

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного  
сервисного обслуживания (на примере ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»)

Обучающийся

А. Б. Якушин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А. Б. Якушин

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»)»

Научный руководитель: О. М. Сярдова

Цель исследования – на основе изученных теоретических особенностей разработать и внедрить мероприятия по совершенствованию сервисного обслуживания для повышения конкурентоспособности продукции.

Объект исследования – конкурентоспособность ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти».

Предмет исследования – процесс сервисного обслуживания в ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти».

Методы исследования: метод подбора и обработки литературных источников, метод системного анализа, статистические методы обработки информации, табличные и графические методы представления данных.

Краткие выводы по бакалаврской работе: проведенный анализ конкурентоспособности продукции показал, что продукция компания пользуется спросом на рынке. В компании отлажен процесс доставки продукции до потребителей, однако несмотря на это существуют некоторые проблемы, для решения которых были предложены мероприятия по совершенствованию сервисного обслуживания и оценена их эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в том, что практические мероприятия могут быть применены в исследуемой организации.

Структура и объем работы. Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, списка литературы из 26 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 59 страницы машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические особенности обеспечения конкурентоспособности продукции путем эффективного сервисного обслуживания.....	7
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности.....	7
1.2 Особенности сервисного обслуживания и его влияние на уровень конкурентоспособности.....	14
2 Анализ сервисного обслуживания, как фактор конкурентоспособности (на примере ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»).....	21
2.1 Краткая характеристика деятельности организации.....	21
2.2 Оценка сервисного обслуживания в организации и конкурентоспособности продукции.....	29
3 Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»).....	44
3.1 Пути повышения конкурентоспособности за счет совершенствования сервисного обслуживания.....	44
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	49
Заключение .....	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	57
Приложение А. Маршрутный лист .....	60
Приложение Б. Отчет по корректировкам заданий .....	62

## Введение

В современном мире рынок товаров и услуг отличается высоким уровнем конкуренции различных компаний. Конкуренция выступает стимулом для постоянного развития и повышения качества товаров и услуг.

На формирование конкурентного преимущества большую роль оказывает политика стратегического менеджмента компании, которая направлена на создание эффективной конкурентной стратегии развития. Главным рычагом повышения конкурентоспособности является формирование конкурентных преимуществ, которые определяют какими отличительными свойствами обладает товар или услуга компании, дающих превосходство над товарами ее прямых конкурентов. Любое превосходство над конкурентами устанавливается путем сравнения с ключевыми участниками рынка.

Для успешной деятельности коммерческим предприятиям важно находиться в устойчивой экономической среде. Современные условия и рост требований потребителей способствуют модификации существующих и разработке новых продуктов и услуг. Еще одним важным инструментом в условиях высокой конкуренции является формирование имиджа, компании стараются привлечь внимание потребителей различными способами. Как правило потребители выбирают известные бренды, которые зарекомендовали себя на рынке.

В современном мире главным фактором эффективности деятельности является уровень сервиса и разнообразие предоставляемых продуктов и услуг. Учитывая это, современным предприятиям необходимо приложить массу усилий для постоянного развития и одним из основных направлений совершенствования является организация сервисного обслуживания высокого уровня. Именно качество обслуживания клиентов оказывает большое влияние на конкурентоспособность, поскольку эффективное взаимодействие с

потребителями товаров и услуг, позволяет увеличить товарооборот и привлечь больше покупателей, что в свою очередь обеспечит получение прибыли [21].

Для обеспечения высокого уровня сервиса покупателей и роста потребительской активности руководство предприятия должно уделять особое внимание не только качеству предлагаемой продукции или услуги, но и мониторингу и анализу качества обслуживания. Особую роль в формировании и предоставлении качественного сервиса потребителям играют непосредственно те работники, которые напрямую контактируют с покупателями. От них требуется не только высокая квалификация, но и соблюдение правил профессиональной этики. Требования потребителей к качеству обслуживания постоянно растут, поэтому необходимо постоянное совершенствование сервиса для высокого уровня конкурентоспособности. Экономика страны в наши дни способствует усилению конкуренции, что требует от руководства и собственников бизнеса постоянно внедрять и использовать новые инструменты управления организацией и постоянно совершенствовать рычаги по повышению уровня конкурентоспособности. Все вышеперечисленное подтверждает актуальность темы исследования [24].

Цель исследования заключается в том, чтобы на основе изученных теоретических особенностей разработать и внедрить мероприятия по совершенствованию сервисного обслуживания для повышения конкурентоспособности продукции.

В процессе исследования необходимо решить ряд задач, а именно:

- изучить понятие и сущность конкурентоспособности;
- рассмотреть особенности сервисного обслуживания и его влияние на уровень конкурентоспособности;
- дать характеристику деятельности ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»;
- провести оценку сервисного обслуживания и уровень конкурентоспособности продукции в организации;

- разработать пути повышения конкурентоспособности за счет совершенствования сервисного обслуживания;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является конкурентоспособность ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти». Предметом – процесс сервисного обслуживания в ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти».

Проведение исследования подразумевает использование следующих методов: метод подбора и обработки литературных источников, метод системного анализа, метод сравнения, метод классификации, статистические методы обработки информации, метод синтеза полученных данных в теоретические выводы и практические рекомендации, табличные и графические методы представления данных.

Информационной базой исследования послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов, научные статьи в экономических журналах, периодике и размещенные в сети Интернет, а также документация организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке практических мероприятий, направленных на совершенствование сервисного обслуживания в организации.

Работа включает в себя введение, в котором обоснована актуальность, поставлены цель и задачи исследования, три главы, заключение. В первой главе представлены теоретические особенности обеспечения конкурентоспособности продукции путем эффективного сервисного обслуживания, во второй главе проведен анализ сервисного обслуживания, как фактор конкурентоспособности (на примере ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»), третья глава описывает мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания и оценку их эффективности.

# **1 Теоретические особенности обеспечения конкурентоспособности продукции путем эффективного сервисного обслуживания**

## **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности**

Независимо от своего размера, предприятия являются движущей силой экономического роста страны. В России стараются создать благоприятные условия для развития бизнеса и обеспечения его жизнеспособности. Конкурентоспособность следует учитывать как один из ключевых аспектов жизнеспособности бизнеса.

Уровень конкуренции на рынке непосредственно влияет на хозяйственную деятельность предприятий, побуждая их постоянно совершенствовать свою деятельность, повышая качество продукции и услуг, расширяя ассортимент, совершенствуя политику ценообразования и маркетинговую стратегию. Конкурентоспособность является показателем эффективности использования ресурсов для достижения высоких результатов деятельности, на уровень которой оказывает большое число внешних и внутренних факторов.

Чтобы добиться успеха, каждая компания вынуждена эффективно использовать свой реальный капитал, финансы, потенциал сотрудников и анализировать среду, в которой она работает, адаптируя функции, цели и задачи организации и методы управления к меняющимся условиям ведения бизнеса.

По мнению М. Е. Портера «конкуренция выступает важнейшим определяющим фактором успешности компании на рынке, которая зависит от различных аспектов деятельности компании, в том числе и выбранной стратегии, будет ли она конкурентной» [19]. Конкурентная стратегия подразумевает собой направленные действия компании на то, чтобы занять на рынке высокую позицию, стать узнаваемой, уметь противостоять напору конкурентов.

Р. Фармер и Б. Ричмен в 1965 г., выделили четыре группы детерминант конкурентоспособности, они представлены на рисунке 1.

Образование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отражающее уровень грамотности, состояние и качество образовательной системы</li> </ul>
Социально-культурные характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонстрирующие человеческие нормы, ценности и верования</li> </ul>
Политическая и правовая система	<ul style="list-style-type: none"> <li>• их особенности</li> </ul>
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеризующих уровень экономической активности</li> </ul>

Рисунок 1 – Детерминанты конкурентоспособности, выделенные Р. Фармером и Б. Ричменом [12]

Начальные теоретические особенности конкуренции и ее сущности были сформированы к середине XX века в основных классических моделях. Выделяют подходы к изучению конкурентоспособности трех различных школ, представленных на рисунке 2.

американская школа	британская школа	скандинавская школа
концепция национальных конкурентных преимуществ М. Портера	парадигма Дж. Даннинга	концепция Б. Лундвала и Б. Йонсона
концепция региональных кластеров и региональной конкурентоспособности М. Энрайта	концепция Р. Каплински, Р. Хамфри и Х. Шмитца	концепция Б. Асхайма и А. Изаксена
	парадигма К. Фримэна	

Рисунок 2 – Подходы к изучению конкурентоспособности [12]

Классикой стала теория международной конкурентоспособности национальной экономики, предложенная профессором кафедры делового



администрирования Гарвардской бизнес-школы М. Портером. Сам М. Портер считал своим предшественником А. Маршалла, отмечая его работу «Принципы экономической теории».

Парадигма Дж. Даннинга представителя британской школы характеризует факторы конкурентоспособности следующим образом – рисунок 3.

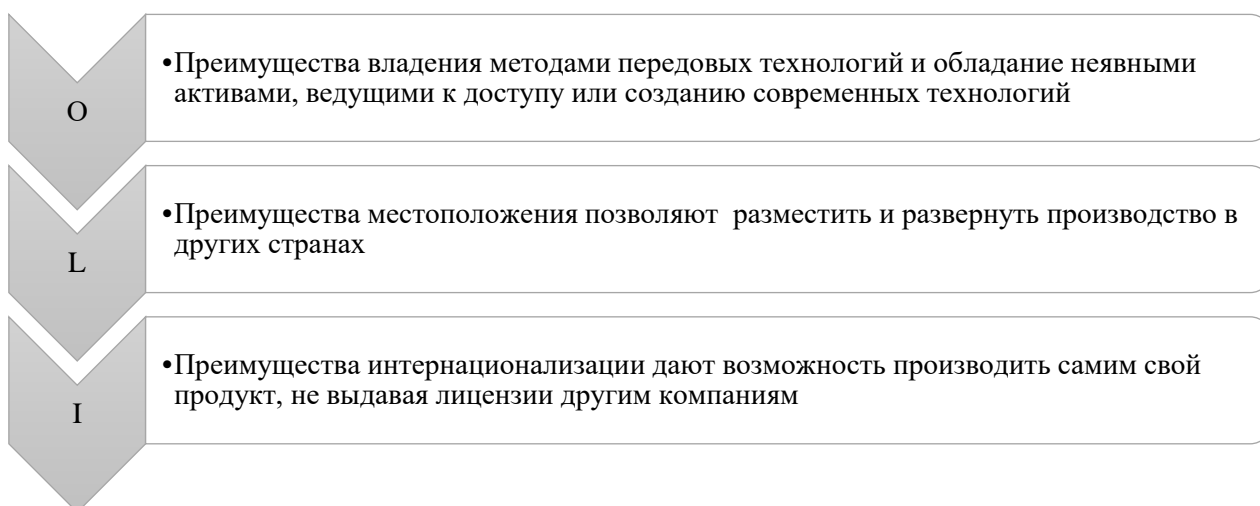


Рисунок 3 – Факторы конкурентоспособности Дж. Даннинга [12]

Парадигма Дж. Даннинга говорит о том, что в любой момент времени, чем больше компаний владеет O – преимуществами в тем больше они будут интернационализировать использование своих преимуществ; и чем больше используют L – преимущества из зарубежных источников, тем больше склонны к вовлечению в международное производство.

Согласно концепции, Р. Каплински, Р. Хамфри и Х. Шмитца конкурентоспособность опирается на локальный уровень, рассматривается система управления цепочками. В рамках концепции решаются четыре главных вопроса (рисунок 4).

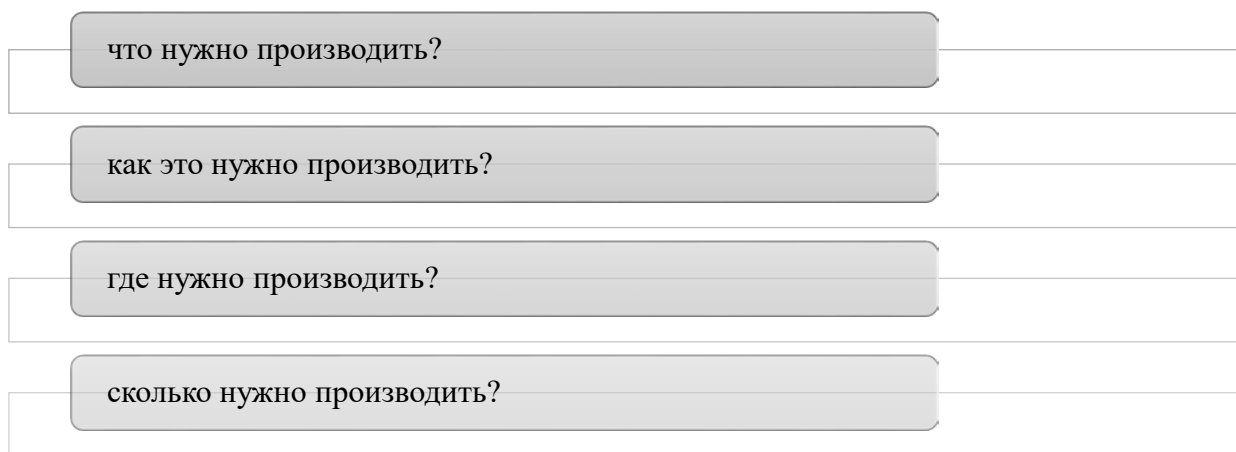


Рисунок 4 – Концепция Р. Каплински, Р. Хамфри и Х. Шмитца [12]

Концепция К. Фримэна говорит о том, что в каждом цикле развития мирового хозяйства существует техноэкономическая парадигма, определяющая приоритетное положение одной из отраслей промышленности, каждая парадигма переживает фазу становления, расцвета и заката.

Учения последователей скандинавской школы больше основаны на местных особенностях развития экономики и рассматривают социокультурные факторы конкурентоспособности.

Далее представлен анализ подходов к понятию «конкурентоспособность» различными российскими авторами.

По мнению Б. К. Азанова «конкурентоспособность – это совокупность характеристик, позволяющих выявить конкурентные преимущества в сравнении с конкурентами на рассматриваемом рынке» [1].

Б.У. Алланиязов определяет: «конкурентоспособность – концентрированное выражение экономической мощи, совокупность ее научно-технического, производственного, организационно-управленческого социокультурного и духовного потенциала» [2].

И. А. Гашо считает, что «конкурентоспособность – это результат эффективной хозяйственной деятельности, так и ее условие, поскольку возможность производить конкурентоспособный товар позволяет предприятию удерживать или расширять свою нишу на рынке, извлекать

дополнительную прибыль и направлять ее на развитие и совершенствование производства» [8].

