

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГЕОСИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ»  
(ФГБОУ ВО «СГУГиТ»)



Кафедра управления и предпринимательства

Бакалаврская работа соответствует установленным  
требованиям и направляется в ГАК для защиты

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ О.Н. Мороз  
(подпись)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ И  
ИХ ОЦЕНКА (ПО МАТЕРИАЛАМ ПАО «СВЯЗНОЙ  
ЛОГИСТИКА»)

Выпускник \_\_\_\_\_ Д. Р. Чубарова  
(подпись)

Руководитель \_\_\_\_\_ Т. В. Стрибко  
(подпись)

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.Н. Мороз  
(подпись)

Новосибирск – 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГЕОСИСТЕМ И ТЕХНОЛОГИЙ»  
(«СГУГиТ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой управления и  
предпринимательства

\_\_\_\_\_ О.Н. Мороз

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

ЗАДАНИЕ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

в форме бакалаврской работы

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

Студенту (ке) Чубаровой Дарье Романовне \_\_\_\_\_

Группа БЭЗ-52 Институт дистанционного обучения

Направление 38.03.01 «Экономика»

(код, наименование)

Код квалификации 62 Квалификация бакалавр

Тема ВКР Анализ показателей деловой активности и их оценка (по материалам ПАО «Связной Логистика»)

Руководитель Стрибко Т.В.

Ученое звание, ученая степень руководителя доцент, к.э.н.

Место работы, должность руководителя СГУГиТ, кафедра управления и предпринимательства, доцент

Срок сдачи полностью оформленного задания на кафедру 06. 05. 2016

Задание на ВКР (перечень рассматриваемых вопросов):

1. Теоретические основы управления деловой активностью организации;
2. Оценка деловой активности ПАО «Связной Логистика»;
3. Рекомендации по совершенствованию политики управления деловой активностью ПАО «Связной Логистика».

Перечень графического и иллюстративного материала:

Таблицы, рисунки, графики

Исходные данные к бакалаврской работе (перечень основных материалов) Внутренняя первичная документация, учетные регистры, финансовая отчетность ПАО «Связной Логистика», план счетов бухгалтерского учета

### ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ВКР

№ этапа	Этапы ВКР	Срок исполнения
1.	Начало выполнения ВКР	06.05.2016
2.	Подбор литературы и исходных материалов	10.05.2016
3.	Выполнение исследовательских, экспериментальных, расчетных работ (нужное подчеркнуть)	20.05.2016
4.	Выполнение графических (иллюстративных) работ	20.05.2016
5.	Текстовая часть ВКР (указать ориентировочные названия разделов и конкретные сроки их написания)	10.05.2016 – 20.05.2016
5.1	Теоретические основы управления деловой активностью организации	13.05.2016
5.2	Оценка деловой активности ПАО «Связной Логистика»	16.05.2016
5.3	Рекомендации по совершенствованию политики управления деловой активностью ПАО «Связной Логистика»	20.05.2016
6.	Первый просмотр руководителем	20.05.2016
7.	Второй просмотр руководителем	30.05.2016
8.	Срок сдачи ВКР на кафедру	10.06.2016

«06» мая 2016г.

Руководитель: \_\_\_\_\_  
(подпись)

Консультант: \_\_\_\_\_ (ФИО, подпись)

Задание принял к исполнению и с графиком согласен \_\_\_\_\_  
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Чубарова Дарья Романовна. Анализ показателей деловой активности и их оценка (по материалам ПАО «Связной Логистика»).

Место дипломирования: Сибирский государственный университет геосистем и технологий, кафедра управления и предпринимательства.

Руководитель – к.э.н., доцент Стрибко Т.В.

2016 г., направление 38.03.01 «Экономика», квалификация 62 – Бакалавр.

76 с., 30 табл., 8 рис., 20 источников, 6 приложений.

**ДЕЛОВАЯ АКТИВНОСТЬ, АНАЛИЗ, ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Целью данной бакалаврской работы является анализ управления деловой активностью ПАО «Связной Логистика», разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

В бакалаврской работе рассмотрены общие понятия, основные критерии и показатели оценки деловой активности организации. Дана оценка деловой активности организации, разработаны направления повышения деловой активности. Проведен анализ эффективности предложенных мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1 Сущность и значение деловой активности организации .....	8
1.2 Основные критерии и показатели оценки деловой активности организации .....	10
1.3 Управление деловой активностью организации.....	15
2 ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ПАО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА» .....	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО Связной Логистика	28
2.2 Качественная оценка деловой активности организации.....	31
2.3 Анализ количественных показателей деловой активности организации.....	37
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПАО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА» .....	49
3.1 Направления повышения деловой активности организации .....	49
3.2 Оценка экономического эффекта предложенных мероприятий .....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ А (рекомендуемое) ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Б (рекомендуемое) ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное) БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2014 г.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное) ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ЗА 2014 г. ....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Д (обязательное) БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА ЗА 2015 г...	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Е (обязательное) ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ЗА 2015 г. ....	76

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время российское общество находится на этапе качественных преобразований, вызванных целью построения инновационной экономики. Решение данной задачи требует обеспечения стабильного экономического роста, достижения устойчивости развития каждого хозяйствующего субъекта, повышения его деловой активности.

Особую актуальность данная проблема имеет для организаций торговли, конкурентные позиции которых стабильно снижаются, что связано с неэффективностью системы управления деловой активностью и факторами ее формирования. Это требует разработки новых подходов и направлений, отвечающих задаче совершенствования управления деловой активностью организации.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ управления деловой активностью торговой организации, разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачи:

- раскрыть сущность и значение деловой активности организации;
- представить основные критерии и показатели оценки деловой активности организации;
- рассмотреть основные проблемы управления деловой активностью организации и методы их решения;
- провести анализ структуры капитала и финансовой устойчивости торговой организации;
- провести расчёт и дать оценку показателей рентабельности и деловой активности;
- обосновать основные направления повышения деловой активности исследуемой организации;
- дать оценку экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению деловой активности.

Объект исследования – деловая активность торговой организации.

Предмет исследования – критерии и показатели оценки деловой активности организации.

Объект наблюдения – торговая организация АО «Связной Логистик».

Обоснование теоретических положений и аргументация предложений и рекомендаций осуществлялись на основе реализации общенаучных методов диалектического, системно-функционального, структурного, объектно-субъектного анализа.

Теоретико-методологическую основу работы составляют исследования Л.В. Донцовой, В.В. Ковалева, Л.В. Прыкиной, А.Д. Шеремета и др.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность и значение деловой активности организации

Развитие рыночных отношений поставило хозяйствующие субъекты различных организационно-правовых форм в жесткие экономические условия, которые объективно обуславливают проведение ими сбалансированной политики по повышению результативности производства. На повестку дня встают задачи освоения технологии стратегического управления в рыночных условиях, эффективного использования всех видов ресурсов, инвестиционного и инновационного потенциала организаций, выстраивания долгосрочных отношений с контрагентами (поставщиками ресурсов, потребителями, конкурентами). Решение проблемы стабильности и роста организаций достигается путем повышения их деловой активности.

В научной литературе существуют различные подходы к понятию «деловая активность». По мнению В.В. Ковалева, в широком смысле деловая активность означает весь спектр усилий, направленных на продвижение организации на рынках продукции, труда, капитала. В контексте анализа финансово-хозяйственной деятельности этот термин понимается в более узком смысле – как текущая производственная и коммерческая деятельность организации; в этом случае сочетание слов «деловая активность» представляет собой перевод англоязычного термина «business activity», характеризующего соответствующую группу коэффициентов из системы показателей [6, с.341].

В данном подходе к определению деловой активности четко определены направления характеристики итогов деятельности организации, что соответствует ее сущности на макроуровне, но недостаточно охарактеризована деловая активность на уровне экономики государства в целом, не прослеживается связь с целевой установкой предпринимательства по эффективному использованию капитала на уровне организации.



Л.В. Донцова и Н.А. Никифорова отмечают, что «деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости» [4, с.215].

Скорость движения капитала, конечно, является важнейшим критерием деловой активности, однако в данном определении ничего не говорится о финансовом результате, завершающем это движение.

В определениях других авторов отражается лишь результат от управления и использования капитала, что выглядит слишком обобщенно.

По мнению С.М. Пястолова, оценка деловой активности организации сводится, в конечном счете, к определению эффективности управления капиталом, находящимся в распоряжении организации [13, с.35].

Аналогично отзывается о деловой активности Л.С. Прыкина: «Деловая активность организации обычно характеризуется интенсивностью использования, инвестированного (внутреннего) капитала» [12, с.174].

