

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)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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 организации на основе принципов логистики
(на примере ООО «Сеть Связной»)

Студент

К. Е. Глазкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.экон.наук Т. В. Полякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Глазкова Ксения Евгеньевна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики (на примере ООО «Сеть Связной»)»

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова

Цель исследования – разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия на основе принципов логистики.

Объект исследования – ООО «Сеть Связной», основным видом деятельности является розничная продажа смартфонов и других электронных девайсов, предоставление услуг платежных сервисов и трэвел услуг.

Предмет исследования – инструменты и методы обеспечения конкурентоспособности.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: по результатам разработки предложений по совершенствованию логистической деятельности в работе доказано влияние эффективности логистики на повышение конкурентоспособности компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 16 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложения, 52 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы применения принципов логистики для повышения конкурентоспособности торговой организации	6
1.1 Сущность, понятие и основные принципы логистики.....	6
1.2 Методика повышения конкурентоспособности торговой организации на основе принципов логистики	14
2. Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Сеть Связной».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Сеть Связной»	22
2.2 Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности организации	27
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Сеть Связной» на основе принципов логистики.....	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «Сеть Связной».....	39
3.2 Оценка предложенных мероприятий	42
Заключение	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	52
Приложение А «Организационная структура ООО «Сеть Связной».....	54
Приложение Б «Бухгалтерская отчетность ООО «Сеть Связной» за 2017-2019 г. Бухгалтерский баланс»	55

Введение

Постоянные изменения и нестабильность в экономических условиях развития экономики как в стране, в мире, рост конкуренции во многих отраслях делают актуальной проблему оптимизации хозяйственной деятельности предприятий. Формирование здоровой конкуренции и преимуществ организации на рынке определяется эффективностью ведения финансово-хозяйственной деятельности, в процессе осуществления которой используются различные ресурсы: материальные, трудовые, финансовые и др. Эффективному использованию ресурсов способствует применение принципов логистики.

Эффективная организация логистической деятельности особо актуальна для торговых предприятий. Это позволяет обеспечить поставку нужного товара точно в срок и необходимого качества, в нужном количестве за минимальное время. Совокупный эффект от использования принципов логистики выражается в повышении конкурентоспособности торгового предприятия.

Цель работы - разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия на основе принципов логистики.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть методику повышения конкурентоспособности торговой организации на основе принципов логистики;
- провести анализ конкурентоспособности и логистической деятельности организации;
- предложить мероприятия по совершенствованию логистической деятельности предприятия;
- провести оценку влияния предлагаемых мероприятий на конкурентоспособность организации.

Объектом исследования является предприятие ООО «Сеть Связной». Предметом исследования являются инструменты и методы обеспечения конкурентоспособности. Методической базой выступают следующие научные методы: метод математической статистики, метод аналитических группировок, метод системно-аналитического и другие. Информационную базу исследования составили внутренние документы ООО «Сеть Связной», учебная и научная литература, законодательные и нормативно-справочные документы, материалы научных конференций по избранной тематике.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что основные выводы и результаты, отраженные в работе, могут быть использованы для повышения эффективности логистической деятельности и достижения высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Во введении отражена актуальность темы работы. Определены цели, задачи, объект и предмет исследования. Приведены методы исследования, информационная база и практическая значимость работы. Отражена структура работы.

В первой главе проведено изучение теоретических основ применения принципов логистики. Для повышения конкурентоспособности торговой организации рассматривается сущность, понятие и основные принципы логистики, методика повышения конкурентоспособности организации, основанные по всем принципам логистики.

Во второй главе проведен анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Сеть Связной». Выявлены недостатки в системе товародвижения предприятия, что сильно влияет на конкурентоспособность. В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «Сеть Связной». Проведена оценка влияния предлагаемых мероприятий на конкурентоспособность организации. В заключении сделаны выводы по результатам проведенного в работе исследования.

1. Теоретические основы применения принципов логистики для повышения конкурентоспособности торговой организации

1.1 Сущность, понятие и основные принципы логистики

Современная логистика является довольно новой наукой. Она сформировалась в период Второй мировой войны. Логистика применялась для осуществления взаимодействия оборонной промышленности, тыловых и снабженческих баз и транспорта, с целью своевременного обеспечения армии вооружением и продовольствием.

Впоследствии было осуществлено применение методов логистики в другие сферы обращения: производство, управление материальными потоками и т. д.

Еще в древней Греции слово «логистика» обозначало «счетное искусство», «искусство рассуждения, вычисления». В Римской империи под логистикой понимались правила распределения продовольствия. Во времена византийского императора Льва VI (866–912 гг.) логистика определялась как искусство снабжения армии и управления ее перемещениями. Впоследствии исторически сложились три источника формирования термина «логистика»: военный, математический, экономический (управленческий) [14, с. 68].

В современной экономической литературе под логистикой понимается научная и практическая деятельность, связанная с организацией, управлением и оптимизацией движения материальных (сырья, товаров, полуфабрикатов) и сопутствующих (информационных и финансовых) потоков от источника сырья до конечного потребителя [12, с. 41].

С позиций бизнеса, логистика выступает интегральным инструментом менеджмента, способствующим достижению стратегических, тактических или оперативных целей организации бизнеса за счет эффективного, с точки зрения снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству продуктов и услуг, управления материальными и

(или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками информации и финансовых средств [11, с. 64].

Логистический подход характеризуется совокупностью научных знаний, методов и навыков по изучению любых потоковых процессов и рациональной организации управления ими с целью повышения эффективности их конечных результатов за счет выявления и использования дополнительных (скрытых) резервов управления [5, с. 45].

Анализируя современную литературу, можно отметить отсутствие единства мнений среди авторов относительно сущности понятия «логистика». В таблице 1 представлены основные трактовки понятия «логистика».

Таблица 1 - Основные трактовки понятия «логистика»

Автор / источник	Определение
Родников А.Н.	Наука о контроле, планировании и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации
Аникин Б. А.	Наука об управлении потоковыми процессами в экономике

Продолжение таблицы 1

Автор / источник	Определение
Гаджинский А.М.	Наука и практическая деятельность. Цель логистики как науки – изучение закономерностей образования и функционирования в товародвижении эффективных логических систем («отлично сыгранных и результативных команд»). Цель логистики как практической деятельности – создание данных систем и обеспечение их функционирования.
Сергеев В. И.	Наука об управлении и оптимизации материальных и сопутствующих им потоков (информационных, финансовых, сервисных и др.) в микро-, мезо- или макроэкономических системах.
Современный экономический словарь	Часть экономической науки и область деятельности, предмет которых заключается в организации и регулировании процессов продвижения товаров от производителей к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения.
Оксфордский словарь английского языка	Подробная организация и осуществление такой сложной операции, как коммерческая деятельность по доставке товаров клиентам.

На таблице 1 можно рассмотреть основные трактовки понятия «логистика», которые состоят из авторов, такие как: Родников А. Н; Аникин Б. А; Сергеев В. И; Гаджинский А. М; а также Оксфордский словарь английского языка и современный экономический словарь, а также дано определенное к каждому источнику.

Таким образом, логистика наука двухсторонняя. С одной стороны, понимается совокупность методов и средств рациональной организации перемещения материального потока в коммерческой деятельности. С другой стороны – это методология управления экономическими потоковыми процессами в сложных хозяйственных системах [2, с. 48].

Детализация операций логистической системы – это сложная и трудоемкая задача. Она решается обычно в рамках построения информационно-управляющей модели предприятия, моделирования логистических процессов и при проведении логистического аудита. Логистическая функция – это укрупнённая группа логистических операций.

На микроуровне (с позиций конкретного бизнеса) логистической функцией называется обособленная совокупность логистических операций, выделенная с целью повышения эффективности и управления логистическим процессом [7, с. 159].

Разделение логистических функций чаще всего связано с выделением в компании отдельных подразделений, отвечающих за управление запасами, закупками, транспортировкой, складированием, сбытом и т. п.

Материальный поток в определённые моменты времени может быть запасом материального ресурса, незавершенного производства или готовой продукции, если материальный поток не находится в состоянии движения. Материальные потоки бывают как между предприятиями, так и внутри одного предприятия. Служба логистики управляет всеми потоками товаров, а также принадлежащими им потоками информации: к предприятию (от поставщиков), в пределах предприятия, а также из предприятия (к клиентам) [6, с. 48].

Материальные потоки включают в себя: транспортировку сырья и полуфабрикатов от поставщиков и продукции незавершенного производства внутри предприятия. Деятельность, связанную с перегрузкой товара с одного транспортного средства на другое, размещение и хранение товара, отбор, упаковку и складирование, дальнейшую транспортировку клиентам (оперативно-сбытовая работа).

Информационные потоки – это поток сообщений в устной, документной (бумажной и электронной) и других формах, соответствующий материальному или сервисному потоку в рассматриваемой логистической системе, и предназначенный в основном для реализации управляющих

функции [6, с. 50].

Финансовые потоки – это направленное движение финансовых ресурсов, связанное с материальными, информационными и иными потоками как в рамках логистической системы, так и вне ее. Основной целью финансового обслуживания материальных потоков в логистике является обеспечение их движения финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в нужные сроки и с использованием наиболее эффективных источников финансирования [6, с. 51].

Сервисные потоки – это потоки услуг, регулируемые логистической системой в целом или ее подсистемой (звеном, элементом) с целью удовлетворения внешних или внутренних потребителей организации бизнеса. Сервисные услуги могут оказываться, например, одними фирмами-участницами логистической системы другим фирмам в процессе продвижения материальных потоков производителя к потребителю. В данном случае уместно поговорить о так называемых «трех сторонах» в логистике. Для фирм-производителей или торговых компаний эти стороны, следующие: 1-я сторона – поставщики материального ресурса или готовой продукции; 2-я сторона – потребители готовой продукции; 3-я сторона – логистические посредники [6, с. 51].

На практике развитие логистических систем происходит от простого к сложному и приводит к увеличению взаимодействия между предприятиями и подразделениями предприятия.

Разработка и внедрение логистики на предприятии является сложной и многоплановой задачей. При реализации концепции логистики на предприятии используются следующие принципы, которые можно рассмотреть на рисунке 1 [9, с. 26].