Е.М. Дадахаджиева, Т. В. Тарасова считают, что «под конкурентоспособностью предприятия целесообразно понимать способность предприятия предоставлять услуги, продавать товары в том объеме, качестве и условиях, которые способны удовлетворить потребительские потребности (имеющиеся в настоящее время и появляющиеся впоследствии), в большей степени, нежели его конкуренты» [7].

Авторы Н.В. Зяблицкая, О.С. Евдокимова, и С.И. Исмаилова рассматривают конкурентоспособность как «интегральную числовую характеристику, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода» [10].

Э.А. Карцева определяет конкурентоспособность, как «способность организаций производить товары или услуги с благоприятным соотношением цены и качества, которое гарантирует хорошую прибыльность при достижении предпочтений потребителей по сравнению с другими конкурентами» [11].

Н. З. Сафиуллин считает, что конкурентоспособность представляет собой «текущее положение предприятия на работающем рынке, которое определяется за счет занимаемой доли рынка, а также динамики изменений» [21].

О.Г. Чернышева, Л.А. Семина и А.В. Рукович рассматривают конкурентоспособность, как «способность противостоять конкурентам, выживать на рынке, удовлетворять запросы потребителя и т.д.» [25].

А.А. Шишлонова дает следующее определение: «конкурентоспособность предприятия – это совокупность свойств, которые отличают его большей степенью удовлетворения своей продукцией потребностей потребителей и более высокой эффективностью хозяйственной

деятельности, а также способностью к адаптации и развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности» [26].

Тем самым, существует множество различных трактовок понятия, но многие из них отмечают, что конкурентоспособная организация должна занимать определенное место на рынке, имея при этом качества, отличающие ее от конкурентов.

Некоторые авторы не разграничивают понятия «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность предприятия». Однако, важно отметить, что конкурентоспособность продукции не обеспечивает конкурентоспособность предприятия, поскольку на уровень конкурентоспособности влияет множество различных факторов.

Р. Д. Мовсаров, Х. В. Джабраилов определили основные критерии конкурентоспособности продукции и услуг, рассмотрим их на рисунке 5.

<p>Качество продукции и услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокое качество способно удовлетворять потребности, повышая качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг, предприниматели стимулируют дополнительный спрос на свою продукцию и услуги</li> </ul>
<p>Цена</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цена является не менее важным фактором повышения конкурентоспособности за счет дифференциации и умеренного снижения цен</li> </ul>
<p>Маркетинговая стратегия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• представляет собой элемент общей стратегии предприятия, который описывает, как предприятие должно использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в долгосрочной перспективе</li> </ul>
<p>Исследование рынка</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подразумевает работу по анализу состояния рынка и его участников с целью повышения конкурентоспособности предприятия</li> </ul>
<p>Обслуживание</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение обслуживания клиентов до, во время и после покупки товара или услуги. Повышая качество обслуживания клиентов, предприниматели формируют доверие у потребителей, и соответственно повышая свою конкурентоспособность</li> </ul>

Рисунок 5 – Критерии конкурентоспособности продукции и услуг [13]

Конкурентоспособность предприятия характеризуется его способностью обеспечить:

- низкие производственные затраты;
- уникальность продукта;
- высокое качество и доступное обслуживание;
- экологическую чистоту продукта;
- своевременный вывод продукта на рынок.

Неспособность предприятия обеспечить условия существенно снижает его конкурентоспособность. Рассмотрим виды конкурентоспособности на рисунке 6.

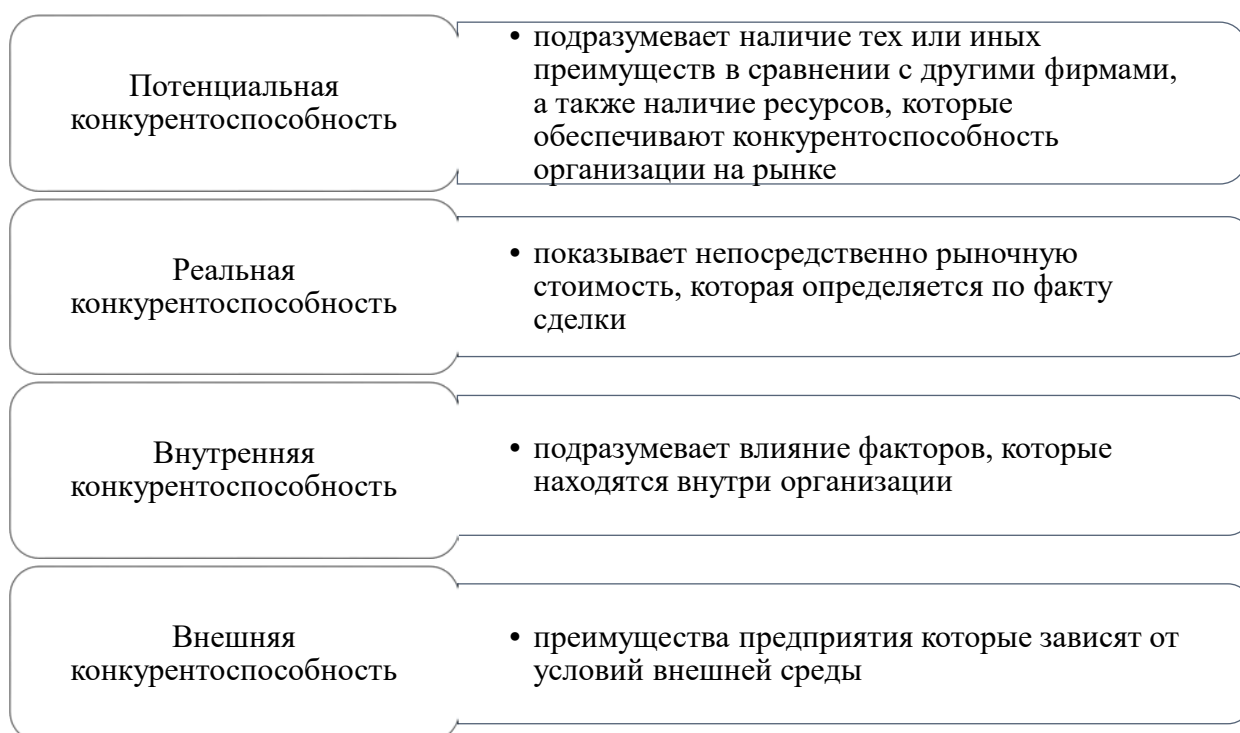


Рисунок 6 – Виды конкурентоспособности [24]

Достижение конкурентоспособности предприятия, невозможно без технического и технологического обновления производства или без использования прогрессивных, высокоэффективных методов организации производственных процессов. В то же время эффект от любых изменений в компании, будь то внедрение новых технологий или инновационные

организационные и экономические преобразования, может быть достигнут только при соответствующем укреплении человеческих ресурсов.

Люди представляют собой конкурентное богатство предприятия, которое необходимо развивать вместе с другими ресурсами для достижения стратегических целей. Таким образом, только на пересечении трех составляющих конкурентоспособной продукции (работ, услуг), конкурентоспособных технологий и методов организации производства и труда, а также конкурентоспособного персонала возможно достижение конкурентоспособности предприятия в целом, что, в свою очередь, является залогом его эффективного функционирования [26].

Таким образом, одной из первостепенных задач компании является достижение преимущества перед конкурентами. На востребованность товаров и услуг компаний воздействует комплекс показателей, основанные на конкурентных преимуществах компании. Однако зачастую компании принимают за конкурентное преимущество, то, к чему она стремиться, но к конкурентным преимуществам относятся лишь фактические превосходства, имеющиеся у компании на данный момент, а не потенциальные, которых она возможно добьется в будущем.

## **1.2 Особенности сервисного обслуживания и его влияние на уровень конкурентоспособности**

Поскольку объектом исследования является организация, работающая в сфере торговли, рассмотрим особенности сервисного обслуживания в торговле. Торговые организация сталкиваются с проблемами достижения высоко качества обслуживания. Одной из главных таких проблем является подготовка персонала. Высокий уровень сервиса требует от работников профессионализма и соответствующей квалификации, однако многие предприятия розничной торговли не способны обеспечить достойную подготовку кадров, ввиду недостатка ресурсов, поскольку на подготовку

высококвалифицированного персонала требуются большие затраты на обучение. В современных условиях высокой конкуренции высокая роль отводится качеству обслуживания, основа для которого является обеспечение удобства потребителей товарной продукции и услуг. Качество обслуживания имеет два основных аспекта, описанные в статье М. М. Амировой и З. К. Пайзуллаевой:

- повышение качества обслуживания покупателей, исходя из личных потребностей;
- повышение качества обслуживания покупателей без определенного подхода к микромиру магазина [3].

Потребности клиента можно выявить, проводя анализ потребительского поведения, а также по особенностям поведения в процессе покупки. Зная потребности своих клиентов предприятие может максимально индивидуализировать подход к каждому.

В современных условиях высокой конкуренции высокая роль отводится качеству обслуживания, основа для которого является обеспечение удобства потребителей товарной продукции и услуг. Качество обслуживания имеет два основных аспекта, рассмотрим их на рисунке 7.

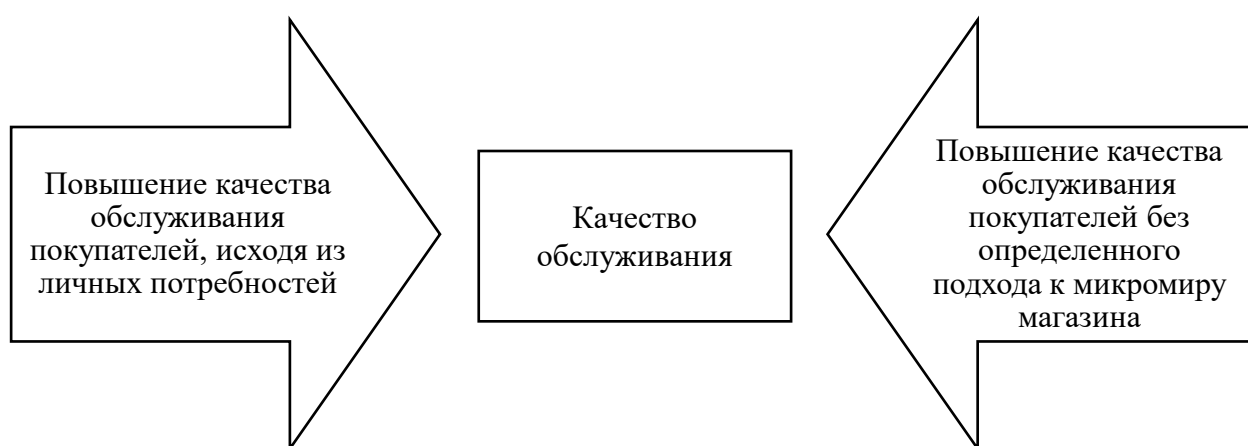


Рисунок 7 – Аспекты качества обслуживания [1]

Потребности клиента можно выявить, проводя анализ потребительского поведения, а также по особенностям поведения в процессе покупки. Зная потребности своих клиентов предприятие может максимально индивидуализировать подход к каждому.

Микромир предприятия включает в себя технологическую и психологическую составляющие. Технологическая составляющая включает в себя совокупность технических характеристик магазина. Психологическая – атмосфера, созданная для клиента, при этом психологическая составляющая имеет большее значение, чем техническая.

Тем самым можно говорить о том, насколько важен сервис в торговой организации для ее успешного развития. В литературе встречается несколько различных определений понятия «сервис», рассмотрим некоторые из них.

В широком смысле сервис представляет собой обслуживание в различных сферах жизни.

Т. Г. Аносова и Ж. Танчев понимают под сервисом «особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми, социальными группами или организациями» [4].

А. Вайншейг дает следующее определение «сервис – это система обслуживания покупателя, позволяющая выбрать наилучший для него товар и обеспечить его оптимальное потребление в течение периода, приемлемого для потребителя» [5].

Л.И. Донскова определяет сервис, как «многократное, многоаспектное явление, возникающее в процессе удовлетворения потребностей человека и способствующее его воспроизводству, повышению трудоспособности, качества жизни, помогающее решить его проблемы» [9].

Е.Ю. Сахно, М.С. Дорош, А.В. Ребенок определяют сервис, как «систему обеспечения потребителя квалифицированным обслуживанием, оптимальным вариантом приобретения и экономически выгодной эксплуатацией товаров»



[22], то есть, по их мнению, сервис – это не просто обслуживание, а именно то обслуживание, которому присущи качественные характеристики.

Существует множество различных видов, поскольку понятие «сервис» применяется в различных отраслях экономики, в исследовании будет рассматриваться клиентский сервис, который представляет собой сопровождение клиентов на всех этапах его взаимодействия с компанией.

Для организация качественного клиентского сервиса многие компании придерживаются кодекса профессиональной этики. Роль этических норм и правил поведения с клиентами играет особую роль. Многие исследователи отмечают тесную взаимосвязь между соблюдением правил профессиональной этики и прибыльностью бизнеса. Во многих предприятиях торговли, особенно крупных профессиональная этика часто закреплена в локальных документах (кодекс профессиональной этики, кодекс корпоративного поведения и т. п.).

В торговле этические основы определяют профессиональное поведение сотрудников, которые непосредственно вступают в торговые отношения с покупателями. Профессиональная этика основана на следующих этических принципах, представленных на рисунке 8.

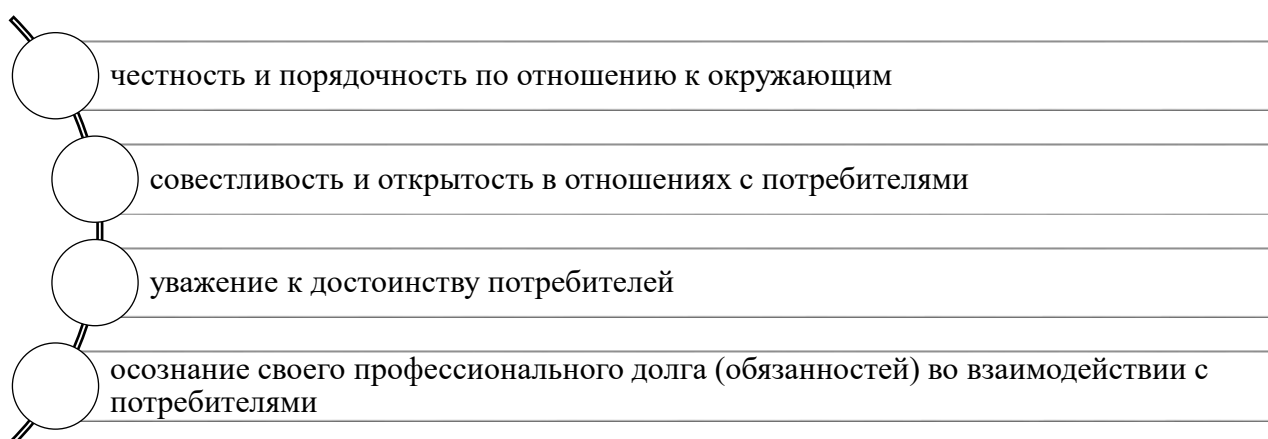


Рисунок 8 – Основные этические принципы [20]

Указанные принципы составляют ту нравственную основу для организации бизнеса в сфере торговли или предоставления услуг.

