понимать текущее состояние бизнеса; прогнозировать этапы развития бизнеса; выбирать из множества альтернатив наиболее эффективное управленческое решение; оптимизировать бизнес-процессы деятельности предприятия; учитывать безналичные и наличные денежные потоки; наглядно оценивать прибыльность бизнеса в целом, а также доходность каждого из проектов в частности и пр. [3].

Управленческий учет необходим для того, чтобы в любой момент времени можно было оценить: в каком состоянии находится предприятие и каким образом распределить имеющиеся ресурсы для того, чтобы увеличить продажи и сократить затраты [4].

Основной целью управленческого учета является обеспечение процессов внутри предприятия и предоставление руководству предприятия необходимой информации, которая позволит эффективно руководить бизнес-процессами [5]. При этом основная цель может подлежать детализации, дробиться, в зависимости от специфики и масштабов бизнеса, на ряд целей второго порядка. Основные задачи управленческого учета представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные задачи управленческого учета

Рисунок составлен автором работы

Функции управленческого учета представлены на рисунке 2.

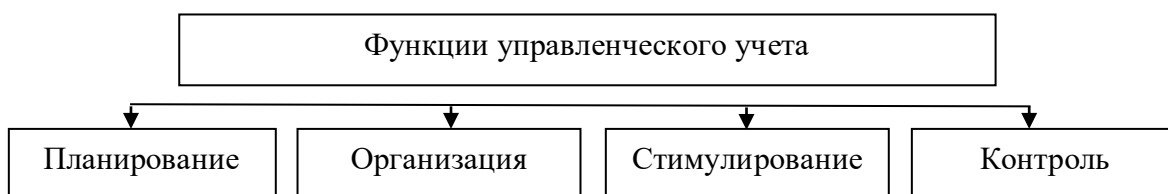


Рисунок 2 – Функции управленческого учета

Рисунок составлен автором работы

Краткая характеристика каждой из указанных на рисунке 2 функций управленческого учета представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика функций управленческого учета [6]

Функция управленческого учета	Характеристика функции
Планирование	В долгосрочной перспективе (от 5 лет): - стратегическое планирование развития предприятия - разработка новых направлений деятельности В среднесрочной перспективе (от 3 до 5 лет): определение направления и объемов инвестиций в новые проекты В краткосрочной перспективе (1 год): формирование смет, бюджетов предприятия в целом, его структурных подразделений, центров ответственности, а также по номенклатурным единицам
Организация	Влияние на организационную структуру предприятия: выделение подразделений, являющихся источниками информации для составления управленческой отчетности
Стимулирование	Составление плановых отчетов по достижению заданных показателей Плановые показатели ориентируют на выполнение поставленных задач, фактические отчеты – на необходимость и обоснованность внесения корректировок в поставленные плановые задачи Определение причин отклонений и задач, направленных на недопущение в перспективе отклонения фактически достигнутых результатов от запланированных
Контроль	Проведение оперативной оценки достигнутых предприятием результатов Сравнение фактических данных с плановыми, выявление отклонений и поиск путей сокращения отклонений Функция контроля тесно связана с функцией планирования

Необходимо отличать функцию контроля в управленческом учете от контроллинга – таблица 2. Контроллинг представляет собой комплексную систему, которая включает в себя планирование, формирование бюджетов, ведение управленческого учета, а также проведение контроля и анализа, позволяющего выявить отклонения фактических результатов деятельности предприятия от плановых [7]. Контроллинг – это целостная концепция

экономического управления предприятием, направленная на выявление факторов, влияющих в рыночных условиях на получение прибыли.

Таблица 2 – Различия терминов «управленческий учет» и «контроллинг» [8]

Контроллинг	Управленческий учет
Ориентирован на максимально эффективное развитие предприятия, сценариев развития и стратегических планов	Ориентирован на комплексный подход к оценке текущих процессов и состояния предприятия Включает в себя элементы прогнозных и плановых расчетов
Включает в себя учет как внешних, так и внутренних факторов влияния на деятельность предприятия и его конкурентоспособность	Анализ текущего состояния внутренней среды предприятия
Разработка стратегических планов в соответствии с меняющимися рыночными условиями	Обеспечение руководства предприятия текущей внутренней информацией

Объектами управленческого учета являются процессы, которые оказывают прямое или косвенное влияние на прибыль предприятия [9].

Основными объектами управленческого учета можно считать:

1. Затраты (издержки) предприятия в целом и по структурными подразделениям. Основная цель управления – снижение без потери качества продукции и/или оказания услуг.

2. Финансовый результат – через сопоставление доходов и затрат.

3. Политика ценообразования – определение оптимального метода формирования цены, а также как цена влияет на прибыль предприятия.

4. Бюджетирование – формирование бюджетов, отслеживание необходимости корректировок как в целом по предприятию, так и по структурным подразделениям, выявление причин возникших отклонений [10].

Предметом организации и ведения управленческого учета является комплексный процесс деятельности предприятия, например:

- в производстве: от момента приобретения сырья до момента отправки со склада готовой продукции;

- в торговле: от момента приобретения товаров до момента их отгрузки покупателям;

- в сфере услуг: от момента поступления заказа от клиента до момента завершения всех расчетов с клиентом по заказу [11].

При этом в процессе анализа часто анализируется не только деятельность предприятия в целом, но также и удельные показатели, например, по структурным подразделениям.

Выводы по параграфу:

1) под управленческим учетом понимают систему формирования, управления и своевременного предоставления необходимой для принятия управленческих решений информации обо всех процессах предприятия;

2) бухгалтерский учет не тождественен управленческому учету, в свою очередь, управленческий учет не является синонимом термина «контроллинг»;

3) главной целью управленческого учета является обеспечение процессов внутри предприятия и предоставление руководству предприятия необходимой информации, которая позволит эффективно руководить бизнес-процессами;

4) основными функциями управленческого учета являются планирование, организация, стимулирование и контроль.

1.2 Место управленческого учета в информационной системе предприятия

Информационной основой для организации и ведения управленческого учета могут служить данные, как по внутренним, так и по внешним источникам – рисунок 3.

Основным внутренним информационным источником данных для управленческого учета являются данные бухгалтерского учета. В настоящее время практически все предприятия, даже в малом бизнесе, обеспечены

программными продуктами, которые позволяют вести бухгалтерский учет на предприятии автоматизировано [12].

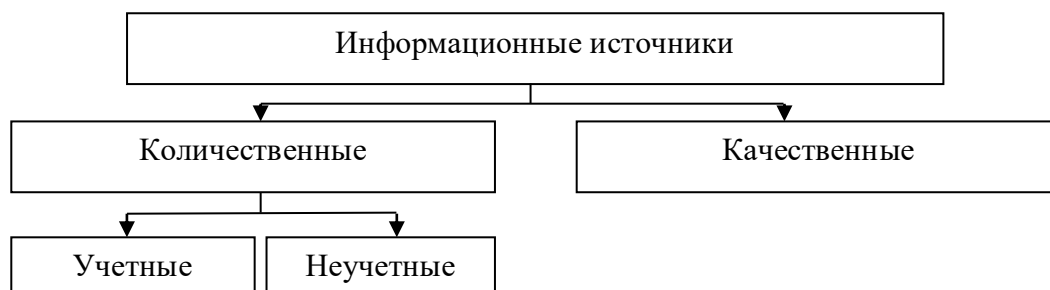


Рисунок 3 – Информационные источники управленческого учета

Рисунок составлен автором работы

В таких программах информация о фактах финансово-хозяйственной деятельности предприятия документируется, регистрируется, накапливается, систематизируется, что создает определенную основу для формирования управленческой отчетности.

Помимо данных бухгалтерского учета могут использоваться также как источники информации для управленческого учета, например:

- 1) данные о курсе национальной валюты;
- 2) новостные каналы;
- 3) данные с бирж;
- 4) результаты опросов;
- 5) данные из банков и пр.[13].

При этом все источники управленческого учета могут предоставлять как количественную, так и качественную информацию. Количественная информация имеет числовые выражения, качественная – представляет собой определенные экспертные оценки, суждения, предположения и прогнозы [14].

В свою очередь, количественную информацию можно разделить на:

- учетную: данные бухгалтерского учета и отчетности, статистическую информацию, данные оперативных отчетов, результаты инвентаризаций;

- неучетную: данные внутреннего и внешнего аудита (обязательного или добровольного), акты по результатам налоговых проверок.

Помимо приведенной на рисунке 3 классификации информационных источников, выделяют также открытые и закрытые данные. Открытые данные общедоступны. Например, это может быть размещенная на официальном сайте предприятия бухгалтерская отчетность или данные аналитического исследования, размещенные на каком-либо электронном ресурсе [15]. Закрытые данные представляют собой сведения, которые содержат коммерческую тайну о деятельности предприятия, или документы, которые имеют гриф ограниченного пользования.

Под управленческой отчетностью понимают набор внутренних отчетов предприятия, основной целью формирования которых является получение достоверной информации о состоянии на конкретную дату дел предприятия [29]. Основными отличиями бухгалтерской и управленческой отчетности можно считать:

- назначение конечным пользователям;
- обязательность составления;
- периоды составления.

Так, бухгалтерская отчетность предприятия составляется в обязательном порядке с определенными периодами времени, и предназначена для предоставления, например, в налоговые или статистические органы, аудиторам, в банк, собственникам и пр. Такая отчетность необходима для анализа работы предприятия за окончившийся период, а также для проверки достоверности, правильности и своевременности отражения в бухгалтерском учете всех фактов о финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В нормативных актах отсутствует для предприятия обязанность по формированию управленческой отчетности, что делает факт ее формирования добровольным, а также не требует передачи такой отчетности, к примеру, в налоговые органы или аудиторам. Такая отчетность может служить основой для прогнозирования развития деятельности предприятия, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе [30].

Кроме того, в отличие от бухгалтерской отчетности, которая составляется в целом по предприятию, управленческая отчетность может быть составлена и в целом по предприятию, и по отдельным структурным подразделениям.

Также можно отметить, что в отличие от бухгалтерской отчетности, управленческая отчетность строго не формализована, и может составляться в удобной для предприятия форме. При этом не следует перегружать формы управленческой отчетности информацией, иначе они теряют свою информативность [31].

Как правило, в состав управленческой отчетности включают и плановые, и фактические показатели, что позволяет:

- 1) проводить план-фактный анализ;
 - 2) рассчитывать относительные коэффициенты, характеризующие:
 - степень выполнения плана;
 - динамику отклонений;
 - эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия
- [32].

Периодичность составления управленческой отчетности может колебаться, и быть, в зависимости от ситуации, например:

- ежедневной;
- еженедельной;
- ежемесячной;
- ежеквартальной, по полугодиям, за 9 месяцев;
- годовой.

Формирование данных в управленческой отчетности может быть:

- за определенный временной период;
- нарастающим итогом с начала года (как и в бухгалтерской отчетности).

В отличие от бухгалтерской отчетности, управленческая отчетность может включать в себя не только денежные, но также трудовые и натуральные измерители (единицы, метры, штуки и пр.). Кроме того, в отличие от бухгалтерской отчетности, управленческая отчетность может составляться в рублях, сумах, долларах (в бухгалтерской отчетности – только тысячи или миллионы рублей или сумов).

Также, в отличие от бухгалтерской отчетности, управленческая отчетность может формироваться за то число периодов, по которым в базе управленческого учета есть необходимая информация. В бухгалтерском учете отчеты формируются:

- либо за отчетный год и два года, предшествующие отчетному (например, бухгалтерский баланс);
- либо за отчетный год и год, предшествующий отчетному (например, отчет о финансовых результатах или отчет о движении денежных средств) [33].

Как правило, в рамках управленческого учета предприятия всех сфер деятельности формируют следующие управленческие отчеты:

1. Управленческий учет о доходах и расходах (иначе – о прибылях и убытках).

Данный отчет отражает информацию о полученных предприятием прибыли или убытке. Многие предприятия при формировании такого управленческого учета используют форму национального отчета о финансовых результатах – таблица 3.

При формировании такого отчета предприятие может как группировать некоторые показатели, так и, наоборот, расширять степень

детализации процесса формирования прибыли [34]. Например, получатели отчета могут запросить детализацию по направлениям получения выручки.

Таблица 3 – Образец формы управленческого отчета о доходах и расходах

Показатель	Сумма, ден. ед.
Выручка-нетто	1 500
Себестоимость	(700)
Валовая прибыль	800
Прочие операционные расходы	600
Прибыль от продаж	200
Прочие доходы	150
Прочие расходы	100
Прибыль до налогообложения	250
Налоговые платежи	50
Чистая прибыль	200
в % от выручки	13,33

2. Управленческий баланс.

По мнению многих специалистов, в отличие от бухгалтерского учета, в управленческом учете изначально должен формироваться именно баланс. По своей структуре управленческий баланс практически аналогичен форме бухгалтерского баланса, но, в отличие от форм годовой бухгалтерской отчетности, составитель управленческого баланса может:

- убирать из отчета те или иные строки. Исключение – долгосрочные обязательства (чтобы показать, что их нет [35]);

- группировать строки баланса по своему усмотрению;

- располагать в активе и пассиве баланса статьи по степени ликвидности (активы) или срочности погашения (пассивы) – таблица 4.

3. Управленческий отчет о движении денежных средств.

Важно, чтобы при формировании такого отчета денежные потоки предприятия были разделены на денежные потоки от: текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Сам отчет может быть сформирован, как и в бухгалтерском учете, прямым методом, а также, как это принято в западных странах – косвенным методом [36].

Таблица 4 – Образец формы управленческого баланса

Актив	Сумма, ден. ед.	Пассив	Сумма, ден. ед.
Денежные средства	100	Краткосрочные кредиты	300
Дебиторы	600	Краткосрочная кредиторская задолженность	500
Запасы	1200		
Прочие оборотные активы	10	Долгосрочные обязательства	130
Внеоборотные активы	190	Собственные пассивы	1 170
Баланс	2 100	Баланс	2 100

Плюсом прямого метода является простота формирования, второго метода – большая связь движения денежных средств с конечным финансовым результатом – таблица 5.

Таблица 5 – Образец формы управленческого отчета о движении денежных средств (прямой метод)

Показатель	Сумма, ден. ед.
Остаток денежных средств на начало года	150
Текущая деятельность	
Поступление (по видам поступлений и подразделений)	600
Выбытие (по видам поступлений и подразделений)	(400)
Сальдо денежного потока по текущей деятельности	200
Инвестиционная деятельность	
Поступление (по видам поступлений и подразделений)	500
Выбытие (по видам поступлений и подразделений)	(800)
Сальдо денежного потока по инвестиционной деятельности	(300)
Финансовая деятельность	
Поступление (по видам поступлений и подразделений)	250
Выбытие (по видам поступлений и подразделений)	(50)
Сальдо денежного потока по финансовой деятельности	200
Общее сальдо денежного потока	100
Остаток денежных средств на конец года	250

4. Управленческий отчет по затратам (в производстве – о фактической себестоимости продукции).

Основное назначение данного отчета – получить информацию и уверенность в том, что себестоимость товаров / готовой продукции не

превышает установленной цены (в противном случае предприятие получит убыток) – таблица 6. Данный отчет показывает отклонение фактических данных от запланированных. В случае, если отклонения значительные, необходимо проводить более развернутый анализ (по группам затрат), получая по результатам данные о причинах возникших отклонений.

5. Отчет о движении и структуре дебиторской и кредиторской задолженности.

В зависимости от объемов и специфики деятельности, такой отчет может быть как единым (по всем видам задолженности), так и разбит на два самостоятельных отчета (отдельно по дебиторской, отдельно – по кредиторской задолженности).

Таблица 6 – Образец формы управленческого отчета о затратах

Статья затрат	Значения, ден. ед.		Отклонение
	новые	факт	
Материальные затраты	620,00	610,00	-10,00
Оплата труда	550,00	580,00	30,00
Взносы	165,00	174,00	9,00
Общехозяйственные затраты	305,00	298,00	-7,00
Производственная себестоимость	1 640,00	1 662,00	22,00
Внепроизводственные затраты	215,00	198,00	-17,00
Полная себестоимость	1 855,00	1 860,00	5,00
Наценка	927,50	930,00	2,50
Цена без НДС	2 782,50	2 790,00	7,50

Кроме того, в отчете могут сначала содержаться сведения об остатках и структуре задолженности, а ниже располагаться данные о движении задолженности по наиболее крупным дебиторам/кредиторам.

Выводы по параграфу:

1) информационные источники управленческого учета делятся на внутренние и внешние, открытые и закрытые;

2) в отличие от формализованных форм годовой бухгалтерской отчетности, при формировании форм управленческой отчетности предприятие имеет свободу выбора по: нормам, перечню, периодичности

формирования, содержанию и единицам измерения, в которых составляется отчетность;

3) в зависимости от специфики деятельности, предприятия могут формировать следующие формы управленческой отчетности: управленческий баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, отчет о затратах, отчет о структуре и движении дебиторской и кредиторской задолженности. Кроме того, могут формироваться отчеты по любым важным для деятельности предприятия активам, пассивам, хозяйственным операциям;

4) управленческие отчеты могут формироваться как в целом по предприятию, так и по интересующим руководства структурным подразделениям или центрам ответственности.

1.3 Особенности организации и регулирования управленческого учета в Российской Федерации и Республике Узбекистан

Необходимо отметить, что в настоящее время ни в нормативной базе РФ и РУ, ни в учебной и научной литературе нет единой классификации видов управленческого учета, поэтому каждое предприятие, в зависимости от своих особенностей, может устанавливать методы управленческого учета [16]. Условно можно выделить следующие виды (по направлениям) управленческого учета – рисунок 4.

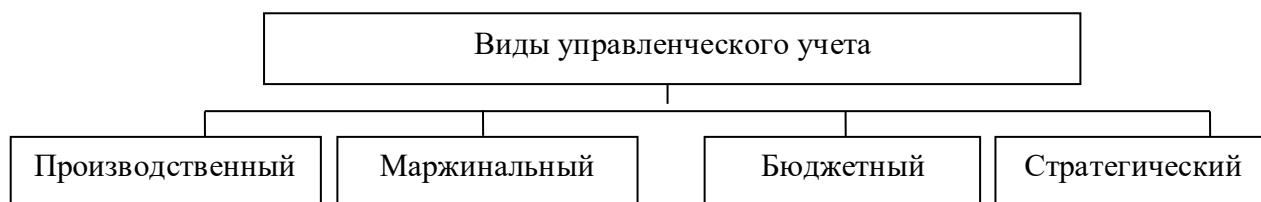


Рисунок 4 – Виды управленческого учета по направлениям

Рисунок составлен автором работы

Основной направленностью производственного управленческого учета является расчет оптимального уровня затрат на производство. Учет отвечает на вопросы: каких и сколько ресурсов было израсходовано за определенный временной период для производства продукции [17].

Маржинальный учет направлен на оптимизацию объемов реализованной продукции ценообразование и затрат для максимизации прибыли.

Направленностью бюджетного управленческого учета является рост эффективности деятельности всего предприятия и его структурных подразделений а также персонала. Данное направление управленческого учета позволяет повысить управляемость и предсказуемость конечного финансового результата деятельности предприятия – прибыли, а также усилить ответственность тех или иных должностных лиц предприятия за результаты выполняемой работы [18].

Направленностью стратегического учета является обеспечение предприятия ресурсами и финансами необходимыми для целенаправленного развития рост в долгосрочной перспективе его конкурентоспособности. В соответствии с поставленными целями и приоритетными направленностями предприятие может самостоятельно для себя выбирать наиболее подходящие ему подходы (методы) организации и ведения управленческого учета [19].

Охарактеризуем каждый из методов управленческого учета в таблице 7.