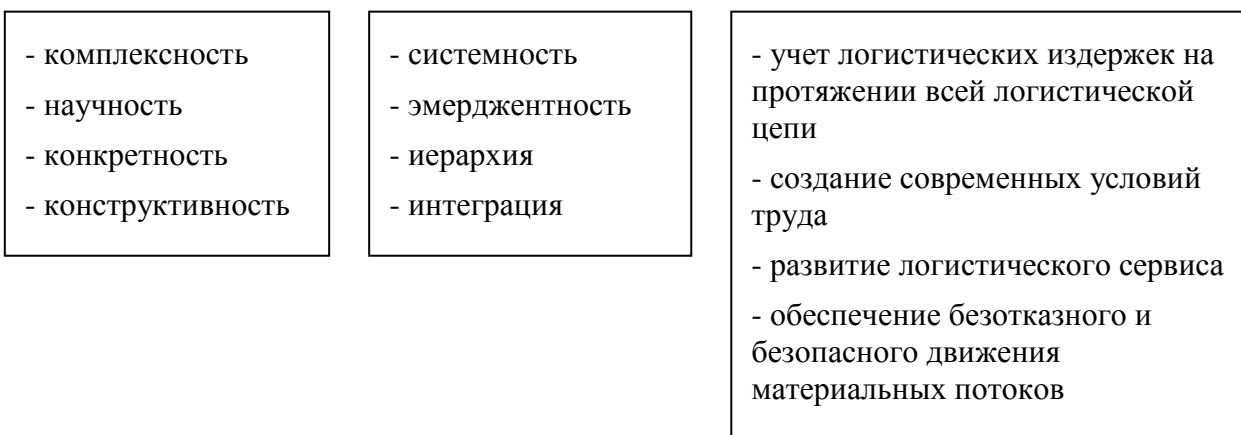


Рисунок 1 – Принципы логистики

Общеконцептуальными являются следующие принципы [9, с. 27]:

Комплексность - применение данного принципа позволяет координировать действия всех участников логистической деятельности;

1) научность - при оптимизации потоков используется научный подход;

2) конкретность - эффективность функционирования логистических подразделений предприятия осуществляется на основании четкого определения результатов;

3) конструктивность – применение данного принципа обеспечивает оперативное регулирование потоков и отслеживание перемещения его отдельных элементов;

4) надежность – при движении пока обеспечивается непрерывность и безопасность;

5) вариантность – выделение различных вариантов движения потоков и выбор оптимального варианта на основе критерия минимизации общих затрат.

К общесистемным принципам логистики относятся [9, с. 26-27]:

1) системность – логистическая деятельность в организации должна функционировать как целостность всех взаимосвязанных звеньев и элементов;

2) эмерджентность – этот принцип указывает на наличие отличий между эффективностью функционирования отдельных подразделений и предприятия в целом, то есть оптимальное решение задач в отдельном подразделении не всегда может оказать положительное влияние на эффективность функционирования предприятия;

3) иерархия – предполагает наличие в логистической системе определенного порядка подчинения нижестоящих элементов вышестоящим;

4) интеграция – применение данного принципа свидетельствует о наличии синергетического эффекта в логистической системе, этот эффект, полученный в результате совместных действий элементов системы, превосходит сумму эффектов отдельно взятых элементов.

Выделение специфических принципов логистической деятельности связано со спецификой функционирования предприятия в зависимости от отраслевой направленности.

Для торговых предприятий в качестве специфических принципов логистической деятельности можно выделить [15, с. 14]:

1) учет логистических издержек на протяжении всей логистической цепи – эффективное управление затратами торгового предприятия зависит от точного измерения затрат на реализацию логистических операций;

2) создание современных условий труда – для привлечения высококвалифицированных кадров в области управления товародвижением и материальными потоками, необходимо создание современных условий труда, обеспечивающих перспективность карьерного роста, повышение престижности работы в сфере торговли;

3) развитие логистического сервиса – по сравнению с повышением качества товаров или с расширением ассортимента товаров развитие логистического сервиса (своевременная доставка товаров покупателям,

удобная упаковка, подобранный ассортимент и т. д.) является наименее затратным принципом, обеспечивающим при этом значительный рост конкурентоспособности торгового предприятия;

4) обеспечение безотказного и безопасного движения материальных потоков – перемещение и управление движением товаров, материалов и т. д. Все должно обеспечиваться широким использованием современных технических средств и технологий, высокой скоростью и качеством поступления информации и технологий обработки;

5) адаптация в условиях неопределенности – данный принцип связан с повышением адаптируемости логистических систем в условиях повышения разнообразия товаров и услуг, колебания спроса, цен и других факторов внешней среды.

Применение принципов логистики в деятельности предприятия обуславливает подходы к совершенствованию хозяйственной деятельности путем рационализации управления материальными потоками и товародвижением.

Тем самым, сущность логистической деятельности заключается в поиске рациональных (оптимальных) решений по управлению движением и размещением товаров и/или людей как единым целым, как системой. Это означает, что необходимо управлять стыками разных процессов, которые обеспечивают движение и размещение.

Традиционная организация управления предприятием связана с функциональным разделением структурных подразделений, которые руководствуются локальными целями функционирования, это приводит к конфликтным ситуациям при выполнении функций транспортировки, складирования, сбыта товаров и пр. Синхронизация процессов во времени и в пространстве, это координация совместных действий структурных подразделений по перекрестным операциям. Интеграция предприятий в цепочке поставок являются основными инструментами логистической деятельности [13, с. 23].

Следовательно, логистическая деятельность рассматривает не отдельно взятое управление транспортировкой или складированием, или запасами, или обслуживанием клиентов, а межфункциональное, межоперационное, межфирменное взаимодействие по управлению движением и размещением товаров/людей в пределах определенной системы для достижения определенной цели. Логистическая деятельность является целенаправленной.

В целом, четкость логистических процессов, применение новейших инструментов управления ими, экономическое ведение деятельности и снижение логистических расходов являются необходимым условием сохранения рыночной позиции организации и ее успешного функционирования в конкурентной борьбе.

1.2 Методика повышения конкурентоспособности торговой организации на основе принципов логистики

В современных условиях сфера розничной торговли является одной из наиболее активных развивающихся сфер деятельности. На рынке присутствует огромное количество ритейлеров, предлагающих аналогичную продукцию, активно разрабатывающих стратегию и тактику искусства конкурентной борьбы за потребителя. Для повышения эффективности торгового предприятия по сравнению с конкурентами, необходимо проведение анализа его конкурентоспособности.

По результатам изучения экономической литературы выявлено большое многообразие методов оценки конкурентоспособности предприятия. Перечень показателей также является обширным. При этом можно выделить три основных подхода к оценке конкурентоспособности торговых предприятий: это определение конкурентоспособности на основе экономических показателей деятельности, проведение сравнительного

анализа торговой организации и компаний конкурентов, изучение мнения потребителей.

Оценка конкурентоспособности торговой компании, построенная на основании анализа основных групп экономических показателей деятельности, производится по следующим группам показателей [1, с. 11]:

1) Показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия:

- издержки производства на единицу продукции в рублях;
- фондоотдача в стоимостном выражении;
- рентабельность товара;
- производительность труда в стоимостном выражении на человека.

2) Показатели финансового положения предприятия:

- коэффициент автономии, который характеризует независимость предприятия от заемных источников;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

3) Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:

- рентабельность продаж;
- коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- коэффициент загрузки производственных мощностей.

4) Показатели конкурентоспособности товаров:

- качество и цена товара.

С помощью каждой группы показателей осуществляется анализ и проводится оценка отдельных направлений деятельности организации. Комплексный анализ представленных показателей направлен на определение уровня эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью торговой организации [3, с. 153].

Подход к оценке конкурентоспособности торговой организации на базе 4P, включает проведение сравнительного анализа компании и компаний конкурентов по таким факторам как: цена, продукт, продвижение на рынке и каналы сбыта.

Изучение потребительского рынка, конкурентов, условий конкуренции, это дает предприятию возможность определить свои преимущества и недостатки перед конкурентами, а также выявить сильные и слабые стороны.

На практике для оценки сильных и слабых сторон деятельности, а также выявления возможностей и угроз, влияющих на деятельность организации, как правило, применяется метод SWOT-анализа (таблица 2) [10, с. 126].

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (СИ)	Слабые стороны (СЛ)
СИ1: Использование современных технологий. СИ2: Высокое качество товаров СИ3: Эффективные отношения с поставщиками. СИ4: Опытный менеджмент. СИ5: Сформированная клиентская база. СИ6: Постоянное развитие персонала. СИ7: Значительная доля рынка и устойчивая лидерская позиция (отсутствие сильных конкурентов)	СЛ1: Неизвестное имя на рынке. СЛ2: Отсутствие собственных средств, в том числе на маркетинг и рекламу. СЛ3: Ограниченный ассортимент. СЛ4: Низкое качество продукции и услуг. СЛ5: Отсутствие собственных разработок и технических решений. СЛ6: Недостаточный профессиональный уровень сотрудников. СИ7: Низкая эффективность логистической деятельности предприятия
Возможности (В)	Угрозы (У)
В1: Увеличение спроса. В2: Развитие отношений с поставщиками. В3: Поиск новых поставщиков. В4: Расширение клиентской базы. В5: Инновации и технологии В6: Модернизация основного производства В7: Расширение ассортимента производства	У1: Выход на рынок сильных игроков. У2: Изменение налоговой политики. У3: Кадровый дефицит У4: Снижение общего уровня жизни и, как следствие, платежеспособного спроса У5: Выход на рынок товаров-заменителей. У6: Изменение курса национальной валюты

Оценивая конкурентоспособность торговой организации, следует учитывать, что, прежде всего, торговая организация считается конкурентоспособной, если она полностью удовлетворяет потребности и

требования потребителя. При этом конкурентоспособность с точки зрения потребителя может быть оценена по следующим параметрам [4, с. 45]:

1. Базовым параметрам, к которым можно отнести широту ассортимента, качество реализуемых товаров, качество обслуживания, наличие послепродажного сервиса и т. д.;

2. Параметрам комфорта – это температурный режим, цветовое решение, температурное решение, музыкальное сопровождение, выкладка товаров и т. д.;

3. Стимулирующим параметрам – проведение акций, предоставление скидок, наличие программы лояльности и т. д.;

4. Внешним параметрам – реклама, спонсорство, рейтинг торговой организации.

Основные параметры содержат в себе показатели первичных запросов потребителей (при выборе сети потребитель учитывает те параметры, которые доступны для его понимания). Параметры комфорта способны формировать лояльность к торговой организации на подсознательном уровне. Стимулирующие параметры привязывают к себе потребителя и удерживают его. Внешние параметры формируют имидж предприятия в целом.

Из этого следует что для успешного выживания на рынке необходимо постоянное изучение конкурентоспособности предприятий, с целью внедрения новых идей и подходов к управлению деятельностью. Эти возможности предоставляет логистика. Однако, прежде чем сформировать направления логистической деятельности, способствующие повышению конкурентоспособности предприятия, необходимо провести оценку эффективности логистической системы, действующей на предприятии.

Эффективность логистической деятельности торгового предприятия можно оценить с помощью следующих показателей (таблица 1.3) [8, с. 58].

В таблице 3 приведен ориентировочный перечень оценочных показателей, который может быть изменен при оценке эффективности логистической деятельности конкретного предприятия.