В современных условиях предприятия розничной торговли формируют основные конкурентные преимущества в сфере клиентского сервиса, тем самым повышают качество обслуживания. Главная цель клиентского сервиса заключается в том, чтобы сохранить действующих клиентов, привлечь новых и предоставить им такие условия, чтобы их удержать. На рисунке 9 представлены основные задачи обслуживания клиентов.

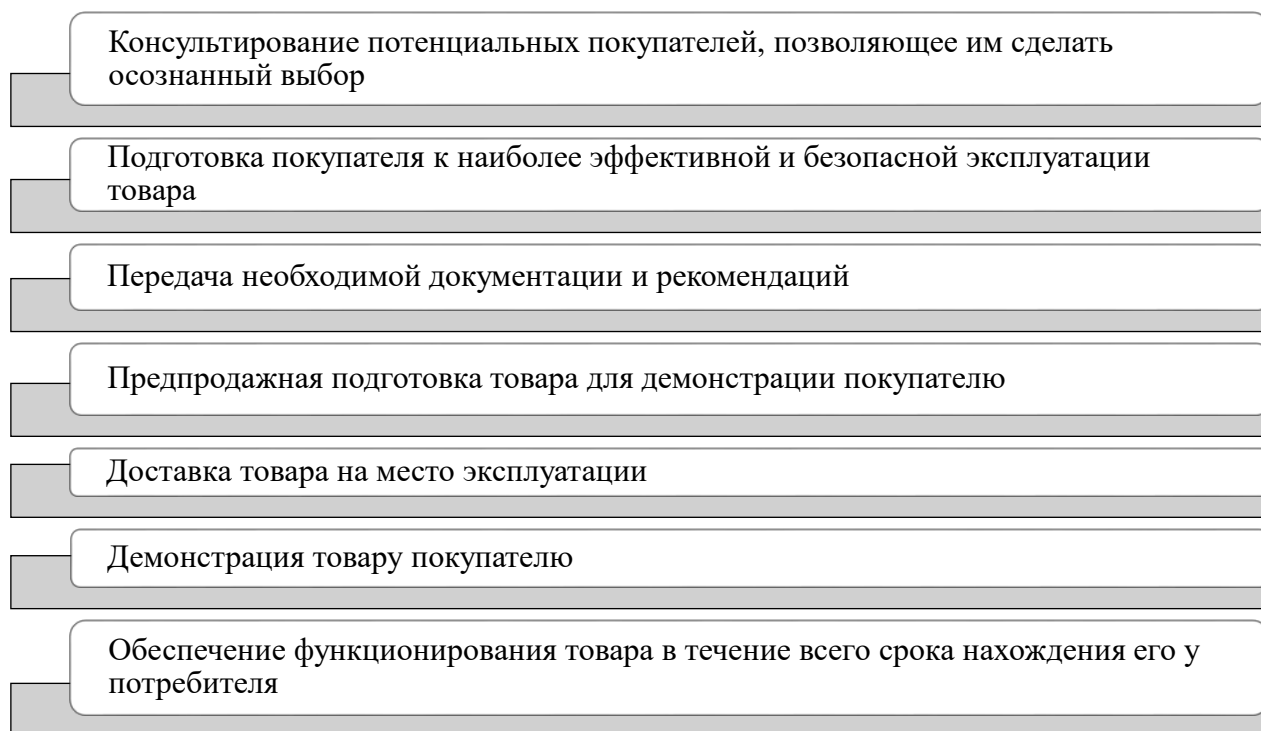


Рисунок 9 – Задачи обслуживания в торговле [23]

Условия ожесточенной конкуренции обуславливают интерес компании не только в обучении персонала, но и создании собственного бренда и его продвижении, что также влияет на повышение торгового сервиса.

Основную роль в организации торгового сервиса играет управление процессом обслуживания потребителей. Сервис разделяется на предпродажный и послепродажный, послепродажный в свою очередь на гарантийный и послегарантийный.

Предпродажный сервис состоит из консультирования, демонстрации товара, обеспечение необходимой документацией. Такой вид сервиса, как правило представляется бесплатно [14].

Любое торговое предприятие в процессе обслуживания клиентов должно управлять точками контакта между своими сотрудниками и потребителями [3], на рисунке 10 рассмотрим основные точки контакта.

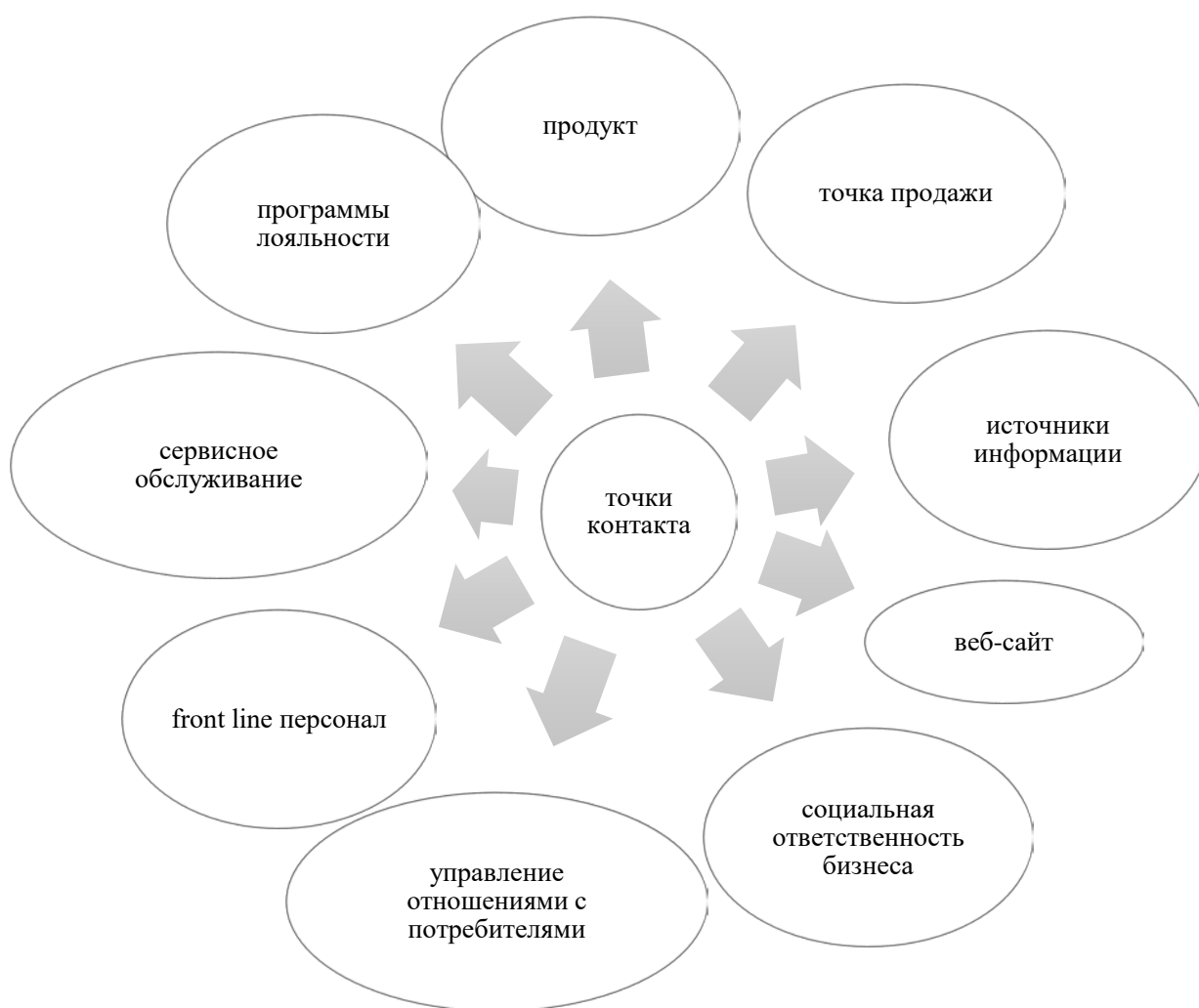


Рисунок 10 – Точки контакта

В современных условиях все чаще торговые организация для обслуживания своих клиентов применяют онлайн-технологий.

Онлайн-сервис для обслуживания клиентов призван обеспечить компании новые возможности при осуществлении ее деятельности [25].

Одним из важнейших этапов качественного обслуживания клиентов – это регулярное общение с клиентом.

Онлайн-сервис упрощает данный процесс, поскольку позволят использовать следующие направления общения с клиентами: рассылка писем на электронную почту, формы обратной связи, социальные сети и т.д. [6].

Несмотря на значимость всех перечисленных выше аспектов на сервис торговой компании все же умение общаться с клиентами и создавать позитивную для него атмосферу является наиболее важным.

Особое внимание стоит уделить организации сервиса и выполнения правил профессиональной этики.

## 2 Анализ сервисного обслуживания, как фактор конкурентоспособности (на примере ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»)

### 2.1 Краткая характеристика деятельности организации

ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» зарегистрировано по адресу: Самарская область, г. Тольятти, ул. Ярославская, 12 и входит в Группу Компаний (ГК) «СНС», главный офис расположен: в г. Москва, Пресненская набережная, д. 6, стр. 2, 33 этаж.

ГК «СНС» является главным дистрибьютором в России крупнейших компаний (рисунок 11).

ITMS Россия (ex. BAT Russia)	<ul style="list-style-type: none"><li>дин из лидеров российского рынка табачной и никотинсодержащей продукции. Портфолио компании включает международные и российские марки сигарет</li><li>в 1991 году ГК «БАТ» открыла в России представительство – «British American Tobacco Россия». Ей принадлежали фабрики «БАТ-СПб» в Санкт-Петербурге и «БАТ-СТФ» в Саратове</li><li>в 2023 году «British American Tobacco» заключил соглашение о продаже бизнеса в России, после продажи ГК получила название «ITMS»</li></ul>
Global Functional Drinks AG (на российском рынке «Глобал Фанкшнл Дринкс Рус»)	<ul style="list-style-type: none"><li>компания, основной деятельностью которой является создание и продвижение брендов безалкогольных газированных и функциональных напитков, а также разработка их рецептов</li><li>производство в России осуществляется под контролем технических специалистов компании GFD AG</li></ul>
Best Logistic Company (BLC)	<ul style="list-style-type: none"><li>управление цепочками поставок для компаний, входящих в ГК «СНС»</li><li>доставка товаров в более чем 160 000 торговых точек по всей России осуществляют более 3 500 собственных автомобилей ГК «СНС»</li></ul>
ITM TRADING FZCO	<ul style="list-style-type: none"><li>производитель электронных систем доставки никотина с керамическим нагревателем</li></ul>

Рисунок 11 – Компании, дистрибьютором которых является ГК «СНС» [15-18]

На сегодняшний день, ГК «СНС» является одним из ведущих игроков российского FMCG-рынка, осуществляя дистрибуцию известных международных и российских марок табачных изделий и никотинсодержащей продукции, безалкогольных функциональных и газированных напитков, премиальных сигарилл MARCO POLO и зажигалок собственных брендов. ГК «СНС» также развивает такие направления бизнеса, как логистика (BLC) и управление недвижимостью (Imperia Estate Services Ltd.). Также в Группу компаний входит собственная Частная охранная организация «СНС».

Основным видом деятельности ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» является оптовая торговля табачными изделиями. К дополнительным видам деятельности по ОКВЭД относятся:

- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки;
- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами.

В таблице 1 представлен кадровый состав ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг».

Таблица 1 – Кадровый состав организации на 01.01.2023 г.

Работники	Численность	Обязанности
Директор	1	Управление деятельностью организации
Главный бухгалтер	1	Подготовка и сдача бухгалтерской отчетности, бухгалтерский и налоговый учет деятельности
Главный механик	1	Подготовка и утверждение маршрутных листов, заданий для водителей, техническое обслуживание транспорта организации
Супервайзер	1	Поиск клиентов, заключение договоров, контроль работы торгового представителя
Секретарь	1	Документооборот организации

Продолжение таблицы 1

Работники	Численность	Обязанности
Заведующий складом	1	Учет продукции на складе
Бухгалтер	1	Бухгалтерский и хозяйственный учет деятельности
Бухгалтер-кассир	1	Прием, выдача денежных средств из кассы организации
Водитель	13	Доставка продукции потребителям
Торговый представитель	11	Работа с клиентами, работа с дебиторской задолженностью, продажа продукции «с борта»
Менеджер по продажам	1	Работа с крупными сетевыми супермаркетами, сбор заявок, координация и контроль доставки продукции
Кладовщик	2	Погрузка/разгрузка товара

Таким образом, в штате ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» на 01.01.2023 числится 34 сотрудника. В ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» работает 43 человека. На рисунке 12 представлена организационная структура организации.

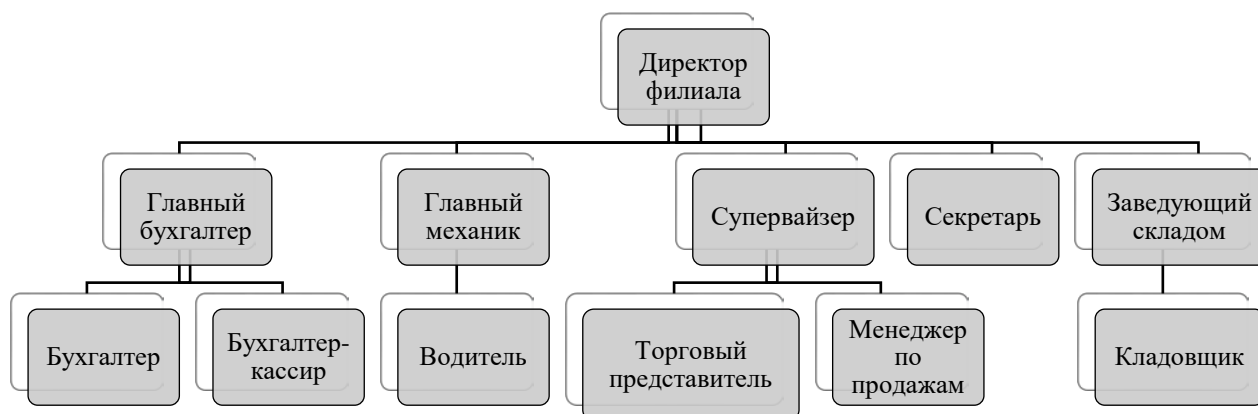


Рисунок 12 – Организационная структура организации

В организации используется линейная структура управления. Видно, что каждый подчиненный имеет начальника. Такая структура часто используется в управлении предприятиями. Возглавляет компанию ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» директор Тюгулев Эдуард Федорович, который контролирует и координирует деятельность всей организации.