Подходы (методы)	Характеристика подхода
Попроцессный	Применяется при серийном или непрерывном производстве Затраты учитываются за определенный период времени
Попередельный	Применяется при производстве, которое можно разделить на циклы (переделы) Затраты по каждому переделу учитываются отдельно Из затрат текущего передела вычитаются затраты прошлого передела
Позаказный	Применяется при производстве продукции единичного характера Учитываются все затраты, необходимые для выполнения заказа

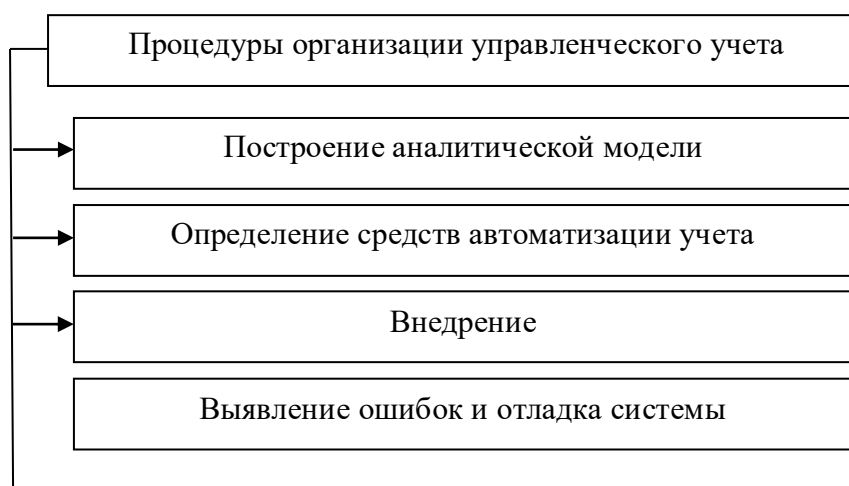
Нормативный	Устанавливается система нормативов Фактические затраты на производство сравниваются с нормативными затратами Определяются отклонения фактических затрат от нормативных (положительные или отрицательные)
Инвентарно-индексный	Имеет много схожего с нормативным методом, но нормы не устанавливаются Затраты определяются путем проведения инвентаризации и расчета остатков незавершенного производства
Директ-костинг	В себестоимости продукта учитываются только переменные затраты Постоянные затраты предприятия признаются общими затратами предприятия
По жизненному циклу продукта (товара)	В расчете себестоимости участвуют все прямые и косвенные затраты – от проектирования до выхода с продуктом на рынки

Как видно из таблицы 7, применяемые в управленческом учете методы разнообразны и определяются теми задачами, которые ставит перед собой руководство предприятия. При этом основной задачей является определение и оптимизация затрат.

В соответствии с направлением, условиями и масштабами своего бизнеса, предприятие самостоятельно выбирает подходы к организации управленческого учета [21]. При этом процедуры организации бухгалтерского учета можно сгруппировать следующим образом – рисунок 5.

На этапе формирования аналитической модели необходимо определиться с:

- центрами ответственности;
- какие нужны данные для формирования отчетов;



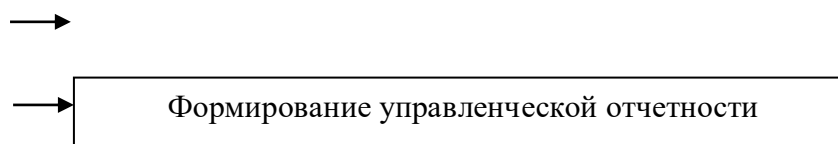


Рисунок 5 – Этапы организации на предприятии управленческого учета

Рисунок составлен автором работы

- какие отчеты будут формироваться и какую информацию они будут в себя включать;
- периодичность составления и представления руководству предприятия управленческих отчетов;
- какова будет аналитика и детализация отчетов;
- каналы связи и информационное обеспечение управленческого учета;
- кто и каким образом будет вносить необходимую информацию в единую базу формирования управленческих отчетов [22].

На данном же этапе необходимо определиться с методологией управленческого учета.

После того, как все операционные бизнес-процессы – от момента ввода в систему исходных данных до момента получения запланированных результатов – станут прозрачными и понятными каждому должностному лицу, связанному с организацией и ведением управленческого учета, можно переходить к следующему этапу – определения средств автоматизации ведения управленческого учета [23].

Современные программные продукты, как в РФ, так и в РУ позволяют совмещать ведение бухгалтерского учета с управленческим. Например, компания «1С» предлагает рынку широкую линейку пакетов программных продуктов, которые позволяют совмещать учеты. Для этих целей в пакете бухгалтерских программ настраиваются дополнительные уровни аналитики, а также предусмотрено формирование не только бухгалтерских, но и управленческих отчетов [24]. Такие программные продукты имеют свою

специфику – как по направлениям, так и по масштабам деятельности предприятия. Плюсом таких программных продуктов является их широкая доступность, минусом – унифицированность, которая не может предусмотреть всех особенностей и тонкостей ведения предприятием своего бизнеса.

Также на сегодня рынок предлагает множество ERP и управленческих систем, которые гармонично впишутся в деятельность компании. Некоторые из них идеально подходят для бизнес-отрасли, другие, наоборот, придется доработать под себя, например, «WA: Финансист» [25].

Микропредприятия могут организовывать и вести управленческий учет, например, в электронных таблицах Excel, в которых выбираются специальные сервисы. Крупные промышленные предприятия, как правило, заказывают персонально для них разработанные программные продукты, которые впоследствии дописываются и доводятся до всех тонкостей ведения предприятием своего бизнеса. Плюсом такого подхода можно считать уникальность и абсолютную настроенность программного продукта под нужды предприятия, минусом – высокую стоимость.

Одним из наиболее ответственных этапов организации и ведения управленческого учета является этап внедрения [26]. Для того, чтобы внедряемая система управленческого учета эффективно заработала, следует уже на исходном этапе отслеживать корректность внесения в систему любой информации. С этой целью все работники, которые будут вносить в систему информацию, должны пройти обучение по работе в системе, научиться своевременно и правильно заполнять необходимые поля. Этим могут быть тренинги, семинары, изучение учебно-методического пособия и брошюр по работе с системой. По мнению специалистов, данный этап является наиболее продолжительным по времени этапом организации управленческого учета. Также для данного этапа важно усиление контроля за ошибками внесения данных в систему [27]. Не следует также требовать от работников на данном этапе скорости внесения данных в систему.

С данным этапом также тесно связан этап корректировки, необходимость в которых может возникнуть на этапе внедрения. Со временем работники учатся работать в системе, количество ошибок сокращается, а скорость внесения данных – увеличивается.

Правильно настроенная, отлаженная система позволяет получать в любой момент времени и в любой аналитике необходимые отчеты [28]. Данный этап завершает организацию управленческого учета на предприятии.

Выводы по параграфу:

1) организация управленческого учета целесообразна с момента начала деятельности предприятия, но может быть организована в любой момент;

2) в нормативных документах РФ и РУ не установлены направления ведения управленческого учета, и предприятия, как правило, выбирают для себя: производственный, бюджетный, стратегический или маржинальный вид управленческого учета;

3) в зависимости от направлений, масштабов и особенностей ведения бизнеса, предприятие может выбирать для себя любые подходы к организации управленческого учета. Наиболее популярны в настоящее время следующие подходы: позаказный, попередельный, нормативный, директ-костс, по жизненному циклу продукта и пр.;

4) также предприятие самостоятельно выбирает для себя последовательность этапов организации и ведения управленческого учета.

Выводы по первой главе работы:

1. Управленческий учет – это система формирования, управления и своевременного предоставления необходимой для принятия управленческих решений информации обо всех процессах предприятия. Управленческий учет отличается от бухгалтерского учета и является частью контроллинга.

2. Основные функции управленческого учета – это планирование, организация, стимулирование и контроль. Информационной основой управленческого учета являются как внешние, так и внутренние источники.

3. Организация управленческого учета целесообразна с момента начала деятельности предприятия, но может быть организована в любой момент его деятельности. При этом в нормативных документах РФ и РУ нет строго регламентированных правил и требований по ведению управленческого учета, составления управленческой отчетности.

4. Каждое предприятие, исходя из своих возможностей, масштабов и направлений ведения бизнеса, степени автоматизации учетных процессов и процессов управления, самостоятельно формирует цели, задачи, направления, показатели, формы управленческого учета.

2 Управление деятельностью предприятия на основе управленческого учета на примере ЧФ «Лига»

2.1 Отраслевая специфика организации управленческого учета на примере предприятий оптовой торговли

Под торговлей понимают вид экономической деятельности, который включает в себя покупку и последующую перепродажу товаров и услуг с компенсацией, выплачиваемой покупателем продавцу, или обмен товарами или услугами между сторонами [37]. Торговля может производиться как на национальном рынке, так и в рамках внешнеэкономической деятельности. Основная классификация торговли как вида экономической деятельности – это:

- розничная торговля – перепродажа товаров конечным потребителям;
- оптовая торговля – связана с приобретением, продажей различных товаров для дальнейшего использования их в предпринимательской деятельности или других целях, которые не связаны с семейным, личным или домашним использованием, вид деятельности. Товары реализуются третьим лицам, которые в последующем перепродадут их конечным потребителям.

Вне зависимости от того, каким видом торговли занимается предприятие, организация управленческого учета должна затрагивать все сферы его (торгового предприятия) деятельности. Так, наиболее распространенными объектами управленческого учета в сфере торговли можно считать:

1. Перераспределение оборотных средств в пользу товаров с высоким спросом и маржинальностью.
2. Отказ от дорогостоящих товаров со слабым спросом.
3. Определение максимальной наценки, которая позволяет поддерживать стабильный уровень продаж.
4. Перераспределение оборотных средств в зависимости от сезона.

5. Принятие решений о закрытии низкорентабельных торговых точек, без перспектив развития объемов продаж.
6. Закупка нового оборудования оптимизации бизнеса.
7. Принятие решений о расширении сети торговых точек.
8. Выявление причин низких продаж.
9. Контроль взаиморасчетов с контрагентами.
10. Оценка эффективности вложений в маркетинговые исследования, автоматизацию торговли и закупки нового оборудования.
11. Распределение центров ответственности.
12. Контроль рентабельности активов, оборотных средств, основных средств и других показателей эффективности [38].

При этом в управленческом учете оптового товарооборота особое место уделяется таким показателям, как структура оптового товарооборота, товарные запасы, оборачиваемость товарных запасов, ритмичность продаж и пр.

Направлениями организации управленческого учета в оптовой торговле должны быть:

1. Персонал.
2. Доходы.
3. Затраты.
4. Маркетинговая деятельность.
5. Товарный ассортимент.
6. Состояние оперативного учета [39].

В целом, управленческий учет должен охватывать все сферы деятельности торгового предприятия. Форма ведения управленческого учета и составления отчетов, в отличие от бухгалтерского учета, - свободная.

Информационной базой для управленческого учета торгового предприятия могут выступать:

1. Внешние данные:
 - покупатели;

- конкуренты;
- поставщики;
- социально-экономическое и политическое положение в стране;
- изменения (в том числе проекты) по налоговой системе в стране;
- оказание Правительством страны помощи тем или иным субъектам рынка;
- действующая в стране система государственных закупок;
- анализы рынков сбыта по тем или иным группам товаров [40].

2. Внутренние данные:

- кадровый учет;
- налоговый учет;
- бухгалтерский учет;
- статистический учет;
- докладные записки о состоянии складов;
- аналитические отчеты о динамике и структуре выручки;
- бюджеты затрат на маркетинг и пр.

Исходя из особенностей бизнеса, в оптовой торговле принято выделять следующие основные компоненты управленческого учета – рисунок 6.

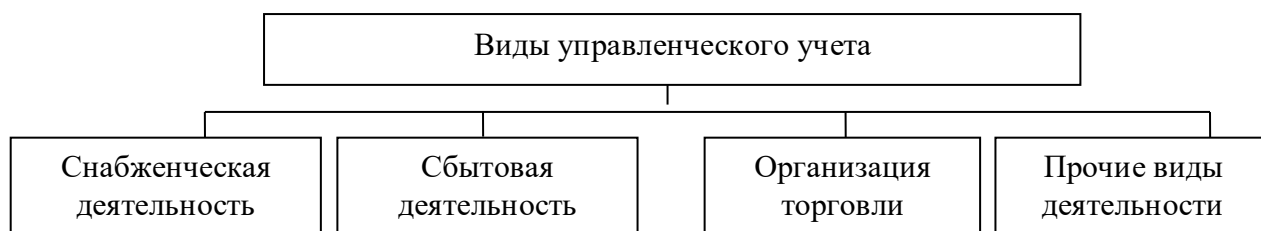


Рисунок 6 – Основные компоненты управленческого учета в оптовой торговле

Рисунок составлен автором работы

Управленческий учет снабженческой деятельности заключается в полном обеспечении процесса реализации товарами в необходимом объеме в нужное время по самой выгодной цене лучшего качества с наименьшими

затратами материальными, трудовыми, финансовыми. Для данного блока принимаются следующие управленческие решения:

- какие товары, и в каком объеме закупать;
- как выбрать оптимального поставщика;
- как заключить наиболее выгодные договора с поставщиками;
- как определить оптимальные цены на товары;
- какие выбрать методы реализации (через склад, транзитная торговля).

Управление товарными запасами является одним из самых важных аспектов управленческого учета оптового предприятия, и требует эффективной организации деятельности всех его структурных подразделений. В основе управления запасами лежит подсчет оптимального(минимального) уровня запасов, который:

- позволит сократить расходы на их содержание;
- максимизировать прибыль от их реализации [41].

Приоритетными направлениями в данном блоке являются:

- оптимальная стратегия безубыточного управления запасами;
- наиболее эффективные методы управления структурой и объемом оборотных средств предприятия.

Управленческий учет сбытовой деятельности оптового предприятия реализуется в условиях рынка с высокой конкуренцией, где основной целью является завоевание наибольшей рыночной доли. Процесс реализации осуществляется с учетом спроса и возможностей предложения. Управленческий учет сбытовой деятельности должен решать следующие задачи:

- сбор, первичная обработка и обобщение полученной информации об операциях, которые обеспечивают процесс сбыта продукции;
- обобщение информации о фактических результатах продажи товаров для управленческих целей;
- обобщение информационных потоков о затратах на реализацию продукции;

- сбор информации о возможностях и потребностях рынка.

Затраты, возникшие в процессе реализации продукции, являются одним из наиболее важных объектов управленческого учета. Результаты деятельности и затраты проходят оценку как в целом, так и по функциональным разделам (центрам ответственности, местам возникновения затрат, видам продукции, направления сбытовой деятельности) [42].

При организации управленческого учета в торговле принято делить предприятие на центры ответственности. Деление организации на центры ответственности происходит на основе его финансовой структуры. Ответственность за результаты деятельности центра возлагается на руководителей подразделений, например, заведующих складами, начальника отдела продаж и пр.

Процесс учета, контроля и управления затратами и результатами сбытовой деятельности по центрам ответственности состоит из следующих элементов:

- 1) составление перечня ответственных лиц за организацию учета, оценки, контроля и регулирования деятельности по сбыту;
- 2) определение последовательности документирования учетных данных для целей получения точной информации об операциях и их исполнителях;
- 3) разработка документации, отражающей информацию по реализации товаров и услуг;
- 4) выделение процесса реализации по объектам учета и контроля;
- 5) формирование критериев оценки конкретных операций сбыта товаров;
- 6) подбор методов оценки результатов деятельности и затрат;
- 7) мониторинг, контроль и принятие грамотных управленческих решений в процессе сбыта товаров, выбор оптимальных вариантов [43].

Управленческий учет организационной деятельности оптового предприятия заключается в эффективном функционировании служб и

отделов управления на основе информационных потоков при оптимальном уровне расходов на управление. Управленческий учет организационной деятельности заключается в разработке организационной структуры компании и установлении различных видов связи между ее подразделениями; создании графика документооборота и лиц, которые будут нести ответственность за его исполнение; определении перечня лиц, которые будут отвечать за работу подразделений компании; контроля текущих затрат и результатов деятельности центров ответственности; принятия оптимальных управленческих решений в целом по организации и по подразделениям.

Выводы по параграфу:

- 1) как и любой вид деятельности, оптовая торговля имеет свои особенности организации управленческого учета;
- 2) основными компонентами организации и ведения управленческого учета в оптовой торговле должны быть: снабженческая и сбытовая деятельности, организационная деятельность, а также прочие виды деятельности;
- 3) управленческий учет в оптовой торговле организуется по центрам финансовой ответственности, через которые проходят основные информационные потоки по наиболее важным аспектам торговой деятельности.

2.2 Анализ результатов хозяйственной деятельности и систем учета предприятия оптовой торговли ЧФ «Лига»

Частная фирма «Лига» была создана в 2014 году в Ташкентской области, в г. Алмалык.

Предприятие действует на рынке оптовой торговли товарами народного потребления.

Направленность торговой деятельности – оптовая торговля:

- канцелярскими товарами;

- бытовой химией;
- детскими игрушками и товарами для детей;
- упаковочными материалами.

Ассортимент товаров превышает 1 200 наименований, и ежегодно пополняется. При этом продаваемые товары – как импортные, так и отечественного производства. С каждым из поставщиков у предприятия заключены договора, часто на многолетней основе сотрудничества.

Покупателями товаров предприятия являются как розничные торговые предприятия, так и крупные торговые сети РУ, а также иные оптовые торговые предприятия, перепродающие товары в другие регионы РУ. Как и с поставщиками, с покупателями предприятие заключает договора (контракты) на поставки, часто также на многолетней основе.

Торговля ведется предприятием двумя способами:

- 1) путем отгрузки товаров со своих складов;
- 2) транзитная торговля, когда товары не размещаются на складе предприятия, а напрямую следуют к своему покупателю.

Численность персонала на конец 2021 г. составляет 32 человека, по критерию численности предприятие относится к категории малых предприятий, и применяет упрощенную систему налогообложения.

Персонал предприятия классифицируется на управленческий, специалистов, работников склада и обслуживающий персонал. Все работники предприятия действуют на основании должностных инструкций.

Производственная структура предприятия представлена на рисунке 7.

Управление деятельностью предприятия осуществляется из офиса, расположенного для удобства покупателей в центре города. Помимо офиса, у предприятия имеется два склада, через которые ведется торговля, а также помещения гаража, в котором хранится используемый в работе грузовой транспорт. В складских помещениях установлено необходимое оборудование для приема, подработки и подсортировки, а также отпуска товаров покупателям.



Рисунок 7 – Производственная структура предприятия

Рисунок составлен автором работы

Доставка товаров покупателям может осуществляться как силами покупателя, так и путем использования находящегося в распоряжении предприятия транспорта (доставка до места выгрузки товара, указанного в договоре с покупателем). Необходимо отметить, что предприятие не владеет большей частью транспортных средств, а, как и часть помещений и складского оборудования, использует арендованные.

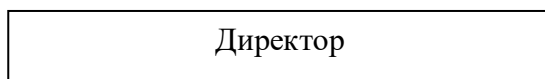
Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 8, из которого видно, что управление на предприятии организовано по функциональному принципу. Общее руководство деятельностью предприятия осуществляет директор предприятия, в подчинении у которого есть три заместителя:

- 1) по снабжению;
- 2) по финансам и кадрам;
- 3) по сбыту.

В подчинении у заместителей директора также находятся работники.

В процессе управления предприятие использует следующие функции:

- 1) организация;
- 2) контроль;
- 3) планирование и прогнозирование (используются частично, не для всех направлений деятельности).



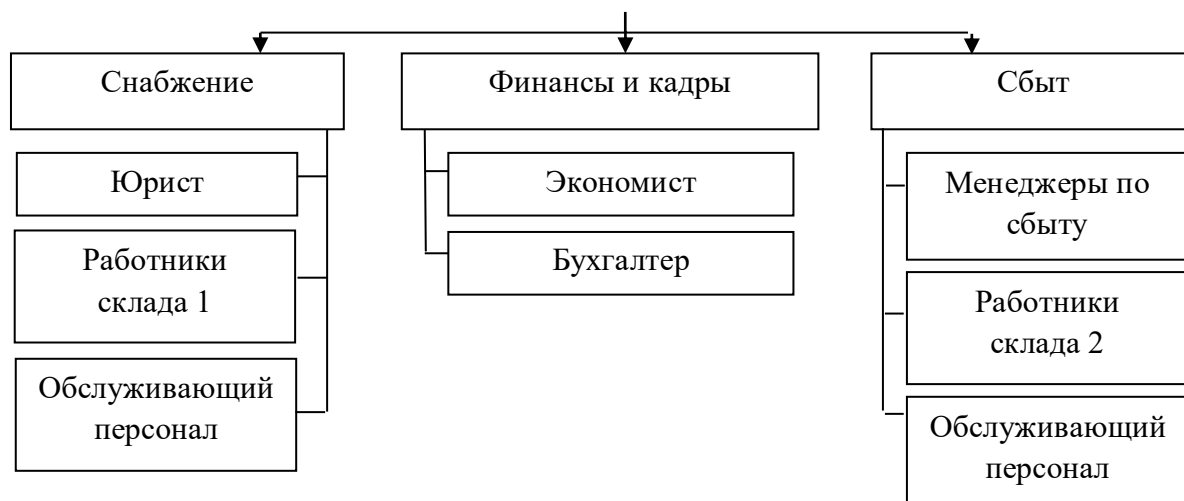


Рисунок 8 – Организационная структура управления предприятием

Рисунок составлен автором работы

Учетная работа на предприятии автоматизирована, с применением специальных программных продуктов.