Таблица 3 – Показатели оценки эффективности логистической деятельности торгового предприятия

Подсистема логистической деятельности	Показатели оценки
Подсистема поставок	- среднее время оформления заказа на поставку товара; - коэффициент сезонности продаж; - доля задержанных заказов
Подсистема складирования	- коэффициенты ширины, глубины, обновления ассортимента
Транспортная подсистема	- грузооборот склада; - удельная нагрузка склада; - коэффициент неравномерности загрузки склада; - коэффициент использования грузового объема склада; - коэффициент оборачиваемости продукции на складе; - производительность склада.
Сбытовая подсистема	-уровень канала сбыта; - рентабельность продаж
Производственная подсистема	- сумма транспортных расходов на одну поставку; - коэффициент транспортных затрат; - ритмичность поставок собственным транспортом; - доля транспортных расходов в общих затратах предприятия
Информационная подсистема	- уровень информационного обеспечения; - скорость документооборота; - наличие инновационных технологий, баллы

Для того, чтобы организация логистической деятельности на предприятии способствовала повышению эффективности работы компании

и, как следствие, ее конкурентоспособности необходимо соблюдение следующих требований [7, с. 160]:

1. Логистические операции, осуществляемые на предприятии, должны быть связаны со стратегическим планом развития предприятия. Взаимосвязь логистической деятельности с корпоративной стратегией предприятия является одним из основных принципов достижения высоких прибылей от применения логистики.

2. Логистическая деятельность должна быть направлена на установление контроля за всеми функциями предприятия, связанными с закупкой, транспортировкой, хранением и сбытом товаров. При этом все подразделения предприятия должны нести ответственность за тесно связанные между собой логистические операции.

3. Важное значение в логистической системе имеет наличие своевременной и эффективной информации. Использование информационной сети для обмена данными с потребителями, это может стать одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности и доли рынка предприятия.

4. Эффективное управление трудовыми ресурсами играет решающую роль в повышении конкурентоспособности предприятия. Компании, в которых особое внимание уделяется квалифицированным кадрам, могут рассчитывать на эффективное функционирование всей логистической системы.

5. Формирование тесной взаимосвязи с другими предприятиями в области выработки стратегии. Наибольших успехов в увеличении прибыли добиваются компании, в которых установлены прочные связи с внешними и внутренними участниками коммерческих отношений.

6. Учет прибыли от логистики в системе финансовых показателей. На практике выявлено, что лучше всего логистические операции, такие, как транспортировка, складирование и другие, поддаются оценке со стороны учетно-калькуляционных подразделений или иных структурных органов,

которые измеряют результаты деятельности на основе всех показателей прибыли.

7. Определение оптимальных уровней логистического обслуживания с целью повышения рентабельности. Для выявления оптимального уровня качества обслуживания необходимо определение дополнительных доходов и показателей прибыли, достигнутых от предоставления высококачественного сервиса [16]. Рентабельность логистики определяется отношением полученной прибыли к затратам, связанным с организацией данного сервиса.

8. Тщательная разработка логистических и маркетинговых операций. Американскими специалистами Д. Бушером и Г. Тиндолом доказано, что выполнение предприятиями вышеуказанных восьми требований гарантирует взаимосвязь логистики с маркетингом и производством, обеспечивает не только высококачественное проведение всех логистических операций, но и создание эффективного, с низкими издержками сервиса для покупателей, это в свою очередь способствует росту прибыли по активам рассматриваемой сферы деятельности, то есть повышению конкурентоспособности предприятия [12, с. 38].

В целом, для повышения конкурентоспособности торгового предприятия по всем принципам логистики необходимо провести анализ конкурентных преимуществ, выявить все недостатки системе и определить направления повышения эффективности логистической деятельности на предприятии.

Таким образом, по результатам изучения теоретических основ применения принципов логистики для повышения конкурентоспособности торговой организации можно сделать следующие выводы.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия на рынке определяется эффективностью ведения им финансово-хозяйственной деятельности, в процессе осуществления которой осуществляется использование различных ресурсов: материальных, трудовых, финансовых и

т. д. Эффективному использованию ресурсов способствует эффективная организация логистической деятельности.

Сущность логистической деятельности заключается в поиске оптимальных решений по управлению движением и размещением товаров и людей как единым целым, как системой. Необходимо управлять стыками разных процессов, которые обеспечивают движение и размещение.

Применение принципов логистики в деятельности предприятия определяет подходы к совершенствованию хозяйственной деятельности путем развития управления материальными потоками и товародвижением.

Эффективная организация логистической деятельности на предприятии является основой правильного управления потоковыми процессами, способствует снижению издержек и повышению эффективности существования предприятия, обеспечивая при этом рост его конкурентоспособности.

2. Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Сеть Связной»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Сеть Связной»

Общество с ограниченной ответственностью «Сеть Связной» образовано в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иным действующим законодательством РФ.

ООО «Сеть Связной» является правопреемником ООО «Евросеть - Ритейл». Компания была переименована 11 сентября 2018 г. в связи с объединением торговых сетей «Связной» и «Евросеть». Компании «Связной» и «Евросеть» объединились, чтобы сконцентрироваться на развитии новых технологий ритейла.

Задача компании - сделать так, чтобы каждый смог найти в «Связном» и «Евросети» решения для себя. Компания акцентируется на расширении возможностей для покупателя и будет стирать какие-либо границы. Для того чтобы все самое актуальное, полезное и нужное было доступно в магазинах и на сайте ритейла.

Миссия обновленной компании заключается в формировании позитивного опыта взаимодействия человека с технологиями.

ООО «Сеть Связной» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Местонахождения общества: 123007, г. Москва, Хорошёвский 2-й проезд, дом 9 корпус 2, этаж 5 комн 4.

Согласно данным ЕГРЮЛ, учредителями организации являются 1 российское юридическое лицо и 3 иностранных юридических лица: ДТСРЕТЕЙЛ ЛТД (69,25%), ЕВРОСЕТЬ ХОЛДИНГ Н.В. (24,89%), АО «Группа Компаний «Связной» (5,61%), СИННАМОН ШОР ЛТД. (0,25%).

Уставный капитал общества равен 32 143 400 руб.

ООО «Сеть Связной» - крупнейшая розничная сеть в сегменте высоких технологий. На сегодняшний день у компании ООО «Сеть Связной» насчитывается более четырех тысяч магазинов в 1200 городах России, магазины носят название такие как: магазин «Связной», «Евросеть», так же в компанию входит сеть Apple Premium Reseller под брендом Cstore, которая насчитывает 31 магазин в 22 городах России. Рассмотреть подробнее организационную структуру компании ООО «Сеть Связной» можно в Приложении А.

На рисунке приложения А можно рассмотреть организационную структуру управления ООО «Сеть Связной», которая состоит из главы директора торговых операций, управляющих менеджеров, оперативных менеджеров, самой торговой точки, директора (администратора) магазина, и менеджеров по продажам. Следовательно, структура управления является линейно-функциональной. Преимущества линейно-функциональной структуры заключается в том, что у каждого звена структуры есть свои обязанности и права, каждый сотрудник выполняет непосредственно свою работу, тем самым, не нагружая себя посторонней работой. К недостаткам относится недопонимание между сотрудниками, что все работают ради общей цели, так же можно отнести сюда, что каждый звеньевой руководитель ограничен в принятии самостоятельных решений (все свои действия необходимо согласовывать с главным, а это порой оборачивается в бессмысленную потерю времени).

Основной целью является создание деятельности общества для получения прибыли, путем привлечения и эффективного использования материальных и финансовых ресурсов, передовых разработок и управленческого опыта в своей деятельности.

Основными видами деятельности общества являются:

1. Розничная и оптовая торговля. Реализация средств сотовой, радиотелефонной связи;

2. Розничная и оптовая торговля фотоаппаратурой, оптическими и точными приборами;

3. Предоставление услуг сотовой и радиотелефонной связи, а также различных интернет провайдеров.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Сеть Связной» представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Сеть Связной» за 2017-2019 год

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, млн. руб.	59 166	63 317	48 322	4 151	7,02	-14 994	-23,68
2. Себестоимость продаж, млн. руб.	39 107	44 411	36 065	5 305	13,56	-8 346	-18,79
3. Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	20 059	18 905	12 257	-1 154	-5,75	-6 648	-35,16
4. Управленческие расходы, млн. руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	21 729	20 887	16 724	-842	-3,87	-4 164	-19,93
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	-1 670	-1 982	-4 466	-312	18,71	-2 484	125,34
7. Чистая прибыль, млн. руб.	-4256	-890	-2675	3 366	-79,09	-1 785	200,50
8. Основные средства, млн. руб.	1332,9	975,3	753,5	-358	-26,83	-222	-22,74
9. Оборотные активы, млн. руб.	33531	37511	33106	3980	11,87	-4404	-11,74
10. Численность ППП, чел.	19148	19481	21842	333	1,74	2 361	12,12
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	8 835	9 304	10 537	469	5,31	1 232	13,25
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	3,09	3,25	2,21	0,16	5,19	-1	-31,93

Продолжение таблицы 4

13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	38,45	39,80	40,20	1,35	3,51	0	1,01
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	44,39	64,92	64,13	20,53	46,25	-1	-1,22
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,76	1,69	1,46	-0,08	-4,34	0	-13,53
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-2,82	-3,13	-9,24	-0,31	10,93	-6	195,26
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-2,74	-3,04	-8,46	-0,29	10,60	-5	178,74
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	103	103	109	0,31	0,30	6	5,93

По данным таблицы 4 можно сделать следующие выводы. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. выручка компании увеличилась на 4151 млн. руб. (97,02%), а рост себестоимости составил 5305 млн. руб. (13,56%). Высокий темп роста себестоимости по сравнению с темпом роста выручки стал причиной снижения валовой прибыли.

Графическое изображение показателей деятельности организации можно рассмотреть на рисунке 2.

В 2019 г. выручка компании снизилась на 14994 млн. руб. (23,68%), снижение себестоимости составило – 8346 млн. руб. (18,795). В процессе снижения доходов валовая прибыль снизилась на 6648 млн. руб. (35,16%). Снижение доходов компании способствовало процессам реорганизации и закрытия части торговых точек.