ОП «СНС Тольятти» реализует следующие виды продукции:

- табачные изделия;
- премиальные сигариллы (Marco Polo);
- зажигалки (Delta, Just и FOXlite)
- безалкогольные газированные напитки (E-ON ENERGY DRINK, TORNADO ENERGY, FRESH BAR, Ильинские лимонады).
- электронные системы доставки никотина

Портфель марок компании включает такие известные международные и российские марки, как Dunhill, Kent, Vogue, Pall Mall, Rothmans, Lucky Strike, «Ява», Alliance и другие, а также систему нагревания табака glo™ и стики neo™.

Также ГК «СНС» является главным дистрибьютером Global Functional Drinks AG – компания, основной деятельностью которой является создание и продвижение брендов безалкогольных газированных и функциональных напитков, а также разработка их рецептур.

Продукция Global Functional Drinks AG:

- E-ON ENERGY DRINK — инновационный тонизирующий напиток с яркими вкусами (CITRUS PUNCH – апельсиновый; GINGER CRUSH – гранат, имбирь; ALMOND RUSH – абрикос, миндаль, лимон; BLACK POWER – классические фруктово-карамельные ноты гуараны; KIWI BLAST – киви, ананас; E-ON BCAA 2000 SPORT SUPPORT с пользой незаменимых аминокислот BCAA), содержащий натуральные соки. E-ON ENERGY DRINK был запущен на российском рынке в 2012 году и на сегодняшний день он демонстрирует стремительный рост рыночных показателей и продолжает активно развиваться;
- TORNADO ENERGY сочетание витаминов, кофеина и таурина, моментальный тонизирующий эффект, с различными вкусами (TORNADO BATTLE – вкус колы; TORNADO ACTIVE - тропические фрукты; TORNADO STORM – классический вкус; TORNADO ICE -



- освежающий вкус с эффектом «холодка»; TORNADO COFFEE – со вкусом кофе; TORNADO SKILL – со вкусом ананаса и манго);
- FRESH BAR – газированный напиток, доступно несколько вкусов (KIWI MIX – вкус киви с добавлением груши; CITRUS ICE – лайм и лимон; ORANGE BLAST – апельсиновый вкус; ALFA COLA – вкус колы с лимоном; LIME TIME – лайм и мята; REACH PEACH – апельсин, персик и клюква; TROPIC TOPIC – экзотические фрукты и кокосовое молоко; VERY CHERRY – миндаль и вишня);
  - «Ильинские лимонады» - безалкогольные газированные напитки (тархун, дюшес, лимонад, таежный берег, барбарис);

Очень успешно реализуются продукция Премиальные сигариллы Marco Polo. Сигариллы Marco Polo имеют плотную набивку, что обуславливает их долгое равномерное горение. Палитра Marco Polo представлена как классическим табачным вкусом, так и сладкими ароматами с оттенками винограда, персика, капучино, вишни и ванили.

Таким образом, продукция представлена широким ассортиментом табачных изделий и безалкогольных напитков.

В таблице 2 представлены основные экономические показатели ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» за период 2020-2022 гг.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности за 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение			
				Абсолютное		Темп роста, %	
				2021	2022	2021	2022
1 Выручка, тыс. руб.	31 228	40 218	49 127	8 990	8 909	128,8	122,2
2 Себестоимость продаж, тыс. руб.	29 966	36 459	45 012	6 493	8 553	121,7	123,5

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение			
				Абсолютное		Темп роста, %	
				2021	2022	2021	2022
3 Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 262	3 759	4 115	2 497	356	297,9	109,5
4 Управленческие расходы, тыс. руб.	41	114	102	73	-12	278,0	89,5
5 Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 221	3 645	4 013	2 424	368	298,5	110,1
7 Чистая прибыль, тыс. руб.	1273	3329	3 906	2 056	577	261,5	117,3
8 Основные средства, тыс. руб.	1 147	1 388	1 249	241	-139	121,0	90,0
9 Оборотные активы, тыс. руб.	7 678	7 440	7 489	-238	49	96,9	100,7
10 Среднесписочная численность ППП, чел.	47	46	38	-1	-8	97,9	82,6
11 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	13 519	14 234	15 758	715	1 524	105,3	110,7
12 Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	664,4	874,3	1292,8	209,9	418,5	131,6	147,9
13 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	287,6	309,4	414,7	21,8	105,2	107,6	134,0
14 Фондоотдача (стр1/стр8)	27,2	29,0	39,3	1,7	10,4	106,4	135,7
15 Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,1	5,4	6,6	1,3	1,2	132,9	121,4
16 Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	3,9	9,1	8,2	5,2	-0,9	231,8	90,1
17 Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	4,1	10,0	8,9	5,9	-1,1	244,9	89,3
18 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	96,1	90,9	91,8	-5,2	0,9	94,6	101,0

Согласно данным таблицы за анализируемый период наблюдается повышение выручки от продаж, в 2021 году рост составил 8 990 т. р., в 2022 году выручка увеличилась еще на 8 909 т. р. за весь анализируемый период выручка выросла на 57,3%. Наблюдается также рост себестоимости за

анализируемый период в 2021 году она увеличивается на 6 493 т. р., в 2022 г. – на 8 553 т. р. Учитывая, что в 2021 году темпы роста выручки выше темпов роста себестоимости, наблюдается увеличение валовой прибыли на 2 497 т. р., в 2022 году валовая прибыль увеличилась на 356 т. р. За анализируемый период валовая прибыль выросла на 2 853 т. р. Прибыль от продаж практически не отличается по значению от валовой прибыли, поскольку у организации отсутствуют коммерческие расходы. С учётом прочих доходов и расходов рассчитан показатель чистой прибыли, за анализируемый период он увеличился более чем в 2 раза.

Также за анализируемый период наблюдается рост стоимости основных средств в 2021 году рост составил 241 т. р., но в 2022 году стоимость основных средств сократилась на 139 тыс. р., таким образом за весь анализируемый период наблюдается рост стоимости основных средств на 102 т. р.

Отрицательную динамику имеет стоимость оборотных активов. В 2021 году стоимость оборотных активов снизилась на 238 т. р. несмотря на то, что стоимость основных средств в 2022 году увеличилась на 49 т. р., за анализируемый период их стоимость сократилась на 189 т. р.

Также наблюдается снижение среднесписочной численности персонала на 9 человек за анализируемый период, что связано с сокращением штата сотрудников, в связи с последствиями пандемии коронавируса, когда закрылось немало розничных магазинов. Однако несмотря на сокращение численности сотрудников фонд оплаты труда имеет положительную динамику. Динамика среднегодовой заработной платы также положительна. Также наблюдается рост среднегодовой выработки рабочего за счёт увеличения выручки за весь анализируемый период рост среднегодовой выработки составил 628,4 т. р.

Показатель фондоотдачи характеризует эффективность использования основных средств организации и показывает какое количество выручки приходится на единицу стоимости основных средств. Согласно данным

таблицы на единицу стоимости основных средств в 2020 году приходится 27,2 р. выручки, в 2021 году – 29,0 р., в 2022 году – 39,3 р.

Оборачиваемость активов показывает, что на 1 р. оборотных активов приходится 4,1 р. выручки компании за 2020 год, 5,4 – за 2021 год и 6,6 р. за 2022 год, это говорит о том, что полученные доходы покрывают расходы на приобретение активов.

Рентабельность продаж показывает сколько прибыли получает компания с каждого рубля выручки, согласно данным таблицы за анализируемый период рентабельность продаж выросла на 4,3%. На 1 р. затрат на производство в 2020 году приходится 4 коп. прибыли, в 2021 году – 9 коп. и в 2022 году – 8 коп., рентабельность производства за анализируемый период также возрастает за счет роста прибыли от продаж.

Таким образом, ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» является структурным подразделением ГК «СНС», которая является главным дистрибьютором в России крупнейших компаний. На сегодняшний день, ГК «СНС» является одним из ведущих игроков российского FMCG-рынка, осуществляя дистрибуцию известных международных и российских марок табачных изделий и никотинсодержащей продукции, безалкогольных функциональных и газированных напитков, премиальных сигарилл MARCO POLO и зажигалок собственных брендов. ГК «СНС» также развивает такие направления бизнеса, как логистика (BLC) и управление недвижимостью (Imperia Estate Services Ltd.). Основным видом деятельности ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» является оптовая торговля табачными изделиями. Портфель марок компании включает такие известные международные и российские марки, как Dunhill, Kent, Vogue, Pall Mall, Rothmans, Lucky Strike, «Ява», Alliance и другие, а также систему нагревания табака glo™ и стики neo™.

## 2.2 Оценка сервисного обслуживания в организации и конкурентоспособности продукции

Обслуживание клиентов ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» осуществляется в соответствии со стандартами и правилами компании. В ГК «СНС» действует единая для всех подразделений Корпоративная этика. Офис Управляющей компании, находящийся в г. Москва, задает высокий уровень комфорта, в филиалах по всей стране реализуется «Ребрендинг» – проект по внедрению высочайших стандартов комфорта, практичности и дизайна в отделке и оборудовании офисных и складских помещений ООО «СНС Холдинг».

Во всех филиалах компании действует система регулярной оценки деятельности и компетенций сотрудников ГК «СНС» – Performance management, ее основные принципы представлены на рисунке 13.

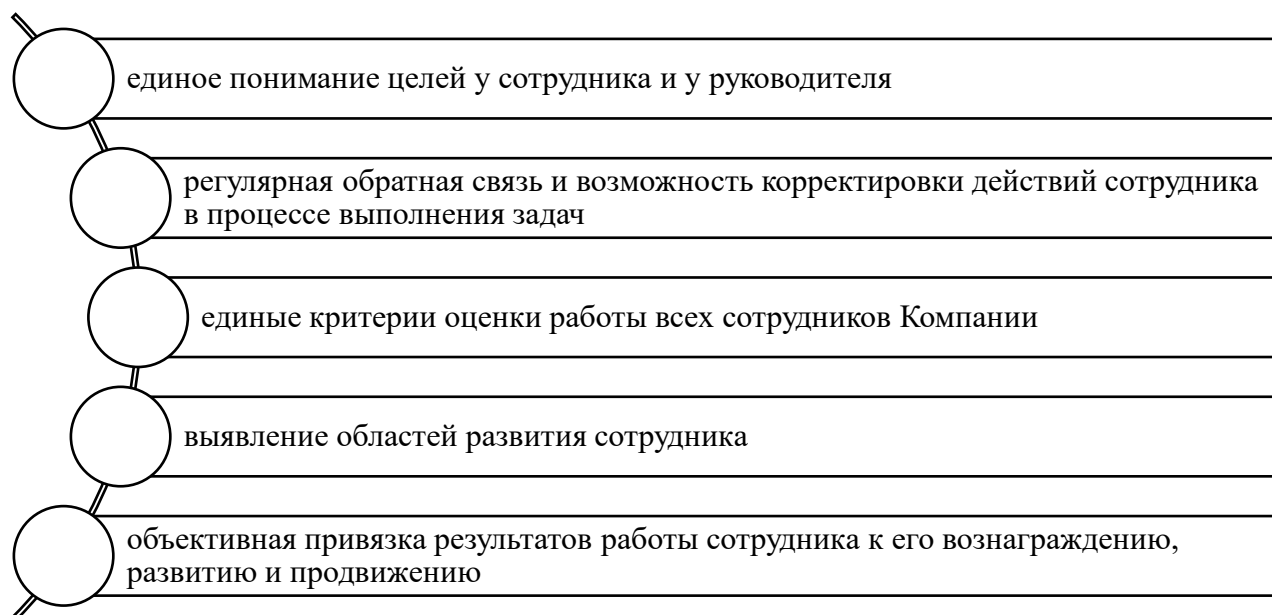


Рисунок 13 – Принципы системы регулярной оценки «Performance management»

Группа компаний «СНС» вкладывает существенные ресурсы в создание комфортной среды обучения для сотрудников, которая способствует их

дальнейшему профессиональному развитию, и помогает им в выполнении бизнес-задач.

Обучение и развитие сотрудников в компании носит системный характер, в систему обучения включены все категории сотрудников, под каждую из которых создана своя долгосрочная программа обучения и развития, в основе которой лежат потребности бизнеса. Для сотрудников разработано мобильное приложение ГК «СНС», которое позволяет обеспечить оперативную обратную связь, возможность всегда быть в курсе главных событий и иметь доступ к удобным сервисам компании. На рисунке 14 представлены основные возможности корпоративного мобильного приложения ГК «СНС».

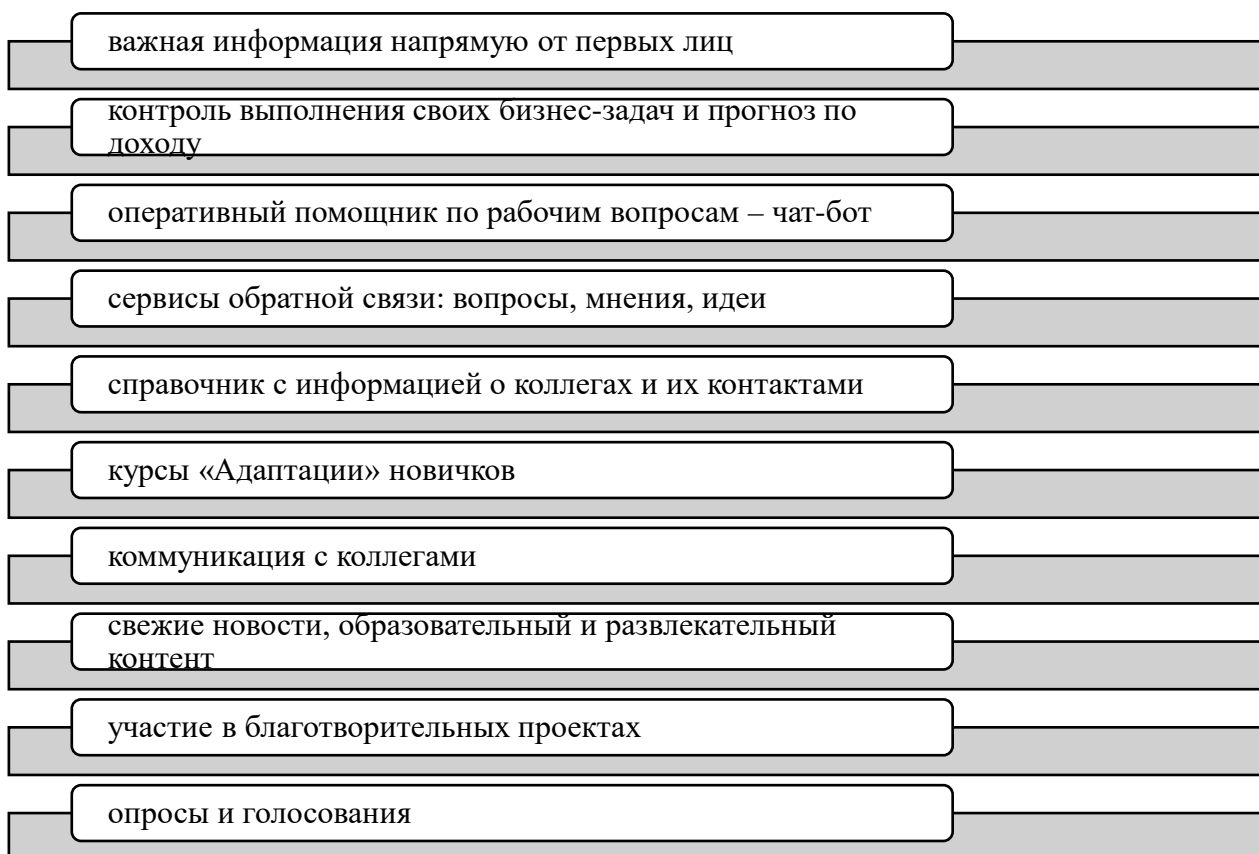


Рисунок 14 – Основные возможности корпоративного мобильного приложения ГК «СНС»

Для сотрудников ежемесячно проводятся тренинги, их основная цель – повышение качества обслуживания клиентов, также для этого в компании разработана дополнительная система мотивации и поощрения.