Таким образом:

1) ЧФ «Лига» действует на рынке оптовой торговли товарами народного потребления с 2014 г.;

2) производственная структура предприятия включает в себя: офис, два складских помещения и гаражное помещение;

3) структура управления предприятием организована по функциональному принципу.

Далее проведем оценку эффективности деятельности предприятия за 2019-2021 гг. Информационной основой для проведения анализа будут являться:

1) бухгалтерская отчетность (Приложение А);

2) данные аналитического учета, предоставленные ЧФ «Лига»;

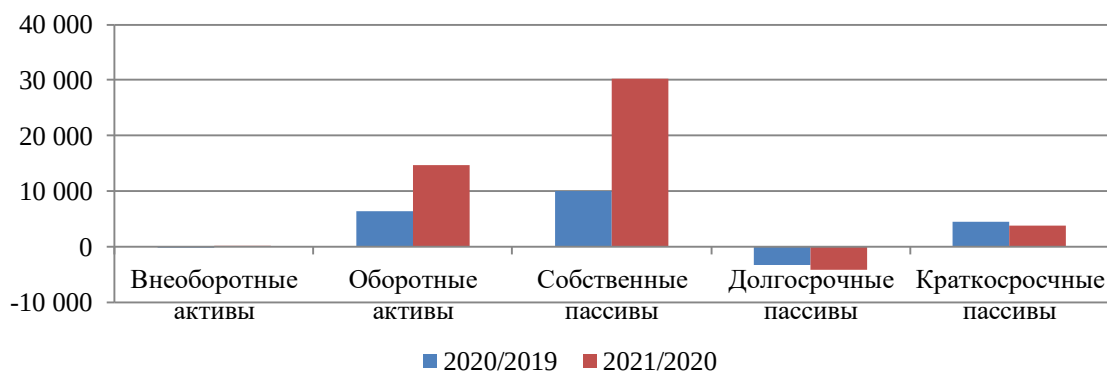
3) данные наблюдения за деятельностью предприятия.

Анализ начнем с изучения динамики статей баланса – таблица 8.

Таблица 8 – Горизонтальный анализ баланса предприятия

Актив	Абсол. откл., млн. сум		Отн. откл., %	
	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
I Внеоборотные активы				
Основные средства	-188	22	-9,05	1,16
Нематериальные активы	-	-	-	-
Капитальные вложения	-35	47	-	-
Прочие внеоборотные активы	-3	5	-27,27	62,50
Итого по разделу I	-226	74	-10,64	3,90
II Оборотные активы				
Запасы	6 426	14 357	11,10	22,33
Дебиторы	-9	114	-4,33	57,29
Денежные средства	72	274	7,68	27,16
Прочие оборотные активы	-17	-12	-36,96	-41,38
Итого по разделу II	6 472	14 733	10,96	22,48
Баланс	6 246	14 807	10,21	21,96
Пассив	Абсол. откл., млн. сум		Отн. откл., %	
	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
III Собственные пассивы				
Уставный капитал	123	74	15,32	7,99
Резервный капитал	352	279	56,87	28,73
Нераспределенная прибыль	4 603	14 794	22,13	58,23
Итого по разделу III	5 078	15 147	22,85	55,48
IV Долгосрочные пассивы				
Кредиты банков	-3 350	-4 100	-11,96	-16,63
Итого по разделу IV	-3 350	-4 100	-11,96	-16,63
V Краткосрочные пассивы				
Кредиты банков	-283	646	-14,94	40,10
Кредиторская задолженность	4 801	3 114	52,89	22,44
Итого по разделу V	4 518	3 760	41,18	24,27
Баланс	6 246	14 807	10,21	21,96

Из представленных в таблице 8 и на рисунке 9 данных видно, что ежегодно стоимость имущества предприятия и его источников увеличивалась. Наибольшее увеличение произошло в 2021 г.



**Рисунок 9 – Динамика разделов бухгалтерского баланса предприятия
за 2019-2021 гг., млн. сум**

В активах наибольший прирост происходил по оборотным активам (по запасам), в пассиве – по собственным средствам (за счет роста нераспределенной прибыли), а также по краткосрочным обязательствам (за счет краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности).

Структуру актива и пассива баланса предприятия оценим на основании вертикального анализа – таблица 9, из которой видно, что в течение анализируемого периода большую часть активов предприятия составляли оборотные активы. При этом доля внеоборотных активов за счет снижения остаточной стоимости основных средств к концу 2021 г. дополнительно сократилась – рисунок 10.

Таблица 9 – Вертикальный анализ баланса предприятия

Актив	Удельный вес, %			Абсол. откл., %	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
I Внеоборотные активы					
Основные средства	3,40	2,80	2,32	-0,59	-0,48
Нематериальные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Капитальные вложения	0,06	0,00	0,06	-0,06	0,06
Прочие внеоборотные активы	0,02	0,01	0,02	-0,01	0,00
Итого по разделу I	3,47	2,81	2,40	-0,66	-0,42
II Оборотные активы					
Запасы	94,58	95,35	95,64	0,77	0,29
Дебиторы	0,34	0,30	0,38	-0,04	0,09
Денежные средства	1,53	1,50	1,56	-0,04	0,06
Прочие оборотные активы	0,08	0,04	0,02	-0,03	-0,02
Итого по разделу II	96,53	97,19	97,60	0,66	0,42
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Продолжение таблицы 9

Пассив	Удельный вес, %			Абсол. откл., %	
	0	0	0	2020/2019	2021/2020
III Собственные пассивы					
Уставный капитал	1,31	1,37	1,22	0,06	-0,16
Резервный капитал	1,01	1,44	1,52	0,43	0,08
Нераспределенная прибыль	33,99	37,67	48,87	3,68	11,21
Итого по разделу III	36,32	40,48	51,61	4,17	11,13
IV Долгосрочные пассивы					
Кредиты банков	45,75	36,55	24,99	-9,20	-11,56

Итого по разделу IV	45,75	36,55	24,99	-9,20	-11,56
V Краткосрочные пассивы					
Кредиты банков	3,09	2,39	2,74	-0,71	0,36
Кредиторская задолженность	14,83	20,58	20,66	5,74	0,08
Итого по разделу V	17,93	22,97	23,40	5,04	0,44
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В структуре пассивов к концу периода возросла доля собственных средств, что, соответственно, привело к снижению доли обязательств. В структуре обязательств к концу анализируемого периода сократилась доля долгосрочных обязательств и увеличилась доля краткосрочных обязательств. В основном, краткосрочные обязательства увеличивались за счет роста краткосрочной кредиторской задолженности.

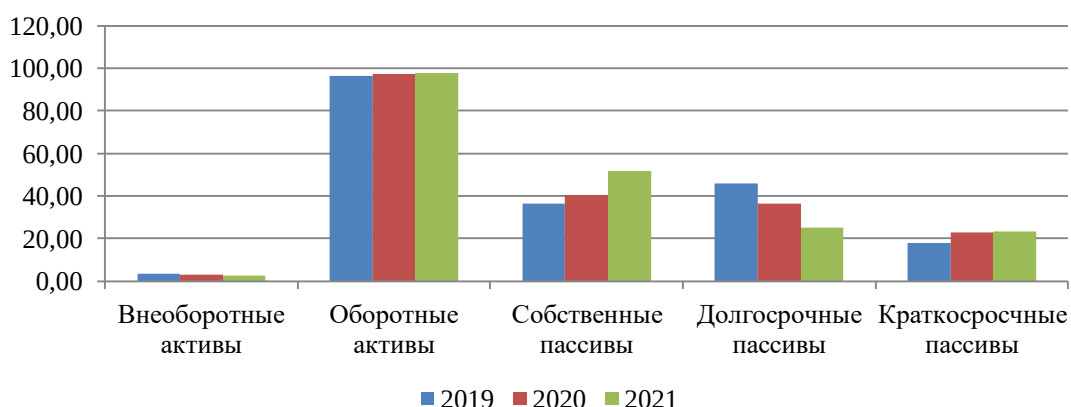


Рисунок 10 – Структура актива и пассива баланса предприятия за 2019-2021 гг., %

Оценку степени ликвидности баланса проведем на основании таблицы 10.

Таблица 10 – Анализ ликвидности баланса предприятия

Актив	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Наиболее ликвидные активы	937	1 009	1 283	72	274
Быстро реализуемые активы	208	199	313	-9	114
Медленно реализуемые активы	57 927	64 336	78 681	6 409	14 345
Трудно реализуемые активы	2 124	1 898	1 972	-226	74
Баланс	61 196	67 442	82 249	6 246	14 807
Пассив	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020

Наиболее срочные пассивы	1 894	1 611	2 257	-283	646
Краткосрочные пассивы	9 078	13 879	16 993	4 801	3 114
Долгосрочные пассивы	28 000	24 650	20 550	-3 350	-4 100
Собственные пассивы	22 224	27 302	42 449	5 078	15 147
Баланс	61 196	67 442	82 249	6 246	14 807
Платежный недостаток / излишек	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
A1 - П1	-957	-602	-974	355	-372
A2 - П2	-8 870	-13 680	-16 680	-4 810	-3 000
A3 - П3	29 927	39 686	58 131	9 759	18 445
П4 - А4	20 100	25 404	40 477	5 304	15 073

Как видно из таблицы 10, в течение всего периода не выполняются только первое и второе неравенства, следовательно, баланс предприятия не считается абсолютно ликвидным. В то же время, у предприятия есть собственный оборотный капитал, величина которого к концу анализируемого периода возросла (за счет роста собственных средств и снижения остатков по внеоборотным активам).

Тип финансовой устойчивости предприятия определим на основании таблицы 11.

Таблица 11 – Определение типа финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Собственный оборотный капитал СОС	20 100	25 404	40 477	5304	15073
Собственные долгосрочные источники СДИ	48 100	50 054	61 027	1954	10973
Общая величина источников ОВИ	57 178	63 933	78 020	6755	14087
Запасы З	57881	64307	78664	6426	14357

Продолжение таблицы 11

Показатели	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Определение типа финансовой устойчивости					
СОС - З	-37 781	-38 903	-38 187	-1122	716
СДИ - З	-9 781	-14 253	-17 637	-4472	-3384
ОВИ - З	-703	-374	-644	329	-270
Тип финансовой устойчивости	Кризисное			---	---

Из данных таблицы 11 можно видеть, что в течение всего анализируемого периода предприятие относится к типу финансовой устойчивости – неустойчивое. В основном, это связано с рискованной структурой актива предприятия (в частности, со значительными остатками запасов).

Относительные показатели ликвидности и финансовой устойчивости рассчитаем в таблицах 12 и 13.

Таблица 12 – Относительные показатели ликвидности предприятия

Коэффициенты	Значение, коэфф.			Абсол. откл., коэфф.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Абсолютной ликвидности	0,09	0,07	0,07	-0,02	-
Быстрой ликвидности	0,10	0,08	0,08	-0,03	-
Текущей ликвидности	5,38	4,23	4,17	-1,15	-0,06

По данным таблицы 12 можно видеть снижение в 2020 г. значений всех показателей ликвидности. В 2021 г. показатели абсолютной и быстрой ликвидности не изменились, а значение показателя текущей ликвидности дополнительно сократилось.

В целом, несмотря на снижение к концу анализируемого периода, предприятие имеет высокое значение по показателю текущей ликвидности, и может, хоть и не сразу, погасить все свои текущие обязательства за счет имеющихся у него оборотных активов.

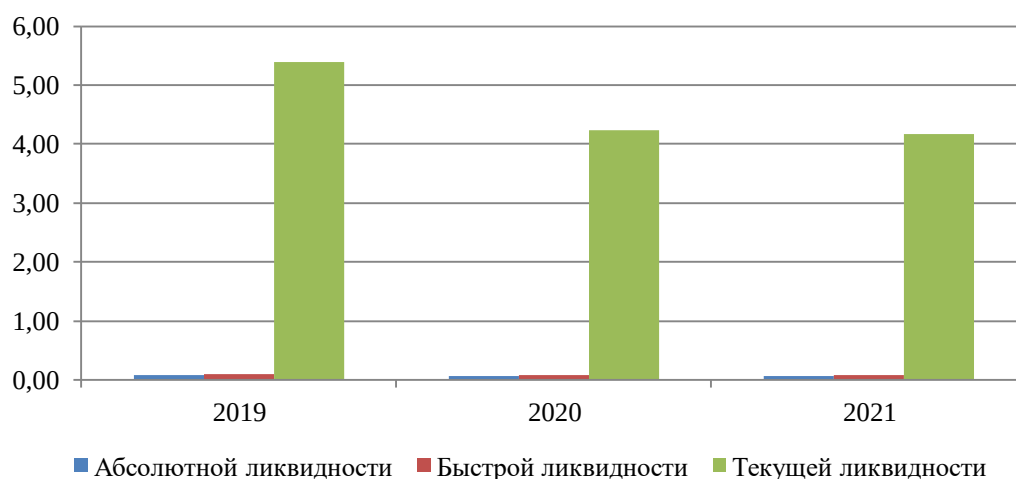


Рисунок 11 – Динамика коэффициентов ликвидности предприятия за 2019-2021 гг., коэфф.

По данным таблицы 13 видно, что за счет роста остатков по собственным пассивам к концу анализируемого периода большинство показателей данной группы улучшили свои значения.

Таблица 13 – Относительные показатели финансовой устойчивости предприятия

Коэффициенты	Значение, коэфф.			Абсол. откл., коэфф.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Автономии	0,36	0,40	0,52	0,04	0,11
Долгосрочной финансовой независимости	0,82	0,77	0,77	-0,05	0,00
Финансовой зависимости	0,64	0,60	0,48	-0,04	-0,11
Обеспеченности собственными оборотными средствами	0,34	0,39	0,50	0,05	0,12
Капитализации	1,75	1,47	0,94	-0,28	-0,53
Финансирования	0,57	0,68	1,07	0,11	0,39

Так, к концу 2021 г. более половины активов предприятия сформированы за счет собственного капитала, а 77 % - за счет собственного и долгосрочного заемного капитала.

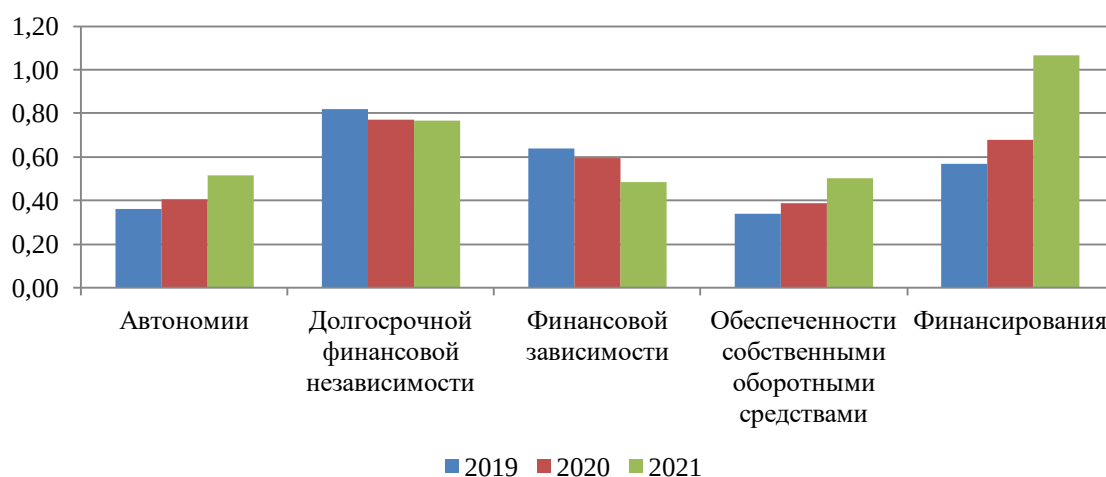


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов финансовой устойчивости предприятия за 2019-2021 гг., коэфф.

Анализ показателей рентабельности проведем в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели рентабельности по предприятию

Показатели рентабельности	Значение, %			Абсол. откл., %	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Активов	48,38	78,82	68,01	30,44	-10,81
Продаж	8,57	12,72	12,50	4,15	-0,22
Основных средств	1 506,54	2 555,33	2 677,72	1 048,79	122,39
Собственного капитала	134,74	204,73	145,96	70,00	-58,77

По данным таблицы 14 видно, что по большинству активов и пассивов предприятие в анализируемом периоде имеет высокие показатели.

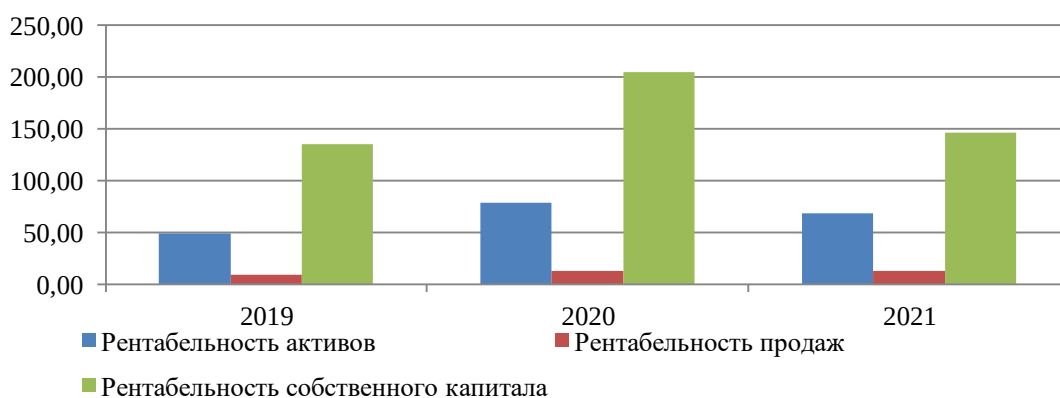


Рисунок 13 – Динамика показателей рентабельности предприятия за 2019-2021 гг., %

Так, рентабельность активов к концу 2021 г. возросла с 48,38 до 68,01 %, а рентабельность собственного капитала – с 134,74 до 145,96 %. В целом, все показатели рентабельности в сравнении с началом анализируемого периода увеличились. При этом по итогам 2020 г. они возросли, а по итогам 2021 г. – сократились.

Анализ показателей деловой активности проведем в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели деловой активности предприятия

Показатели деловой активности	Значение, дни			Абсол. откл., дни	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Средний срок оборота активов	63,76	58,09	66,14	-5,67	8,05
Средний срок оборота основных средств	2,05	1,79	1,68	-0,26	-0,11
Средний срок оборота собственного капитала	22,90	22,36	30,82	-0,53	8,45
Средний срок оборота запасов	60,79	55,18	63,17	-5,62	7,99
Средний срок оборота дебиторской задолженности	0,20	0,18	0,23	-0,02	0,04
Средний срок оборота кредиторской задолженности	37,01	35,72	35,32	-1,28	-0,40
Производственный цикл	61,00	55,36	63,40	-5,63	8,04
Финансовый цикл	23,99	19,64	28,08	-4,35	8,44

По данным таблицы 15 можно видеть, что в анализируемом периоде за счет роста выручки и остатков по отдельным статьям баланса произошло увеличение средних сроков оборота по активам и пассивам.

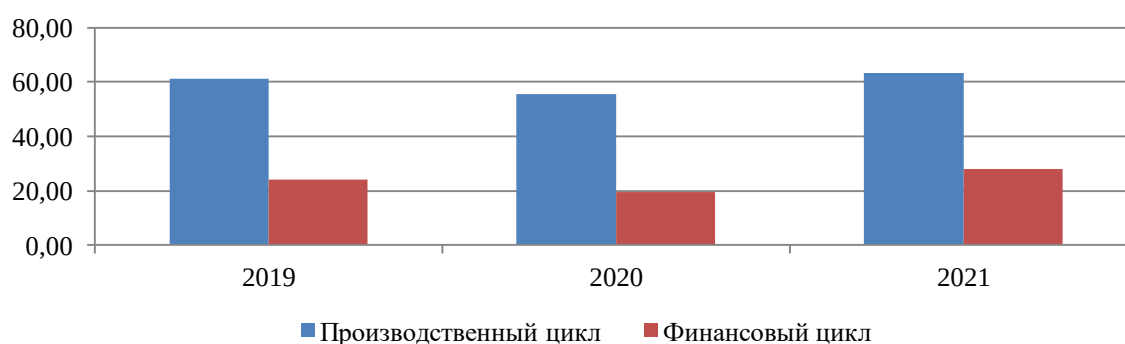


Рисунок 14 – Динамика показателей деловой активности предприятия за 2019-2021 гг., дни

При этом по результатам 2020 г. произошло снижение средних сроков оборотов, а в 2021 г. – увеличился. За счет этого средний срок производственного цикла возрос с 61 до 63,40 дня, а финансового цикла – с 23,99 до 28,08 дней.