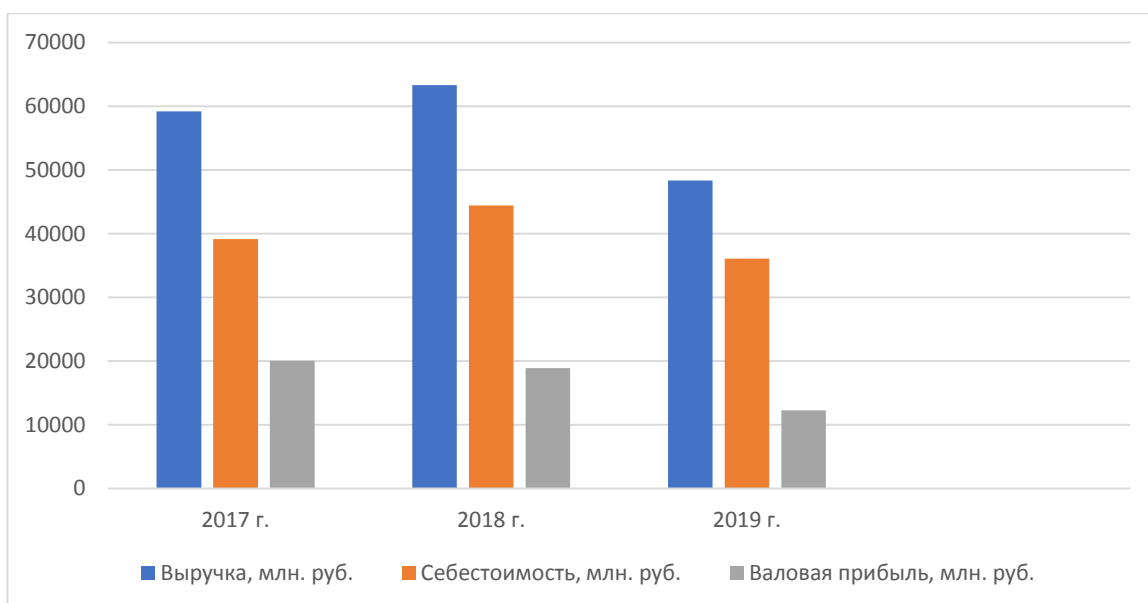


Рисунок 2 – «Динамика показателей деятельности ООО «Сеть Связной»

За просматриваемый период наблюдается снижение коммерческих расходов, хотя их сумма довольно высокая. В просматриваемый период компанией получен убыток от продаж, величина которого в 2019 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась на 2484 млн. руб.

Полученный в 2019 г. чистый убыток составил 2675 млн. руб., это выше показателя 2018 г. в 3 раза.

Из-за полученного убытка показатели рентабельности имеют отрицательное значение.

За просматриваемый период наблюдается снижение среднегодовой стоимости основных средств. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. Фондоотдача увеличилась на 46,25%. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. данный показатель снизился на 1,22%, все это обусловлено снижением доходов и среднегодовой стоимости основных средств компании.

В 2018 г. по сравнению с 2017 г. наблюдается увеличение среднегодовой стоимости оборотных активов на 3980 млн. руб. (11,87%), это связано с ростом дебиторской задолженности.

В 2019 г. по сравнению с 2018 г. данный показатель снизился на 4404 млн. руб. (11,74%), что обусловлено снижением финансовых вложений и денежных средств. Оборачиваемость оборотных средств за анализируемый период снизилась и составила 1,46 оборота или 525 дней.

В просматриваемом периоде наблюдается рост численности персонала. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. численность персонала компании увеличилась на 2361 чел. (12,12%). Также увеличилась среднемесячная заработная плата и годовой фонд оплаты труда. Все это поспособствовало снижению доходов компании и производительность труда снизилась на 31,93%.

Таким образом, по результатам просматриваемого анализа основных организационно-экономических показателей деятельности компании, можно сделать вывод о снижении эффективности функционирования ООО «Сеть Связной». Наличие убытка свидетельствует о проблемах в управлении доходами и не оправданными затратами.

Но компания все же стремится повысить эффективность своей деятельности за счет улучшения оформления магазинов, расширения ассортимента товаров, предоставления дополнительных сервисов и услуг.

2.2 Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности организации

Степень загрузки российского рынка розничной торговли смартфонами и другими электронными устройствами очень мала – на 3-х крупных игроков приходится около 20% рынка. Это существенно уступает аналогичным показателям за рубежом. Подобная положение и низкая концентрация капитала, создает усиления конкуренции среди розничных сетей сейчас и в ближайшем будущем.

Основными конкурентами ООО «Сеть Связной» являются:

- МТС это ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции. А также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. МТС через свою 100% дочернюю компанию АО «РТК» располагает крупнейшей в России непродовольственной розничной сетью состоящую из 5 800 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг.

- Теле2 - оператор сотовой связи, который работает в России с 2003 года. Точки продаж Tele2 отличаются уникальным для телеком-отрасли форматом супермаркета связи с концепцией самообслуживания. В 2019 году оператор увеличил количество фирменных салонов почти в 2,5 раза, и их число достигло 3,3 тысячи объектов.

- Мегафон – ведущий мобильный оператор в России. Компания обслуживает 76 миллионов абонентов, почти во всех регионах РФ, количество точек продаж на конец 2019 г. составило более 4000.

- Вымпелком - является мировым поставщиком связи, со стремлением быть первым в персональных интернет сервисах для более чем 235 миллионов клиентов, которых компания обслуживает на данный момент. В конце 2019 г. количество салонов сотовой связи и продажи мобильных телефонов компании составило около 3500.

В таблице 5 представлен сравнительный анализ конкурентов по следующим основным параметрам: количество торговых точек, площадь торговых точек, выручка, доля на рынке РФ.

Таблица 5 - Сравнительный анализ конкурентов ООО «Сеть Связной»

Наименование параметра	Связной		МТС		Теле2		Вымпелком		Мегафон	
	значение	балл	значение	балл	значение	балл	значение	балл	значение	балл
Количество магазинов, тыс. ед.	5,1	4	5,8	5	3,3	3	3,5	3	4	4
Площадь торговых точек, тыс. м ²	2147	5	1588	4	1382	3	1141	2	1690	4
Выручка, млрд. руб.	48,3	2	480,3	5	143,2	3	291,5	4	335,5	4
Рыночная доля, %	2	2	24	5	7	3	15	4	17	4

Рассмотрим оценку компании и конкурентов по 5-ти балльной шкале, где 5 – наивысший балл, построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 3).

Из таблицы 5 и рисунка 3 видно, что ООО «Сеть Связной» отстает от ближайших конкурентов по объему выручки. Из этого следует: рыночная доля компании очень низкая. При этом по сравнению с конкурентами компания имеет наибольшее количество магазинов и большую площадь торговых точек.

Низкий объем выручки ООО «Сеть Связной» по сравнению с конкурентами во многом связан с тем, что компания не является оператором связи и не имеет собственных абонентов, а оказывает услуги по продаже сим-карт компаний конкурентов. ООО «Сеть Связной» не имеет собственных марок смартфонов и осуществляет продажу смартфонов и других электронных устройств практически одинакового с конкурентами ассортимента по примерно одним и тем же ценам. Следовательно, основой повышения эффективности деятельности компании является управление затратами за счет развития логистической деятельности.

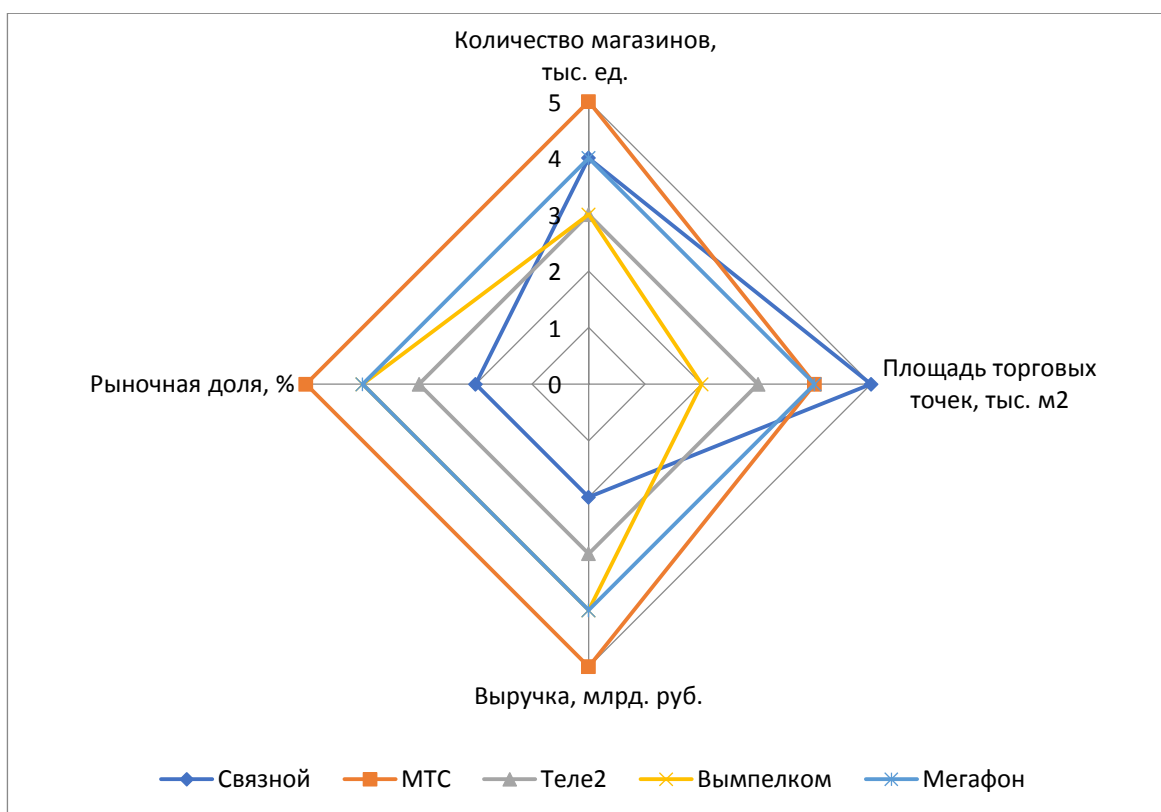


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности сотовых операторов и компаний по продаже смартфонов и других электронных устройств

Оценку логистической деятельности компании проведем на примере магазина «Связной», расположенного в Торговом центре «Акварель», по адресу г. Тольятти, Южное шоссе, 6.

В магазине «Связной» в ТЦ «Акварель» и в других точках продаж, представлен большой ассортимент электронных девайсов (смартфонов, планшетов, различной аудио и видео аппаратуры, аксессуаров и т. д.). Огромный перечень услуг магазина включает в себя предоставление услуг платежных сервисов (оплата интернета, цифрового ТВ, платежей ЖКХ, оплата трэвел-услуг, перевод денежных средств, продажу SIM-карт операторов сотовой связи).

Численность персонала магазина составляет 5 человек: директор (администратор) магазина и 4 менеджера по продажам (рисунок 4).



Рисунок 4 – Организационная структура магазина «Связной» в ТЦ «Акварель»

Директор (администратор) магазина осуществляет функции контроля за трудовой деятельностью персонала, производит приемку товаров, сдачу наличных денежных средств инкассаторам, ведет отчетность, отражающую деятельность магазина, присутствует и проводит инвентаризацию, контролирует показатели выполнения плана продаж менеджерами по продажам.

В обязанности менеджера по продажам входит: консультирование клиентов по ассортименту магазина, продажа электронных девайсов и сопутствующих товаров к ним, предоставление услуг платежных сервисов, продажа сим-карт операторов сотовой связи, ведение и заполнение кассового журнала.