Благодаря эффективной логистической системе продукция доставляется до потребителей вовремя.

Доставку продукции на склад ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» регулирует и осуществляет логистический отдел головного офиса компании «СНС». Доставка осуществляется собственным подвижным составом компании. Основная обязанность логиста по грузоперевозкам – грамотно и в оперативном режиме организовать доставку товара, который является важным для осуществления цикла деятельности компании, а также скоординировать его транспортировку от места погрузки до конечной точки складирования.

В подвижном составе компании имеется собственный грузовой автотранспорт: Контейнеровоз IVECO-АМТ 633941; Бортовой автомобиль МАЗ 6312А8-360-010; Газель Next.

На рисунке 15 рассмотрим цепочку поставки продукции от завода изготовителя до потребителей.

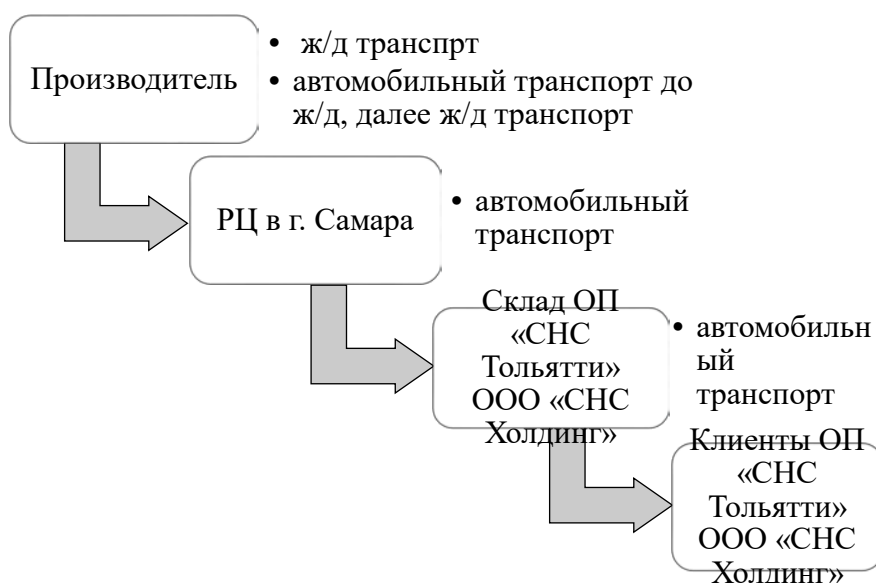


Рисунок 15 – Цепочка поставки продукции ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг»

Большой объем табачной продукции (более 80%) изготавливается на фабрике в г. Санкт-Петербург. К складам подходят ж/д пути, что упрощает перевозку продукции. Во время доставки важно защитить тару с табачной продукцией от воды и грязи, поэтому для транспортировки используют контейнеры. Пачки с табачной продукцией формируют в блоки (10 пачек), укладывают в картонные коробки. В одной коробке перевозят табачные изделия одного типа. Далее коробки упаковывают в паллеты и загружают в контейнер. Перевозка с использованием контейнеров позволяет ускорить процесс разгрузки-погрузки. Выбор перевозки продукции по железной дороге обусловлен:

- низкими расценками на услуги;
- гарантированная сохранность груза за счёт опломбирования оборудования;
- оперативность перевозок в связи с ускоренной разгрузкой-погрузкой;
- независимость от погодных условий.

Безалкогольные напитки с ООО «Аква-Вита» – г. Новосибирск также доставляется контейнером ж/д транспортом. В безалкогольные напитки перевозят разлитые по бутылкам (TORNADO ENERGY, FRESH BAR, Ильинские лимонады) или банкам (E-ON ENERGY DRINK, TORNADO ENERGY). Бутылки и банки формируются в коробки или паллеты по 6 или 12 штук. стягиваются специальной упаковочной лентой. Груз укладывается максимально плотно, и надежно фиксируется, во избежание повреждений из-за тряски или изменений скорости.

Далее продукция поступает в Распределительный центр в г. Самара, для обслуживания филиалов компании «СНС» по Самарской области. При необходимости контейнеры хранятся на складе неразгруженными для дальнейшей поставки их на склад филиалов. Доставка продукции с РЦ Самара на склад ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» осуществляется автомобильным транспортом.



Руководство компании уделяет большое внимание обслуживанию клиентов, это подтверждается миссия компании, основанная на пяти положениях:

- успех клиентов;
- лидерство;
- взаимоотношения;
- устойчивое развитие;
- дух предпринимательства.

В ГК «СНС» разработана система менеджмента качества продукции, которая охватывает всю цепь поставок: от взаимодействия с производителями и поставщиками до реализации товаров потребителю.

Когда продукция поступает в ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» с распределительного центра, она помещается на склад. На складе используется стеллажное размещение товара с системой автоматизированного учета продукции. Используется технология штрихкодирования, которая в настоящее время приобретает все большую популярность. Основным достоинством использования данной технологии является ускорение логистических операций при приемке товара, его отгрузке, сборке заказов и инвентаризации, а также снижение издержек за счет ликвидации случаев пересортицы. Приемка продукции происходит по сверке с данными товарной накладной, помимо автоматизированного учета фактической продукции, автоматизирован учет товарных накладных путем занесения данных в программу с использованием штрихкодирования, таким же образом учитываются и товарные накладные по отгрузке товара. Автоматизация приемки готовой продукции при помощи технологии штрихкодирования предполагает сканирование штрих-кода всей принимаемой продукции.

Компьютеризация процесса отгрузки позволяет избежать большого количества ошибок, сокращает время оформления необходимых документов, что позволяет повысить уровень сервиса за счет отсутствия задержек при

поставке продукции клиентам, а также экономить затраты на бензин за счет исключения случаев возврата машины на склад.

Перед тем, как продукция отгружается потребителям, она проходит проверку и предпродажную подготовку. На рисунке 16 представлен процесс предпродажной подготовки продукции в ОП «СНС Тольятти».

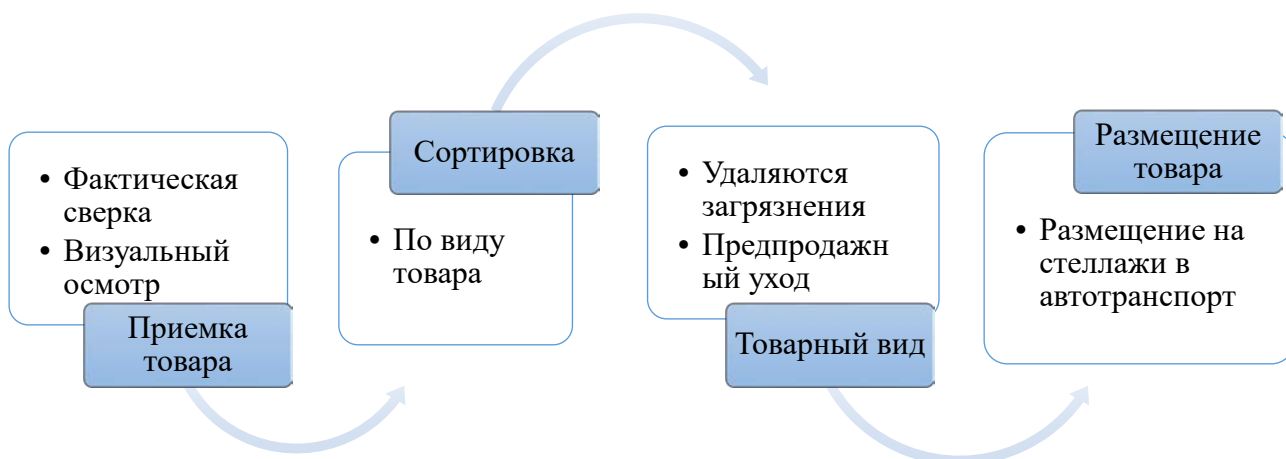


Рисунок 16 – Процесс предпродажной подготовки в ОП «СНС Тольятти»

Приемка продукции осуществляется на склад ответственным лицом – кладовщиком, на основании количественной сверки принимаемого по факту товара с данными сопроводительных документов. Далее проводится визуальная оценка качества и целостности упаковки, при обнаружении нарушений целостности упаковки, нарушение фиксируется в акте приемки с описанием дефекта. По окончании приемки продукция размещается на складе, при этом происходит сортировка товара по видам. Продукция, которая упакована в коробки размещается в упаковке.

Далее продукции доставляется клиентам, в ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг». ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» имеет собственный автотранспорт для организации процесса поставки продукции, который включает в себя 12 автомобилей марки Газель Next с рекламой продукции компании.

Для организации своевременной поставки качественной продукции своим клиентам помимо процесса предпродажной подготовки в ОП «СНС Тольятти»

ООО «СНС Холдинг» периодически проходит плановое техническое обслуживание автотранспорта для проверки технической исправности и надлежащего вида, для своевременной замены изнашиваемых деталей и предупреждения значимых неисправностей с целью своевременного их устранения. Помимо планового технического обслуживания ремонтные работы автотранспорта выполняются по заявкам водителей, в случаях выявления неисправностей. Процесс технического обслуживания или ремонта контролируется главным механиком ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг». Проведение технического обслуживания необходимо для бесперебойной работы логистического процесса и своевременной поставки продукции потребителям.

В ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» функции логиста выполняет менеджер по продажам, который регулирует график поставки продукции клиентам компании. Каждый водитель имеет свой автомобиль для доставки продукции. Маршрутные листы на ежедневной основе выдает главный механик. Форма маршрутного листа утверждена учетной политикой ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» (Приложение А, таблица А.1). В маршрутном листе указывается:

- номер маршрутного листа (нумерация обновляется каждый рабочий день);
- дата, на которую выдается маршрутный лист;
- наименование организации, выдавшей маршрутный лист;
- марка автомобиля;
- ф.и.о. водителя;
- табельный номер водителя;
- номер водительского удостоверения;
- адрес погрузки;
- наименование грузополучателя и его фактический адрес;
- цель поездки (как правило она всегда одна – доставка продукции);
- время прибытия в пункт разгрузки;
- время убытия из пункта разгрузки;

- подпись принимающей стороны;
- отметка об исправности автомобиля;
- отметка о прохождении медосмотра.

Оформляется на обычном листе А4 формата, обязательно должен содержать подписи двух сторон: главного механика (выдавшего маршрутный лист) и водителя (получившего маршрутный лист). Маршрутный лист составляется в двух экземплярах, один из которых остается у главного механика для отчетности в бухгалтерию, второй выдается на руки сотруднику. Перед выездом водитель совместно с главным механиком внешним осмотром обязан убедиться в полной исправности автомобиля и проверить:

- техническое состояние автомобиля, обращая особое внимание на исправность шин, тормозной системы, рулевого управления, приборов освещения и сигнализации, стеклоочистителей, на правильную установку зеркала заднего вида, чистоту и видимость номерных знаков и дублирующих их надписей;
- отсутствие протекания топлива, масла и воды;
- давление воздуха в шинах в соответствии с нормами;
- наличие топлива, масла, воды;
- наличие огнетушителя и аптечки для оказания первой помощи.

Водителю запрещается отправляться в рейс, если техническое состояние автомобиля не соответствуют требованиям Правил дорожного движения. После возвращения из рейса водитель совместно с главным механиком проверяет состояние автомобиля. В случае необходимости составляет заявку на текущий ремонт с перечнем неисправностей, подлежащих устранению.

Сам процесс поставки продукции потребителям в ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» зависит от типа клиента. Компания работает исключительно с юридическими лицами и Индивидуальными предпринимателями. Среди клиентов ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» как предприятия розничной торговли, так и крупные торговые сети.

Процесс поставки и перевозки продукции розничным клиентам представлен на рисунке 17.

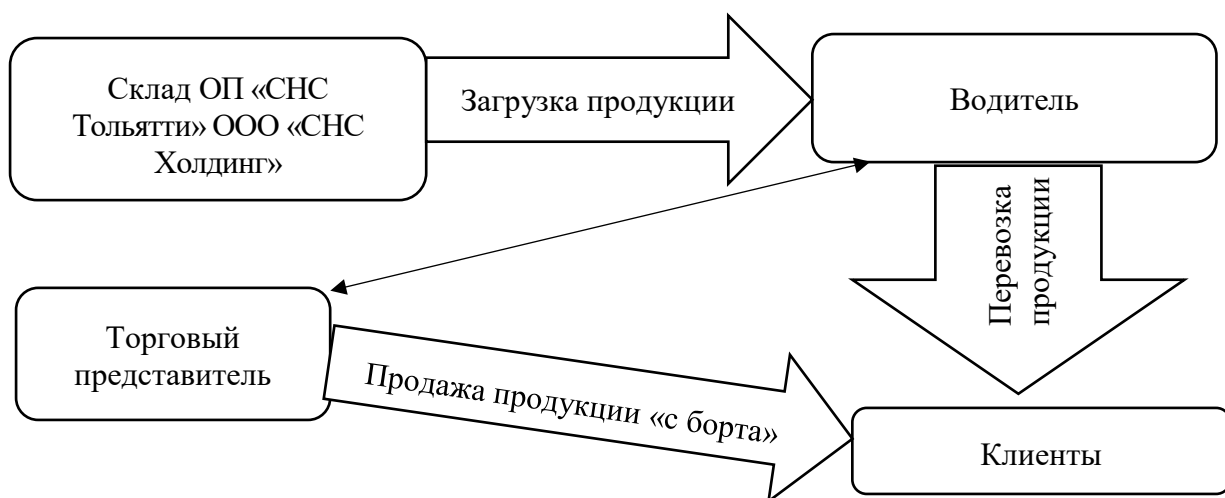


Рисунок 17 – Схема поставки продукции розничным клиентам

Схема поставки продукции розничным потребителям включает в себя семь этапов.