Выводы по параграфу:

1) за 2019-2021 гг. происходило увеличение стоимости имущества предприятия, а также собственных источников его формирования. У предприятия есть собственный оборотный капитал, который на 50 % формирует оборотные активы предприятия;

2) баланс предприятия не является абсолютно ликвидным, но в целом предприятие ликвидно и финансово устойчиво;

3) в анализируемом периоде росли выручка и чистая прибыль, что позволило предприятию при росте валюты баланса иметь высокие показатели рентабельности и приемлемые для сферы торговли показатели деловой активности.

Управленческий анализ деятельности предприятия за 2019-2021 гг. проведем по следующим направлениям:

- 1) эффективность использования персонала;
- 2) структура и уровень издержек обращения;
- 3) структура и уровень доходов от основной деятельности;
- 4) структура и динамика дебиторской и кредиторской задолженности;
- 5) обслуживание предприятием кредитов.

Численность и структуру персонала проанализируем в таблице 16, из которой видно, что в целом общая численность персонала за анализируемый период возросла на 6 человек. При этом в 2020 г. было дополнительно принято 2 человека, а в 2021 г. – 4.

Таблица 16 – Численность и структура персонала предприятия

Вид работников	Значение, чел.			Абсол. откл., чел.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Руководители	2	2	3	0	1
Специалисты	5	7	7	2	0
Складские работники	13	14	16	1	2
Обслуживающий персонал	6	5	6	-1	1
Итого	26	28	32	2	4
Доля работников в общей численности, %					
Руководители	7,69	7,14	9,38	-0,55	2,23
Специалисты	19,23	25,00	21,88	5,77	-3,13
Складские работники	50,00	50,00	50,00	0,00	0,00
Обслуживающий персонал	23,08	17,86	18,75	-5,22	0,89
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-

Наибольшее движение персонала происходило по таким его видам, как специалисты и складские работники.

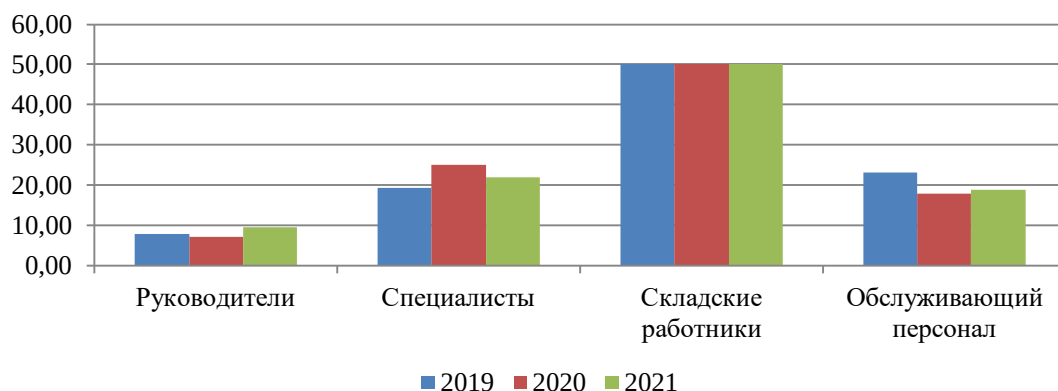


Рисунок 15 – Структура персонала предприятия за 2019-2021 гг., %

В анализируемом периоде в структуре персонала наибольшую долю занимают такие виды, как складские работники, по которым произошел наибольший прирост численности – 3 человека. В целом же, предприятие имеет в анализируемом периоде высокие показатели движения – таблица 17. Так, значение коэффициента поступления колебалось от 0,23 до 0,30, выбытия – от 0,10 до 0,16. Значение коэффициента текучести кадров также высоко, и составляет от 0,10 до 0,16.

Таблица 17 – Показатели движения персонала предприятия

Вид работников	Значение, чел.			Абсол. откл., чел.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Численность на начало года	24	26	28	2	2
Поступило	6	8	7	2	-1
Выбыло	4	6	3	2	-3
в том числе				0	0
по собственной инициативе	3	4	2	1	-2
по инициативе администрации	1	0	1	-1	1
Численность на конец года	26	28	32	2	4
Среднегодовая численность работников	25	27	30	2	3
Коэффициенты движения персонала					
Поступления	0,24	0,30	0,23	0,06	-0,06
Выбытия	0,16	0,22	0,10	0,06	-0,12
Текущести кадров	0,16	0,15	0,10	-0,01	-0,05

Наибольшие значения по показателям движения персонала достигнуты в 2020 г. – рисунок 16.

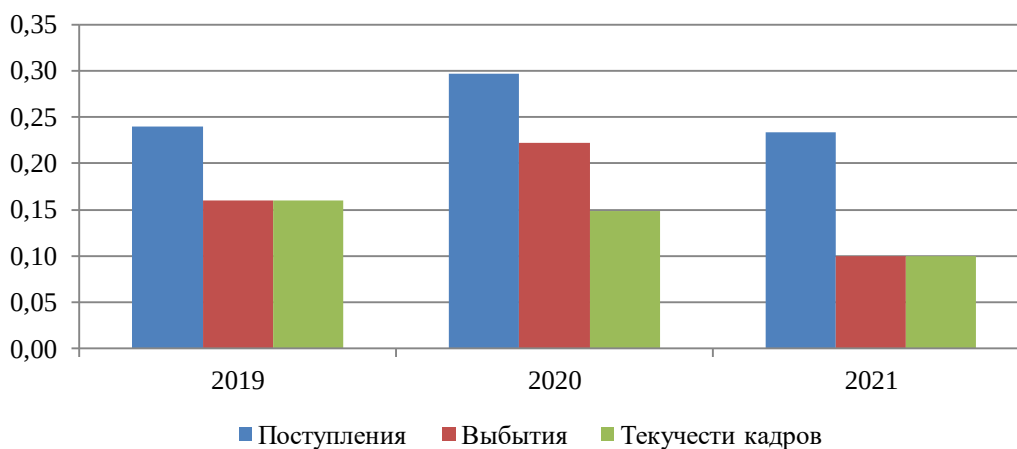


Рисунок 16 – Коэффициенты движения персонала предприятия за 2019-2021 гг.

Эффективность использования трудовых ресурсов рассмотрим на основании данных таблицы 18, из которой видно, что с ростом выручки от реализации и чистой прибыли происходило улучшение большинства из них – рисунок 17.

Таблица 18 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Вид работников	Значение, млн. сум. / чел. в месяц			Абсол. откл., млн. сум. / чел.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Фондовооруженность	175,80	200,91	214,30	25,11	13,39
Производительность труда	1 181,99	1 230,26	1 131,61	48,27	-98,65
Средняя заработная плата	3,50	3,70	3,80	0,20	0,10
Соотношение производительности и средней заработной платы, %	337,40	332,32	297,99	-5,09	-34,32
Прибыль на 1 работника	101,29	156,47	141,40	55,18	-15,08

Так, к концу 2021 г. произошло увеличение средних показателей заработной платы и фондовооруженности.

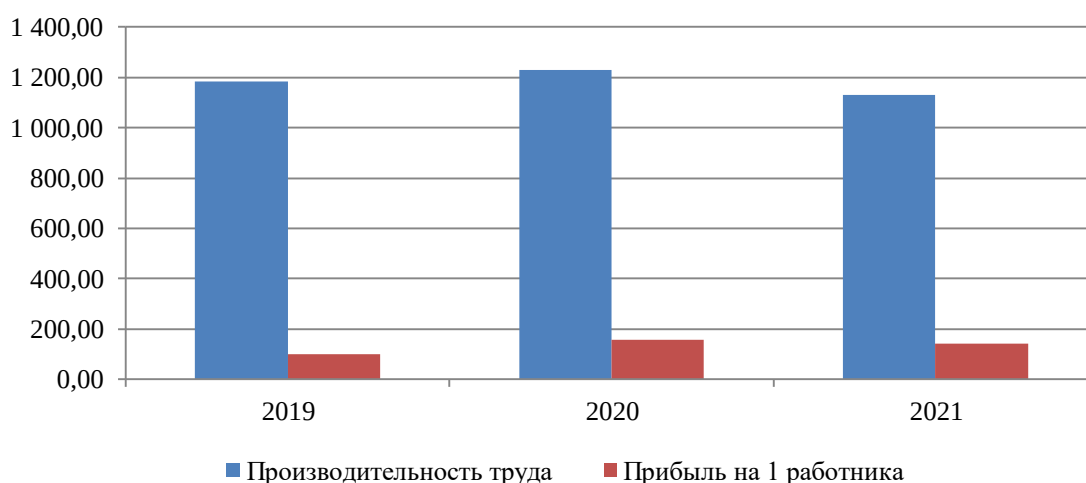


Рисунок 17 – Показатели эффективности использования предприятием трудовых ресурсов за 2019-2021 гг., млн. сум / чел.

В 2020 г. отмечены наибольшие показатели по производительности труда и прибыли в расчете на одного работника. Ежегодно также рос показатель среднемесячной заработной платы на одного работника предприятия.

Динамику средней заработной платы по видам работников рассмотрим в таблице 19, из которой видно, что ежегодно в анализируемом

периоде предприятие увеличивало размер оплаты труда всех видов своих работников – рисунок 18.

Таблица 19 – Средняя заработная плата предприятия по категориям персонала

Вид работников	Значение, млн. сум.			Абсол. откл., млн. сум.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Руководители	5,325	5,983	6,222	0,658	0,239
Специалисты	4,281	4,303	4,373	0,022	0,070
Складские работники	3,174	3,299	3,316	0,125	0,017
Обслуживающий персонал	2,961	3,077	3,198	0,116	0,121
Средняя заработная плата	3,503	3,702	3,797	0,199	0,095

Наибольшие темпы прироста по административным работникам, наименьшие – по специалистам. Необходимо отметить, что в целом по предприятию за 2019-2021 гг. показатели среднемесячного заработка на одного работника – достаточно высокие по РУ.

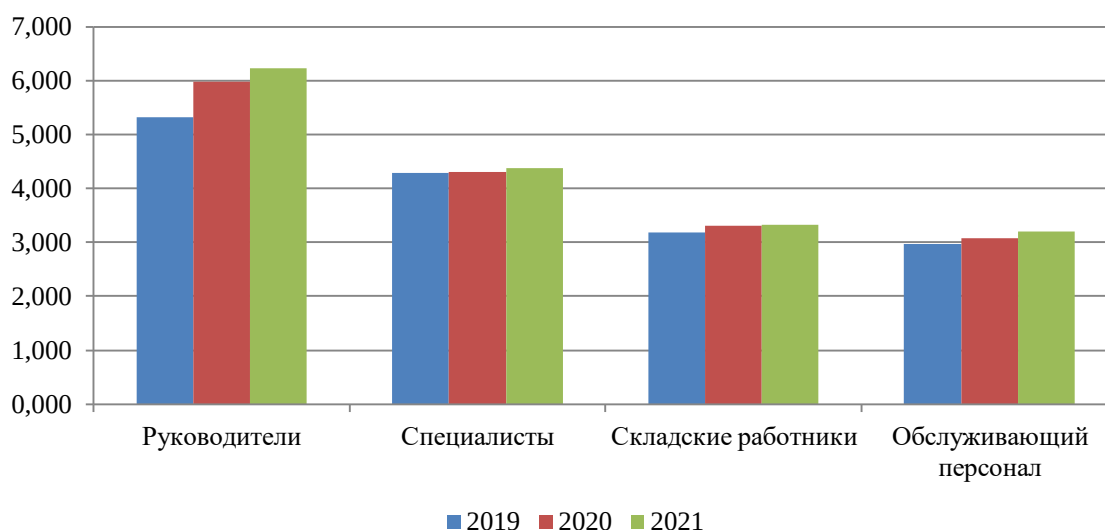


Рисунок 18 – Динамика средней заработной платы персонала предприятия по категориям за 2019-2021 гг., млн. сум / чел. в месяц

Рост затрат на оплату труда отразился на росте общей суммы издержек обращения – таблица 20.

Таблица 20 – Структура издержек предприятия по экономическим элементам

Элемент издержек	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Материальные расходы	398	479	594	81	115
Оплата труда	1 093	1 244	1 458	151	214
Взносы в фонды	331	379	442	48	63
Амортизация	817	909	1 002	92	93
Прочие издержки	27 781	30 813	32 665	3 032	1 852
Итого	30 420	33 824	36 161	3 404	2 337
Доля издержек в выручке, %	8,58	8,49	8,88	-0,09	0,39
Доля элементов издержек в общей сумме, %					
Материальные расходы	1,31	1,42	1,64	0,11	0,23
Оплата труда	3,59	3,68	4,03	0,08	0,35
Взносы в фонды	1,09	1,12	1,22	0,03	0,10
Амортизация	2,69	2,69	2,77	0,00	0,08
Прочие издержки	91,32	91,10	90,33	-0,23	-0,77
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Из представленных в таблице 20 данных можно видеть, что сумма издержек обращения увеличивалась ежегодно. Наибольший прирост – в 2020 г.

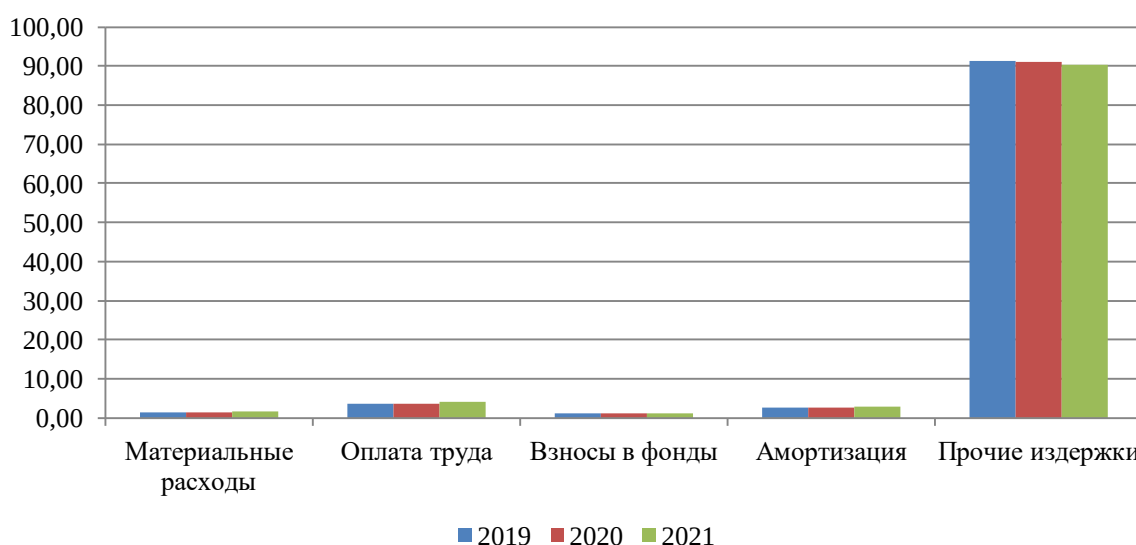


Рисунок 19 – Структура издержек обращения предприятия по экономическим элементам за 2019-2021 гг., %

Наибольшая доля издержек – по прочим расходам, которые составляют 90,33 – 91,32 % от общей суммы издержек. Доля затрат на оплату труда в общей сумме затрат невелика, и составляет от 3,59 до 4,03 %. Необходимо отметить, что доля затрат на оплату труда к концу 2021 г. возросла, а доля прочих затрат сократилась. В целом, доля издержек обращения в общей сумме выручки невелика, и колеблется на уровне 8,49 – 8,88 %. Наибольший результат достигнут к концу 2021 г. – 8,88 %.

Структуру прочих издержек предприятия рассмотрим в таблице 21.

Таблица 21 – Структура прочих издержек предприятия

Вид прочих издержек	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Аренда помещений и оборудования	6 554	7 078	7 598	524	520
Коммунальные услуги	3 381	4 320	4 965	939	645
Транспортные услуги	7 265	7 731	8 490	466	759
Хранение и подготовка товаров к продаже	8 573	9 327	8 669	754	-658
Маркетинг	967	1 260	1 721	293	461
Связь и интернет	269	311	340	42	29
Консалтинг	772	786	882	13	96
Итого	27 781	30 813	32 665	3 032	1 852
Доля различных прочих издержек в общей сумме, %					
Аренда помещений и оборудования	23,59	22,97	23,26	-0,62	0,29
Коммунальные услуги	12,17	14,02	15,20	1,85	1,18
Транспортные услуги	26,15	25,09	25,99	-1,06	0,90
Хранение и подготовка товаров к продаже	30,86	30,27	26,54	-0,59	-3,73
Маркетинг	3,48	4,09	5,27	0,61	1,18
Связь и интернет	0,97	1,01	1,04	0,04	0,03
Консалтинг	2,78	2,55	2,70	-0,23	0,15
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Из представленных в таблице 21 данных видно, что наибольшие доли в структуре прочих затрат в течение анализируемого периода занимают транспортные расходы (от 25,09 до 26,16 %), затраты на хранение и подготовку товаров к продаже (от 30,86 до 26,54 %), а также затраты на аренду помещений и оборудования (от 23,59 до 22,97 %). В целом, структура

прочих издержек в течение анализируемого периода практически стабильна, наибольшие колебания – по коммунальным и транспортным услугам.

Структуру издержек предприятия по видам операций рассмотрим в таблице 22.

Таблица 22 – Структура издержек предприятия по видам операций

Вид операций	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Поставки	2 519	3 058	3 251	539	193
Хранение	16 104	17 944	19 567	1 839	1 623
Сбыт	11 797	12 823	13 343	1 026	521
Итого	30 420	33 824	36 161	3 404	2 337
Доля затрат по каждому центру ответственности, %					
Поставки	8,28	9,04	8,99	0,76	-0,05
Хранение	52,94	53,05	54,11	0,11	1,06
Сбыт	38,78	37,91	36,90	-0,87	-1,01
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

По данным таблицы 22 наибольшую долю затрат по видам операций составляют затраты на хранение товаров (от 52,94 до 54,11 %), доля которых к концу 2021 г. дополнительно возросла. Также велики затраты на сбыт товаров, доля которых к концу 2021 г. сократилась с 38,78 до 36,90 % – рисунок 20.

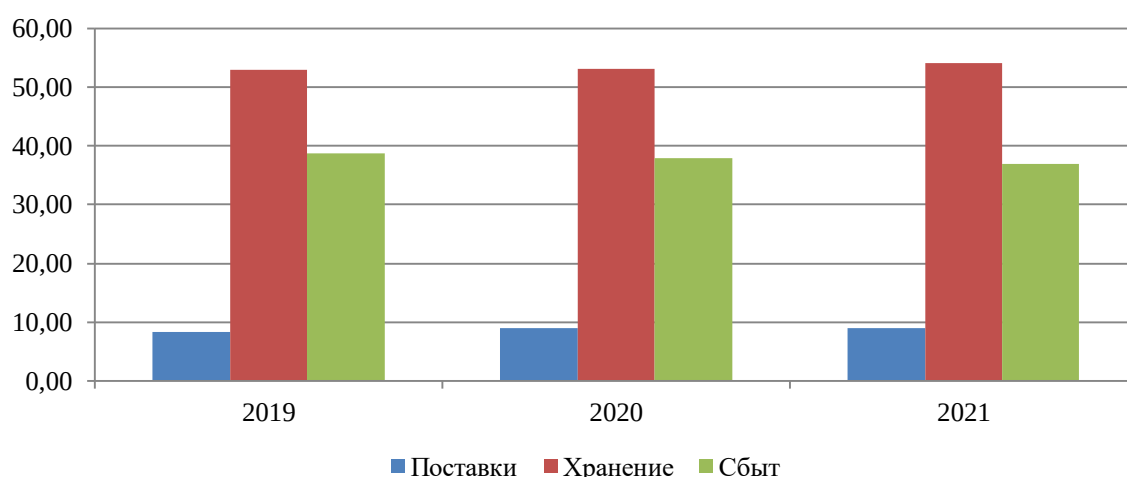


Рисунок 20 – Структура издержек обращения предприятия по видам операций за 2019-2021 гг., %

Структуру товарооборота предприятия по товарным группам рассмотрим в таблице 23, из которой видно, что ежегодно сумма реализации увеличивалась. Наибольший прирост по объемам реализации достигнут в 2020 г., когда из-за локдауна по коронавирусу многие торговые предприятия, в том числе и оптовые, приостанавливали свою деятельность.