Интенсификация использования капитала проявляется в ускорении его оборачиваемости, что дает основание многим экономистам упоминать в определении сущности деловой активности только оборачиваемость.

Так, А.Д. Шеремет и Р.С. Сайфулин считают, что коэффициенты деловой активности отражаются в оборачиваемости различных ресурсов – собственного капитала, мобильных средств, дебиторской и кредиторской задолженности, внеоборотных активов [20, с.214].

О.В. Ефимова и М.В. Мельник в качестве анализа деловой активности иллюстрируют операционный цикл хозяйствующего субъекта [1, с.283], т.е. заменяют сущность деловой активности показателями ее характеризующими.

Таким образом, деловая активность зависит от эффективного использования финансовых, трудовых, материальных ресурсов организации и при этом включает в себя, наряду с показателями эффективности использования капитала, показатели эффективности использования трудовых ресурсов, показатели, характеризующие

щие финансовые результаты деятельности организации, а также прибыль на один рубль капитала, что многие экономисты оставляют без внимания.

Деловая активность имеет тесную взаимосвязь с другими важными характеристиками коммерческой организации. Прежде всего, речь идет о влиянии деловой активности на инвестиционную привлекательность, финансовую устойчивость, кредитоспособность. Высокая деловая активность хозяйствующего субъекта мотивирует потенциальных инвесторов к осуществлению операций с активами этой компании, вложению средств. В свою очередь банки более охотно предоставляют кредитные ресурсы организациям с высокими показателями деловой активности, поскольку они способны более эффективно использовать кредиты и ссуды, обслуживать свои долговые обязательства. Следовательно, деловая активность является одним из условий кредитоспособности организации.

Как правило, результатом повышения деловой активности является укрепление финансовой устойчивости организации. Динамичное развитие, генерирование доходов, положительная динамика результативных показателей - важнейшие факторы способности организации выполнять свои основные функции в изменяющихся условиях внутренней и внешней бизнес среды.

Таким образом, под деловой активностью следует понимать системную характеристику деятельности субъекта хозяйствования, которая определяется совокупностью показателей его положения на рынке, обеспеченности и эффективности использования всех видов ресурсов и достигнутыми результатами хозяйствования.

## 1.2 Основные критерии и показатели оценки деловой активности организации

На уровне организаций оценка деловой активности, как правило, проводится по качественным и количественным критериям.

На рисунке 1 [5, с.85] представлены приёмы проведения оценки деловой активности.

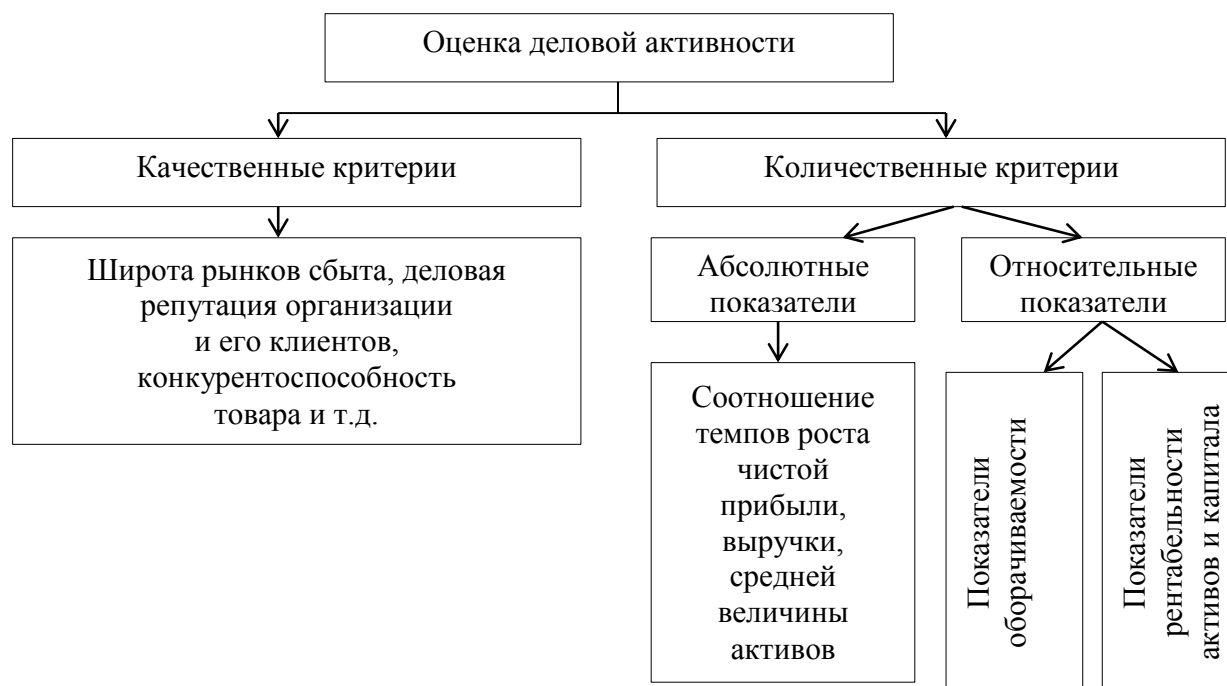


Рисунок 1 - Приёмы проведения оценки деловой активности организации

Оценка деловой активности на качественном уровне может быть получена в результате сравнения организаций, схожих по размеру и виду деятельности. К качественным критериям деловой активности относят:

- широту рынков сбыта продукции (внутренних и внешних);
- характеристику внешней и внутренней среды организации. Для оценки внешней и внутренней среды организации как одной из качественных характеристик деловой активности может быть использована методика SWOT-анализа. Этот анализ применяется и в рамках стратегического управления для определения важнейших направлений перспективного развития организации.

Цель SWOT-анализа заключается в том, чтобы на основе оценки состояния организации в настоящее время составить представление о ее будущем и получить качественную характеристику деловой активности [5, с.85];

- конкурентоспособность организации. В практической деятельности организаций наибольшее распространение получили метод балльной оценки и метод анализа экономических показателей конкурентоспособности.

Общий показатель конкурентоспособности организации ( $K$ ) рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной

$$K = (a_1 + a_2 + \dots + a_n) \sqrt{e_1^{a_1} \cdot e_2^{a_2} \dots e_n^{a_n}}, \quad (1)$$

где  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$  – коэффициенты весомости показателей эффективности;

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5$  – частные показатели эффективности деятельности организации;

– деловую репутацию организации (имидж), выражающуюся, в частности, в известности клиентов, пользующихся услугами данной организации. К наиболее существенным элементам имиджа можно отнести: масштабы деятельности, ассортимент и качество продукции, традиции, профессионализм персонала и т.д.

В общем виде, имиджевая составляющая ( $K_{им}$ ) может быть рассчитана следующим образом [5, с.87]

$$K_{им} = \frac{Q_{пз}}{Q_p}, \quad (2)$$

где  $Q_{пз}$  – объем повторных заявок в стоимостном выражении;

$Q_{пз}$  – общий объем реализации;

– наличие постоянных поставщиков и потребителей;

– степень выполнения плана, обеспечение выполнения поставленных задач и темпы роста основных показателей финансово-хозяйственной деятельности;

– уровень эффективности использования ресурсов организации и т.п.

Такие неформализованные критерии необходимо сопоставлять с аналогичными параметрами конкурентов, действующих в данной отрасли или сфере бизнеса.

Количественные оценки деловой активности организации принято проводить по двум направлениям. Первое из них отражает степень выполнения плана (установленного вышестоящей организацией или самостоятельно) по основным показателям и обеспечение заданных темпов их роста.

Основными показателями деловой активности организации выступают выручка от реализации продукции (работ, услуг) и прибыль. Рациональным считается следующее соотношение, базирующееся на их взаимосвязи [7, с.51]

$$ТП > TQ > ТА > 100\% , \quad (3)$$

где  $ТП$  – темп роста чистой прибыли;

$TQ$  – темп роста объёма реализации;

$ТА$  – темп роста активов.

Вторым важным направлением количественной оценки деловой активности выступает уровень эффективности использования ресурсов организации с помощью различных коэффициентов (табл. 1) [19, с.176].