На первом этапе водитель получает у главного механика маршрутный лист.

Второй этап – задание торговому представителю. На начало рабочего дня в автоматизированной системе выгружаются задания на получение объема необходимой продукции для перевозки потребителям:

- на склад – до 07:00 с данными на текущий рабочий день;
- водителю – выдается вместе с маршрутным листом;
- торговому представителю – до 14:00 с данными на следующий рабочий день;

На третьем этапе торговый представитель проводит сверку фактически загруженного количества продукции с данными автоматизированной системы;

Следующий этап – водитель по заданию принимает со склада необходимую продукцию и загружает ее в автомобиль для перевозки потребителям;

На пятом этапе согласно графику маршрутного листа, продукция поставляется потребителю;

Шестой этап – торговый представитель согласовывает с потребителем объем поставленной продукции;

На заключительном этапе торговый представитель производит продажу готовой продукции «с борта» по накладной.

Ответственность за качество поставляемой продукции после загрузки ее со склада компании в равной степени несут водитель и торговый представитель. Перед тем как передать продукцию клиенту, торговый представитель проводит визуальную оценку товара на качество упаковки. Помимо предпродажной подготовки, торговый осуществляет послепродажное обслуживание. Для привлечения потребителей компания предлагает своим клиентам в рамках бесплатной аренды фирменные ящики, стеллажи, шкафы и холодильники. Наполнение фирменного оборудования продукцией контролирует торговый представитель, согласно договору, ящики, стеллажи, шкафы и холодильники компании должны заполняться исключительно продукцией компании. Также для продвижения своей продукции компания устраивает акции для клиентов, акционный товар также проходит все стадии предпродажной подготовки и имеет соответствующее качество.

Торговый представитель непосредственно является лицом компании, поскольку напрямую взаимодействует с клиентами, поэтому должен обладать необходимыми профессиональными и личными качествами для повышения торгового сервиса, основные принципы повышения качества обслуживания ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» представлены на рисунке 18.

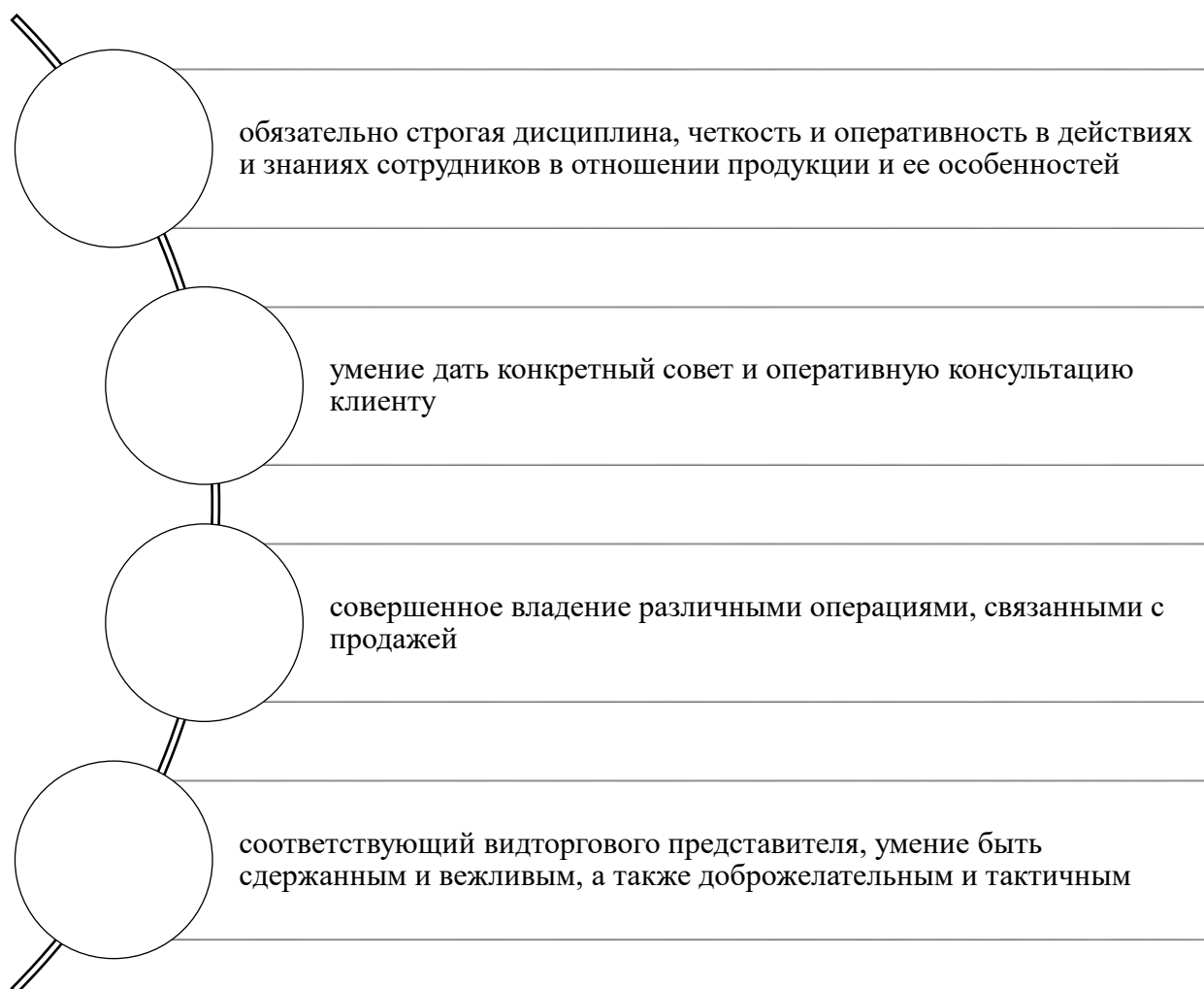


Рисунок 18 – Основные принципы повышения качества обслуживания ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг»

Основную роль в организации сервиса играет управление процессом обслуживания потребителей поэтому повышению качества сервиса компания оказывает особое внимание. Все сотрудники, работающие с клиентами, проходят тренинги по взаимодействию с людьми. Для всех клиентов работает горячая линия по качеству обслуживания 24 часа, звонок на горячую линию бесплатный.

На рисунке 19 представлен процесс поставки продукции крупным сетевым клиентам.

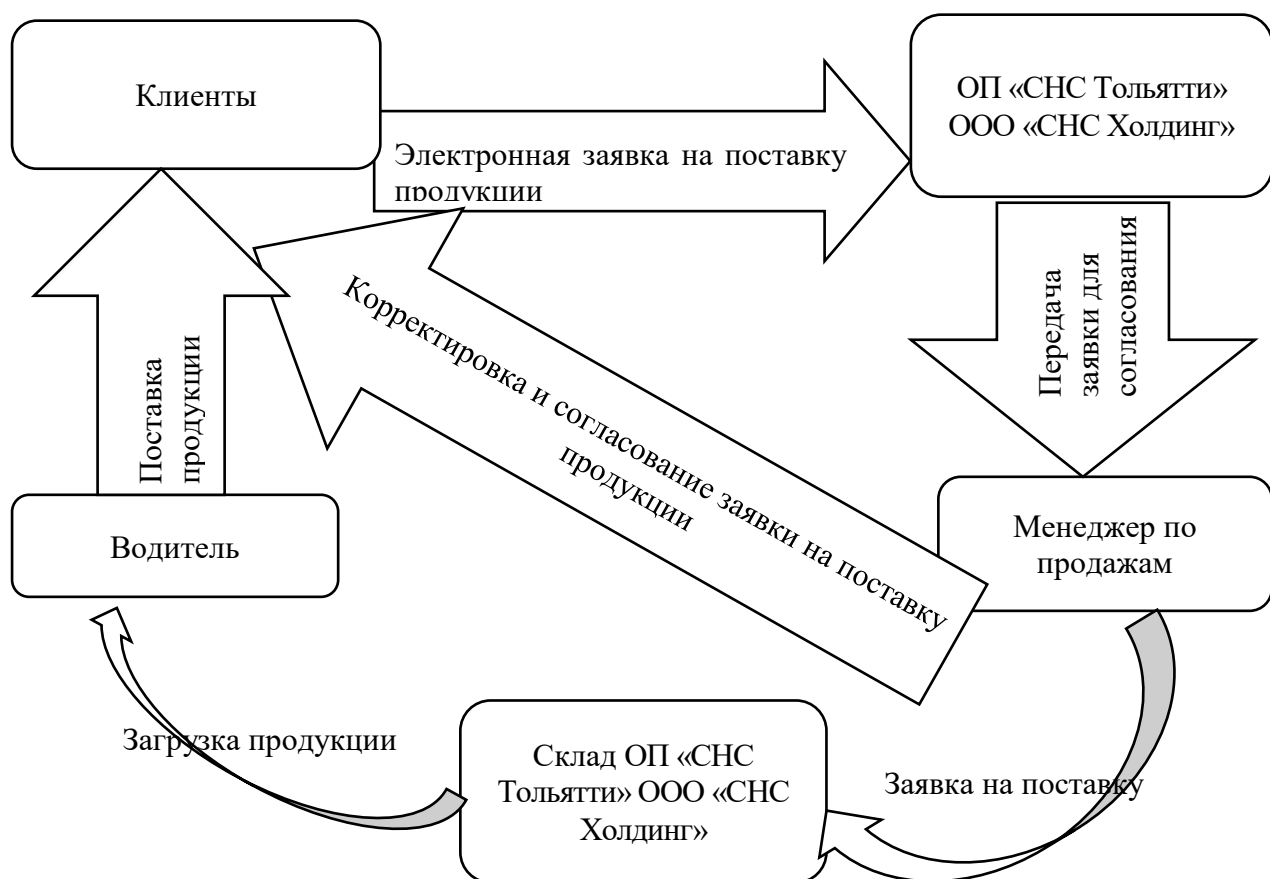


Рисунок 19 – Схема поставки продукции торговым сетям

Процесс поставки продукции крупным сетевым клиентам можно описать следующим образом:

- организация-покупатель отправляет электронную заявку на поставку продукции на электронную почту компании до 14:00 в день, предшествующий дню поставки;
- менеджер по продажам обрабатывает заявку, корректирует в случае необходимости и вносит заявку на поставку в автоматизированную систему;
- на склад выгружается задание на требуемый объем продукции потребителям;
- водитель получает необходимое количество продукции по заданию;
- водитель получает маршрутный лист у главного механика;



- водитель производит поставку продукции потребителям согласно маршрутному листу.

Весь процесс планирования поставок продукции клиентам полностью автоматизирован. Мониторинг реализуемой продукции проводится за предыдущий месяц отдельно по каждому потребителю. На основании проведенного мониторинга каждый день выгружаются данные в автоматизированной системе с необходимым объемом поставки продукции по потребителям. По данным необходимого объема формируется задание на рабочий день, содержащее рекомендуемое количество продукции, необходимой для оперативной поставки всем потребителям на основании маршрутного листа. Торговый представитель корректирует требуемый объем продукции по факту. Данный способ организации поставки продукции помогает ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» своевременно обеспечивать продукцией своих потребителей.

Далее проведем анализ конкурентоспособности продукции организации. Сейчас активно развивается направление функциональные и безалкогольные газированные напитки, особенно после ухода известных зарубежных компаний с российского рынка. Проведем анализ конкурентоспособности энергетических напитков разных производителей, для анализа возьмем продукцию, продаваемую ГК «СНС» энергетический напиток «Торнадо». В таблице 3 проведена оценка критериев конкурентоспособности по десятибалльной системе. Оценка была проведена путем опроса с помощью сервиса Anketolog.ru.

Таблица 3 – Оценка критериев конкурентоспособности продукции

Критерий конкурентоспособности	энергетический напиток «Торнадо»	энергетический напиток «RedBull»	энергетический напиток «Flash»	энергетический напиток «Drive»
Цвет	8	8	9	9
Аромат	10	9	7	5
Насыщенность	9	9	6	8

Продолжение таблицы 3

Критерий конкурентоспособности	энергетический напиток «Торнадо»	энергетический напиток «RedBull»	энергетический напиток «Flash»	энергетический напиток «Drive»
Информативность маркировки	9	10	8	9
Красочность упаковки	9	8	8	9
Интересный дизайн	8	9	8	7
Цена	9	5	8	10

Более наглядно анализ конкурентоспособности продукта представлен на рисунке 20 с помощью многоугольника конкурентоспособности.