Таблица 23 – Структура товарооборота предприятия по товарным группам

Структура реализации	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Канцелярские товары	193 319	221 600	236 205	28 281	14 605
Бытовая химия	94 792	113 788	108 699	18 996	-5 089
Игрушки и товары для детей	48 864	50 334	48 492	1 470	-1 842
Упаковочные материалы	17 623	12 883	13 984	-4 740	1 101
Итого	354 598	398 605	407 380	44 007	8 775
Доля видов товаров в структуре реализации, %					
Канцелярские товары	54,52	55,59	57,98	1,08	2,39
Бытовая химия	26,73	28,55	26,68	1,81	-1,86
Игрушки и товары для детей	13,78	12,63	11,90	-1,15	-0,72
Упаковочные материалы	4,97	3,23	3,43	-1,74	0,20
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В структуре товарооборота наибольшие удельные веса в течение анализируемого периода занимают канцелярские товары и бытовая химия – рисунок 21.

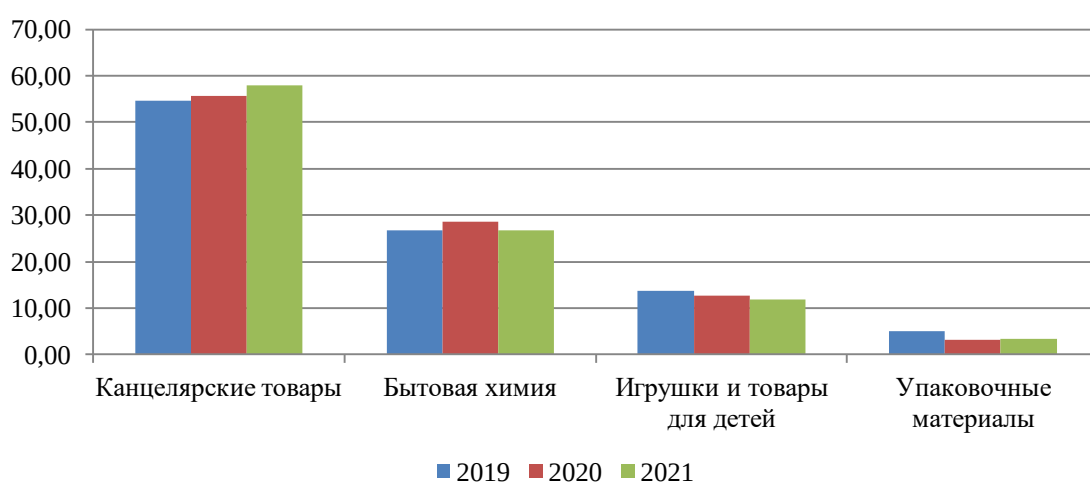


Рисунок 21 – Структура товарооборота предприятия по товарным группам за 2019-2021 гг., %

Именно по данным видам товаров происходил прирост как в абсолютном выражении, так и в долях.

Ритмичность отгрузки покупателям товаров рассмотрим в таблице 24, из которой видно, что в целом, 100 % соблюдения графика отгрузки, установленного договорными отношениями, удалось в анализируемом периоде достигнуть только в 2020 г.

Таблица 24 – Ритмичность отгрузки предприятием товаров покупателям

Структура реализации	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Плановый объем поставок (в соответствии с договорами)					
1 квартал	63 885	67 151	72 846	3 266	5 695
2 квартал	81 649	89 434	102 517	7 785	13 083
3 квартал	99 712	112 781	91 606	13 069	-21 175
4 квартал	110 894	129 239	140 659	18 345	11 420
Итого	356 140	398 605	407 628	42 465	9 023
Фактические поставки					
1 квартал	52 894	64 978	68 905	12 084	3 927
2 квартал	71 667	81 645	100 735	9 978	19 090
3 квартал	104 559	120 784	118 377	16 225	-2 407
4 квартал	125 478	131 198	119 363	5 720	-11 835
Итого	354 598	398 605	407 380	44 007	8 775
Коэффициент ритмичности поставок					
1 квартал	0,83	0,97	0,95	0,14	-0,02
2 квартал	0,88	0,91	0,98	0,04	0,07
3 квартал	1,05	1,07	1,29	0,02	0,22
4 квартал	1,13	1,02	0,85	-0,12	-0,17
Итого	0,996	1,000	0,999	0,004	-0,001

В 2019 г. коэффициент ритмичности поставок составлял 0,996, в 2021 г. – 0,999. В первом и втором кварталах предприятие имеет значительные отклонения в сторону задержек поставок, которые компенсируются поставками в третьем и четвертом кварталах.

АВС-анализ по видам реализованным предприятием группам товарно проведем в таблице 25.

В течение всего анализируемого периода 80 % реализованных товаров составляют канцелярские товары и бытовая химия, 90 % всех реализованных

товаров – канцелярские товары и бытовая химия, а также игрушки и товары для детей.

Таблица 25 – ABC-анализ по реализованным предприятием товарам

Доли групп товаров в товарообороте	Значение нарастающим итогом, %		
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Канцелярские товары	54,52	55,59	57,98
Бытовая химия	81,25	84,14	84,66
Игрушки и товары для детей	95,03	96,77	96,57
Упаковочные материалы	100,00	100,00	100,00
Группы товаров			
Канцелярские товары	А	А	А
Бытовая химия			
Игрушки и товары для детей	В	В	В
Упаковочные материалы	С	С	С

Движение товаров по товарным группам рассмотрим в таблице 26.

Таблица 26 – Анализ движения товаров по товарным группам

Товарная группа	Значение, млн. сум			Отн. откл., %	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Остатки на начало года					
Канцелярские товары	29 848	32 650	44 143	9,39	35,20
Бытовая химия	18 664	11 817	14 770	-36,69	24,99
Игрушки и товары для детей	3 679	5 558	708	51,07	-87,26
Упаковочные материалы	3 754	5 828	2 456	55,25	-57,86
Итого	55 945	55 853	62 077	-0,16	11,14
Поступило					
Канцелярские товары	151 942	176 753	182 647	16,33	3,33
Бытовая химия	70 233	86 151	88 264	22,66	2,45
Игрушки и товары для детей	41 894	37 319	39 869	-10,92	6,83
Упаковочные материалы	14 784	6 883	10 011	-53,44	45,45
Итого	278 853	307 106	320 791	10,13	4,46
Реализовано					
Канцелярские товары	149 140	165 260	170 310	10,81	3,06
Бытовая химия	77 080	83 198	84 202	7,94	1,21
Игрушки и товары для детей	40 015	42 169	40 197	5,38	-4,68
Упаковочные материалы	12 710	10 255	11 795	-19,32	15,02
Итого	278 945	300 882	306 504	7,86	1,87
остатки на конец года					
Канцелярские товары	32 650	44 143	56 480	35,20	27,95
Бытовая химия	11 817	14 770	18 832	24,99	27,50
Игрушки и товары для детей	5 558	708	380	-87,26	-46,33
Упаковочные материалы	5 828	2 456	672	-57,86	-72,64
Итого	55 853	62 077	76 364	11,14	23,01

По данным таблицы 26 видно, что наибольшие остатки по товарам в течение анализируемого периода – по канцелярским товарам и бытовой химии. При этом на объем поставок и реализации оказал влияние 2020 г., когда увеличился спрос на бытовую химию, игрушки и детские товары. В 2019 и 2021 гг. наибольшим спросом пользовались канцелярские товары и бытовая химия.

Средний срок реализации товаров по товарным группам рассчитаем в таблице 27.

Таблица 27 – Средний срок реализации товаров по товарным группам

Товарная группа	Значение			Абсол. откл.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Выручка, млн. сум					
Канцелярские товары	193 319	221 600	236 205	28 281	14 605
Бытовая химия	94 792	113 788	108 699	18 996	-5 089
Игрушки и товары для детей	48 864	50 334	48 492	1 470	-1 842
Упаковочные материалы	17 623	12 883	13 984	-4 740	1 101
Итого	354 598	398 605	407 380	44 007	8 775
Среднегодовые остатки, млн. сум					
Канцелярские товары	31 249	38 397	50 312	7 148	11 915
Бытовая химия	15 241	13 294	16 801	-1 947	3 508
Игрушки и товары для детей	4 619	3 133	544	-1 486	-2 589
Упаковочные материалы	4 791	4 142	1 564	-649	-2 578
Итого	55 899	58 965	69 221	3 066	10 256
Средний срок оборота товаров по группам, дни					
Канцелярские товары	58,19	62,38	76,68	4,18	14,30
Бытовая химия	57,88	42,06	55,64	-15,82	13,59
Игрушки и товары для детей	34,03	22,41	4,04	-11,62	-18,37
Упаковочные материалы	97,87	115,74	40,26	17,87	-75,48
Общий средний срок реализации товаров	56,75	53,25	61,17	-3,50	7,92

Из представленных в таблице 27 данных видно, что общий средний срок реализации товаров по предприятию к концу 2021 г. увеличился с 56,75 до 61,17 дня, что связано с ростом остатков по запасам. При этом за счет ускорения оборачиваемости в 2020 г. средний срок оборота запасов составлял 53,25 дня, увеличившись к концу 2021 г. на 7,92 дня.

В 2019-2020 гг. наибольший размер среднего срока оборота товаров – по упаковочным товарам, в 2021 г. – по канцелярским товарам – рисунок 22.

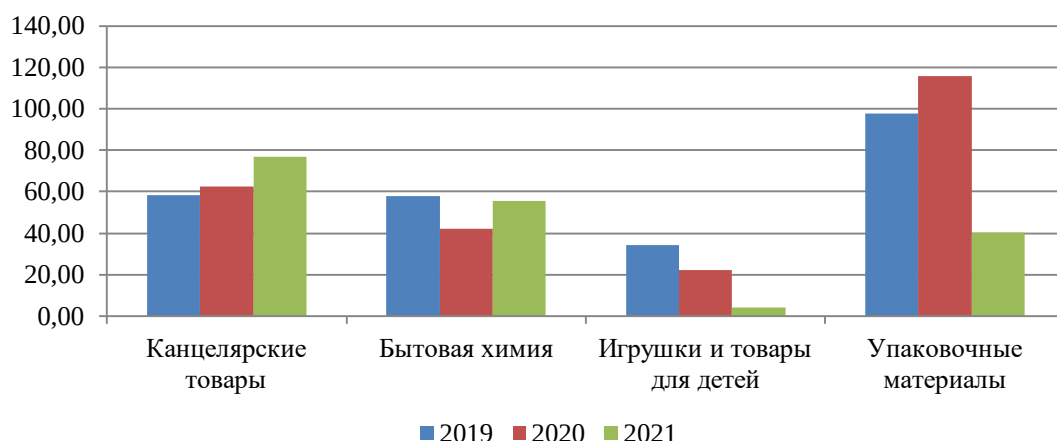


Рисунок 22 – Средний срок реализации предприятием товаров по товарным группам за 2019-2021 гг., дни

Наименьший средний срок оборота в анализируемом периоде – по игрушкам и товарам для детей. Снижение к концу анализируемого периода среднего срока оборота по данной группе товаров связано, в основном, с сокращением остатков по данной группе товаров.

Издержки в разрезе реализуемых групп товаров рассмотрим в таблице 28.

Таблица 28 – Издержки на реализуемые товары по товарным группам

Товарная группа	Значение			Абсол. откл.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Канцелярские товары	11 943	13 546	14 461	1 604	914
Бытовая химия	9 984	10 820	11 745	836	925
Игрушки и товары для детей	7 054	7 705	8 144	651	438
Упаковочные материалы	1 439	1 752	1 812	313	60
Итого	30 420	33 824	36 161	3 404	2 337
Удельный вес группы товаров в общем объеме издержек, %					
Канцелярские товары	39,26	40,05	39,99	0,79	-0,06
Бытовая химия	32,82	31,99	32,48	-0,83	0,49
Игрушки и товары для детей	23,19	22,78	22,52	-0,41	-0,26
Упаковочные материалы	4,73	5,18	5,01	0,45	-0,17
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Из представленных в таблице 28 данных видно, что наибольшие издержки – по канцелярским товарам и бытовой химии. Также велика доля издержек по игрушкам и товарам для детей – рисунок 23.

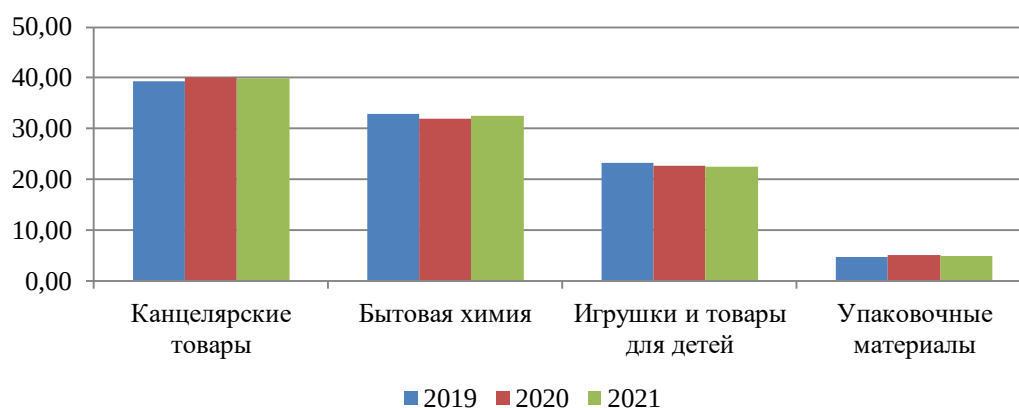


Рисунок 23 – Удельный вес группы товаров в общем объеме издержек за 2019-2021 гг., %

Наименьшую долю издержек в течение всего периода занимают упаковочные материалы.

Рентабельность и уровень издержек в выручке по группам товаров рассмотрим в таблице 29.

Таблица 29 – Рентабельность и издержки на реализованные товары по товарным группам

Товарная группа	Значение			Абсол. откл.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельность реализации товаров, % (прибыль / остатки товаров * 100 %)					
Канцелярские товары	98,73	96,94	91,07	-1,79	-5,88
Бытовая химия	65,40	133,85	67,71	68,45	-66,14
Игрушки и товары для детей	32,29	64,96	39,87	32,67	-25,09
Упаковочные материалы	59,61	35,66	56,15	-23,95	20,48
Общая рентабельность по всем группам товаров	80,99	102,94	84,75	21,95	-18,19
Уровень издержек по каждой группе товаров, % (издержки / выручка * 100 %)					
Канцелярские товары	6,18	6,11	6,12	-0,06	0,01
Бытовая химия	10,53	9,51	10,81	-1,02	1,30
Игрушки и товары для детей	14,44	15,31	16,79	0,87	1,49
Упаковочные материалы	8,16	13,60	12,96	5,44	-0,64
Общий уровень издержек по всем товарам	8,58	8,49	8,88	-0,09	0,39

Из представленных в таблице 29 данных видно, что общая рентабельность по всем группам товаров в течение периода колебалась на уровне 80,99 – 102,94 %, достигая максимума в 2020 г. наибольшая рентабельность в анализируемом периоде по таким группам товаров, как канцелярские товары и бытовая химия.

Общий уровень издержек по всем группам товаров в анализируемом периоде колебался от 8,49 до 8,88 %. В разрезе групп товаров наиболее издержкостоемкими являются бытовая химия, игрушки и товары для детей.

Структуру реализации по методам торговли рассмотрим в таблице 30.

Таблица 30 – Структура реализации по методам торговли

Структура реализации	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Торговля через склады предприятия	296 819	318 497	327 640	21 678	9 143
Транзитная торговля	57 779	80 108	79 740	22 329	-368
Итого	354 598	398 605	407 380	44 007	8 775
Удельный вес по видам каналам сбыта, %					
Торговля через склады предприятия	83,71	79,90	80,43	-3,80	0,52
Транзитная торговля	16,29	20,10	19,57	3,80	-0,52
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Из представленных в таблице 30 данных можно видеть, что большинство товаров реализовано со складов предприятия – рисунок 24.

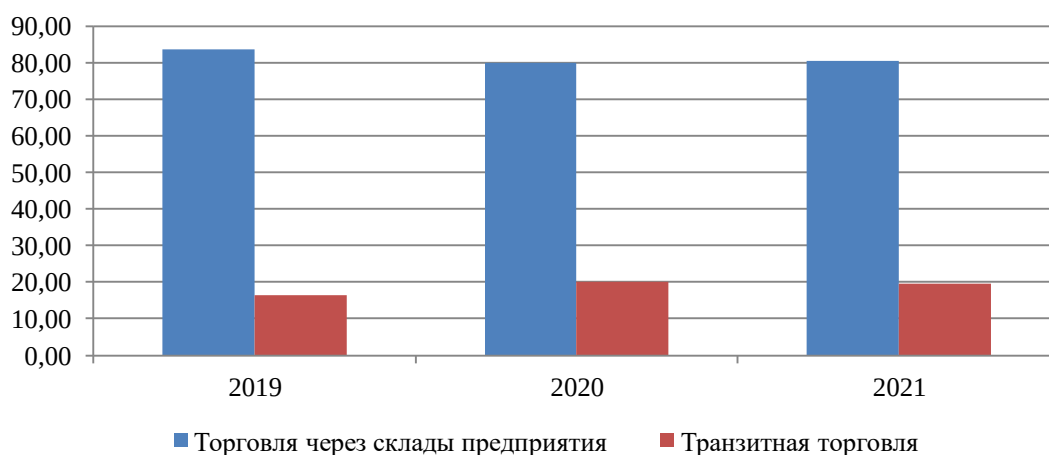


Рисунок 24 – Структура выручки по каналам сбыта за 2019-2021 гг., %

При этом доля в выручке данного метода ведения торговли к концу 2021 г. сократилась за счет роста доли реализации товаров транзитом.

Издержки в разрезе применяемых методов торговли рассмотрим в таблице 31.

Таблица 31 – Издержки на реализацию по каналам сбыта

Вид операций	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Торговля через склады предприятия					
Поставки	2 170	2 582	2 767	412	185
Хранение	16 104	17 944	19 567	1 839	1 623
Сбыт	5 491	6 277	5 947	786	-331
Итого	23 766	26 803	28 281	3 037	1 478
Транзитная торговля					
Поставки	348	475	484	127	8
Хранение	0	0	0	0	0
Сбыт	6 306	6 545	7 397	240	852
Итого	6 654	7 021	7 880	366	860
Итого издержки	30 420	33 824	36 161	3 404	2 337
из них доля затрат					
на торговлю через склады предприятия	78,13	79,24	78,21	1,12	-1,04
на транзитную торговлю	21,87	20,76	21,79	-1,12	1,04

Из представленных в таблице 31 данных видно, что наибольшая доля издержек приходится на те товары, которые реализовывались через склады предприятия – рисунок 25 – от 78,13 до 78,24 %.

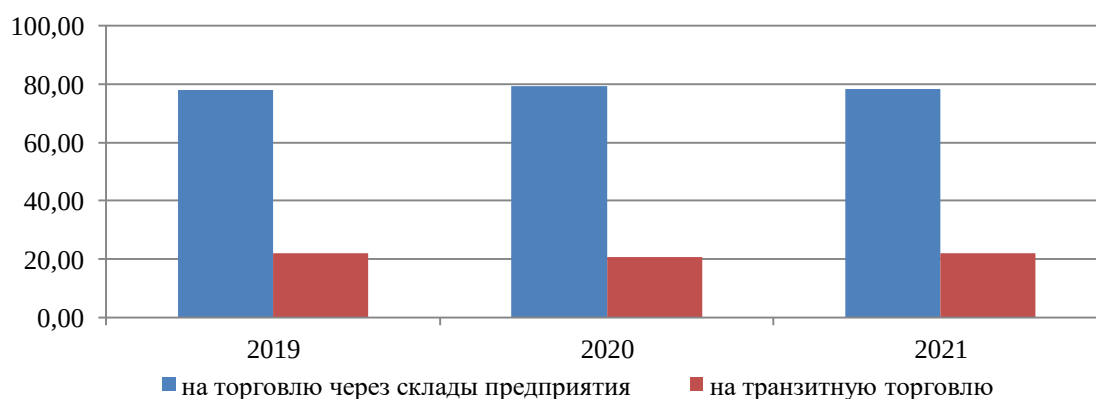


Рисунок 25 – Структура издержек обращения по каналам сбыта за 2019-2021 гг., %

В основном, это связано с высокими издержками на хранение товаров на складах и подготовку товаров к продаже. На долю издержек, связанных с транзитной торговлей, в анализируемом периоде приходится от 20,76 до 21,87 %.