Таблица 1 - Коэффициенты деловой активности

Показатель	Формула расчета
Коэффициент оборачиваемости активов	$K_{OA} = \text{выручка от реализации продукции (объем реализованной продукции)} / \text{средняя стоимость активов за расчетный период}$
Коэффициент скорости оборота необоротных активов	$K_{она} = \text{выручка от реализации продукции (объем реализованной продукции)} / \text{средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период.}$
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$K_{ооА} = \text{выручка от реализации продукции (объем реализованной продукции)} / \text{средняя стоимость оборотных активов за расчетный период}$
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$K_{одз} = \text{выручка от реализации продукции (объем реализованной продукции)} / \text{средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период}$
Коэффициент скорости оборота материально-производственных запасов	$K_{омпз} = \text{себестоимость реализованной продукции} / \text{средняя стоимость материально-производственных запасов за расчетный период}$
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	$K_{окк} = \text{выручка от реализации продукции (объем реализованной продукции)} / \text{средняя стоимость собственного капитала за расчетный период}$
Коэффициент скорости оборота кредиторской задолженности	$K_{окз} = \text{выручка от реализации продукции (объем реализованной продукции)} / \text{средняя стоимость кредиторской задолженности за расчетный период}$
Коэффициенты длительности одного оборота средств организации	$КД_о = \text{расчетное количество дней в анализируемом периоде} / \text{скорость оборачиваемости активов/пассивов}$

Существующее множество таких коэффициентов сводится к оборачиваемости определённых видов ресурсов организации, участвующих в воспроизводственном процессе и определяющих динамику интенсивности применения потенциала организации.

Данные показатели очень важны для организации. Во-первых, от скорости оборота средств зависит размер годового оборота. Во-вторых, с размерами оборота, а, следовательно, и с оборачиваемостью связана относительная величина издержек производства (обращения): чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится издержек. В-третьих, ускорение оборота на той или иной стадии кругооборота средств влечет за собой ускорение оборота и на других стадиях. Финансовое положение организации, ее платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги.

Эффективность использования имеющихся ресурсов оценивается и при помощи показателей рентабельности. Показатели рентабельности организации приведены в таблице 2 [18, с.218].

Таблица 2 - Показатели рентабельности

Показатель	Формула расчета
Рентабельность активов ( $R_A$ ), %	$R_a = \text{ЧП} / A_{\text{ср}}$ , где ЧП – чистая прибыль; А – активы средние
Рентабельность оборотных активов ( $R_{\text{об.а.}}$ )	$R_{\text{об.а.}} = \text{ЧП} / A_{\text{об}}$ , где $A_{\text{об}}$ – оборотные активы; $A_{\text{об}}$ - рассчитываются в среднем за год
Рентабельность производственных фондов ( $R_{\text{пф}}$ )	$R_{\text{пф}} = \text{ЧП} / (\text{ОС} + \text{МоА})$ где ОС – основные средства; МоА – сырьё, материалы; ОС и МоА рассчитываются в среднем за год
Рентабельность собственного капитала ( $R_{\text{ск}}$ ), %	$R_{\text{ск}} = \text{ЧП} / \text{СК}$ , где СК – собственный капитал; СК рассчитывается в среднем за год
Рентабельность продаж ( $R_{\text{п}}$ ), %	$R_{\text{п}} = \text{ПП} / \text{В}$ , где ПП – прибыль от продаж; В - выручка
Рентабельность основной деятельности ( $R_{\text{од}}$ ), %	$R_{\text{од}} = \text{ПП} / \text{З}$ , где З – затраты, состоящие из: себестоимости проданных товаров, коммерческих и управленческих расходов.
Рентабельность реализации продукции ( $R_{\text{р}}$ )	$R_{\text{р}} = \text{ЧП} / \text{В}$

Показатели рентабельности характеризуют доходность вложенных финансовых средств в имущество организации, в собственный капитал.

Количественные оценки деловой активности организации принято проводить по двум направлениям.

Первое из них отражает степень выполнения плана (установленного вышестоящей организацией или самостоятельно) по основным показателям и обеспечение заданных темпов их роста.

Вторым важным направлением количественной оценки деловой активности выступает уровень эффективности использования ресурсов организации с помощью различных коэффициентов.

Таким образом, на уровне организаций оценка деловой активности проводится по качественным и количественным критериям. К качественным критериям деловой активности относят: широту рынков сбыта продукции (внутренних и внешних); характеристику внешней и внутренней среды организации.

Количественные оценки деловой активности организации проводят по основным показателям и обеспечению заданных темпов их роста. Вторым важным направлением количественной оценки деловой активности выступает уровень эффективности использования ресурсов организации с помощью различных коэффициентов.

### 1.3 Управление деловой активностью организации

Деловая активность является подсистемой более широкого понятия – системы управления организацией, так как сама деловая активность является лишь результатом его хозяйственной деятельности, а не самим процессом.

Внутри же деловой активности как системы, можно выделить следующие подсистемы: производственная, коммерческая, маркетинговая и экономическая деятельность.

Схематично влияние на деловую активность организации в целом отдельных видов деятельности представлено на рисунке 2 [11, с.254].

Таким образом, управление деловой активностью – это воздействие на все стороны деятельности организации для повышения их результативности.



Рисунок 2 - Структурное представление деловой активности организации

Инструментарий управления деловой активностью – это элементы, с помощью которых осуществляется процесс воздействия на деловую активность организации: принципы управления деловой активностью; методы управления деловой активностью; функции управления деловой активностью.

Принципы управления деловой активностью представлены на рисунке 3 [9, с.280].

Следующей составляющей инструментария управления являются методы управления деловой активностью. Методы управления деловой активностью – это совокупность приемов и способов, при помощи которых осуществляется воздействие на деловую активность и измерение последствий такого воздействия.





Рисунок 3 - Принципы управления деловой активностью организации

К основным методам управления деловой активностью относятся:

- метод группировки информации для систематизации данных о деловой активности исследуемой организации;
- метод сравнения фактических показателей деловой активности организации с показателями прошлых лет, с плановыми значениями, со среднеотраслевыми значениями. Проведение вертикального и горизонтального анализа показателей деловой активности организации;

- методы детерминированного факторного анализа для оценки влияния факторов внутреннего и внешнего характера на отклонения показателей деловой активности от заданного уровня;

- метод относительных величин. Использование данного метода подразумевает расчет и оценку относительных показателей деловой активности промышленного предприятия.

Третьей составляющей инструментария управления деловой активностью являются функции управления. Функции управления деловой активностью включают в себя:

- планирование изменения уровня деловой активности организации, включая разработку модели оценки деловой активности;

- организация реализации на практике разработанной модели оценки деловой активности промышленного предприятия;

- учет и контроль результатов практических расчетов по созданным критериям оценки деловой активности;

- анализ и регулирование отклонений плановых и фактических значений показателей деловой активности.

Задачи функций управления деловой активностью представлены на рисунке 4 [11, с.281].

Показатели представленные видов деятельности образуют многочисленное число ресурсных, финансовых и организационных потоков, которые воздействуют на деловую активность на входе, и, преобразуясь в процессе деятельности организации, показывают уровень эффективности производства на выходе. Воздействие на систему показателей деловой активности основывается на способах повышения уровня деловой активности промышленных организаций путем совершенствования функционирования каждой из ее подсистем [7, с.134].

Необходимо определение конкретных мер по повышению деловой активности организации и рациональное управление ими на основе обобщения отдельных направлений, выделенных из каждой подсистемы.