В организационной структуре магазина нет отдела логистики, однако логистическая деятельность осуществляется.

Логистическая деятельность магазина «Связной» представляет собой процесс управления финансовыми, товарными и информационными потоками в процессе продаж.

Логистическая деятельность магазина «Связной» представлена на рисунке 5.

Логистическая деятельность в магазине проводится по классическому варианту: у поставщиков приобретаются смартфоны и другие электронные устройства, которые впоследствии продаются в магазине покупателям. Функции по работе с поставщиками возложены на директора

(администратора) магазина. Продажа товаров и услуг осуществляется менеджерами по продажам.

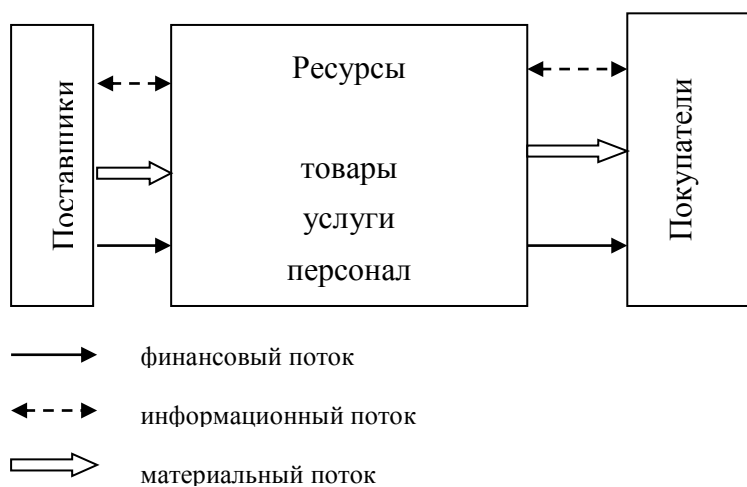


Рисунок 5 - Логистическая деятельность в магазине «Связной»

Помимо продажи постоянного ассортимента смартфонов и других электронных устройств, в магазине доступно приобретение товаров по предварительному заказу. Клиент может сделать заказ в магазине, а также через интернет-магазин компании ООО «Сеть Связной». Средние сроки доставки составляют от 5 до 20 дней, в зависимости от удаленности места нахождения основного склада компании.

Площадь торгового зала магазина составляет 35 кв. м., площадь склада 10 кв. м. При поступлении заказанного товара на склад, покупателя оповещают по контактному телефону. Срок хранения в магазине составляет 2 дня, так как площадь склада в 10 кв. м. не позволяет дольше хранить заказы клиентов.

Собственного транспорта у магазина нет. Доставка товаров в магазин осуществляется курьерской службой.

В таблице 6 представлены показатели оценки эффективности логистической деятельности магазина «Связной» в ТЦ «Акварель»

Таблица 6 – Показатели оценки эффективности логистической деятельности магазина «Связной» в ТЦ «Акварель»

Подсистема логистической деятельности	Показатели оценки	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+/-)	
					2018-2017 гг.	2019-2018 гг.
Подсистема поставок	Среднее время поставки товаров в магазин, дн.	15	16	16	1	0
	Среднее время поставки товаров в магазин по заказ, дн.	10	10	12	0	1
	Доля задержанных заказов, %	2	3	3	1	0
Подсистема складирования	Коэффициент широты ассортимента	0,65	0,68	0,72	0,03	0,04
	Коэффициент обновления ассортимента	0,43	0,45	0,54	0,02	0,09
Транспортная подсистема	Расходы на оплату услуг курьерской службы тыс. руб.	727	864	892	138	28
	Доля расходов на оплату услуг курьерской службы в себестоимости продаж	14,0	14,8	15,9	0,80	1,08
Сбытовая подсистема	Оборот, тыс. руб.	7235	7874	7368	639	-506
	Рентабельность продаж	28,25	25,82	23,78	-2,43	-2,04
Информационная подсистема	Скорость документооборота, балл	3	4	4	1	0
	Наличие информационных технологий, баллы	4	4	4	0	0

По данным таблицы 6 видно, что подсистема поставок в магазине является недостаточно эффективной. Среднее время поставки товаров в магазин составляет 15-16 дней, среднее время поставки товаров под заказ – 12 дней. За последние три года данные показатели не изменились.

Подсистему складирования характеризуют коэффициенты широты и обновления ассортимента. За просматриваемый период наблюдается рост данных показателей. В 2019 г. значение коэффициента широты ассортимента составило 72%, при этом в течение года ассортимент был обновлен на 54%.

Так как у магазина отсутствует собственный автотранспорт, то эффективность транспортной системы характеризуется расходами на услуги курьерских служб. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. расходы на оплату услуг курьерских служб увеличились на 138 тыс. руб., а в 2019 г. по сравнению с 2018 г. рост расходов составил на 28 тыс. руб.. В 2019 г. доля данных расходов в себестоимости продаж магазина увеличилась до 15,9%.

Сбытовая система магазина также недостаточно эффективна. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. доходы магазина снизились на 506 тыс. руб. За анализируемый период снижение рентабельности продаж составило более 4%. Эффективность информационной системы магазина оценена по 5-ти балльной шкале, где 5-наивысший балл. Скорость документооборота в магазине оценен в 4 балла, так как весь документооборот возложен на директора (администратора) магазина.

Вследствие большой загруженности который не всегда вовремя оформляет все необходимые документы. Информационные технологии, используемые в магазине оценены в 4 балла, так как из-за недостаточной скорости сети Интернет возникают технические ошибки при оформлении заказов или при оплате товаров в магазине.

По результатам проведенного анализа логистической деятельности в магазине «Связной» в ТЦ «Акварель», можно сделать вывод о недостаточной ее эффективности. В качестве основных проблем можно выделить неэффективность подсистемы транспортных поставок и сбытовой подсистемы. Отсутствие собственного отдела логистики и курьера в структуре магазина значительно снижается скорость обслуживания заказов и покупателей. Из-за долгого ожидания заказа клиенты вынуждены отказываться от услуг магазина и пользоваться услугами конкурентов.

Несмотря на все это, у магазина имеются возможности по совершенствованию логистической деятельности и повышению конкурентоспособности.

С помощью SWOT-анализа оценим возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны деятельности магазина «Связной» (таблица 2.4).

В качестве сильных сторон можно выделить:

- наличие расширенного ассортимента товаров и услуг;
- наличие квалифицированного, хорошо обученного персонала;
- удобное расположение магазина.

Основными недостатками деятельности магазина являются:

- отсутствие логистического отдела;
- отсутствие собственного транспорта и курьера;
- задержки в поставках товаров;
- снижение годового оборота магазина.

Все выявленные недостатки указывают на то, что в компании отсутствует эффективная логистическая деятельность и это в свою очередь приводит к снижению конкурентоспособности магазина. Необходима срочная разработка направлений по совершенствованию логистической деятельности магазина в ТЦ «Акварель».

Главными условиями успешного функционирования логистической деятельности в магазине «Связной», являются построение целостной системы управления затратами и организация эффективной системы поставки товаров.

Таблица 7 - SWOT-анализ деятельности магазина «Связной» в ТЦ «Акварель»

<p>Вне организации</p> <p>Внутри организации</p>	<p>Возможности (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Расширение клиентской базы 2.Выход на новые рынки 3. Повышение рентабельности деятельности 4. Появление новых моделей смартфонов и других устройств 5. Внедрение новых логистических технологий на базе современных информационных систем типа MRP, MRPII, ERP 	<p>Угрозы (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкурентной борьбы, выход новых игроков. 2. Снижение покупательского спроса 3. Введение государством определенных условий или запретов при продаже электронных устройств 4. Экономическая и политическая нестабильность в стране
<p>Силы (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие значительного ассортимента товаров и услуг 2. Высококвалифицированный персонал 3. Удобное расположение магазина 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие значительного ассортимента товаров и услуг является конкурентным преимуществом и позволяет расширить клиентскую базу и выйти на новые рынки 2. Высокая квалификация персонала способствует максимальному выполнению задач и повышению качества обслуживания клиентов, а также позволяет применять новые логистические технологии на базе современных информационных систем 3. Удобное расположение магазина позволяет снизить издержки клиентов при доставке товаров в магазин. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень обслуживания позволяет сохранять имеющихся клиентов и привлекать новых. 2. Наличие значительного ассортимента товаров и услуг является положительным фактором при снижении покупательского спроса 3. Удобное расположение магазина позволяет обеспечивать конкурентное преимущество при изменении условий функционирования отрасли и изменении экономической ситуации в стране.
<p>Слабости (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие логистического отдела 2. Отсутствие собственного транспорта и курьера 3. Задержки в поставках товаров 4. Снижение годового оборота магазина 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие логистического отдела, курьера и собственного транспорта приводит к задержке в доставке товаров в магазин 2. Задержки в поставках товаров приводят к отказу клиентов от услуг магазина и переходу к конкурентам 3. Снижение доходов магазина приведет к финансовым трудностям и невозможности внедрения современных логистических технологий на базе информационных систем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие логистического отдела, курьера и собственного транспорта приводит снижает уровень конкурентоспособности магазина. 2. Задержки в поставках товаров не позволят осуществлять эффективную деятельность при спаде потребительского спроса 3. Снижение годового оборота магазина станет препятствием при функционировании предприятия в кризисных условиях

Обеспечение функционирования логистической системы в магазине должно осуществляться с помощью применения новейших информационных

технологий в сфере логистики и маркетинга, что позволит улучшить имеющуюся систему управления товарным ассортиментом и поставкой товаров. Все это является основой повышения эффективности деятельности и увеличения конкурентоспособности самой торговой точки, так и компании ООО «Сеть Связной» в целом. Таким образом, по результатам проведенного анализа конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Сеть Связной» можно сделать следующие выводы: ООО «Сеть Связной» - объединенная компания торговых сетей «Связной» и «Евросеть», осуществляющая деятельность по продаже смартфонов и других электронных устройств, оказывает дополнительные финансовые и трэвел-услуги.

Компания акцентируется на расширении возможностей для покупателя, для того чтобы все самое актуальное, полезное и нужное было доступно в магазинах и на сайте ритейлера.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Сеть Связной» свидетельствует о снижении эффективности функционирования компании, наличие убытка свидетельствует о проблемах в управлении доходами и затратами на предприятии.

По данным анализа конкурентоспособности выявлено, ООО «Сеть Связной» отстает от конкурентов по объему выручки и соответственно по объему рыночной доли, при этом компания имеет большее количество торговых точек по сравнению с конкурентами. Возможными причинами снижения доходов компанией являются: отсутствие собственных абонентов у компании, отсутствие собственного торгового бренда, а также недостаточная эффективность работы торговых точек.

Оценка эффективности логистической деятельности компании проведена по данным магазина «Связной», расположенного в Торговом центре «Акварель» (г. Тольятти).