Рентабельность по методам ведения торговли рассмотрим в таблице 32.

Таблица 32 – Рентабельность по методам ведения торговли

Показатели	Значение			Абсол. откл.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Торговля через склады предприятия, млн. сум					
Выручка	296 819	318 497	327 640	21 678	9 143
Себестоимость реализованных товаров	233 493	240 413	246 509	6 920	6 096
Издержки на реализацию	23 766	26 803	28 281	3 037	1 478
Прибыль от реализации	39 560	51 280	52 850	11 720	1 570
Транзитная торговля, млн. сум					
Выручка	57 779	80 108	79 740	22 329	-368
Себестоимость реализованных товаров	45 452	60 469	59 995	15 017	-474
Издержки на реализацию	6 654	7 021	7 880	366	860
Прибыль от реализации	5 673	12 619	11 865	6 946	-754
Рентабельность реализации, % (прибыль / выручка * 100 %)					
Торговля через склады предприятия	13,33	16,10	16,13	2,77	0,03
Транзитная торговля	9,82	15,75	14,88	5,93	-0,87

Из представленных в таблице 32 данных видно, что в анализируемом периоде торговля через склады предприятия была более рентабельна – рисунок 26 – от 13,33 до 16,13 %.

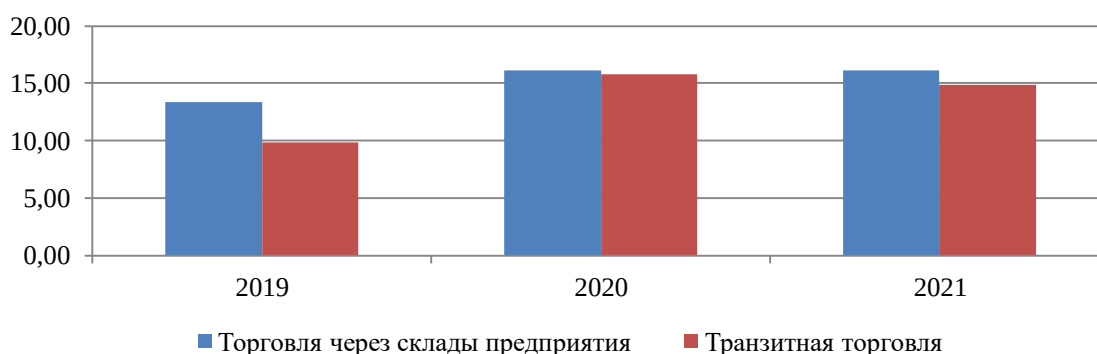


Рисунок 26 – Рентабельность по каналам сбыта за 2019-2021 гг., %

При этом к концу 2021 г. рентабельность по реализованным таким методом товарам возросла. Рентабельность по транзитной торговле имеет нестабильную динамику, увеличившись в 2020 г. с 9,82 до 15,75 %, и сократившись в 2021 г. до 14,88 %.

Структуру дебиторской задолженности предприятия проанализируем в таблице 33.

Таблица 33 – Структура дебиторской задолженности предприятия

Дебиторы	Значение			Абсол. откл.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Покупатели	167	156	247	-11	91
Авансы выданные	40	38	58	-2	20
Прочие дебиторы	1	5	8	4	3
Итого	208	199	313	-9	114
из нее					
просроченная к оплате	77	65	42	-12	-23
сомнительная	0	4	1	4	-3
списанная	0	4	1	4	-3
Удельные веса дебиторской задолженности, %					
Покупатели	80,29	78,39	78,91	-1,90	0,52
Авансы выданные	19,23	19,10	18,53	-0,14	-0,57
Прочие дебиторы	0,48	2,51	2,56	2,03	0,04
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
из нее					
просроченная к оплате	37,02	32,66	13,42	-4,36	-19,24
сомнительная	0,00	2,01	0,32	2,01	-1,69
списанная	0,00	2,01	0,32	2,01	-1,69

Из представленных в таблице 33 данных видно, что в анализируемом периоде предприятие имеет невысокие остатки дебиторской задолженности, что положительно характеризует действующую на нем политику управления дебиторской задолженности. Также как положительный момент можно отметить снижение к концу 2021 г. величины просроченной к оплате задолженности, низкий уровень сомнительной к получению и списанной дебиторской задолженности.

В структуре дебиторской задолженности наибольшие удельные веса занимает задолженность покупателей (от 80,29 до 78,39 %) – рисунок 27.

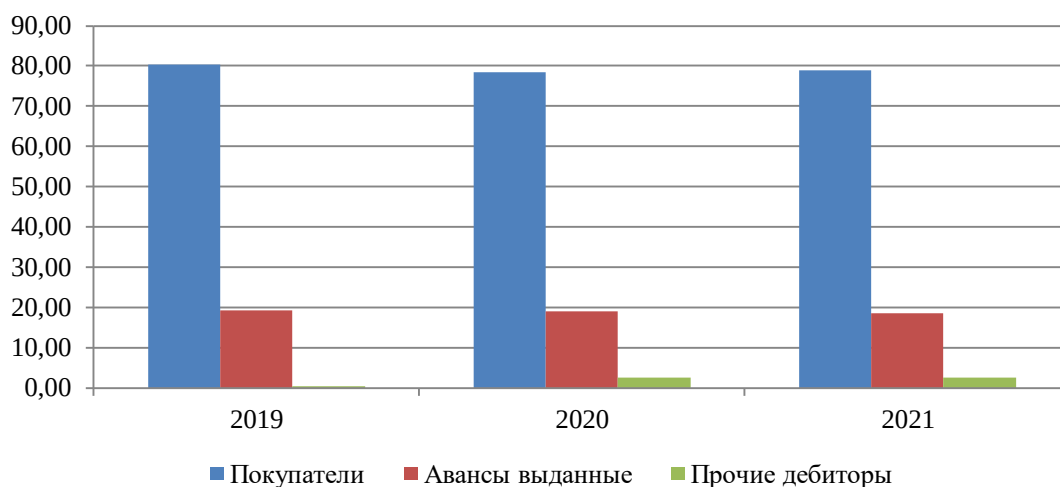


Рисунок 27 – Структура дебиторской задолженности предприятия за 2019-2021 гг., %

Структуру кредиторской задолженности предприятия рассмотрим в таблице 34.

Таблица 34 – Структура кредиторской задолженности предприятия

Кредиторы	Значение			Абсол. откл.	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Поставщикам	7 364	11 818	15 400	4 454	3 582
Авансы полученные	952	849	511	-103	-338
Персоналу	107	144	219	37	75
Бюджету и фондам	449	873	546	424	-327
Прочие кредиторы	206	195	317	-11	122
Итого	9 078	13 879	16 993	4 801	3 114
из нее					
просроченная к оплате	2 846	8 946	1 544	6 100	-7 402
Удельные веса дебиторской задолженности, %					
Поставщикам	81,12	85,15	90,63	4,03	5,48
Авансы полученные	10,49	6,12	3,01	-4,37	-3,11
Персоналу	1,18	1,04	1,29	-0,14	0,25
Бюджету и фондам	4,95	6,29	3,21	1,34	-3,08
Прочие кредиторы	2,27	1,41	1,87	-0,86	0,46
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
из нее					
просроченная к оплате	31,35	64,46	9,09	33,11	-55,37

Из представленных в таблице 34 данных видно, что ежегодно происходило увеличение остатков кредиторской задолженности. При этом наибольший максимум просроченной к оплате задолженности приходится на 2020 г.

В структуре краткосрочных обязательств основную долю (от 81,12 до 90,63 %) занимает задолженность перед покупателями – рисунок 28.

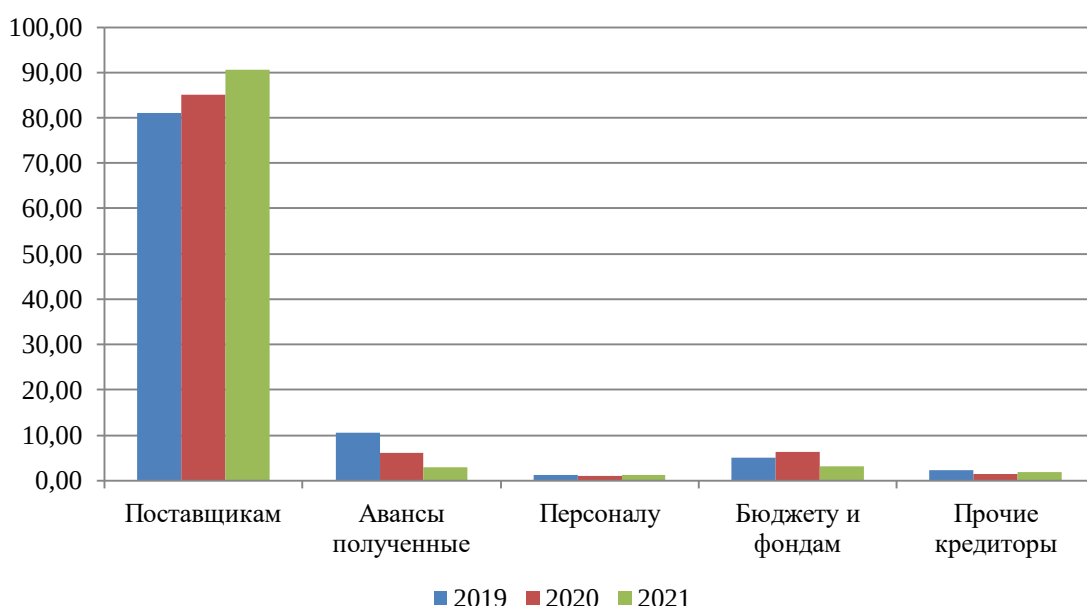


Рисунок 28 – Структура кредиторской задолженности предприятия за 2019-2021 гг., %

Доля обязательств предприятия в анализируемом периоде перед персоналом, бюджетом и внебюджетными фондами невелика.

Движение денежных средств предприятия проанализируем в таблице 35.

Таблица 35 – Движение денежных средств предприятия

Денежные потоки	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Сальдо денежных средств на начало года	678	937	-4 791	259	-5 728
Текущая деятельность					
Поступление	354 533	399 131	407 357	44 598	8 226

Продолжение таблицы 35

Денежные потоки	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
от покупателей	354 431	398 616	407 289	44 185	8 673
в том числе авансовых платежей	17 826	58 647	20 751	40 821	-37 896
прочие поступления	102	515	68	413	-447
Выбытие	353 527	404 838	414 156	51 311	9 318
поставщикам	327 590	377 862	386 014	50 272	8 152
персоналу	986	1 207	1 383	221	176
в бюджет	18 796	18 679	18 945	-117	266
в фонды	279	333	405	54	72
прочие перечисления	5 876	6 757	7 409	881	652
Сальдо денежного потока	1 006	-5 707	-6 799	-6 713	-1 092
Инвестиционная деятельность					
Поступление	0	385	0	385	-385
от продажи активов	0	385	0	385	-385
иные поступления	0	0	0	0	0
Выбытие	867	484	532	-383	48
приобретение активов	867	484	532	-383	48
иные перечисления	0	0	0	0	0
Сальдо денежного потока	-867	-99	-532	768	-433
Финансовая деятельность					
Поступление	120	78	605	-42	527
Выбытие	0	0	0	0	0
Сальдо денежного потока	120	78	605	-42	527
Совокупный денежный поток	259	-5 728	-6 726	-5 987	-998
Сальдо денежных средств на конец года	937	-4 791	-11 517	-5 728	-6 726

Из представленных в таблице 35 данных видно, что большая часть денежных средств предприятия поступала и расходовалась в рамках текущей деятельности. Наибольшие поступления – от покупателей, наибольшие перечисления – поставщикам товаров и услуг.

Возникающие в деятельности кассовые разрывы предприятие покрывало за счет кредиторской задолженности и кредитов – таблица 36.

Из представленных в таблице 36 данных видно, что в анализируемом периоде происходило снижение остатка по долгосрочным кредитам, а также рост остатка по краткосрочным кредитам.

Таблица 36 – Затраты на обслуживание предприятием кредитов

Кредитные источники	Значение, млн. сум			Абсол. откл., млн. сум	
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	2020/2019	2021/2020
Долгосрочные кредиты					
сумма остатка на конец года	28 000	24 650	20 550	-3 350	-4 100
проценты	714	679	637	-35	-42
пени за просрочку платежей	5	16	0	11	-16
Краткосрочные кредиты					
сумма остатка на конец года	1 894	1 611	2 257	-283	646
проценты	570	423	670	-147	247
пени за просрочку платежей	0	19	0	19	-19

Выводы по параграфу:

1) основную часть персонала предприятия составляют работники склада;

2) наибольшая доля затрат – прочие затраты. В структуре прочих затрат наибольшие затраты приходятся на аренду, хранение товаров на складах, транспортные услуги;

3) наибольшая выручка – по торговле через склады предприятия канцелярскими товарами и бытовой химией. Именно по данным группам товаров наибольшие уровни затрат и рентабельности;

4) основная часть дебиторской задолженности – обязательства покупателей, кредиторской задолженности – обязательства перед поставщиками;

5) наибольший денежный поток – по текущей деятельности. Кассовые разрывы покрываются предприятием путем получения кредитов и просрочки по платежам кредиторам.

2.3 Рекомендации по повышению результативности финансово-производственной деятельности предприятия на основе совершенствования системы управленческого учета

Как уже отмечалось, учетная работа на предприятии автоматизирована. Работники финансовой службы предприятия с помощью специальных программных продуктов осуществляют:

- финансовый;
- кадровый;
- налоговый;
- статистический учет.

Плановая деятельность на предприятии развита слабо. В основном, это те данные, которые связаны с:

- кадровым учетом;
- расчетом резервов на предстоящий финансовый год по отпускам персонала и взносам во внебюджетные фонды;
- расчетом сумм аренды по помещениям, транспортным средствам и оборудованию.

Управленческий учет на предприятии не организован и не ведется. В то же время, управленческий анализ (параграф 2.2) показал, что для рассматриваемого предприятия важно контролировать следующие параметры деятельности:

1) средняя заработная плата в целом по предприятию и по отдельным видам персонала, а также влияние средней заработной платы на производительность труда;

2) общий уровень издержек обращения в целом, а также в следующих разрезах:

- по методам ведения торговли;
- по экономическим элементам;
- по группам товаров;

3) динамика прочих затрат в целом, а также в следующих разрезах:

- структура прочих затрат и изменение удельных весов по транспортным затратам, аренде, расходам на хранение;
- динамика по иным статьям прочих затрат (изменение, увеличение, причины);

4) структура выручки в целом, а также в следующих разрезах:

- по методам ведения торговли;
- по товарным группам;
- по рентабельности той или иной товарной группы;

5) динамика дебиторской и кредиторской задолженности в целом, а также в следующих разрезах:

- структура дебиторов/кредиторов по суммам и срокам образования;
- наличие просроченной, сомнительной к получению / уплате, нереальной для взыскания задолженности и удельные веса такой задолженности в общей сумме дебиторской / кредиторской задолженности;
- пени, полученные / уплаченные предприятием в результате просрочки платежей;

6) движение денежных средств предприятия в целом, а также в следующих разрезах:

- структура поступлений / перечислений по видам денежных потоков;
- значительные изменения в структуре поступлений / перечислений (причины, последствия для предприятия, временной характер);
- структура поступлений / перечислений в разрезе каждого вида денежного потока;
- причины значительных изменений по поступлениям / перечислениям в том или ином денежном потоке (причины, последствия для предприятия, временной характер);

7) кассовые разрывы и методы их ликвидации, в том числе:

- применяемые методы ликвидации кассовых разрывов;
- структура кредитования предприятия;

- затраты на кредитование (суммы процентов);
- наличие случаев просрочки платежей по кредитам (причины, стоимость для предприятия, последствия);
- соотношение долгосрочных и краткосрочных кредитов (причины образования, затраты, выгодность для предприятия);
- рассмотрение альтернативы: товарный кредит / банковский кредит (что более выгодно, затраты для предприятия);

8) основные показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия, в том числе:

- структура активов и пассивов баланса;
- ликвидность баланса;
- тип финансовой устойчивости;
- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты финансовой устойчивости;
- коэффициенты рентабельности;
- коэффициенты деловой активности.

Все эти показатели должны быть доступны руководству предприятия:

- в любое удобное время;
- за любой интересующий период;
- максимально быстро.

Поскольку, как уже отмечалось, предприятием финансовая учетная деятельность автоматизирована, можно предложить два варианта организации управленческого учета на предприятии:

Вариант 1 – Ведение финансового и управленческого учетов отдельно, в разных программных продуктах.

Вариант 2 – Ведение финансового и управленческого учетов совместно, в одном программном продукте.

Рассмотрим плюсы и минусы каждого из вариантов в таблице 37.

При первом варианте предприятию необходимо будет приобрести дополнительно программный продукт:

- либо унифицированный, предлагаемый на рынке крупными разработчиками;

- либо заказать написание программного продукта у какой-либо фирмы-разработчика.

Таблица 37 – Плюсы и минусы предлагаемых вариантов автоматизации управленческого учета на предприятии

Критерии оценивания	Ведение управленческого учета в отдельной программе		Совместное ведение финансового и управленческого учетов
	купить типовую программу	заказать индивидуальную программу	
Предложения программных продуктов на рынке	Много вариантов	Много фирм-разработчиков	Много фирм-разработчиков
Доработка программного продукта под нужды предприятия	Требуется Возникают дополнительные затраты	Не требуется Стоимость программного продукта будет выше	Требуется Стоимость доработки ниже нового программного продукта
Доработка при каждом обновлении	Не требуется	Требуется	Требуется
Удобство использования программного продукта с учетом релизов	Не все отчеты подойдут для предприятия	При каждом обновлении нужно будет корректировать программу	При каждом обновлении нужно будет корректировать программу
Затраты на приобретение программного продукта	Ниже, так как программа типовая	Выше, так как программа индивидуальная	Не требуется Затраты только на доработку программы
Затраты на использование программного продукта	Только на обновление программного продукта		
Кто может осуществлять обновление	Либо продавец, либо специалист-программист	Разработчик	Разработчик, либо специалист-программист

При данном варианте затраты предприятия возрастут как за счет приобретения программного продукта, так и за счет необходимого

обслуживания программы (при каждом релизе). Также необходимо отметить, что приобретение типового продукта не позволит в полной мере адаптировать ведение управленческого учета под нужды предприятия. При этом, первый вариант будет предприятию стоить дороже.

При втором варианте предприятие может доработать программу, в которой ведет финансовый учет, и, тем самым, использовать единую базу, как для финансового, так и для управленческого учета. Для целей управленческого учета следует привязать к счетам бухгалтерского учета дополнительные уровни аналитики, что позволит получать информацию как для составления финансовой, так и для управленческой отчетности.

Затраты на автоматизацию управленческого учета в этом случае будут для предприятия минимальны, поскольку:

- часть работы по введению аналитики будет возложена на работников финансовой службы предприятия (в рамках их должностных обязанностей);
- работу по формированию в программе форм управленческой отчетности можно поручить специалисту-программисту, обслуживающему бухгалтерскую программу предприятия, и это будет дешевле, чем обращаться к специалисту по написанию программного продукта «с нуля».

Кроме того, очевидным достоинством совместного ведения финансового и управленческого учетов в единой базе можно считать снижение трудозатрат на введение в базу информации (при данном варианте информация будет вноситься в базу один раз, а использоваться и для финансового, и для управленческого учетов).

Все организационные вопросы по формированию и ведению управленческого учета на предприятии должны обсуждаться директором со своими заместителями (которые, фактически, являются руководителями центров ответственности).

При выборе любого из указанных выше вариантов для целей организации и ведения управленческого учета руководитель предприятия издает приказ, в котором указывает:

- центры ответственности, по которым ведется управленческий учет;
- ответственных по центрам ответственности;
- критерии управленческого учета;
- формы управленческой отчетности;
- сроки составления и периодичность формирования управленческой отчетности;
- ответственного за проведение анализа управленческой отчетности.