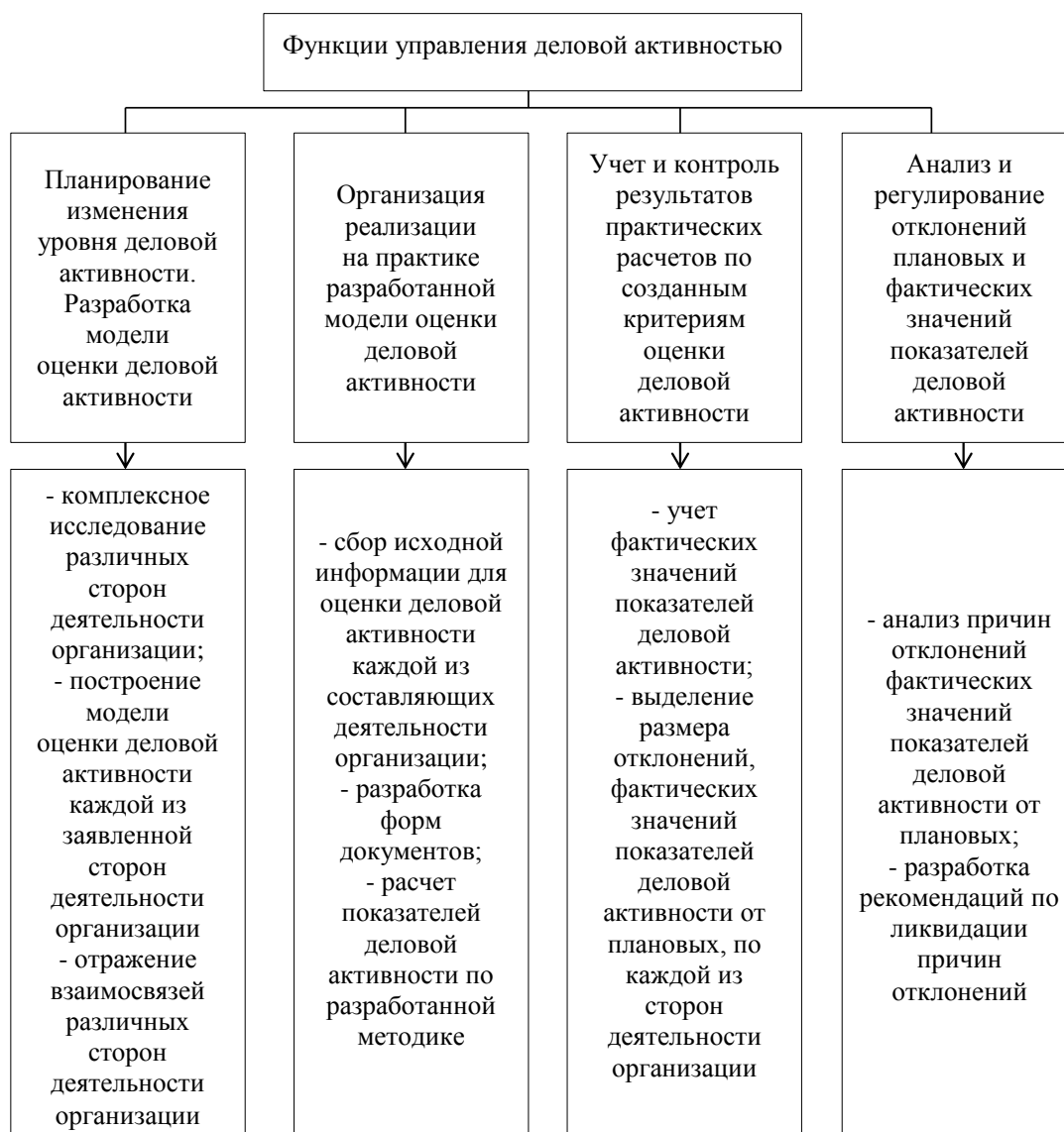


Рисунок 4 - Задачи функций управления деловой активностью

Одной из таких подсистем является рыночная активность, характеризующая возможность организации при имеющихся производственных результатах презентовать и реализовать себя на внешнем рынке. Одним из ее элементов, от которого отходят сразу несколько рычагов влияния, является широта рынков сбыта, определяющая степень эффективности результативной деятельности организации и ее возможность реализовывать разработанную стратегию.

Следовательно, чтобы расширить масштабы сбыта и применения своей продукции, необходимо, прежде всего, обеспечить высокое качество выпускаемых изделий. Рост качества продукции оказывает решающее значение на движение спроса и величину спроса, увеличивая тем самым сумму товарооборота. При уве-

личении объема товарооборота растет сумма реализованных торговых надбавок и масса валового дохода, находящегося в прямой зависимости со всеми показателями оборачиваемости при оценке деловой активности. Наряду с качеством определенную роль играет ассортимент выпускаемой продукции, который свидетельствует о степени развития диверсификации и специализации производства. Малый ассортимент не всегда говорит о недостаточной эффективности и неразвитости структуры производства, поскольку многие крупные и успешные организации ведут целенаправленную деятельность, концентрируясь на продвижении товаров определенного типа.

Описанные пути повышения деловой активности имеют непосредственную связь с еще одной из ее подсистем – маркетинговой активностью. Маркетинговые разработки способствуют привлечению покупателей, в том числе с помощью применения средств рекламы. Разработка новых упаковок, способов рекламы и других новшеств помогает увеличить объемы продаж и занять высокую позицию на рынке. Маркетинговая активность помогает улучшить и реализовать уже полученный результат организации в процессе хозяйственной деятельности.

Поддержание высокого уровня рыночной и маркетинговой активности косвенным образом способствует росту прибыльности организации, в том числе за счет создания определенных лидерских позиций и деловой репутации организации.

Что касается производственной активности, то она связана непосредственно с ведением хозяйственного процесса и контролем за прохождением его отдельных этапов. Применяемые меры должны касаться изыскания резервов материального, технического, финансового и информационного характера. Основным направлением является эффективное использование основных и оборотных средств. В качестве важного элемента производственной активности выступает сама организация производства, структурирование и размещение ее элементов во времени и пространстве, что способствует снижению себестоимости продукции и сокращению времени на ее изготовление. Основная задача руководителя в рамках производственной активности – достижение максимума результата при минимуме за-

трат. Исходя из анализа количественных показателей деловой активности, можно сделать вывод, что основные способы повышения деловой активности те, которые способствуют увеличению значений коэффициентов оборачиваемости. Пути повышения оборачиваемости оборотных средств можно разделить на три группы: меры, применяемые на стадии заготовки запасов, на стадии производства и в сфере обращения.

На стадии производственных запасов к ним относятся:

- совершенствование нормирования расхода и запасов материальных ресурсов;
- ликвидация сверхнормативных запасов материальных ресурсов;
- систематическая проверка состояния складских запасов;
- замена дорогостоящих видов материалов более дешевыми без потери качества;
- улучшение организации снабжения (установление четких договорных условий поставки и обеспечение их выполнения, оптимальный выбор поставщиков, слаженная работа транспорта) [8, с.50].

Данные меры позволят избежать возможных потерь на заготовительной стадии и снизить в дальнейшем себестоимость продукции, увеличив тем самым прибыль.

Следующая группа методов относится к производственной стадии:

- сокращение длительности производственного цикла;
- обеспечение ритмичной работы организации;
- комплексное использование сырья и материалов;
- снижение производственных потерь;
- использование отходов;
- ликвидация брака.

Каждое из приведенных направлений должно сопровождаться четко обоснованной программой и разработкой нормативов и планов, к которым должно стремиться организация. Компетентные руководители компаний с целью развития ее

деловой активности проводят периодический мониторинг соблюдения нормативов, в том числе на стадии сбыта.

К третьей группе методов, касающихся сбыта продукции, относится:

- использование современных форм расчетов;
- правильное оформление документации и ускорение ее движения;
- соблюдение рамок договорной и расчетной дисциплины;
- отказ от производства устаревших видов продукции, не пользующихся спросом.

Для любой стадии производства большую роль не только для оборачиваемости, но и для всех других показателей играет научно-технический прогресс и инновационное развитие. При использовании прогрессивных технологий в организации уменьшатся затраты на изготовление единицы продукции и через экономию повысится прибыль и рентабельность. Научный потенциал Российской Федерации позволяет совершать открытия в разных областях промышленности, необходимых для совершенствования научно-технического прогресса.

Об этом говорит достаточный уровень профессионализма и образованности российских специалистов. При разработке направлений повышения инновационной активности следует учитывать, что приоритетными направлениями по ее регулированию и совершенствованию в промышленном производстве является создание системы финансовой поддержки инновационным организациям;

- стимулирование спроса на инновационную продукцию;
- материальное поощрение результатов интеллектуального труда, защита интеллектуальной собственности;
- регулярная переквалификация кадров;
- ориентирование на прогрессивные отрасли промышленности [8, с.51].

В рамках самой организации с целью повышения инновационной активности необходимо следить за организацией режимов работы, времени труда и отдыха, осуществлять постоянный контроль за потребностями рынка и действиями конкурентов с целью выработки способов стимулирования продаж.

Инновационные внедрения благоприятно сказываются на возможности дальнейшего продвижения и усовершенствования характера протекания производства. Особо важной задачей становится внедрение нововведений технического характера, так как эффективное использование основных средств значительно снижает издержки и повышает интенсивность и качество производственного процесса.

Но для обеспечения эффективного функционирования средств и предметов труда необходимы рациональная организация производства и благоприятный социально-психологический климат, влияющие на показатель производительности труда. Человеческий фактор выступает в качестве фундамента для преодоления внутренних и внешних барьеров в конкурентной борьбе и включает в себя особенности кадровой политики, взаимоотношения персонала и особенности управления им. Каждый руководитель заинтересован в трудовой активности и желании работать своих подчиненных, поэтому, со своей стороны, должен создать такие условия труда, которые бы способствовали росту индивидуальной и творческой инициативы, стимулировали бы работников проявлять себя с лучшей стороны.