По результатам проведенного анализа выявлены следующие недостатки в деятельности магазина: отсутствие логистического отдела, отсутствие собственного транспорта и курьера, задержки в поставках товаров, снижение годового оборота магазина.

Основой повышения эффективности деятельности и расширения конкурентных преимуществ магазина является разработка мероприятий по устранению выявленных недостатков.

3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Сеть Связной» на основе принципов логистики

3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «Сеть Связной»

По результатам проведенного исследования выявлена недостаточная эффективность логистической деятельности магазина «Связной», что существенно снижает его конкурентоспособность.

Для повышения эффективности функционирования магазина и совершенствования логистической деятельности можно предложить внедрение следующих мероприятий (таблица 8).

Таблица 8 – План мероприятий по совершенствованию логистической деятельности магазина «Связной»

Наименование мероприятия	Цель внедрения	Сроки реализации
Формирование службы логистики	Снижение загрузки директора (администратора) магазина, повышение эффективности функционирования магазина	1 квартал 2020 г.
Внедрение информационных технологий	Повышение эффективности работы с поставщиками и клиентами, увеличение скорости документооборота	1-2 квартал 2020 г.
Приобретение в собственность автомобиля	Сокращение сроков поставки товаров, снижение расходов на оплату услуг курьерских служб	1 квартал 2020 г.

1. В целях снижения загрузки директора (администратора) магазина, повышение эффективности функционирования магазина необходимо организовать службу логистики, а также изменить существующую организационную структуру магазина (рисунок б).

Для организации службы логистики необходимо принять на работу менеджера по работе с поставщиками, в функции которого будет входить

работа по взаимодействию с поставщиками товаров и контролю за сроками поставки товаров в магазин, а также водителя, который будет осуществлять функции курьера.



Рисунок 6 – Предлагаемая организационная структура магазина «Связной»

Организация логистического сервиса позволит сократить средние сроки доставки товаров в магазин и сократить количество задержек с доставкой товаров.

2. В целях повышения эффективности работы с поставщиками и клиентами, увеличение скорости документооборота необходимо внедрение CRM системы.

CRM-системы позволяют обслуживать клиентов, анализировать поведение клиентов, легко доносить до клиентов новые предложения. С помощью CRM-системы значительно сокращается время обработки заказов поставщикам, что позволяет существенно увеличить скорость поставки товаров.

На рынке CRM-систем присутствуют как продукты, обеспечивающие определенную узкую функциональность (например, управление контрактами), так и полнофункциональные интегрированные CRM-системы, объединяющие в себе несколько модулей (в частности, модули сервисного сопровождения и электронной коммерции).

Основное отличие CRM-систем от всех остальных информационных систем состоит в следующем. Прочие системы (ERP, документооборот) минимизируют расходы и/или «наводят порядок», а значит, работают на экономичность и экономию (снижение себестоимости услуги), тогда как CRM-системы призваны наращивать эффективность бизнеса: отбором правильных поставщиков и корректным выстраиванием отношений с клиентами.

Мировой рынок CRM-систем очень разнообразен и изобилует большим количеством, компаний, предлагающих свои решения. Среди основных продуктов на рынке CRM можно выделить: Siebel Enterprise Edition и Siebel Mid-Market Edition, Oracle CRM, SalesLogix, Frontstep Channel Center, Clientele Peregrine, Quick Sales, Remedy ARS, Pivotal, Битрикс24.

«Битрикс24» — это приложение, помогающее организовать коллективную работу в компании. Битрикс24 создан на основе платформы Bitrix Framework.

Система имеет широкие возможности в области автоматизации взаимоотношений с поставщиками и клиентами. В частности, при работе с поставщиками и клиентами данная система позволит:

- хранить всю информацию о поставщиках и их договорах в единой базе;
- оперативно взаимодействовать всем сотрудникам магазина при заказе товаров и доставке их покупателям;
- получать оперативную информацию о стоимости договоров с поставщиками, о стадиях обработки и реализации договоров, о сроках поставки товаров, о сроках оплаты договоров и т. д.;
- минимизировать затраты времени на поиск информации, обработку и оформление договоров;
- увеличить оборот компании.

В результате сокращается срок обслуживания клиента на каждом этапе его взаимодействия с менеджером по продажам, что обеспечивает высокую

лояльность клиента и как следствие его возврат в магазин в будущем, а также достижение цели – увеличение прибыли магазина, при минимальных финансовых затратах на внедрение CRM – системы.

Используя CRM-систему, компания сможет чутко реагировать на нужды покупателей, знать, что именно хотят в данный момент, какие именно услуги необходимы клиенту в той или иной ситуации. Основным результатом внедрения CRM-системы является обеспечение эффективной организации информационных и финансовых потоков в процессе реализации договоров с поставщиками и обеспечение покупателей необходимыми товарами в кратчайшие сроки.

3. С целью снижения расходов на оплату услуг курьерских служб и повышения эффективности транспортной подсистемы можно предложить приобретение автомобиля. Наличие собственного автомобиля позволит магазину предоставить клиентам дополнительную услугу доставки товаров на дом курьером, что существенно снизит расходы на оплату услуг курьерских служб и станет конкурентным преимуществом магазина.

Внедрение предложенных мероприятий планируется начать в первом квартале 2020 г.

3.2 Оценка предложенных мероприятий

Для оценки влияния предлагаемых мероприятий на конкурентоспособность магазина необходимо определить эффективность мероприятий посредством сопоставления планируемых затрат и доходов от реализации данных мероприятий.

В таблице 9 представлен расчет сводных затрат, необходимых для внедрения предложенных мероприятий.

Планируемая сумма затрат, необходимая для внедрения предложенных мероприятий составит 1456 тыс. руб., в том числе сумма затрат на поиск и подбор персонала, а также на оплату труда менеджера по работе с

поставщиками и водителя-курьера с начислениями составит 938 тыс. руб. в год, приобретение лицензии для программного обеспечения Битрикс24 составит 24 тыс. руб. в год, стоимость приобретения автомобиля составит 494 тыс. руб. за 2 года.

Таблица 6 - Расчет сводных затрат, необходимых для внедрения предложенных мероприятий

Статьи расходов	Количество, ед.	Стоимость, тыс. руб. в мес.	Суммарная стоимость, тыс. руб.
Поиск и подбор персонала (через агентство), оплата труда вновь принятых работников с начислениями	2	30	938
Приобретение программного обеспечения (Битрикс24)	1	-	24
Приобретение автомобиля	1	-	494
Итого			1456

Планируется приобрести в лизинг автомобиль DATSUN ON-DO, на следующих условиях: стоимость автомобиля составит 410 тыс. руб., срок лизинга - 24 мес., первоначальный авансовый платеж – 20% или 82 тыс. руб., ежемесячный платеж – 17,1 тыс. руб., выкупной платеж – 1 тыс. руб. (таблица 10).

Таблица 10 – График платежей по лизингу

№ платежа	Сумма, тыс. руб.	№ платежа	Сумма, тыс. руб.
Аванс	82,0	13	17,1
01	17,1	14	17,1
02	17,1	15	17,1
03	17,1	16	17,1
04	17,1	17	17,1
05	17,1	18	17,1

Продолжение таблицы 10

06	17,1	19	17,1
07	17,1	20	17,1
08	17,1	21	17,1
09	17,1	22	17,1

10	17,1	23	17,1
11	17,1	24	17,1
12	17,1	Выкупной платеж	1,0
Итого сумма договора, тыс. руб.			493,7

Преимущества приобретения автомобиля в лизинг заключаются в быстром оформлении покупки автомобиля, возможности учитывать автомобиль на балансе лизингодателя, снижении налоговой нагрузки.

В результате внедрения предложенных мероприятий планируется повышение эффективности логистической деятельности магазина (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели оценки эффективности логистической деятельности магазина «Связной» в ТЦ «Акварель»

Подсистема логистической деятельности	Показатели оценки	До внедрения мероприятий (факт 2019 г.)	После внедрения мероприятий	Изменение
Подсистема поставок	Среднее время поставки товаров в магазин, дн.	16	10	-6
	Среднее время поставки товаров в магазин под заказ, дн.	12	5	12
	Доля задержанных заказов, %	3	1	3
Подсистема складирования	Коэффициент широты ассортимента	0,72	0,72	-
	Коэффициент обновления ассортимента	0,54	0,54	-
Транспортная подсистема	Расходы на оплату услуг курьерской службы	892	492	-400
	Доля расходов на оплату услуг курьерской службы в себестоимости продаж	15,9	6,74	-9,16
Сбытовая подсистема	Оборот, тыс. руб.	7368	8105	737
	Рентабельность продаж	23,78	26,00	3

Продолжение таблицы 11

Информационная подсистема	Скорость документооборота, балл	4	5	1
---------------------------	---------------------------------	---	---	---

	Наличие информационных технологий, баллы	4	5	1
--	--	---	---	---

В частности, совершенствование работы с поставщиками и организация службы логистики позволит сократить среднее время поставки товаров до 10 дней, среднее время поставки товаров в магазин под заказ – до 5 дней, снизить долю задержанных заказов до 1%. Изменение коэффициента широты ассортимента и коэффициента обновления коэффициента не планируется.

Приобретение автомобиля позволит совершенствовать работу транспортной подсистемы логистической деятельности магазина. В магазине будет организована собственная служба доставки товаров клиентам. При этом затраты на организацию курьерской службы составят 492 тыс. руб. Доля данных затрат в себестоимости продаж магазина составит

Увеличение оборота за счет внедрения предложенных мероприятий планируется на уровне 10%. В расчет взят минимальный процент увеличения прибыли, который получали аналогичные предприятия в результате внедрения подобных мероприятий.

Выручка магазина за отчетный период 7368 тыс. руб.

Планируемая выручка с учетом 10% роста – 8105 тыс. руб.

Планируемая себестоимость рассчитывается следующим образом:

Себестоимость до внедрения мероприятий 5616 тыс. руб.

Из них:

Постоянные затраты 3422 тыс. руб.

Переменные затраты 2194 тыс. руб.

В связи с ростом выручки на 10%, также и увеличатся переменные затраты и составят $2194 \cdot 1,1 = 2413$ тыс. руб.

Планируемая себестоимость после внедрения мероприятий составит $3422+2413 + 938+24+492 = 7289$ тыс. руб.

Таким образом, рост выручки обеспечит предприятию получение прибыли в размере 819 тыс. руб., рентабельность продаж составит 10%. Снижение рентабельности продаж связано с увеличением расходов вследствие оплаты лизинговых платежей. В конце периода лизинга сумма расходов уменьшится, а рентабельность продаж при сохранении 10% темпов роста выручки составит 26%.

Увеличение скорости рабочего процесса и улучшение использования информационных технологий позволит оценить информационную подсистему магазина на 5 баллов.