Смета затрат на реализацию каждого из вариантов представлена в таблице 38.

Таблица 38 – Смета затрат по каждому из предлагаемых вариантов автоматизации управленческого учета на предприятии

Направление затрат	Ведение управленческого учета в отдельной программе		Совместное ведение финансового и управленческого учетов
	купить типовую программу	заказать индивидуальную программу	
Приобретение	50	120	0
Доработка	0	0	60
Последующее обслуживание (годовая сумма)	60	24	0
Ведение базы (годовая сумма)	24	24	0
Итого	134	168	60

Из представленных в таблице 38 данных видно, что годовые затраты на автоматизацию управленческого учета минимальны при совместном ведении финансового и управленческого учетов.

На основании представленных в Приложении Б прогнозах (по состоянию на 31.12.2022) бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, рассчитаем показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия на конец 2022 года – таблица 39.

Таблица 39 – Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия за 2021–2022 гг.

Показатель	31.12.2021	31.12.2022	Отклонение	
			абсол.	отн., %
Показатели ликвидности, коэфф.				
Абсолютной ликвидности	0,07	0,29	0,23	339,61
Быстрой ликвидности	0,08	0,91	0,82	993,28
Текущей ликвидности	4,17	7,75	3,58	85,93
Показатели финансовой устойчивости, коэфф.				
Автономии	0,52	0,62	0,10	19,57
Долгосрочной финансовой независимости	0,77	0,87	0,11	14,14
Финансовой зависимости	0,48	0,38	-0,10	-20,87
Обеспеченности собственными оборотными средствами	0,50	0,61	0,10	20,42
Капитализации	0,94	0,62	-0,32	-33,82
Финансирования	1,07	1,61	0,54	51,10
Показатели рентабельности, %				
Активов	68,01	71,91	3,89	5,73
Продаж	12,50	13,31	0,82	6,53
Основных средств	2 677,72	2 971,03	293,31	10,95
Собственного капитала	145,96	127,35	-18,61	-12,75
Показатели деловой активности, дни				
Средний срок оборота активов	66,14	66,65	0,50	0,76
Средний срок оборота основных средств	1,68	1,61	-0,07	-3,99
Средний срок оборота собственного капитала	30,82	37,63	6,81	22,10
Средний срок оборота запасов	63,17	63,11	-0,07	-0,10
Средний срок оборота дебиторской задолженности	0,23	0,17	-0,05	-22,81
Средний срок оборота кредиторской задолженности	35,32	10,50	-24,82	-70,26
Производственный цикл	63,40	63,28	-0,12	-0,19
Финансовый цикл	28,08	52,78	24,70	87,98
Оценка степени ликвидности баланса, млн. сум				
A1 - П1	-974	1 201	2 175,00	-223,31
A2 - П2	-16 680	-7 865	8 815,00	-52,85
A3 - П3	58 131	51 719	-6 412,00	-11,03
П4 - A4	40 477	45 055	4 578,26	11,31

Из представленных в таблице 39 данных можно видеть улучшение значений всех показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия – рисунок 29.

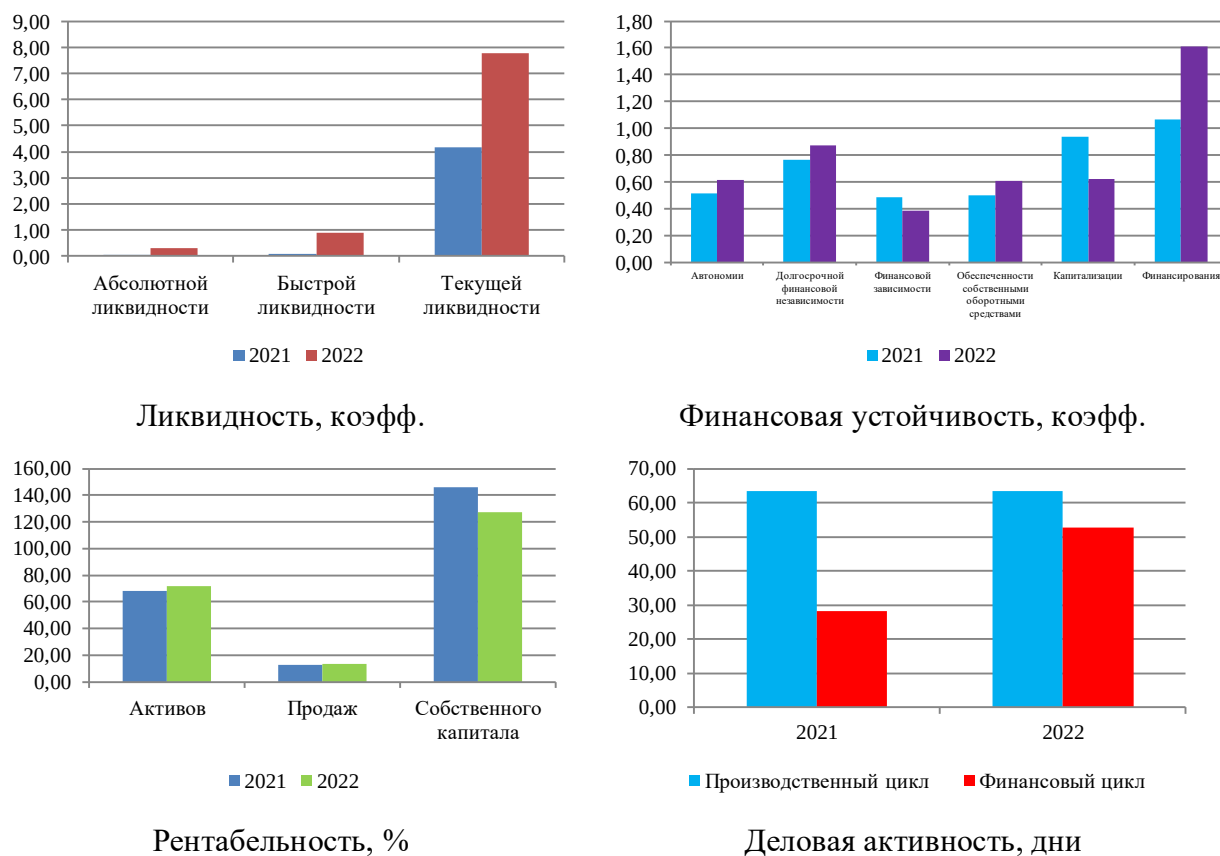


Рисунок 29 – Динамика показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия за 2021-2022 гг. (на основании данных прогнозной отчетности)

Таким образом, с учетом внесенных изменений в управленческий учет предприятия, по состоянию на конец 2022 года прогнозируются следующие изменения в части повышения результативности финансово-производственной деятельности предприятия:

- 1) рост выручки от реализации;
- 2) снижение уровня издержек обращения;
- 3) сокращение прочих расходов и рост прочих доходов;
- 4) рост чистой прибыли;
- 5) оптимизация структуры внеоборотного капитала;
- 6) оптимизация объемов товарных запасов и издержек на нереализованные товары;

7) увеличение денежных средств и сокращение дебиторской задолженности;

8) увеличение собственного капитала;

9) сокращение краткосрочных кредитов;

10) сокращение текущих обязательств, особенно перед поставщиками, прочими дебиторами, персоналом. Сведения к минимуму задолженности перед бюджетом нерационально, поскольку существуют установленные законодательством даты уплаты налогов в бюджет, и уплата наперед налоговых платежей (наиболее ранними датами по установленным срокам) будет отвлекать у предприятия денежные средства. Задолженность по налогам следует снижать не за счет быстрой их уплаты, а за счет применения налогового планирования, что, соответственно, позволит на законных основаниях снизить сумму налоговых платежей.

Выводы по параграфу:

1) в настоящее время предприятием управленческий учет, в отличие от финансового, кадрового, налогового и статистического, не ведется. Предприятию необходимо организовать ведение управленческого учета в разрезе следующих направлений:

- структура персонала, затраты на персонал в увязке с эффективностью использования персонала;

- структура издержек в увязке с общим уровнем издержек и в разрезе методов ведения торговой деятельности, товарных групп;

- структура выручки в увязке с общим и частными показателями рентабельности в разрезе методов ведения торговой деятельности и товарных групп;

- структура дебиторской / кредиторской задолженности в увязке с общим уровнем обязательств, а также уровнем просроченных к оплате, сомнительных, нереальных для взыскания обязательств;

- движение денежных средств в разбивке по видам и структуре денежных потоков;

- показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия (рентабельность, деловая активность, ликвидность, финансовая устойчивость, ликвидность баланса).

2) управленческий учет на предприятии должен быть автоматизирован. Вариантами автоматизации управленческого учета на предприятии являются:

- раздельное ведение финансового и управленческого учетов;
- совместное ведение финансового и управленческого учета в единой базе;

3) управленческий учет должен быть организован по центрам ответственности;

4) годовые затраты на автоматизацию управленческого учета минимальны при варианте совместного ведения финансового и управленческого учетов (60 млн. сумм);

5) внесенные мероприятия позволят улучшить значения всех показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия.

Выводы по второй главе работы:

1. ЧФ «Лига» действует на рынке оптовой торговли товарами народного потребления. Ассортимент реализуемых товаров: канцелярские товары, бытовая химия, игрушки и товары для детей, упаковочные товары. Торговля ведется как через склады предприятия, так и транзитом. В течение 2019-2021 гг. происходило увеличение выручки, чистой прибыли, стоимости активов предприятия. При этом деятельность предприятия рентабельна, со средними показателями деловой активности. Предприятие в целом ликвидно, финансово устойчиво, имеет собственный оборотный капитал, который на 50 % покрывает товарные запасы. При этом большую часть активов предприятия составляют товарные запасы.

2. Численность персонала невелика, и к концу 2021 г. составляет 32 человека. По критерию численности предприятие относится к категории малых. Ежегодно предприятие увеличивает среднюю заработную плату по

всем категориям персонала, что позволяет увеличивать производительность труда и средний размер чистой прибыли в расчете на одного работника.

3. Основную долю издержек предприятия составляют прочие издержки, в том числе: транспортные расходы и аренда, затраты на хранение товаров. Для заработной платы в общей массе издержек невелика.

4. Основную выручку предприятие получает от торговли товарами через свои склады. Наибольшая доля в выручке, а также уровень рентабельности – по канцелярским товарам и бытовой химии.

5. Наибольший денежный поток – по текущей деятельности. Кассовые разрывы покрываются предприятием путем получения кредитов и просрочки по платежам кредиторам.

6. В целом, рассматриваемое предприятие ведет свой бизнес успешно, имеет потенциал для улучшения своей результативности. Одним из инструментов роста эффективности деятельности предприятия является внедрение управленческого учета.

7. Предприятию необходимо организовать ведение управленческого учета в разрезе следующих направлений:

- структура персонала, затраты на персонал в увязке с эффективностью использования персонала;
- структура издержек в увязке с общим уровнем издержек и в разрезе методов ведения торговой деятельности, товарных групп;
- структура выручки в увязке с общим и частными показателями рентабельности в разрезе методов ведения торговой деятельности и товарных групп;
- структура дебиторской / кредиторской задолженности в увязке с общим уровнем обязательств, а также уровнем просроченных к оплате, сомнительных, нереальных для взыскания обязательств;
- движение денежных средств в разбивке по видам и структуре денежных потоков;

- показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия (рентабельность, деловая активность, ликвидность, финансовая устойчивость, ликвидность баланса);

8. Необходимо автоматизировать управленческий учет по одному из следующих вариантов:

- раздельное ведение финансового и управленческого учетов;
- совместное ведение финансового и управленческого учета в единой базе;

9. Управленческий учет должен быть организован по центрам ответственности.

10. Годовые затраты на автоматизацию управленческого учета минимальны при совместном ведении финансового и управленческого учетов.

11. Ведение управленческого учета на предприятии позволит:

- 1) увеличить выручку от реализации;
- 2) оптимизировать издержки;
- 3) оптимизировать структуру товарооборота, издержек, дебиторской и кредиторской задолженности;
- 4) оптимизировать денежные потоки;
- 5) повысить показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗБ7Б	Шафиковой Руфине Ильгизаровне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - 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)	Рабочее место экономиста ЧФ «Лига». Вредные и опасные факторы: - стрессы; - переутомление физическое и эмоциональное; - малая подвижность. Вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций – низкая. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные бухгалтерского и управленческого учетов ЧФ «Лига». 2. Прогнозы развития ЧФ «Лига» на 2022-2024 гг.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	Локальные нормативные акты ЧФ «Лига» Трудовое, налоговое, гражданское, экологическое законодательство Республики Узбекистан

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - 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.	Стейкхолдеры (прямые и косвенные) от реализации ЧФ «Лига» программ социальной ответственности Перечень программ социальной ответственности, которые могут быть реализованы предприятием Бюджет программ социальной ответственности предприятия на 2022-2024 гг.
<i>2. Анализ факторов внешней социальной</i>	Внешние стейкхолдеры предприятия при

<i>ответственности:</i> - 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.	реализации программ социальной ответственности Внутренние стейкхолдеры предприятия при реализации программ социальной ответственности
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - 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.	Организационно-правовые основы организации деятельности предприятия в сфере социальной ответственности
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблицы и диаграммы по теме исследования

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	25.01.2022
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б7Б	Шафикова Руфина Ильгизаровна		

3 Социальная ответственность предприятия

Миссия ЧФ «Лига» – «Мы работаем на благо себя и всего общества».

В своей деятельности рассматриваемое торговое предприятие декларирует следующие ценности:

- 1) четное ведение бизнеса с партнерами (покупателями и поставщиками);
- 2) стремление к высоким стандартам ведения бизнеса;
- 3) забота о собственном персонале;
- 4) забота об экологии;
- 5) забота и внимание к местному сообществу.

Декларирование перечисленных ценностей подготовило почву для формирования и реализации предприятием с 2022 г. программы социальной ответственности.

Реализация программы социальной ответственности приведет к формированию прямых и косвенных стейкхолдеров – таблица 40.

Таблица 40 – Стейкхолдеры социальной ответственности ЧФ «Лига»

Внешние (косвенные)	Внутренние (прямые)
Местное общество Местные власти Контролирующие общественные и государственные организации Контрагенты предприятия Частные лица – получатели помощи от предприятия	Персонал предприятия Семьи персонала предприятия Собственники предприятия

Как видно из таблицы 40, реализация программы социальной ответственности сформирует для предприятия как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. При этом количество косвенных стейкхолдеров намного выше.

Так, реализация ЧФ «Лига» собственной комплексной программы социальной ответственности, имеющей в своем составе мероприятия, направленные на:

- помощь лицам, нуждающимся в помощи;
 - природосбережение,
- позволит местным властям сэкономить средства.

Местное общество от деятельности предприятия в сфере социальной ответственности получит те блага, которые не смогло бы получить в том объеме, если бы социально-ориентированные мероприятия проводило бы только государство.

Высокие стандарты ведения бизнеса, на которые ориентируется предприятие в своей деятельности, позволяет общественным и государственным контролирующим организациям направить свои ресурсы и внимание на иные компании и предприятия, которые в своей деятельности нарушают законодательство РУ.

Контрагенты предприятия, благодаря деятельности ЧФ «Лига» также могут направить свои ресурсы на более пристальную работу с иными контрагентами, и взаимодействовать с ЧФ «Лига» на многолетней основе к общей выгоде всех контрагентов.

Частные лица – получатели помощи от предприятия также получают выгоды от реализацией ЧФ «Лига» программы социальной ответственности:

- материальную помощь;
- помощь реальными действиями в решении каких-либо насущных проблем получателя помощи.

Несмотря на то, что количественно больше внешних стейкхолдеров, основное направление программ социальной ответственности предприятия (по объему финансирования) будет направлено на внутренних стейкхолдеров.

Основными стейкхолдерами программ социальной ответственности предприятия является его персонал, для которого будут реализовываться следующие социально-ориентированные программы:

- 1) дополнительная программа ежегодного медицинского осмотра. Помимо перечня основных специалистов, которых работнику необходимо

пройти в рамках ежегодного медицинского осмотра, в ежегодном медицинском осмотре персонала будут задействованы и более узкие специалисты. Реализация данного направления позволит предприятию:

- сократить частоту и продолжительность нахождения работников на больничном;

- повысить производительность труда работников;

- снизить потери любого вида от работы больных работников;

2) обеспечить работников предприятия и членов их семей (одного на выбор) занятиями в тренажерных, бассейнах или фитнес-залах. Реализация данного направления позволит предприятию:

- повысить общий уровень здоровья персонала;

- сократить частоту и продолжительность нахождения работников на больничном;

- повысить производительность труда работников;

- сократить частоту и продолжительность нахождения работников на больничных в связи с уходом за заболевшими родственниками;

3) создание фонда поддержки работников в трудных жизненных ситуациях, из которого может оказываться помощь работникам, например, на следующие цели:

- оплата дорогостоящего лечения;

- отправка детей на отдых;

- обучение ребенка работника и пр.

Реализация данного направления позволит предприятию:

- стимулировать работников к более производительному труду;

- сделать работников более лояльными предприятию;

- повысить производительность труда работников;

4) обеспечить работникам периодическое повышение их профессиональной квалификации. Например, может быть разработан план обучения работников. Ежегодно, в соответствии с планом, часть персонала

будет повышать свою профессиональную квалификацию. Реализация данного направления позволит предприятию:

- стимулировать работников к более производительному труду;
- сделать работников более лояльными предприятию;
- повысить производительность труда работников;
- сократить потери от непрофессиональной деятельности работников;

5) создание программы культурного развития персонала и сплочения коллектива. В рамках данной программы могут проводиться, например, следующие мероприятия:

- конкурс каких-либо талантов работников предприятия (в том числе вместе с семьей);
- совместное посещение каких-либо культурно-развивающих мероприятий;
- проведение коллективных культурно-развлекательных мероприятий.

Реализация данного направления позволит предприятию:

- улучшить социально-психологический климат в коллективе;
- повысить культурный уровень работников;
- сделать работников более лояльными предприятию;
- повысить производительность труда работников.

Структурно все подпрограммы единой программы социальной ответственности ЧФ «Лига» представлены в таблице 41.

Все перечисленные подпрограммы единой программы социальной ответственности несут предприятию как выгоды, так и значительные расходы. Бюджет программ социальной ответственности предприятие будет планировать ежегодно, на очередной финансовый год, ежегодно корректируя сумму финансирования – таблица 42, из которой видно, что наибольшие суммы финансирования предприятие будет направлять на социальные программы для собственного персонала.

Таблица 41 – Структура программы социальной ответственности ЧФ «Лига»

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемые результаты от реализации
Сохранение природы	Социальные инвестиции Социальная ответственность персонала	Местные власти Местное общество	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Сохранение экологии Вовлечение персонала в программы социальной ответственности
Высокое качество ведения дела	Социальные инвестиции	Контрагенты предприятия Контролирующие организации	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Взаимовыгодное сотрудничество с контрагентами
Благотворительность	Социальные инвестиции	Местные власти Местное общество Получатели помощи	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Снижение уровня социальной напряженности в обществе
Медицинской осмотр персонала	Социальные инвестиции	Персонал	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Здоровьесбережение персонала Рост производительности труда
Здоровье персонала	Социальные инвестиции	Персонал и его семьи	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Сокращение числа и продолжительности нахождения работников на больничном
Культурный досуг персонала	Социальные инвестиции	Персонал и его семьи	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Повышение уровня культурного развития работников
Повышение квалификации персонала	Социальные инвестиции	Персонал	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Рост профессиональной квалификации персонала
Фонд помощи персоналу	Социальные инвестиции	Персонал и его семьи	С 1 января по 31 декабря ежегодно	Рост вовлеченности и лояльности персонала Повышение производительности труда

Общая сумма финансирования на 2022 г. всех подпрограмм комплексной программы социальной ответственности составит 317,70 млн. сум.

Таблица 42 – Смета на финансирование комплексной программы социальной ответственности предприятия на 2022 г.

Подпрограмма единой программы	Объем финансирования, млн. сум
Сохранение природы	30,60
Высокое качество ведения дела	15,10
Благотворительность	32,00
Медицинской осмотр персонала	48,00
Здоровье персонала	51,00
Культурный досуг персонала	26,00
Повышение квалификации персонала	70,00
Фонд помощи персоналу	45,00
Итого	317,70

В целом, соотношение финансирования программ социальной ответственности для прямых и косвенных стейкхолдеров составляет 75 к 25 % – рисунок 30.