Самыми распространенными методами стимулирования труда являются разного рода поощрения или доверие ответственных поручений рабочим, так как ощущение себя самостоятельным и необходимым способствует максимальному вложению сил в достижение цели. Кадровый потенциал, сложившийся к настоящему времени в промышленности, требует реструктуризации и дополнения молодыми специалистами, инженерными и научными работниками по специальностям, востребованным отраслью. Оптимизация численности работающих при необходимости повышения производительности труда – одно из основных направлений повышения трудовой активности. Необходима подготовка высококлассных специалистов, способных квалифицированно решать возлагаемые задачи по разработке и производству современной и перспективной продукции, имеющих достаточные навыки профессиональной работы, повышение заинтересованности руководства в проведении оптимальной маркетинговой и финансовой политики, новаторское мышление, заинтересованность во внедрении инноваций, способность обеспечить высокую культуру ведения бизнеса [8, с.59].

Другими немаловажными факторами роста деловой активности является ее инвестиционная и финансовая устойчивость, так как способность организации привлечь финансовые ресурсы говорит о его успешности и стабильности на конкурентном рынке. С одной стороны, это дает оценку деловой активности организации, а с другой, способствует ее росту за счет использования заемных средств: кредитов, займов и т.д. В качестве инвестиций могут выступать вложения в новое строительство, модернизацию и ремонт, приобретение основных и оборотных средств, применение новых технологий для улучшения эффективности производства. Кроме того, организация всегда должно стремиться к контролю величины собственных финансовых источников, дебиторской и кредиторской задолженности, контролировать величину заемных средств, поскольку их соотношение показывает финансовую обеспеченность хозяйствующего субъекта и ее независимость.

Наиболее значимыми в данном понимании являются коэффициенты ликвидности и автономии, значение которых должно находиться под постоянным контролем руководителя. Финансовая активность является тем объектом, который выражается одновременно в источниках и результатах деятельности организации.

Для повышения эффективности распоряжения финансовыми ресурсами необходимо производить регулярный контроль за деятельностью бухгалтерских и финансовых подразделений. Для измерения успешности финансового руководства в рамках организации должны производиться расчеты коэффициентов ликвидности и платежеспособности, соизмеряться фактические значения с плановыми.

Комплекс управленческих решений может улучшить финансовое и инвестиционное состояние, а заключаются эти мероприятия в умении управления активами, оборотным, заемным и собственным капиталом. Дефицит оборотных активов ухудшает платежную историю по оплате обязательств перед банками, инвесторами и кредиторами, это и является индикатором снижения финансовой устойчивости. Избыток внеоборотных средств характеризует финансирование за счет участия долгосрочных кредитов, а дефицит – за счет краткосрочного кредита.



Для улучшения финансового состояния организации принимают различные меры:

- выявление возможностей экономии капитала, инвестированного в запасы, инструментом может быть XYZ – анализ запасов;
- оптимизация платежной истории плательщика (инструментом может быть ABC-XYZ- анализ дебиторской и кредиторской задолженности организации);
- поиск путей инвестирования «свободных» денежных активов в оборот, или высокодоходные вложения для получения дивидендов, как следствие, системное реинвестирование капитала;
- разработка стратегии деятельности организации;
- выработка выгодной ценовой политики на основе анализа спроса и действий конкурентов, выработка системы скидок;
- анализ состояния издержек производства;
- использование современных информационных программ для упрощения налоговых, бухгалтерских и финансовых операций и пр.

Пути повышения деловой активности систематизированы и обобщены в следующих комплексных направлениях (табл. 4).

Таблица 4 - Пути повышения деловой активности организации

Пути повышения	Характеристика
Повышение качества работы персонала	Выражается через наличие трудовой дисциплины, уровень квалификации и мотивации работников. Способствует росту творческой инициативы и производительности труда на организации
Повышение качества и ассортимента продукции и услуг	Способствует повышению спроса на товары, привлечению покупателей и поставщиков
Улучшение системы организации производства и управления	Обеспечивает сокращение длительности производственного цикла, снижение издержек производства и повышение оборачиваемости
Внедрение маркетинговых разработок, использование конкурентных преимуществ	Позволяет увеличить объемы продаж и масштабы рынка сбыта, способствует росту конкурентоспособности организации и ее внешнеторговому потенциалу

## Продолжение таблицы 4

Пути повышения	Характеристика
Рационализация использования материальных ресурсов	Основано на минимизации отходов и нормировании величины запасов, отражает применение прогрессивных технологий, что ведет к снижению себестоимости продукции и росту выручки
Контроль за движением финансовых потоков организации	Позволяет сбалансировать соотношение использования собственных и заемных средств организации, повысить его прибыльность и ликвидность
Эффективное использование основных средств	Характеризует степень технического оснащения в организации, своевременный ремонт и модернизацию основных средств, ведет к повышению объемов производства
Эффективное использование заемных средств	Характеризует уровень и эффективность использования заемного капитала, время и способность выплаты по обязательствам, положительные результаты ведут к повышению доверия кредиторов и инвесторов

Воздействие на каждое из данных направлений приводит к качественным и количественным изменениям в структуре деловой активности, активизации ее подсистем.

Таким образом, деловая активность - это системная характеристика деятельности организации, которая определяется совокупностью показателей ее положения на рынке, обеспеченности и эффективности использования всех видов ресурсов и достигнутыми результатами хозяйствования. Деловая активность тесно взаимосвязана с другими важными характеристиками организации. Прежде всего, речь идет о влиянии деловой активности на инвестиционную привлекательность, финансовую устойчивость, кредитоспособность организации.

Оценка деловой активности проводится по качественным и количественным критериям. К качественным критериям деловой активности относят: широту рынков сбыта продукции; характеристику внешней и внутренней среды организации. Количественные оценки деловой активности организации включают анализ степени выполнения плана по основным показателям и обеспечение заданных темпов их роста и уровень эффективности использования ресурсов организации с помощью различных коэффициентов

Внутри деловой активности как системы, можно выделить следующие подсистемы: производственная, коммерческая, маркетинговая и экономическая дея-

тельность. Управление деловой активностью – это воздействие на все стороны деятельности организации для повышения их результативности.

Для достижения максимального эффекта необходимо комбинировать возможные приемы, исходя из имеющегося потенциала организации. Улучшение трудовых, материальных, финансовых и других результатов приводит к росту деловой активности организации. Для поддержания деловой активности на высоком уровне необходим постоянный контроль и совершенствование всех структурных подразделений организации, регулирование движения финансовых, ресурсных и информационных потоков.

## 2 ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ПАО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика

#### ПАО «Связной Логистика»

ПАО «Связной Логистика» - интернет-магазин электроники.

Юридический адрес: 115280, г. Москва, ул. Ленинская Слобода, дом 26.

Svyaznoy.ru – один из ведущих интернет-магазинов мобильной и цифровой техники в России. Организация предлагает следующие виды техники: мобильные телефоны и смартфоны; планшетные компьютеры; ноутбуки и компьютеры; фотоаппараты и видеокамеры; гаджеты для активного образа жизни (фитнес-трекеры, браслеты и т.д.); аксессуары для мобильной и цифровой техники; электронные книги и игровые консоли; автомобильную электронику (навигаторы, видеорегистраторы и т.п.); MP3- и DVD-плееры и наушники; принтеры и сканеры; роутеры, модемы и прочие сетевые устройства и многое другое.

Миссия ПАО «Связной Логистика» – качественное, доступное, профессиональное обслуживание покупателей, получение прибыли по результатам деятельности.

Организационная структура управления ПАО «Связной Логистика» представлена на рисунке 5.

Руководство текущей деятельностью интернет-магазина осуществляется директором. К компетенции директора относятся все вопросы, связанные с текущей деятельностью магазина: заключение и исполнение договоров поставки, контроль за соблюдением договорной дисциплины, расчеты с поставщиками в соответствии с заключенными договорами, организация торгового процесса с учетом конъюнктуры рынка, совершенствование структуры товарооборота, организация работы по изучению спроса потребителя, конъюнктуры рынка, рекламе товаров и др.