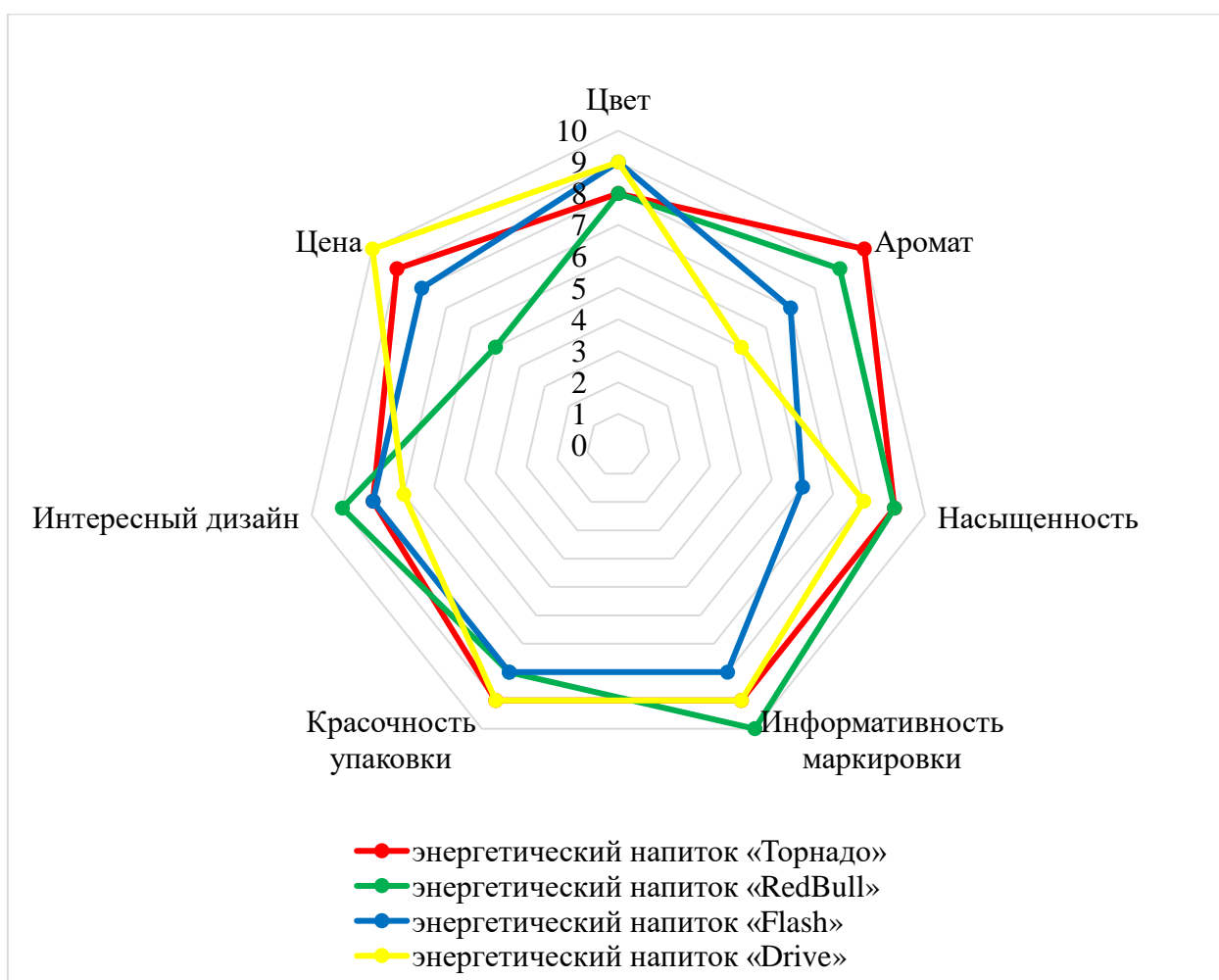


Рисунок 20 – Многоугольник конкурентоспособности энергетического напитка «Торнадо»

На основе данных таблицы и диаграммы можно сделать вывод, что продукция компании имеет большее число преимуществ, основной конкурент, это Red Bull, однако он уступает в цене. Еще потребители клиенты, именно оценка клиентов положительно отражается на имидже компании, тем самым повышая его конкурентоспособность.

Анализ отзывов показал, что есть немало отрицательных отзывов, причем не только на продукцию, но и непосредственно на саму компанию. Анализ отзывов выявил проблемы в обслуживании клиентов, а именно проблемы с корректностью сотрудников.

Таким образом для того чтобы повысить конкурентоспособность продукции, выпускаемой ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» необходимо повысить сервисное обслуживание.

### **3 Повышение конкурентоспособности продукции на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти»)**

#### **3.1 Пути повышения конкурентоспособности за счет совершенствования сервисного обслуживания**

Проведенный анализ конкурентоспособности продукции показал, что продукция компания пользуется спросом на рынке. Организация ведет успешную деятельность, конкурентоспособна среди предприятий с аналогичным видом деятельности, поскольку является главным дистрибьютером некоторых крупных компаний, производящих табачную продукцию, функциональные и газированные напитки. Финансовое положение компании устойчивое, что подтверждает рост выручки и прибыли, однако в современных условиях высокой конкуренции и технологического развития на рынке необходимо сосредоточиться на привлечении новых клиентов и расширении своей деятельности.

Одним из важных критериев, оказывающих влияние на конкурентоспособность компании является удовлетворенность потребителей качеством продукции или услуг. Удовлетворенность клиентов можно оценить на основе отзывов клиентов, именно оценка клиентов положительно отражается на имидже предприятия, тем самым повышая его конкурентоспособность.

Для анализа удовлетворенности клиентов важно наличие обратной связи от потребителей продукции, на основании отзывов можно резюмировать о качестве продукции и услуг. Тем самым, для оценки удовлетворенности потребителей качеством продукции и услуг необходимо постоянное исследование удовлетворенности клиентов, путем проведения анализа отзывов на открытых платформах в сети Интернет. Анализ удовлетворенности должен осуществляться обязательно по всем существующим точкам

взаимодействия с клиентом, особенно в тех, где можно повлиять на его выбор. Информация о потребностях и ожиданиях клиента позволит понять, как повысить качество своих услуг и добиться формирования у потребителя неценовых предпочтения.

В наши дни многие организации сферы торговли автоматизируют свои процессы для повышения качества. Автоматизация – это ключ к росту любого бизнеса.

Программное обеспечение для управления предоставляет такие необходимые функции для оптимизации работы, как:

- онлайн-заказ;
- обратная связь с потребителями;
- своевременная рассылка актуальных акций;
- оперативное взаимодействие всех подразделений.

Автоматизация процессов является обязательный инструментом, чтобы упростить административные задачи и увеличить количество клиентов. Наряду с управлением повседневными операциями, программное обеспечение также поможет обеспечить высокий уровень лояльности.

Существуют различные типы программного обеспечения в зависимости от того, размещено ли оно на внутренних серверах или на стороннем сервере. Есть как бесплатное программное обеспечение для управления продаж с открытым исходным кодом, так и их премиальные пакеты. Программное обеспечение способно масштабировать бизнес, автоматизируя все важные функции и позволяя персоналу больше сосредоточиться на работе.

Отсутствие в компании системы автоматизации взаимоотношений с клиентами (CRM) является важным недостатком. Работа CRM отражена в использовании современных управленческих и информационных технологий, которые систематизируют информацию о своих заказчиках на всех этапах взаимодействия (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними.

Немаловажной проблемой многих компаний является утрата данных о заказчиках и плохая организация. В компании у каждого торгового представителя и менеджера по продажам есть собственная клиентская база. Отсутствие CRM-системы несет риски потери. CRM-системы способствуют созданию единой системы о потенциальных и реальных клиентах. В нее, начиная с первого контакта с клиентом необходимо заносить всю информацию о компаниях, контактных лицах, способах связи, сфере деятельности клиента.

К внедрению предлагается российская CRM система РосБизнесСофт, предназначенная для управления отношениями с клиентами и поставщиками. В системы имеется планировщик, который помогает отслеживать выполнение важных задач по взаимодействию с заказчиком. Также модуль «Задачи» может создавать автоматические напоминания при наступлении определенных событий. Система позволяет фиксировать все контакты с клиентом: звонки, встречи, переговоры, электронные письма, общение в чатах и т.д. На рисунке 21 представлен процесс взаимодействия заказчика и менеджера.

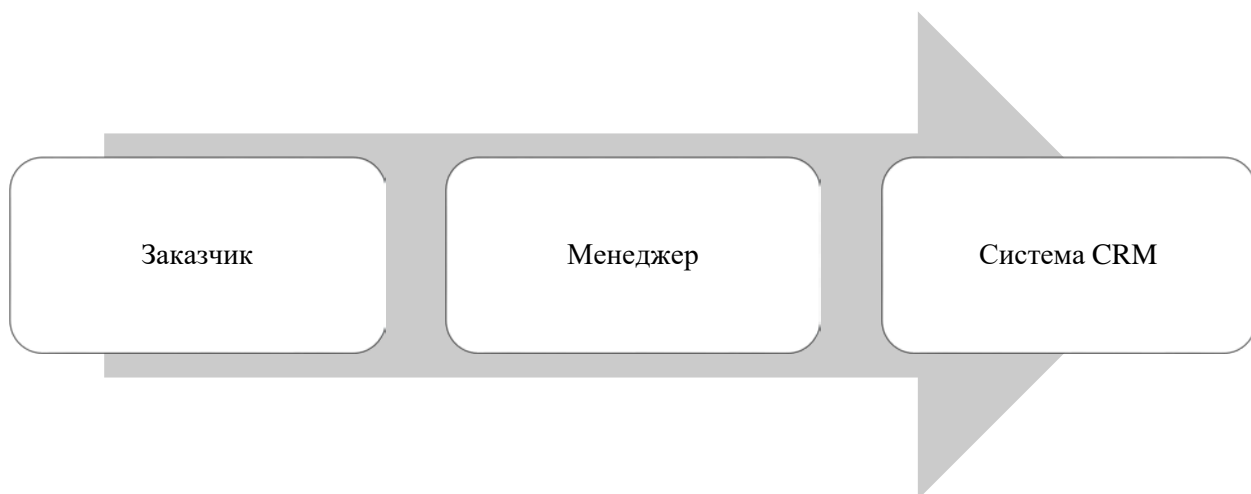


Рисунок 21 – Взаимодействие заказчика и менеджера

Системой автоматически контролируется выполнение задач по взаимодействию с заказчиками. Информация в системе представляется в виде таблиц, схем, диаграмм и графиков. На практике система CRM координирует

действия различных отделов, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами.

Эффективность внедрения системы CRM заключается в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, растет скорость оборота средств и снижаются издержки. Как результат - повышение конкурентоспособности компании, увеличение прибыли, потому что правильно построенные отношения, основанные на индивидуальном подходе к каждому заказчику, позволяют привлекать новых заказчиков, вызывают лояльность и доверие заказчиков.

Как показал анализ, в компании отлажен процесс доставки продукции до потребителей, однако несмотря на это существуют некоторые проблемы. Задание на получение объема необходимой продукции для перевозки потребителям выгружается на склад, водителю и торговому представителю из автоматизированной системы, корректировка данного задания доступна только директором.

Несмотря на то, что поиск продукции на складе и ее отгрузка осуществляется с помощью автоматизированной системы учета продукции, по итогам инвентаризации в больших объемах выявляется пересорт продукции. Номенклатура товара достаточно обширна, имеется большое количество одноименной продукции, многие товары схожи внешне, поэтому в процессе погрузки товарной продукции существует большое количество ошибок. При приеме продукции со склада, она отгружается исключительно по заданию, и часто возникают моменты, когда заявленного количества товара по заданию нет в наличии. Такие проблемы возникают в результате пересортицы. Помимо этого, часто возникают проблемы при поставке продукции потребителю. В случае отгрузки товара розничным потребителям у торгового представителя может не оказаться необходимой продукции на борту, что требует дополнительного времени на:

- решение вопроса с потребителем о возможности замены товарной продукции на аналогичную;
- замена сопроводительной документации на поставку продукции (в случае согласия покупателя на замену);
- возвращение на склад за необходимой продукцией (в случае несогласия покупателя на замену) и оформление новой документации на отгрузку.

В случае отгрузки товара торговым сетям склад получает задание на требуемый объем продукции также автоматизированным путем за день до поставки. Т.к. объем продукции в разы больше, чем розничным потребителям соответственно временные затраты на формирование и подготовку товарной продукции выше. Водитель получает необходимое количество продукции по заданию, проверяя при этом по накладной соответствие товаров. Водитель по своей должностной инструкции не наделен полномочиями на корректировку заявки и замену товара, поэтому в случаях выявления ошибок при поставке продукции вынужден связаться с менеджером для решения споров, что также затягивает процесс доставки и негативно отражается на лояльности потребителей.

Тем самым, ошибки при поставке продукции помимо временных затрат, несут дополнительные затраты на бензин в случаях дозагрузки необходимой продукции. Страдает уровень услуг сервиса, оказываемых клиентам, что может понести за собой утрату доверия клиентов.

Несмотря на преимущества автоматического мониторинга реализуемой продукции, который проводится за предыдущий месяц отдельно по каждому потребителю, данные по необходимому объему поставки продукции потребителям, которые выгружаются из автоматизированной системы не всегда бывают корректными. Зависит это, прежде всего, от требуемой потребителю продукции на конкретную дату, потребность в продукции в определенную дату предыдущего месяца может существенно отличаться. Торговый представитель не может корректировать задание самостоятельно и процесс корректировки занимает много времени, поскольку для этого



необходимо обратиться к супервайзеру, которому необходимо подтверждение директора. Учитывая, что на директора возложено немало функций по управлению, процесс корректировки задания иногда занимает до нескольких часов.

В связи с этим необходимо предоставление возможности корректировки задания на поставку продукции потребителям, которые выгружаются из автоматизированной системы торговым представителем самостоятельно через свой планшет. Торговый представитель напрямую работает с потребителями и может координировать поставку товаров по объему и сроку. Задание на поставку продукции загружается из автоматизированной системы в планшетный компьютер торгового представителя до 14:00 с данными по объему продукции для поставки на следующий рабочий день, что дает возможность скорректировать объем продукции по каждому отдельному клиенту с учетом всех пожеланий. Для усиления контроля за торговыми представителями и менеджерами по продажам, чтобы избежать возможных ошибок при корректировке задания необходимо заключить дополнительное соглашение о материальной ответственности за возможные риски, а также внедрить обязательный отчет на ежедневной основе по корректировке заданий, пример такого отчета представлен в Приложении Б, таблице Б.1.

Предложенные мероприятия позволят сократить временные затраты, а также сократить число ошибок, что обеспечит высокий уровень сервиса.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий проведем оценку соотношения затрат на мероприятия к доходности от их внедрения. Внедрение автоматизированной системы CRM позволит ускорить бизнес-процесс «взаимодействие с клиентами», упростит порядок составления и согласования документации, что позволит увеличить производительность

сотрудников и позволит привлечь большее количество клиентов. В настоящее время один менеджер или торговый представитель в клиентской базе имеет до 70 торговых точек, учитывая затраты времени и согласование всей необходимой документации для заключения договора или поставки продукции, эффективность взаимодействия с клиентами имеет низкий уровень, с внедрением автоматизированной системы временные затраты на могут уменьшится в 2 раза и более. В таблице 4 рассчитаем затраты на внедрение CRM системы РосБизнесСофт, предназначенной для управления отношениями с заказчиками.

Таблица 4 – Затраты на мероприятие по внедрению CRM системы РосБизнесСофт

Статья затрат	Сумма, руб.
Обучение персонала по пользованию ПО	15 000
Установка ПО	25 000
Техническое обслуживание	18 600
Стоимость за пользование в год	21 500
Итого	80 100

Таким образом затраты на проведение данного мероприятия составят 80 100 р. Данная мера позволит повысить объемы продаж и производительность, привлечь новых клиентов. Ожидаемая выгода от внедрения увеличение выручки минимум на 1,5%, благодаря увеличению производительности торговых представителей и менеджеров. Учитывая, что по итогам деятельности в 2022 г. выручка составила 49 127 т. р. Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения мероприятия в таблице 5.

Таблица 5 – Экономическая эффективность мероприятия по внедрению автоматизированной системы CRM

Показатель	Сумма, руб.
Выручка за 2022 г.	49 127 000

Продолжение таблицы 5

Показатель	Сумма, руб.
Прогнозное значение показателя выручка после внедрения мероприятия	48 863 910
Прирост выручки	736 910
Затраты на мероприятия	80 100
Экономический эффект	656 810
Экономическая эффективность	319,9%

Таким образом, экономическая эффективность от внедрения автоматизированной системы составит CRM 319,9%, что доказывает эффективность предложенного мероприятия.