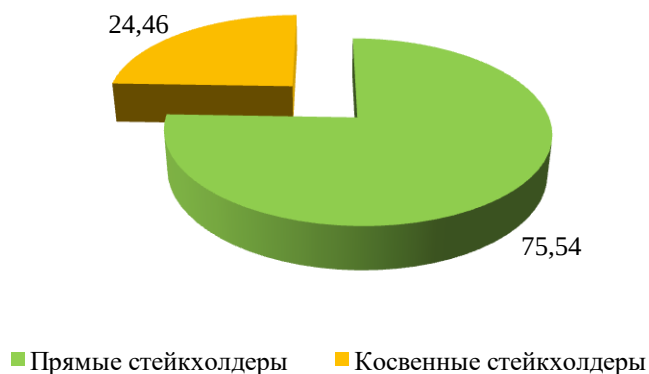


Рисунок 30 – Структура финансирования программ социальной ответственности предприятия на 2022 г., %

Таким образом, по результатам разработки для ЧФ «Лига» комплексной программы социальной ответственности можно сделать следующие выводы:

1. Предлагаемая комплексная программа социальной ответственности полностью соответствует миссии и ценностям предприятия.

2. Предприятие планирует реализацию широкого спектра подпрограмм социальной ответственности. При этом основной ориентир, как по количеству подпрограмм, так и по объему финансирования – на внутренних стейкхолдеров.

3. Все подпрограммы предлагаемой комплексной программы социальной ответственности предприятия полностью будут удовлетворять потребностям как прямых, так и косвенных стейкхолдеров.

4. Предприятие планирует финансировать все подпрограммы комплексной программы социальной ответственности в соответствии с объемами своей деятельности. При увеличении объемов деятельности будут, соответственно, увеличены объемы финансирования программы социальной ответственности.

5. Реализация комплексной программы социальной ответственности позволит предприятию получить следующие преимущества:

- рост производительности труда;
- повысить общий уровень здоровья персонала;
- сократить частоту и продолжительность нахождения работников на больничном;
- сделать работников более лояльными предприятию;
- улучшить социально-психологический климат в коллективе;
- повысить культурный уровень работников;
- получить благосклонность местных властей, общества, контролирующих организаций.

6. С целью совершенствования в перспективе предлагаемой программы предприятию можно предложить:

- более активно задействовать в реализации отдельных направлений программы работников предприятия;

- объединиться с властями для реализации программ социальной ответственности, направленных на внешних стейкхолдеров;
- обмениваться опытом реализации программы социальной ответственности с иными предприятиями.

Заключение

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что поставленные цели достигнуты, а задачи решены. Полученные в ходе проведения исследования данные можно объединить в следующие выводы:

Управленческий учет – это система формирования, управления и своевременного предоставления необходимой для принятия управленческих решений информации обо всех процессах предприятия. Управленческий учет отличается от бухгалтерского учета и является частью контроллинга.

Основные функции управленческого учета – это планирование, организация, стимулирование и контроль. Информационной основой управленческого учета являются как внешние, так и внутренние источники.

Организация управленческого учета целесообразна с момента начала деятельности предприятия, но может быть организована в любой момент его деятельности. При этом в нормативных документах РФ и РУ нет строго регламентированных правил и требований по ведению управленческого учета, составления управленческой отчетности. Каждое предприятие, исходя из своих возможностей, масштабов и направлений ведения бизнеса, степени автоматизации учетных процессов и процессов управления, самостоятельно формирует цели, задачи, направления, показатели, формы управленческого учета.

Особенностью организации и ведения управленческого учета в оптовой торговле является выделение следующих компонент: снабженческая и сбытовая деятельности, организационная деятельность, а также прочие виды деятельности. Управленческий учет в оптовой торговле организуется по центрам финансовой ответственности, через которые проходят основные информационные потоки по наиболее важным аспектам торговой деятельности.

ЧФ «Лига» действует на рынке оптовой торговли товарами народного потребления. Ассортимент реализуемых товаров: канцелярские товары, бытовая химия, игрушки и товары для детей, упаковочные товары. Торговля ведется как через склады предприятия, так и транзитом. В течение 2019-2021 гг. происходило увеличение выручки, чистой прибыли, стоимости активов предприятия. При этом деятельность предприятия рентабельна, со средними показателями деловой активности.

Предприятие в целом ликвидно, финансово устойчиво, имеет собственный оборотный капитал, который на 50 % покрывает товарные запасы. При этом большую часть активов предприятия составляют товарные запасы.

Численность персонала невелика, и к концу 2021 г. составляет 32 человека. По критерию численности предприятие относится к категории малых. Ежегодно предприятие увеличивает среднюю заработную плату по всем категориям персонала, что позволяет увеличивать производительность труда и средний размер чистой прибыли в расчете на одного работника.

Основную долю издержек предприятия составляют прочие издержки, в том числе: транспортные расходы и аренда, затраты на хранение товаров. Для заработной платы в общей массе издержек невелика. Основную выручку предприятие получает от торговли товарами через свои склады. Наибольшая доля в выручке, а также уровень рентабельности – по канцелярским товарам и бытовой химии.

В целом, рассматриваемое предприятие ведет свой бизнес успешно, имеет потенциал для улучшения своей результативности. Одним из инструментов роста эффективности деятельности предприятия является внедрение управленческого учета. Предприятию для повышения результативности финансово-производственной деятельности необходимо организовать ведение управленческого учета в разрезе следующих направлений:

- структура персонала, затраты на персонал в увязке с эффективностью использования персонала;
- структура издержек в увязке с общим уровнем издержек и в разрезе методов ведения торговой деятельности, товарных групп;
- структура выручки в увязке с общим и частными показателями рентабельности в разрезе методов ведения торговой деятельности и товарных групп;
- структура дебиторской / кредиторской задолженности в увязке с общим уровнем обязательств, а также уровнем просроченных к оплате, сомнительных, нереальных для взыскания обязательств;
- движение денежных средств в разбивке по видам и структуре денежных потоков;
- показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия (рентабельность, деловая активность, ликвидность, финансовая устойчивость, ликвидность баланса);

Необходимо автоматизировать управленческий учет по одному из следующих вариантов:

- раздельное ведение финансового и управленческого учетов;
- совместное ведение финансового и управленческого учета в единой базе.

Годовые затраты на автоматизацию управленческого учета минимальны при совместном ведении финансового и управленческого учетов (60 млн. сумм).

Внесенные предложения позволят улучшить значения по всем показателям, характеризующим финансовое состояние предприятия, а также:

- 1) увеличить выручку от реализации;
- 2) оптимизировать издержки;
- 3) оптимизировать структуру товарооборота, издержек, дебиторской и кредиторской задолженности;
- 4) оптимизировать денежные потоки.

Список использованных источников

1. Жминько, С.И. Диагностика и постановка системы управленческого учета в организациях оптовой торговли / С.И.Жминько, А.А. Любушкин // Международный бухгалтерский учет. - 2020. - № 20. - С. 34-45.
2. Любушкин, А.А. Исторические аспекты развития технологий и инструментов управленческого учета в торговых организациях / А.А.Любушкин // Все для бухгалтера. - 2018. - № 7. - С. 39-50.
3. Шалаева, Л.В. Направления структуризации информации в системе стратегической управленческой отчетности центра расходов / Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет. - 2021. - № 7. - С. 761-780.
4. Богатырев, И.А. Особенности функционирования системы учетно-аналитического обеспечения торговых организаций / И.А. Богатырев // Международный бухгалтерский учет. - 2018. - № 11. - С. 44-49.
5. Вахрушева, О.Б. Формирование управленческого учета на основе гармонизации учета, анализа, бюджетирования и контроля / О.Б.Вахрушева // Аудитор. - 2017. - № 5. - С. 62-67.
6. Глущенко, А.В. Развитие управленческого учета в контексте теории ограничений систем / А.В. Глущенко // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2020. - № 20. - С. 40-46.
7. Ведение управленческой отчетности в розничной торговле: этапы и правила организации, программы. –URL: <https://www.ekam.ru/blogs/pos/vedenie-upravlencheskoy-otchetnosti> (дата обращения 07.05.2022) – Текст: электронный
8. Сунгатуллина, Р.Н. Международный опыт организации управленческого учета / Р.Н.Сунгатуллина, В.В. Загарских// Международный бухгалтерский учет. - 2021. - № 4. - С. 17-26.
9. Гущина, И.Э. Практические рекомендации по формированию системы управленческого учета издержек / И.Э. Гущина // Финансовый

вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2020. - № 10. - С. 54-64.

10. Башкатова, Т.А. Особенности управленческого учета и отчетности в торговых организациях / Т.А.Башкатова, И.А.Богатырев // Международный бухгалтерский учет. - 2020. - № 9. - С. 13-18.

11. Самусенко, С.А. Управленческий учет в гибких производственных системах / С.А. Самусенко // Международный бухгалтерский учет. - 2014. - № 17. - С. 42-52.

12. Лысенко, Д. Организация управленческого учета / Д. Лысенко // Аудит и налогообложение. - 2019. - № 2. - С. 33-39.

13. Швырева, О.И., Любушкин А.А. Инструментарий управленческого учета продаж в оптовой торговле / О.И.Швырева, А.А.Любушкин // Международный бухгалтерский учет. - 2021. -№ 10. - С. 23-31.

14. Любушкин, А.А. Управленческий учет и анализ продаж в организациях оптовой торговли / А.А. Любушкин // Экономический анализ: теория и практика. - 2019. - № 4. - С. 37-48.

15. Сорокина, В.В. Тенденции развития инструментария управленческого учета / В.В. Сорокина // Международный бухгалтерский учет. - 2017. - № 20. - С. 1202-1212.

16. Ивашкевич, В.Б. Новые профессиональные компетенции в условиях цифровизации: исследования специалистов в области учета, анализа и аудита / В.Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. - 2022. - № 3. - С. 244-259.

17. Семиколонова, М.Н. Организационно-методические аспекты управленческого учета по сегментам деятельности / М.Н.Семиколонова// Аудиторские ведомости. - 2019. - № 8. - С. 41-52.

18. Годовой отчет. Бухгалтерская отчетность для коммерческих организаций - 2021 / под общ. ред. д. э. н. Ю.А. Васильева. - М.: БиТуБи, 2021. - 144 с.

19. Ибрагимова, А.Х. Значение счетного плана при организации управленческого учета / А.Х. Ибрагимова // Аудитор. - 2018. - № 10. - С. 37-43.
20. Герасимова, Л.Н. Учетно-аналитический механизм управления дебиторской задолженностью в строительстве / Л.Н. Герасимова // Аудитор. - 2021. - № 2. - С. 39-50.
21. Глущенко, А.В. Система контроллинга организации как основа принятия управленческих решений / А.В. Глущенко, Я.В. Иванов // Бухгалтерский учет. - 2020. - № 23. - С. 33-39.
22. Шароватова, Е.А. Управление по отклонениям: современная техника взаимосвязи бюджетной и учетной информации / Е.А. Шароватова, Р.Н. Магомедова // Международный бухгалтерский учет. - 2020. - № 1. - С. 17-29.
23. Каверина, О.Д. Организация управленческого учета: проблемы и суждения / О.Д. Каверина // Аудиторские ведомости. - 2015. - № 8. - С. 48-61.
24. Глущенко, А.В., Малий Н.А. Учет и контроль дебиторской и кредиторской задолженности как основные инструменты управления денежными потоками малого предприятия / А.В. Глущенко, Н.А. Малий // Бухгалтерский учет. 2021. - № 16. - С. 17-24.
25. Тарасова, Т.М. Организация управленческого учета на предприятии в современных условиях / Т.М. Тарасова // Международный бухгалтерский учет. - 2019. - № 6. - С. 19-28.
26. Сафонова, М.Ф., Петух А.В. Организационно-методические аспекты аудита прогнозной финансовой информации с учетом требований международных стандартов аудита / М.Ф. Сафонова, А.В. Петух // Международный бухгалтерский учет. - 2020. - № 2. - С. 143-167.
27. Чайковская, Л.А. Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях / Л.А. Чайковская, С.А. Филин // Международный бухгалтерский учет. - 2019. - № 3. - С. 259-273.

28. Глущенко, А.В. Особенности управленческого учета прибыли на предприятиях электроэнергетики / А.В.Глущенко, В.К. Таранец// Бухгалтерский учет. - 2021. - № 3. - С. 15-23.

29. Астраханцева, И.А. Учет и анализ банкротств: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / И.А.Астраханцева, И.Г.Кукукина. –М.: ИНФРА-М, 2021. - 377 с.

30. Жильцова, Ю.В., Адалина А.А. Моделирование данных в системах управленческого учета и бюджетирования / Ю.В.Жильцова, А.А. Адалина // Бухгалтерский учет. - 2021. - № 13. - С. 13-22.

31. Пермяков, Ю.В. От грамотного ведения управленческого учета зависит выбор финансовой и налоговой политики организации / Ю.В.Пермяков // Российский налоговый курьер. - 2019. - № 3. - С. 44-49.

32. Шалаева, Л.В. Структуризация информации о денежных потоках в системе стратегической управленческой отчетности / Л.В.Шалаева // Международный бухгалтерский учет. - 2021. - № 5. - С. 509-523.

33. Романов, С.А. Отраслевые особенности организации управленческого учета материально-производственных запасов в отделочном производстве / С.А.Романов, П.А. Романов // Бухгалтерский учет. - 2021. - № 17. - С. 2-14.

34. Семина, Л.А. Проблемы постановки и внедрения системы управленческого учета в организациях / Л.А. Семина // Аудиторские ведомости. - 2015. - № 6. - С. 77-83.

35. Клычова, Г.С. Формирование управленческой отчетности об инвестициях в долгосрочные активы / Г.С.Клычова, К.А.Парфенова // Международный бухгалтерский учет. - 2022. - № 2. - С. 163-179.

36. Шалаева, Л.В. Центр инноваций в системе стратегического управленческого учета / Л.В. Шалаева // Международный бухгалтерский учет. - 2021. - № 4. - С. 407-421.

37. Тепляков, А.Б. Урегулирование экономических споров, связанных с долгами организаций / А.Б.Тепляков. - М.: РОСБУХ, 2019. - 476 с.

38. Глущенко, А.В. Анализ имущественного потенциала как приоритетное направление оценки финансового положения предприятия / А.В.Глущенко, Д.С. Пешков // Бухгалтерский учет. - 2020. - № 18. С. 2-8.

39. Ситникова, С.А. Принципы риск-ориентированного управленческого учета / С.А. Ситникова // Международный бухгалтерский учет. - 2018. - №8. - С. 466-478.

40. Гущина, И.Э. Управленческий учет интеллектуальной собственности инновационной организации / И.Э.Гущина, Р.А. Грибакин// Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2022. - № 2. - С. 40-45.

41. Глущенко, А.В. Темников В.А. Методика идентификации и оценки финансовых рисков в системе управленческого учета компании / А.В.Глущенко, Э.Н.Самедова, В.А. Темников // Международный бухгалтерский учет. - 2020. - № 5. - С. 521-542.

42. Лабынцев, Н.Т.. Развитие управленческого учета затрат на контроль качества в системе менеджмента качества / Н.Т.Лабынцев, Е.А. Шароватова// Аудиторские ведомости. - 2016. - № 5. - С. 29-37.

43. Туякова, З.С.. Современные виды инфо-коммуникационной деятельности и их влияние на специфику организации управленческого учета / З.С.Туякова, Т.В. Черемушникова// Международный бухгалтерский учет. - 2019. - № 11. - С. 21-30.

44. Гущина, И.Э. Управленческий учет корпоративной социальной ответственности / И.Э. Гущина // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - 2019. - № 9. - С. 54-62.

45. Глущенко, А.В.. К вопросу о социальной ответственности бизнеса / А.В.Глущенко, Ю.А. Калюжная // Бухгалтерский учет. - 2020. -№ 22. - С. 22-27.

Приложение А
(обязательное)
Отчетность ЧФ «Лига» за 2019-2021 гг.

Бухгалтерский баланс

Актив	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
I Внеоборотные активы			
Основные средства	2 078	1 890	1 912
Нематериальные активы	0	0	0
Капитальные вложения	35	0	47
Прочие внеоборотные активы	11	8	13
Итого по разделу I	2 124	1 898	1 972
II Оборотные активы			
Запасы	57 881	64 307	78 664
в том числе			
материалы	537	604	489
товары	55 853	62 077	76 364
издержки обращения на нереализованные товары	1 491	1 626	1 811
Дебиторы	208	199	313
в том числе			
покупатели	167	156	247
прочие дебиторы	41	43	66
Денежные средства	937	1 009	1 283
в том числе			
касса	20	15	13
расчетные счета	917	994	1 270
Прочие оборотные активы	46	29	17
Итого по разделу II	59 072	65 544	80 277
Баланс	61 196	67 442	82 249

Пассив	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
III Собственные пассивы			
Уставный капитал	803	926	1 000
Резервный капитал	619	971	1 250
Нераспределенная прибыль	20 802	25 405	40 199
Итого по разделу III	22 224	27 302	42 449
IV Долгосрочные пассивы			
Кредиты банков	28 000	24 650	20 550
Итого по разделу IV	28 000	24 650	20 550
V Краткосрочные пассивы			
Кредиты банков	1 894	1 611	2 257
Кредиторская задолженность	9 078	13 879	16 993
в том числе			
поставщикам	7 364	11 818	15 400
авансы полученные	952	849	511
персоналу	107	144	219
в бюджет и внебюджетные фонды	449	873	546
прочие кредиторы	206	195	317
Итого по разделу V	10 972	15 490	19 250
Баланс	61 196	67 442	82 249

Отчет о финансовых результатах

Показатели	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Выручка	354 598	398 605	407 380
в том числе			
товары	354 598	398 605	407 380
Себестоимость	278 945	300 882	306 504
в том числе			
товары	278 945	300 882	306 504
Валовая прибыль	75 653	97 723	100 876
Коммерческие расходы	30 420	33 824	36 161
Административные расходы	0	0	0
Прибыль от продаж	45 233	63 899	64 715
Прочие доходы	681	593	305
Прочие расходы	1 309	1 227	1 498
Прибыль до налогообложения	44 605	63 265	63 522
Налоговые платежи	14 218	12 567	12 618
Чистая прибыль	30 387	50 698	50 903

Приложение Б
(обязательное)

Прогнозная отчетность предприятия за 2022 г.

Бухгалтерский баланс

Актив	31.12.2021	31.12.2022
I Внеоборотные активы		
Основные средства	1 912	1 921
Нематериальные активы	0	0
Капитальные вложения	47	0
Прочие внеоборотные активы	13	0
Итого по разделу I	1 972	1 921
II Оборотные активы		
Запасы	78 664	71 299
в том числе		
материалы	489	184
товары	76 364	69 518
издержки обращения на нерезализованные товары	1 811	1 597
Дебиторы	313	102
в том числе		
покупатели	247	102
прочие дебиторы	66	0
Денежные средства	1 283	2 804
в том числе		
касса	13	10
расчетные счета	1 270	2 794
Прочие оборотные активы	17	0
Итого по разделу II	80 277	74 205
Баланс	82 249	76 126
Пассив	31.12.2021	31.12.2022
III Собственные пассивы		
Уставный капитал	1 000	1 000
Резервный капитал	1 250	1 250
Нераспределенная прибыль	40 199	44 726
Итого по разделу III	42 449	46 976
IV Долгосрочные пассивы		
Кредиты банков	20 550	19 580
Итого по разделу IV	20 550	19 580
V Краткосрочные пассивы		
Кредиты банков	2 257	1 603

Пассив	31.12.2021	31.12.2022
Кредиторская задолженность	16 993	7 967
в том числе		
поставщикам	15 400	5 968
авансы полученные	511	1 607
персоналу	219	17
в бюджет и внебюджетные фонды	546	375
прочие кредиторы	317	0
Итого по разделу V	19 250	9 570
Баланс	82 249	76 126

Отчет о финансовых результатах

Показатели	31.12.2021	31.12.2022
Выручка	407 380	427 749
в том числе		
товары	407 380	427 749
Себестоимость	306 504	321 829
в том числе		
товары	306 504	321 829
Валовая прибыль	100 876	105 920
Коммерческие расходы	36 161	35 438
Административные расходы	0	0
Прибыль от продаж	64 715	70 482
Прочие доходы	305	1 408
Прочие расходы	1 498	715
Прибыль до налогообложения	63 522	71 175
Налоговые платежи	12 618	14 235
Чистая прибыль	50 903	56 940