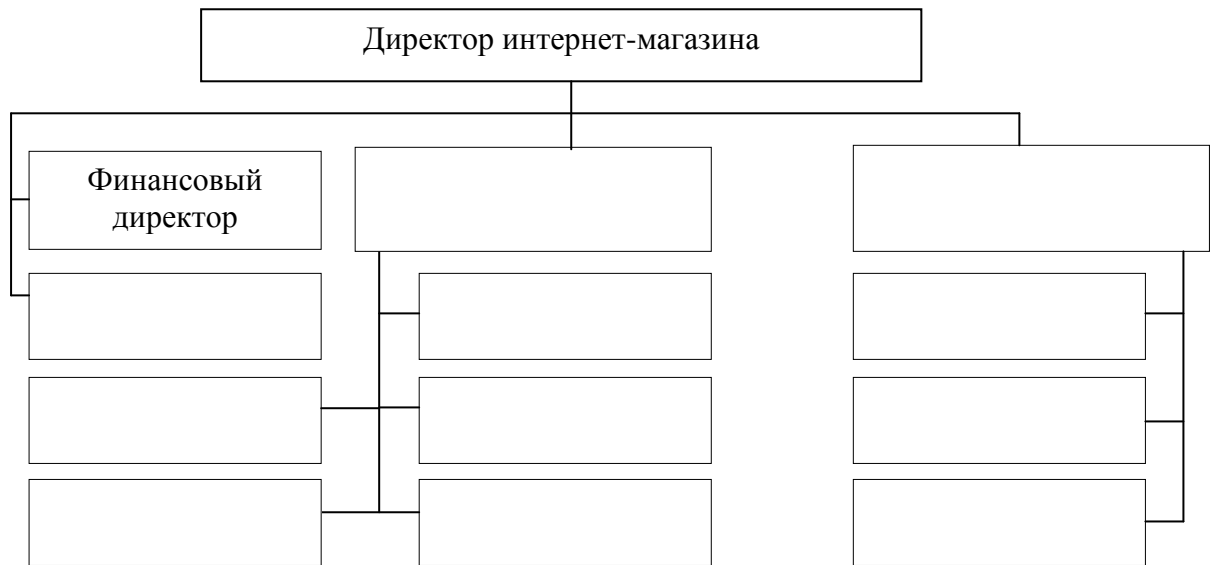


Рисунок 5 - Организационная структура управления  
ПАО «Связной Логистика»

В соответствии с должностной инструкцией, обязанность по организации плано-аналитической и финансовой работы в ПАО «Связной Логистика» возложена на финансового директора.

Отдел формирования контента отвечает непосредственно за внутреннее содержание сайта. Это одна из ключевых ролей интернет-магазина, ведь именно от того, как изложен контент (текст и фотографии), во многом зависит результат работы интернет-магазина. Именно контент, в конечном счете, является магнитом для трафика и одним из ключевых факторов конвертации посетителя карточки товара в покупателя. В задачи контент-менеджера входит описание товара и в соответствии с инструкциями размещение на сайте описаний и фотографий товара.

Отдел закупок ответственен за выбор поставщиков и ассортимент продукции.

Сотрудники Отдела продаж принимают заказы, дают консультации покупателям и работают со складом и логистической службой. Служба логистики отвечает за доставку.

В задачи IT-отдела входит настройка серверов, периферических компьютеров, АТС, а также настройка бухгалтерской информационной системы.

Так же, как и программирование, дизайн сайта постоянно требует развития. В задачи WEB-дизайнера входят: разработка дизайна сайта, баннеров и рассылок в единой концепции ресурса.

В задачи программиста входит развитие и поддержка существующих сервисов интернет-магазина, а также борьба с различными чрезвычайными ситуациями – отключение сервера, хакерская атака и т.д.

Основные показатели торговой деятельности ПАО «Связной Логистика» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные показатели торговой деятельности ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015 гг., тыс. руб.

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонение (+,-)	Динамика, %
1. Товарооборот	227 061	355 845	128 784	156,7
2. Доход от реализации				
в сумме	14 877	19 947	5 070	134,1
в % к обороту	6,6	5,6	-1,0	84,8
3. Издержки обращения				
в сумме	7 284	8 823	1 539	121,1
в % к обороту	3,2	2,5	-0,7	78,1
4. Прибыль от продаж				
в сумме	7 593	11 124	3 531	146,5
в % к обороту	3,3	3,1	-0,2	94,0
5. Прочие доходы	248	326	78	131,5
6. Прочие расходы	1 917	5 242	3 325	273,4
7. Прибыль до налогообложения	5 924	6 208	284	104,8
8. Чистая прибыль	5 199	5 265	66	101,3
9. Численность работающих, чел.	45	43	-2	95,6
10. Производительность труда, тыс. руб./чел.	5 045,8	8 275,5	3229,7	164,0
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7 506	8 050	544	107,2
12. Средняя заработная плата одного работающего, тыс. руб.	13,9	15,6	1,7	112,2
13. Складская площадь, кв. м	86	86	-	-
14. Оборот на 1 кв. м. складской площади	3 919,3	4 137,7	218,4	105,6

Данные таблицы 5 показывают, что в 2015 году товарооборот организации увеличился на 128 784 тыс. руб. или на 56,7 %. Рост товарооборота связан с расширением ассортимента продукции за счет новых поставщиков, проведением различного рода распродаж, акций. Доход от реализации продукции в 2015 году уве-

личился на 5 070 тыс. руб. или на 34,1 %, но к товарообороту доход от реализации продукции снизился на 1 %, что свидетельствует о повышении расходов на закупку товара.

В 2015 году прирост издержек обращения составил 1 539 тыс. руб. или на 21,1 % по сравнению с прошлым периодом. Это можно объяснить тем, что повысилась заработная плата работников, увеличились расходы на социальные отчисления и некоторые другие расходы. К товарообороту издержки обращения снизился на 0,7 %.

Прибыль от продаж в 2015 году увеличилась на 3 531 тыс. руб. или на 46,5 %. Стоит обратить внимание, что в 2015 году значительно увеличились прочие расходы, их прирост составил 173,4 %, что соответственно сказалось на прибыли после налогообложения – ее прирост составил всего 4,8 % и прирост чистой прибыли составил всего 1,3 %, что свидетельствует о том, что расходы организации растут большими темпами.

Сокращение численности работников на 2 человека не повлияло на снижение производительности труда. Производительность труда увеличилась на 3 229,7 тыс. руб. на человека или на 64 %, соответственно вырос и фонд оплаты труда, но его темп прироста ниже – 39 %, средняя заработная плата на одного работника увеличилась на 1,7 тыс. руб. или на 12,2 %. Прирост оборота на 1 кв. м складской площади составил 5,6 %.

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2015 году наблюдается повышение эффективности хозяйственной деятельности торговой организации.

Стабильность финансового положения организации в условиях рыночной экономики обуславливается в немалой степени его деловой активностью. Дадим оценку деловой активности ПАО «Связной Логистика» на качественном уровне.

## 2.2 Качественная оценка деловой активности организации

Рассмотрим факторы внешней среды, влияющие на деятельность ПАО «Связной Логистика» с помощью PEST-анализа (табл. 6).

Таблица 6 - PEST-анализ рынка

Фактор		Влияние фактора	
		положительное	отрицательное
Р-политика	Экономические санкции	Развитие отечественного производства. Однако компания столкнулась с рисками, связанными с недоверием к российской технике	Переход потребителей от «дорогого» сегмента к бюджетному
	Программы поддержки малого предпринимательства	Снижение налоговых платежей, льготное кредитование	Угроз нет
Е-экономика	Рост доли розничного сегмента	Расширение рынка за счет роста сегмента	Нехватка ресурсов на покрытие сегмента
	Экономический рост и рост доходов населения	В структуре спроса происходит сдвиг в сторону более дорогих товаров. Выравнивание рынка, по стоимостным показателям. Рост спроса на сопутствующие товары	Увеличение затратной части на инновации, сокращение бюджетного сегмента. Возможное некачественное обслуживание
	В связи со вступлением в ВТО рост доли рынка иностранных компаний	ПАО «Связной Логистика» может интегрироваться с иностранными компаниями	Вытеснение ПАО «Связной Логистика» с рынка
	Слабая конкуренция в регионах	Возможность региональной экспансии.	Открытие филиалов и создание новых инфраструктур приведет к увеличению затрат на логистику
	Быстрый рост рынка	Возможность выхода ПАО «Связной Логистика» на рынки СНГ путем горизонтальной интеграции с местными торговыми компаниями	Формирование монополий
S-социум	Повышение доходов	Занять нишу «бюджетных» потребителей	Основные зоны влияния у западных компаний за счет большой доли рынка
	Отсутствие информации у потребителей	Реклама во всех СМИ; PR-акции; программы социальной ответственности	Может вызвать стихийный, иррациональный спрос
Т-технология	Совершенствование бизнес, логистических и IT - процессов	Возможность вести в отрасли более эффективный бизнес	Увеличение затрат на ведение бизнеса для поддержания конкурентоспособности, потребность в кредитах

Делая вывод по PEST-анализу можно точно сказать, что для столь специфического бизнеса все факторы имеют непосредственное и важное значение, но особенно политические. От политического и экономического регулирования зависят



и остальные факторы.