Далее проведем оценку эффективности мероприятия по совершенствованию процесса корректировки задания. В компании действует автоматизированная система учета продукции, в которой выгружается ежедневное задание. Для того чтобы торговый представитель или менеджер могли самостоятельно корректировать его в автоматизированной системе, необходимо назначить им права. Система обслуживается ИТ-специалистом, работающим в компании по договору ГПХ и компания оплачивает ему его услуги в соответствии с договором, в связи с этим дополнительных затрат на внесение изменений в программное обеспечение не потребуется. При этом существенно сократятся транспортные затраты, поскольку в случае необходимости торговый представитель вынужден возвращаться на склад за продукцией. В среднем ожидается сокращение непредвиденных топливных расходов на 300 000 р. (рассчитано исходя из практики за 2022 г.), помимо этого сократятся временные затраты, и торговый представитель может осуществить доставку необходимой продукции большему числу клиентов, что положительно отразится на выручке и на уровне сервиса. Ожидается, что предложенные меры позволят увеличить прибыль от продаж. Данный факт позволит повысить чистую прибыль.

## Заключение

В первом разделе были изучены теоретические особенности обеспечения конкурентоспособности продукции путем эффективного сервисного обслуживания. Конкурентоспособность является показателем эффективности использования ресурсов для достижения высоких результатов деятельности, на уровень которой оказывает большое число внешних и внутренних факторов. Существует множество различных трактовок понятия, но многие из них отмечают, что конкурентоспособная организация должна занимать определенное место на рынке, имея при этом качества, отличающие ее от конкурентов.

Объектом исследования является организация, работающая в сфере торговли, поэтому в работе были рассмотрены особенности сервисного обслуживания в торговле. Торговые организации сталкиваются с проблемами достижения высоко качества обслуживания. Одной из главных таких проблем является подготовка персонала. Высокий уровень сервиса требует от работников профессионализма и соответствующей квалификации.

Потребности клиента можно выявить, проводя анализ потребительского поведения, а также по особенностям поведения в процессе покупки. Зная потребности своих клиентов предприятие может максимально индивидуализировать подход к каждому. В современных условиях высокой конкуренции высокая роль отводится качеству обслуживания, основа для которого является обеспечение удобства потребителей товарной продукции и услуг.

Во втором разделе проведен анализ сервисного обслуживания в ООО «СНС-Холдинг» ОП «СНС-Тольятти». ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» входит в Группу Компаний (ГК) «СНС». На сегодняшний день, ГК «СНС» является одним из ведущих игроков российского FMCG-рынка.

Обслуживание клиентов ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» осуществляется в соответствии со стандартами и правилами компании. В ГК

«СНС» действует единая для всех подразделений Корпоративная этика. Офис Управляющей компании, находящийся в г. Москва, задает высокий уровень комфорта. Группа компаний «СНС» вкладывает существенные ресурсы в создание комфортной среды обучения для сотрудников, которая способствует их дальнейшему профессиональному развитию, и помогает им в выполнении бизнес-задач.

Благодаря эффективной логистической системе продукция доставляется до потребителей вовремя. Доставку продукции на склад ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» регулирует и осуществляет логистический отдел головного офиса компании «СНС».

В ГК «СНС» разработана система менеджмента качества продукции, которая охватывает всю цепь поставок: от взаимодействия с производителями и поставщиками до реализации товаров потребителю. Перед тем, как продукция отгружается потребителям, она проходит проверку и предпродажную подготовку. Далее продукция доставляется клиентам, в ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг». ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» имеет собственный автотранспорт для организации процесса поставки продукции, который включает в себя 12 автомобилей марки Газель Next с рекламой продукции компании. Сам процесс поставки продукции потребителям в ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» зависит от типа клиента. Компания работает исключительно с юридическими лицами и Индивидуальными предпринимателями. Среди клиентов ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг» как предприятия розничной торговли, так и крупные торговые сети. Ответственность за качество поставляемой продукции после загрузки ее со склада компании в равной степени несут водитель и торговый представитель. Перед тем как передать продукцию клиенту, торговый представитель проводит визуальную оценку товара на качество упаковки.

Торговый представитель непосредственно является лицом компании, поскольку напрямую взаимодействует с клиентами, поэтому должен обладать

необходимыми профессиональными и личными качествами для повышения торгового сервиса, основные принципы повышения качества обслуживания.

Сейчас активно развивается направление функциональные и безалкогольные газированные напитки, особенно после ухода известных зарубежных компаний с российского рынка. Проведен анализ конкурентоспособности энергетических напитков разных производителей, который показал, что продукция компании имеет большее число преимуществ, основной конкурент, это Red Bull, однако он уступает в цене. Еще потребители клиенты, именно оценка клиентов положительно отражается на имидже компании, тем самым повышая его конкурентоспособность.

Проведенный анализ конкурентоспособности продукции показал, что продукция компания пользуется спросом на рынке. Организация ведет успешную деятельность, конкурентоспособна среди предприятий с аналогичным видом деятельности, поскольку является главным дистрибьютером некоторых крупных компаний, производящих табачную продукцию, функциональные и газированные напитки.

Одним из важных критериев, оказывающих влияние на конкурентоспособность компании является удовлетворенность потребителей качеством продукции или услуг. Удовлетворенность клиентов можно оценить на основе отзывов клиентов, именно оценка клиентов положительно отражается на имидже предприятия, тем самым повышая его конкурентоспособность.

В наши дни многие организации сферы торговли автоматизируют свои процессы для повышения качества. Отсутствие в компании системы автоматизации взаимоотношений с клиентами (CRM) является важным недостатком. Отсутствие CRM-системы несет риски потери. CRM-системы способствуют созданию единой системы о потенциальных и реальных клиентах. К внедрению предлагается российская CRM система РосБизнесСофт, предназначенная для управления отношениями с клиентами и поставщиками.

Эффективность внедрения системы CRM заключается в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, растет скорость оборота средств и снижаются издержки.

Как показал анализ, в компании отлажен процесс доставки продукции до потребителей, однако несмотря на это существуют некоторые проблемы. Задание на получение объема необходимой продукции для перевозки потребителям выгружается на склад, водителю и торговому представителю из автоматизированной системы, корректировка данного задания доступна только директором. Несмотря на преимущества автоматического мониторинга реализуемой продукции, который проводится за предыдущий месяц отдельно по каждому потребителю, данные по необходимому объему поставки продукции потребителям, которые выгружаются из автоматизированной системы не всегда бывают корректными. Торговый представитель не может корректировать задание самостоятельно и процесс корректировки занимает много времени, в связи с этим необходимо предоставление возможности корректировки задания на поставку продукции потребителям, которые выгружаются из автоматизированной системы торговым представителем самостоятельно через свой планшет.

Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий проведена оценка соотношения затрат на мероприятия к доходности от их внедрения. Затраты на внедрение CRM системы составят 80 100 р. Данная мера позволит повысить объемы продаж и производительность, привлечь новых клиентов. Ожидаемая выгода от внедрения увеличение выручки минимум на 1,5%, экономическая эффективность от внедрения автоматизированной системы составит CRM 319,9%, что доказывает эффективность предложенного мероприятия.

Для того чтобы торговый представитель или менеджер могли самостоятельно корректировать его в автоматизированной системе, необходимо назначить им права. Система обслуживается ИТ-специалистом,

работающим в компании по договору ГПХ и компания оплачивает ему его услуги в соответствии с договором, в связи с этим дополнительных затрат на внесение изменений в программное обеспечение не потребуется. При этом в среднем ожидается сокращение непредвиденных топливных расходов на 300 000 р., помимо этого сократятся временные затраты, и торговый представитель может осуществить доставку необходимой продукции большему числу клиентов, что положительно отразится на выручке и на уровне сервиса. Ожидается, что предложенные меры позволят увеличить прибыль от продаж. Данный факт позволит повысить чистую прибыль.



## Список используемой литературы и используемых источников

1. Азанов Б.К. Понятие и сущность конкурентоспособности организаций. Актуальные проблемы естественных и технических наук: Сборник статей межвузовской научно-практической конференции, Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. С. 51-58.
2. Алланиязов Б.У. Некоторые вопросы повышения конкурентоспособности товаров. Экономика и социум. 2023. № 1-1 (104). С. 128-134.
3. Амирова М. М., Пайзуллаева З. К. Современный подход, качество и проблемы обслуживания покупателей в розничной торговле. Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10 (96). С. 68-75.
4. Аносова Т. Г. Технологии комфорта: учеб. пособие / Т. Г. Аносова, Ж. Танчев; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 57 с.
5. Вайншейг А. Безупречный сервис. Чтобы каждый клиент чувствовал себя королем: практическое пособие, 2-е издание. – М.: Добрая книга, 2019. 72 с.
6. Веселова А. А. Онлайн-сервис для обслуживания клиентов как инструмент формирования конкурентных преимуществ компании // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2021. №2. С. 127-131.
7. Гашо И.А. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность предприятия». Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. 2(81). С. 100-110.
8. Дадахаджиева Е.М., Тарасова Т.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия. Национальная ассоциация ученых. 2021. № 68-1. С. 43-46.

9. Донскова Л.И. Сфера сервиса: сущность, уровень развития, проблемы // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. 2019. № 6 (309). С. 178
10. Зяблицкая Н.В., Евдокимова О.С., Исмаилова С.И. Конкурентоспособность предприятия. Экономика и социум. 2022. № 5-1 (96). С. 433-437.
11. Карцева Э.А. Оптимизация конкурентоспособности предприятия. Вестник науки. 2021. № 12 (45). С. 95-98.
12. Киселица Е.П., Слюсарева А.И. Конкурентоспособность предприятия: подходы к ее пониманию и факторы ее повышения. Эксперт: теория и практика. 2019. № 1 (1). С. 21-24.
13. Мовсаров Р. Д., Джабраилов Х. В. Конкурентоспособность предприятия. Наука и образование сегодня. 2018. № 1 (24). С. 21-22.
14. Орлова А.О. Сервис в крупных компаниях. Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2020. № 2-2 (14). С. 194.
15. Официальный сайт Global Functional Drinks AG [Электронный ресурс]. URL: <http://gfdrinks.ch/ru> (дата обращения: 01.10.2023)
16. Официальный сайт ITM TRADING FZCO [Электронный ресурс]. URL: <https://itm-tradingfzco.com> (дата обращения: 01.10.2023)
17. Официальный сайт ГК «СНС» [Электронный ресурс]. URL: <https://sns.ru/about> (дата обращения: 01.10.2023)
18. Официальный сайт Группы компаний ITMS [Электронный ресурс]. URL: <https://itms.ru/> (дата обращения: 01.10.2023)
19. Портер М. Е. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – Москва: Альпина Пабл., 2019. – 947 с.
20. Розанова А.А., Ильин А.Б., Сизова Ю.С. Предпринимательская этика и дух цифровой экономики // Современная конкуренция. 2018. № 4-5 (70-71). С. 126.
21. Сафиуллин Н.З. Управление конкурентоспособностью предприятий: монография. Казань, 2020. 189 с.

22. Сахно Е.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервиса: теория и практика: учебное пособие. К.: Центр учебной литературы, 2019. 351 с.

23. Сухотерина К.В. Сервисные технологии как инструмент повышения эффективности и качества услуг. Бизнес технологии в туризме и гостеприимстве. Сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской студенческой научной конференции. – Москва, 2020. С. 402-403.

24. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / под ред. Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякина. Москва: РУСАЙНС, 2023. 131 с.

25. Чернышева О.Г., Семина Л.А., Рукович А.В. Экономическая конкурентоспособность организации. Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 1 (127). 34 с.

26. Шишлонова А.А. Конкурентоспособность предприятия: принципы и методы оценки. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1-2. С. 159-161.

Приложение А  
**Маршрутный лист**

МАРШРУТНЫЙ ЛИСТ N \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг», 445045 г. Тольятти, ул. Ярославская 12/10, ОГРН 1155032003390

Марка автомобиля: \_\_\_\_\_

Водитель: \_\_\_\_\_

Табельный номер: \_\_\_\_\_

Водительское удостоверение № \_\_\_\_\_

Адрес погрузки: 445045 г. Тольятти, ул. Ярославская 12/10

Таблица А.1 - ЗАДАНИЕ ВОДИТЕЛЮ:

Наименование организации-получателя груза	Адрес	Цель поездки	Время прибытия в пункт разгрузки	Время убытия из пункта разгрузки	Подпись принимающей стороны
-	-	Доставка продукции	-	-	-
-	-	Доставка продукции	-	-	-
-	-	Доставка продукции	-	-	-

Автомобиль технически исправен. Выезд разрешен:

Главный механик: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Автомобиль принял:

Водитель: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Маршрутный лист выдан " \_\_ " \_\_\_\_\_ 2020 г. в \_\_ ч \_\_ мин.

Главный механик: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Маршрутный лист получен " \_\_ " \_\_\_\_\_ г. в \_\_ ч \_\_ мин.

Водитель: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

(Оборотная сторона)

## Продолжение приложения А

Дата и время выезда из гаража \_\_\_\_\_

Показание одометра на момент выезда \_\_\_\_\_

Дата и время возвращения в гараж \_\_\_\_\_

Показание одометра на момент выезда \_\_\_\_\_

### ДВИЖЕНИЕ ГОРЮЧЕГО

Номер карты «Роснефть» \_\_\_\_\_

Марка горючего	Выдано, л	Остаток на момент выезда	Остаток на момент возвращения
-	-	-	-
-	-	-	-

### ПРОСТОИ НА ЛИНИИ

Причина простоя	Время начала простоя	Время окончания простоя	Отметка об устранении причины простоя
-	-	-	-
-	-	-	-

Сдал автомобиль:

Водитель: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Автомобиль технически исправен. Автомобиль принял

Главный механик: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

## Приложение Б

### Отчет по корректировкам заданий

ОП «СНС Тольятти» ООО «СНС Холдинг», 445045 г. Тольятти, ул. Ярославская 12/10, ОГРН 1155032003390

ФИО торгового представителя / менеджера по продажам и табельный номер: \_\_\_\_\_

ФИО водителя и табельный номер: \_\_\_\_\_

ФИО супервайзера и табельный номер: \_\_\_\_\_

Адрес погрузки: 445045 г. Тольятти, ул. Ярославская 12/10

Дата отчета \_\_\_\_\_

Таблица Б.1 – Отчет по корректировкам заданий

Наименование организации-получателя груза	Адрес	№ задания на поставку	Артикул и наименование продукции, подлежащей корректировке	Количество продукции по выданному заданию	Количество продукции после корректировки задания	Отклонение (гр. 7 – гр. 6)	Причина корректировки	Подпись принимающей стороны
1	2	3	4	5	6	7	8	9
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-

Торговый представитель: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)

Водитель: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)

Супервайзер: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)