Повышение эффективности деятельности магазина позволит повысить эффективность деятельности и других торговых точек компании ООО «Сеть Связной». В частности, прирост оборота в каждой торговой точке на 737 тыс. руб. позволит увеличить выручку компании до 52 млрд. руб., что соответствует 3% от общего объема рынка продаж смартфонов и оказания услуг сотовой связи (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности ООО «Сеть Связной» после внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию логистической деятельности

Наименование параметра	Связной		МТС		Теле2		Вымпел-ком		Мегафон	
	значение	балл	значение	балл	значение	балл	значение	балл	значение	балл
Количество магазинов, тыс. ед.	5,1	4	5,8	5	3,3	3	3,5	3	4	4
Площадь торговых точек, тыс. м ²	2147	5	1588	4	1382	3	1141	2	1690	4

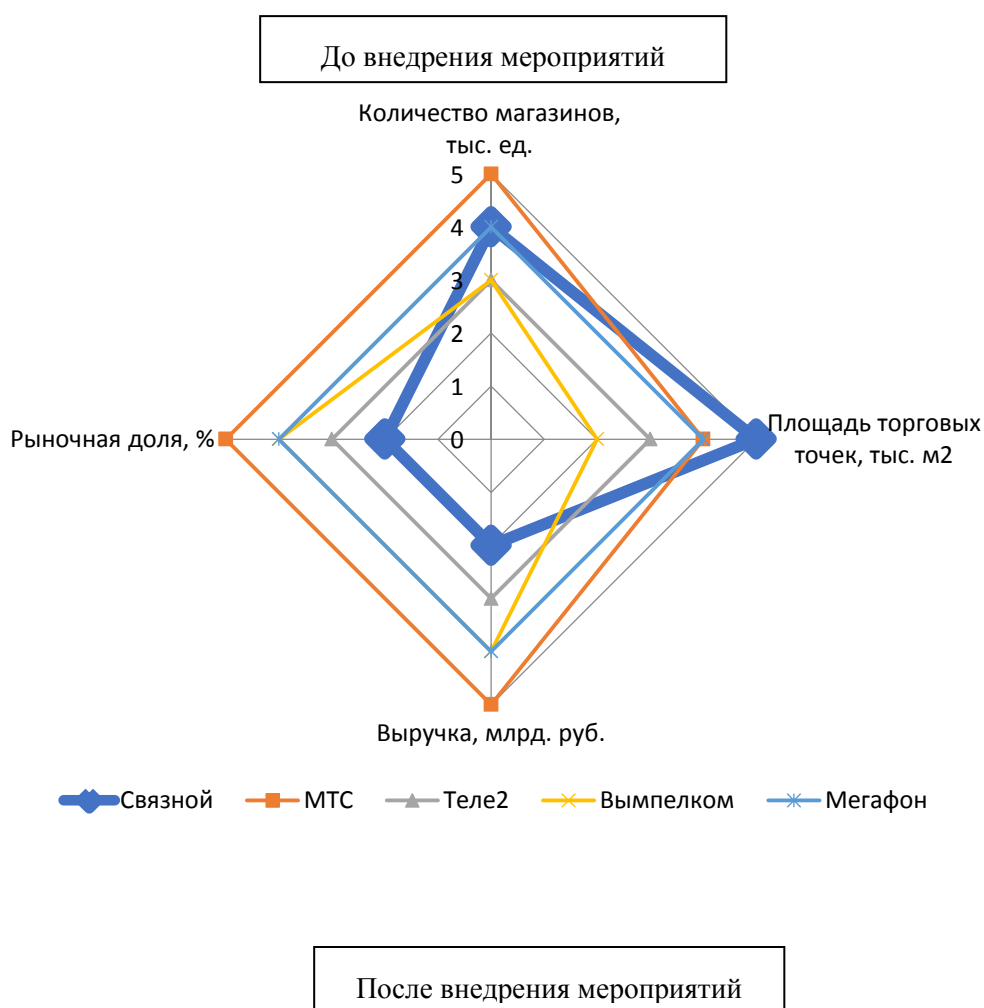
Продолжение таблицы 12

Выручка, млрд. руб.	52	3	480,3	5	143,2	3	291,5	4	335,5	4
Рыночная доля, %	3	3	24	5	7	3	15	4	17	4

Увеличение выручки компании приведет к росту показателей ее конкурентоспособности (рисунок 7).

Поэтому для устранения выявленных недостатков в работе магазина были предложены следующие действия: формирование службы логистики, внедрение информационных технологий, покупка автомобиля.

Внедрение предложенных мероприятий снизит нагрузку на директора магазина, повысит эффективность работы с поставщиками и покупателями, повысит скорость рабочего процесса, сократит сроки доставки товара, снизит затраты на оплату курьерских услуг и в целом повысит эффективность работы магазина.



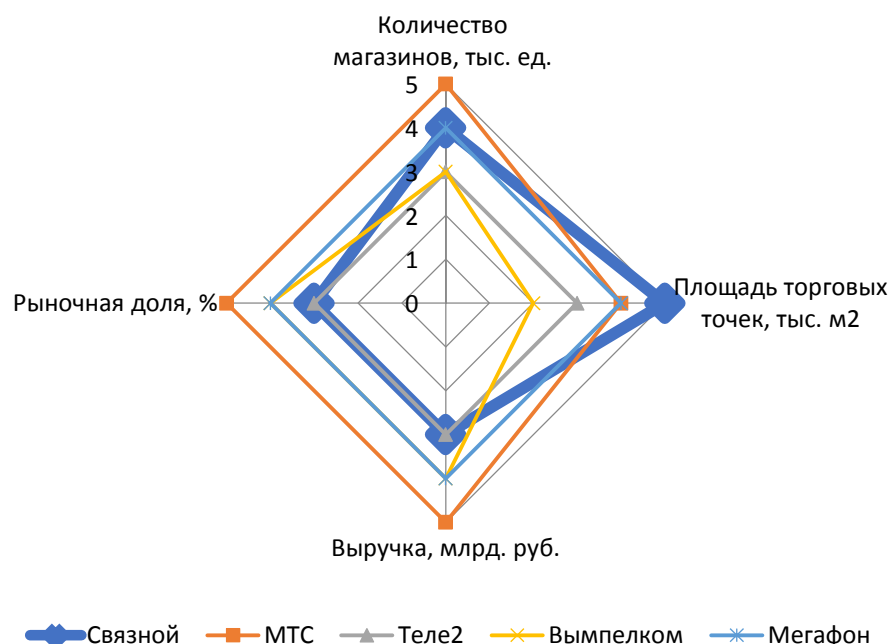


Рисунок 7 – Изменение конкурентоспособности ООО «Сеть Связной» после внедрения предложенных мероприятий

На рисунке 7 можно рассмотреть изменение конкурентоспособности ООО «Сеть Связной» до внедрения и после внедрения предложенных мероприятий, видно, как меняется процент рыночной доли, а также выручка компании, по рисунку можно сделать следующий вывод.

Так как экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий заключается в приросте выручки магазина на 737 тыс. руб; то в масштабе всей компании прирост выручки составит 3,8 млрд. руб.

В целом, по результатам разработки предложений по совершенствованию логистической деятельности доказано влияние эффективности логистики на повышение конкурентоспособности компании.

Заключение

По результатам проведенного в работе исследования сделаны следующие выводы.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия на рынке определяется эффективностью ведения финансово-хозяйственной деятельности, в процессе которой осуществляется использование различных ресурсов: материальных, трудовых, финансовых и пр. Эффективному использованию ресурсов способствует эффективная организация логистической деятельности.

Сущность логистической деятельности заключается в поиске оптимальных решений по управлению движением и размещением товаров и людей как единым целым. Это означает, что необходимо управлять стыками разных процессов, которые обеспечивают движение и размещение.

Применение принципов логистики в деятельности предприятия обуславливает подходы к совершенствованию хозяйственной деятельности путем рационализации управления материальными потоками и товародвижением.

Эффективная организация логистической деятельности на предприятии является основой рационального управления потоковыми процессами, способствует снижению издержек и повышению эффективности функционирования предприятия, обеспечивая при этом рост его конкурентоспособности.

По результатам проведенного анализа конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Сеть Связной» можно сделать следующие выводы.

ООО «Сеть Связной» - объединенная компания торговых сетей «Связной» и «Евросеть», которая осуществляет деятельность по продаже смартфонов и других электронных устройств, оказывает дополнительные финансовые и трэвел-услуги. Компания фокусируется на расширении

возможностей для покупателя и будет стирать какие-либо границы, чтобы все самое актуальное, полезное и нужное было доступно в магазинах и на сайте ритейлера.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Сеть Связной» свидетельствует о снижении эффективности функционирования компании. Наличие убытка свидетельствует о проблемах в управлении доходами и затратами на предприятии.

По данным анализа конкурентоспособности выявлено, что ООО «Сеть Связной» отстает от конкурентов по объему выручки и соответственно по объему рыночной доли, при этом компания имеет большее количество торговых точек по сравнению с конкурентами. Возможными причинами недополучения доходов компанией являются: отсутствие собственных абонентов у компании, отсутствие собственных торговых марок, а также недостаточная эффективность деятельности торговых точек.

Оценка эффективности логистической деятельности компании проведена по данным магазина «Связной», расположенного в Торговом центре «Акварель». По результатам проведенного анализа выявлены следующие недостатки в деятельности магазина:

- отсутствие логистического отдела;
- отсутствие собственного транспорта и курьера;
- задержки в поставках товаров;
- снижение годового оборота магазина.

Для устранения указанных недостатков в работе предложены следующие мероприятия:

- формирование службы логистики;
- внедрение информационных технологий;
- приобретение в собственность автомобиля.

Внедрение предложенных мероприятий позволит снизить загрузку директора (администратора) магазина, повысить эффективность работы с

поставщиками и клиентами, увеличить скорость документооборота, сократить сроки поставки товаров, снижение расходов на оплату услуг курьерских служб и в целом повысить эффективность функционирования магазина.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий заключается в приросте выручки магазина на 737 тыс. руб. В масштабе всей компании прирост выручки составит 3,8 млрд. руб.

В целом, предложенные мероприятия по повышению логистической деятельности компании позволят повысить ее конкурентоспособность.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бабаев С. Управление закупками и продажами / С. Бабаев // Российская торговля. –2015. – № 5. – С.11–13.
2. Баско И.М. Логистика: учебное пособие / И.М. Баско и др. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2013. – 431 с.
3. Волгин В. В. Склад: организация, управление, логистика. – 8-е изд., перераб.и доп. / В.В. Волгин. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. – 732 с.
4. Гаджинский А.М. Логистика: учебник. 20-е изд. М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2017. 484 с.
5. Голиков Е. А. Основы логистики: учеб.-практ. пособие / Е. А. Голиков. – Москва: Дашков и К, 2016. – 88 с.
6. Дыбская В. В. Логистика / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2014. – 944 с.
7. Зеленова Е.С. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). — М.: Буки-Веди, 2016. — С. 159-161.
8. Кривякин К.С., Макаров Н. Н., Полухина А.А. Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2018. - №4. – С. 54-59.
9. Левкин Г. Г. Основы логистики. – М.: Инфра-Инженерия,2018. – 240 с.
10. Линерс М. Управление закупками и поставками: учебник для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – Москва: ЮНИТИ, 2018. – 723 с.
11. Логистика. Терминологический словарь / под ред. А. Н.