Для оценки микроокружения ПАО «Связной Логистика» используется модель пяти сил конкуренции М. Портера, представленная в таблице 7.

Таблица 7 - Модель «5-ти сил» М. Портера ПАО «Связной Логистика»

Конку- рентная сила	Содержание	Влияние
Потребители	«Профессионалы»	Данная группа потребителей знает большинство характеристик техники и других электронных устройств, при выборе товара, основным критерием в выборе является технические характеристики и соответствие товара потребностям
	«Сборщики ПК»	Данная группа покупателей является не многочисленной. Подбирают комплектующие для самостоятельной сборки, как для экономии денег, так и для получения очень производительной конфигурации. Данная группа покупателей является очень важной в работе организации, продающей компьютерную технику, т.к. многие другие группы потребителей обращаются за советом в выборе магазина к данной группе.
	«Пользователи»	Выбирают товар, руководствуясь дизайном товара, новизной, ценой, либо брендом. Самая большая группа покупателей
Прямые конкуренты	«E2E4»	Интернет-магазин компьютерной техники, без витрин. Каталог товаров полностью электронный. По определенным группам товаров цены ниже чем в среднем по рынку. На точке выдачи расположены: касса, столы для получения товара и столы для самопроверки товара. Годовой объем продаж составляет 220 млн. руб., Особенностью магазина является ориентированность на профессионалов, многие покупатели не довольны качеством консультационных услуг по товару
	Next4u	Интернет-магазин компьютерной и бытовой техники. Ассортимент представлен: компьютерами, комплектующими, мобильными телефонами, игрушками, канцелярскими товарами, парфюмерной продукцией, часами, мебелью. Магазин не имеет четкой специализации. Годовой объем продаж составляет примерно 120 млн. руб.
	«Готти»	Розничный магазин с функциями интернет магазина. Характеризуется достаточно высокими ценами как на продукцию, так и на услуги. Обеспечивает достаточно высокий уровень сервиса. Годовой объем продаж составляет 80 млн. руб.
	«Терминал ру»	Характеризуется достаточно высокими ценами и хорошей рекламной поддержкой. В настоящее время организация активно развивается. Открывается множество магазинов в регионах. Ежегодный объем продаж превышает 500 млн. руб.

## Окончание таблицы 7

Конку- рентная сила	Содержание	Влияние
Поставщики	ООО «Бытторг»	Организация специализируется на крупной и мелкой бытовой технике. Электроника достаточно дорогая. Склад и офис организации расположены в Новосибирске.
	ООО «Трейдсервис»	Организация специализируется на компьютерной технике и комплектующих. На эти товары цены ниже чем у конкурентов. Склад и офис- в Новосибирске.
Угроза появления новых конкурентов	Приход новых федеральных сетей	Отвлечение части потребителей
Субституты	Не существуют	

В приложениях 1-2 представлены результаты оценки конкурентных сил, в результате которой можно сделать следующие выводы.

Существует высокий риск потери клиентов. В связи с этим ассортимент магазина должен быть достаточно широким, ценовая политика дифференцированной, качество товаров высоким. Наиболее благоприятным сегментом является такая целевая группа, как «Пользователи». Данной группе необходима готовая конфигурация персонального компьютера с уже установленным программным обеспечением, таким клиентам необходимо предложить услуги по установке программного обеспечения, сборку ПК, установку ПК.

Наблюдается низкий уровень влияния поставщиков на отрасль. Рынок поставщиков товаров насыщен. Имеется возможность сравнения для выбора оптимальных цен и формирования оптимального ассортимента.

Уровень внутриотраслевой конкуренции достаточно высокий. В г. Новосибирске существует около 150 таких магазинов, для товаров, не являющихся товарами первой необходимости, данная цифра фирм-конкурентов достаточно большая. В таблице 8 представлен анализ конкурентоспособности исследуемого организации и его основных конкурентов.

Таблица 8 - Оценка конкурентоспособности ПАО «Связной Логистика»

Факторы конкурентоспособности	Вес фактора	ПАО «Связной Логистика»		«Е2Е4»		«Терминал ру»	
		оценка	значение	оценка	значение	оценка	значение
Расположение	0,2	10	2,0	9	1,8	10	2,0
Качество товаров	0,2	9	1,8	9	1,8	9	1,8
Уровень обслуживания	0,05	8	0,4	9	0,45	8	0,4
Широта ассортимента	0,2	8	1,6	6	1,2	9	1,8
Имидж	0,05	8	0,4	5	0,25	8	0,4
Уровень цен	0,2	7	1,4	8	1,6	9	1,8
Уровень внешней коммуникационной политики	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Взвешенная общая оценка	1	-	8,1	-	7,6	-	8,7

По данным таблицы 8 видно, что наиболее конкурентоспособен «Терминал ру», а ПАО «Связной Логистика» занимает вторую позицию.

Существует высокий уровень угрозы появления новых игроков на рынке: достаточно низкий входной барьер, затраты вхождения тоже минимальны.

Обобщим результаты (табл. 9).

Таблица 9 - Результаты конкурентного анализа

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Высокая	Рынок ПАО «Связной Логистика» высоко конкурентный.	Проводить постоянный мониторинг рынка. Повышать уровень знаний о товарах.
Угроза входа новых компаний на рынок	Высокая	Возможен приход федеральных сетей, барьеры для новых игроков достаточно низкие	Проводить постоянный мониторинг рынка. Разработать программы лояльности для потребителей. Повышать уровень знаний о товарах.
Угроза потери клиентов	Высокая	Товары стандартизованы, многие магазины предлагают дополнительные услуги и новые формы продаж	Разработать программы лояльности для VIP-клиентов. Разработать дисконтные программы для эконом-клиентов. Разработать ценовую политику.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкая	Рынок насыщен, низкие издержки перехода	Проведение переговоров по снижению цен
Угроза со стороны товаров заменителей	Низкая	Товаров заменителей нет	-

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность ПАО «Связной Логистика» оказывает угроза внутриотраслевой конкуренции, вход новых компаний на рынок и потеря покупателей.

На деловую активность организации влияют и внутренние факторы (табл.10).

Таблица 10 - SNW анализ ПАО «Связной Логистика»

№	Области компетентности	Сильная позиция	Нейтральная позиция	Слабая позиция
<b>Маркетинг</b>				
1	Репутация компании	X		
2	Доля на рынке		X	
3	Качество услуг		X	
4	Уровень цен, гибкость тарифной политики			
5	Эффективность рекламы			X
<b>Финансирование</b>				
6	Финансовые возможности для инвестирования	X		
7	Максимизация доходов	X		
8	Финансовая стабильность		X	
<b>Торговля</b>				
9	Техническое оснащение (новые технологии, стандартные протоколы и пр.)	X		
10	Оптимизация процессов обслуживания клиентов (скорость внедрения услуг)	X		
11	Своевременность и высокое качество выполнения работы	X		
12	Выполнение сетевых стандартов обслуживания	X		
13	Ассортимент предлагаемых услуг, диверсификация	X		
<b>Персонал</b>				
14	Мотивация персонала		X	
15	Текучесть кадров			X
16	Подготовка и повышение квалификации		X	
<b>Менеджмент</b>				
17	Гибкость и адаптивность системы управления	X		
18	Оптимизация затрат		X	
<b>Отношения с органами власти</b>				
19	В целом		X	
20	С системой налогового контроля		X	

## Окончание таблицы 10

Принципы персонала				
№	Области компетентности	Сильная позиция	Нейтральная позиция	Слабая позиция
21	Четкое распределение должностных обязанностей		X	
22	Работа в команде		X	
23	Ответственность за выполняемую работу		X	
24	Взаимодействие с клиентами		X	
25	Мотивационные программы		X	
26	Благоприятный климат в коллективе		X	

На основании SNW-анализа можно сделать вывод, что ПАО «Связной Логистика» занимает устойчивое положение, имеет достаточно внешних возможностей и внутренних сил, чтобы удержать его и уверенно идти к намеченной цели. Однако несколько страдает маркетинговая деятельность (сбыт, реклама и ценообразование). Кроме того, несмотря на наличие различного рода мотивационных программ, в компании относительно невысокая оплата труда работников, что характерно для всей отрасли в целом, поэтому текучесть кадров довольно ощутимая и уровень обслуживания средний.

Далее рассмотрим показатели количественной оценки деловой активности ПАО «Связной Логистика».