Родникова. – М.: ИНФРА-М – 2015. – 860 с.

12. Неруш Ю.М. Логистика: учебник / Неруш Ю.М. – 4-е изд. перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2017. – 520 с.

13. Осипов А. В., Карабан Л. А., Гусакова И.В. Функциональная модель логистического менеджмента // Логистика - наука XXI века: сб. тез. Первой Всерос. науч.-практ. конф. «Логистика - наука XXI века». Брянск, БГТУ, 27 апреля 2011 г. / под ред. А.В. Лагерёва, Л. А. Карабан. Брянск: БГТУ, - 2018. 251 с. (Сер. Логистический мир). - С. 23-25.

14. Русаков С.В. Логистика: курс лекций / С.В. Русаков, С. Н. Селиванов. – Москва: Элит, 2016. – 176 с.

15. Рыжова И. О. Логистика в торговле: учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования / И. О. Рыжова, А. М. Турков. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 64 с.

16. Эффективность применения логистики в торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logb2b.ru/about/biz-logi/torg-system/logistika-v-torgovle>

Приложение А

Организационная структура ООО «Сеть Связной»

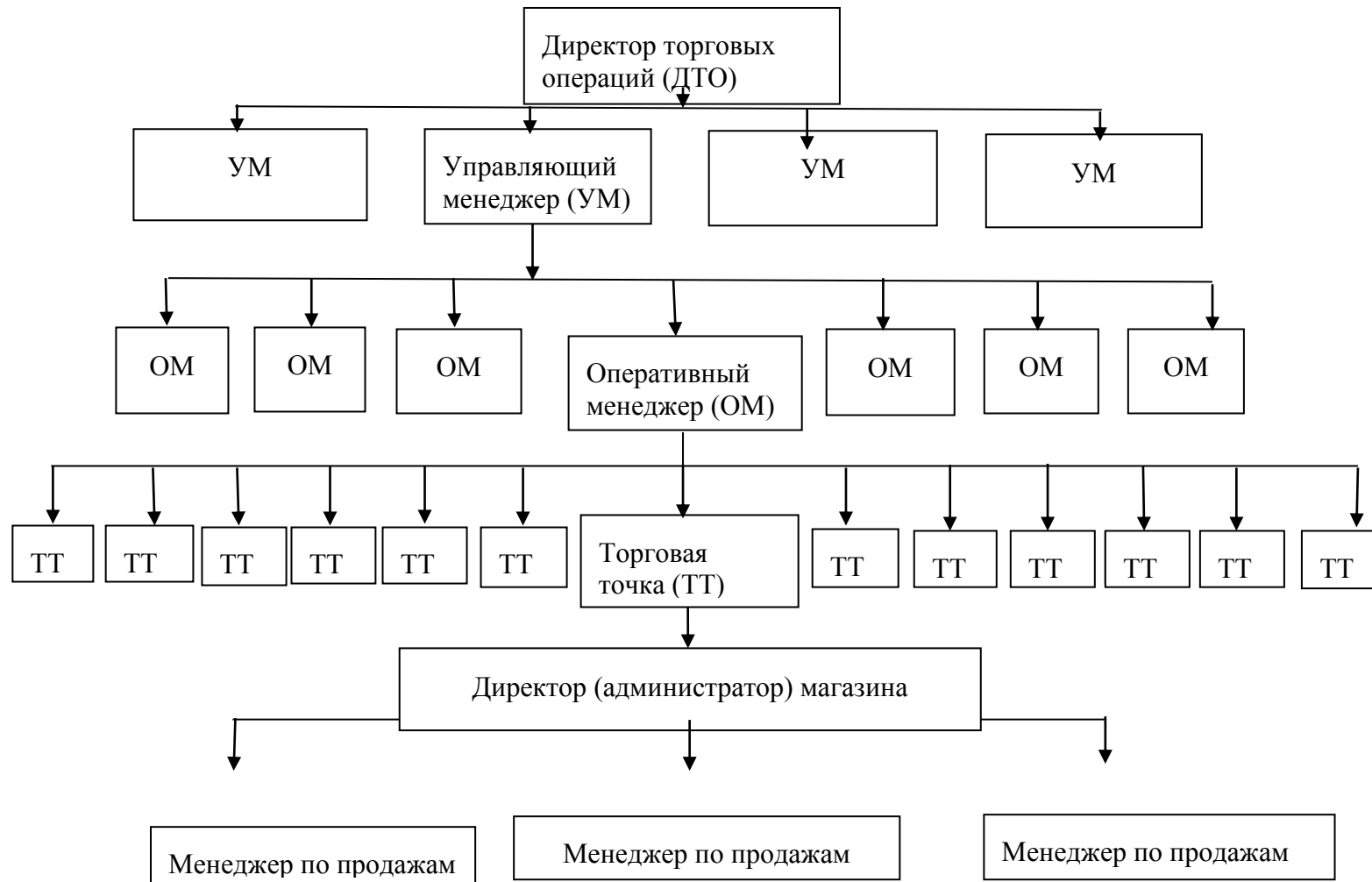


Рисунок А – Организационная структура ООО «Сеть Связной»

Приложение Б

Бухгалтерская отчетность ООО «Сеть Связной» за 2017-2019 г.

Бухгалтерский баланс

Форма № 1	Код	2017	2018	2019
		нач. / кон.	нач. / кон.	нач. / кон.
БАЛАНС (актив)	1600	37 673 488	36 980 618	44 663 033
		36 980 618	44 663 033	32 480 361
БАЛАНС (пассив)	1700	37 673 488	36 980 618	44 663 033
		36 980 618	44 663 033	32 480 361

Внеоборотные активы

Нематериальные активы	1110	1 742 554	1 111 700	705 132
		1 111 700	705 132	59 280
Основные средства	1150	1 577 850	1 088 029	862 618
		1 088 029	862 618	644 467
Финансовые вложения	1170	56 775	648	648
		648	648	5 439 675
Отложенные налоговые активы	1180	251 177	991 128	987 157
		991 128	987 157	1 409 683
Прочие внеоборотные активы	1190	281 250	491 972	383 282
		491 972	383 282	438 484
Итого внеоборотных активов	1100	3 909 606	3 683 477	2 938 837
		3 683 477	2 938 837	7 991 589

Оборотные активы

Запасы	1210	10 219 416	11 826 056	13 184 728
		11 826 056	13 184 728	8 997 795
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	166 105	124 488	114 893
		124 488	114 893	204 019
Дебиторская задолженность	1230	6 904 930	6 491 525	8 197 309
		6 491 525	8 197 309	8 020 055

Продолжение приложения Б

Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 365 527 3 341 854	3 341 854 6 804 687	6 804 687 73 941
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12 598 989 10 944 245	10 944 245 12 691 466	12 691 466 6 586 875
Прочие оборотные активы	1260	508 915 568 973	568 973 731 113	731 113 606 087
Итого оборотных активов	1200	33 763 882 33 297 141	33 297 141 41 724 196	41 724 196 24 488 772

Капитал и резервы

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8 080 8 080	8 080 8 080	8 080 8 080
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0 0	0 0	0 0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0 0	0 0	0 0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	13 158 245 13 158 245	13 158 245 13 158 245	13 158 245 0
Резервный капитал	1360	0 0	0 0	0 0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-2 118 172 -6 374 641	-6 374 641 -7 264 849	-7 264 849 3 218 334
ИТОГО капитал	1300	11 048 153 6 791 684	6 791 684 5 901 476	5 901 476 3 226 414

Долгосрочные обязательства

Долгосрочные заемные средства	1410	1 340 000 5 470 000	5 470 000 3 930 000	3 930 000 0
Отложенные налоговые обязательства	1420	293 797 106 429	106 429 84 033	84 033 55 931

Продолжение приложения Б

ИТОГО долгосрочных обязательств	1400	1 633 797 5 576 429	5 576 429 4 014 033	4 014 033 55 931
---------------------------------	------	------------------------	------------------------	---------------------

Краткосрочные обязательства

Краткосрочные заемные обязательства	1510	8 690 006 3 950 911	3 950 911 5 655 089	5 655 089 8 844 409
Краткосрочная кредиторская задолженность	1520	15 360 459 19 746 062	19 746 062 28 115 192	28 115 192 19 381 944
Доходы будущих периодов	1530	0 0	0 0	0 0
Оценочные обязательства	1540	941 073 915 532	915 532 977 243	977 243 971 663
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0 0	0 0	0 0
ИТОГО краткосрочных обязательств	1500	24 991 538 24 612 505	24 612 505 34 747 524	34 747 524 29 198 016

Отчет о финансовых результатах

Форма № 2	Код	2017	2018	2019
		нач. / кон.	нач. / кон.	нач. / кон.
Выручка	2110	58 258 579	59 166 001	63 316 720
		59 166 001	63 316 720	48 322 328
Себестоимость продаж	2120	35 063 696	39 106 640	44 411 411
		39 106 640	44 411 411	36 064 947
Валовая прибыль (убыток)	2100	23 194 883	20 059 361	18 905 309
		20 059 361	18 905 309	12 257 381
Коммерческие расходы	2210	22 311 642	21 729 022	20 887 362
		21 729 022	20 887 362	16 723 759
Прибыль (убыток) от продаж	2200	883 241	-1 669 661	-1 982 053
		-1 669 661	-1 982 053	-4 466 378
Проценты к получению	2320	1 135 104	572 101	644 205
		572 101	644 205	497 449

Продолжение приложения Б

Проценты к уплате	2330	1 208 270 1 253 599	1 253 599 1 113 101	1 113 101 954 447
Прочие доходы	2340	6 322 272 2 742 401	2 742 401 5 308 202	5 308 202 6 415 089
Прочие расходы	2350	5 024 756 5 519 108	5 519 108 3 658 781	3 658 781 4 620 585
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 107 591 -5 127 866	-5 127 866 -801 528	-801 528 -3 128 872
Текущий налог на прибыль	2410	544 648 0	0 37 265	37 265 0
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-156 202 98 255	98 255 173 883	173 883 260 333
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	56 999 187 367	187 367 22 396	22 396 28 102
Изменение отложенных налоговых активов	2450	23 927 739 951	739 951 -3 971	-3 971 337 339
Прочее	2460	50 382 55 921	-55 921 -69 840	-69 840 88 369
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 479 489 -4 256 469	-4 256 469 -890 208	-890 208 -2 675 062