### 2.3 Анализ количественных показателей деловой активности ПАО «Связной Логистика»

Анализ финансового состояния организации начинается с анализа имущества. Анализ имущества предполагает анализ активов организации, которые представлены в таблице 11.

Как видно из данных таблицы 11, общая стоимость активов ПАО «Связной Логистика» увеличилась на 42 403 тыс. руб. или на 45,1 %. В общей структуре активов наибольшую долю (99,5 %) занимают оборотные активы, что продиктовано спецификой деятельности организации.

Имобилизованные средства (внеоборотные активы) увеличились за отчет-

ный период на 652 тыс. руб. за счет только финансовых вложений и составили 0,5 % в общей структуре активов.

Таблица 11 - Анализ активов ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015 годы, тыс. руб.

Показатели	2014 г.		2015 г.		Отклонение (+, -)		Темп изменения, %
	Сумма	% к итогу	Сумма	% к итогу	Сумма	% к итогу	
1. Внеоборотные активы, в том числе:	-	-	652	0,5	652	0,5	100
- финансовые вложения	-	-	652	0,5	652	0,5	100
2. Оборотные активы, в том числе:	93 925	100	135 676	99,5	41 751	-0,5	144,5
- запасы	17 230	18,3	43 792	32,1	26 562	13,8	254,2
- НДС	-	-	95	0,1	95	0,1	100
- дебиторская задолженность	72 444	77,1	88 498	64,9	16 054	-12,2	122,2
- финансовые вложения	3 836	4,1	742	0,5	-3 094	-3,6	19,3
- денежные средства	415	0,5	2 549	1,9	2 134	1,4	614,2
Валюта баланса	93 25	100	136 328	100	42 403	-	145,1

Оборотные активы ПАО «Связной Логистика» за 2015 год увеличились на 417 51 тыс. руб. или на 44,5 %, и составили на конец года 135 676 тыс. руб.

Увеличение оборотных активов в 2015 году произошло за счет резкого увеличения денежных средств на 2 134 тыс. руб. или на 514,2 %, а также за счет увеличения запасов на 26 62 тыс. руб. ( $\approx$  в 2,5 раза). С одной стороны это заслуживает положительной оценки, так как денежные средства являются наиболее ликвидными, с точки зрения общей ликвидности оборотных активов, но с другой стороны не стоит забывать о том, что деньги не должны лежать на расчетном счете, деньги должны «работать» и приносить доход.

Увеличение запасов является отрицательным фактором, так как темп роста запасов превышает темп роста выручки.

Величина финансовых вложений снизилась на 3 094 тыс. руб. или на 80,7 %.

Отрицательным моментом является положительная динамика дебиторской задолженности, увеличение произошло на 16 054 тыс. руб. или на 22,2 %.

В 2015 г. произошло уменьшение всех статей оборотных активов кроме запасов, доля в общей структуре оборотных активов увеличились на 14 % и доля денежных средств увеличилась на 1,4 %. Данная ситуация заслуживает отрицательной оценки, так как организации незачем накапливать денежные средства на расчетном счете и нести потери в связи с упущенной выгодой.

Доля дебиторской задолженности в общей структуре оборотных активов снизилась на 11,9 %, финансовых вложений – на 3,6 %. В целом доля оборотных активов в общей структуре активов сократилась на 0,5 %.

По результатам анализа структуры (рис. б) видно, что в 2015 г. в структуре оборотных активов ПАО «Связной Логистика» большую долю составляет дебиторская задолженность.

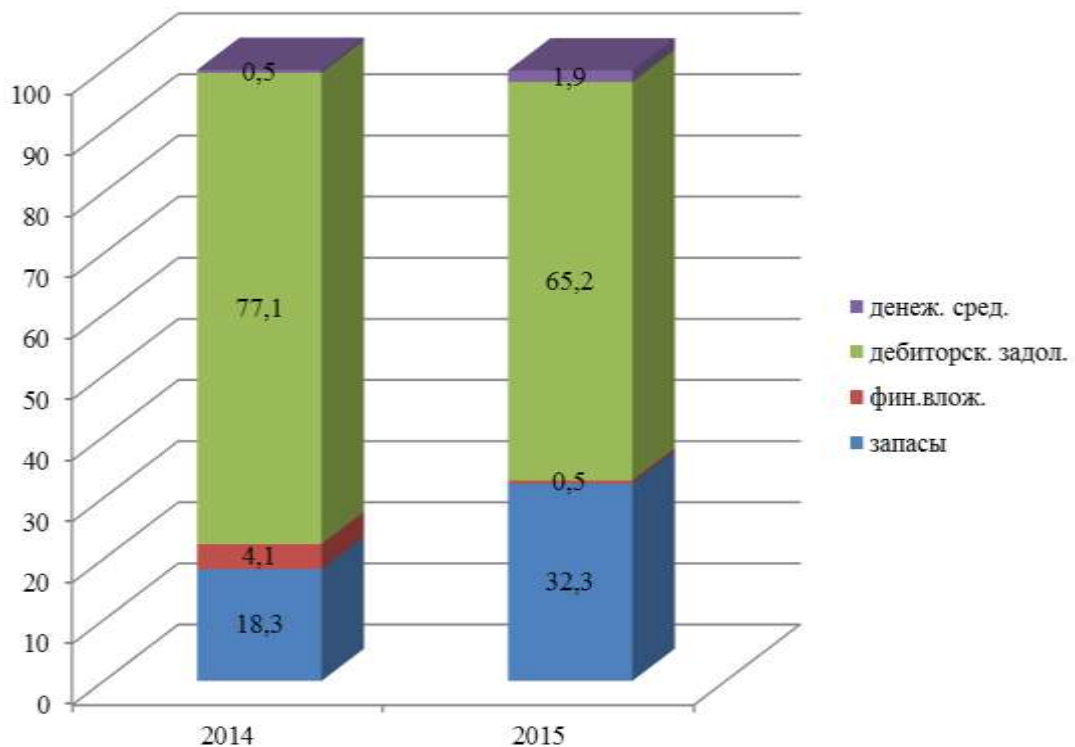


Рисунок 6 - Структура оборотных активов ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015 гг.

Анализ пассивов ПАО «Связной Логистика» (табл. 12) показал, что основным источником формирования имущества организации за отчетный период являются краткосрочные обязательства.

Таблица 12 - Состав и структура источников финансовых ресурсов ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015 гг.

Пассив	2014г.		2015г.		Изменения, тыс. руб.		Темп роста, %
	сумма	в % к итогу	сумма	в % к итогу	по сумме	в % к итогу	
III. Собственные средства	7 179	7,6	12 447	9,1	5 268	1,5	173,4
Уставный капитал	15	0,02	20	0,01	5	-0,01	133,3
Нераспределенная прибыль прошлых лет	7 164	7,6	12 427	9,1	5 263	1,5	173,5
IV. Долгосрочные обязательства	10 000	10,6	-	-	-10 000	-	-
V. Краткосрочные обязательства, в т.ч.	76 746	81,7	123 881	90,9	47 135	9,2	161,4
Заемные средства	6 037	6,4	19 321	14,2	13 284	7,8	320,0
Кредиторская задолженность	70 709	75,3	104 560	76,7	33 851	1,4	147,9
Баланс	93 925	100	136 328	100	42 403	-	145,1

Их удельный вес в 2015 г. изменился в относительном выражении на 61,4 %. В 2015 г. также наблюдается увеличение доли собственных средств, их увеличение составило 73,4 % в общей структуре источников формирования имущества организации.

В течение анализируемого периода привлеченные долгосрочные источники финансирования отсутствовали. Поэтому инвестированный капитал организации ПАО «Связной Логистика» представлен исключительно собственными средствами и краткосрочными обязательствами.

В анализируемом периоде основной статьей краткосрочных обязательств явилась кредиторская задолженность. Ее доля в 2015 г. составила более 75 %. Увеличение кредиторской задолженности составило 33 851 тыс. руб. или 47,9 %.



Также наблюдается значительное увеличение земных средств в 2015 г. – на 13 284 тыс. руб. или на 220 %.

Относительное увеличение заемных средств и кредиторской задолженности производит двоякий эффект. С одной стороны, это явление является благоприятным, так как у организации появляется дополнительный источник финансирования. С другой стороны, чрезмерное увеличение кредиторской задолженности чрезвычайно опасно, поскольку повышается риск возможного банкротства.

Финансовую устойчивость в краткосрочной перспективе характеризуют показатели ликвидности и платежеспособности (табл. 13).

Таблица 13 - Показатели ликвидности и платежеспособности ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015 гг.

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя, тыс. руб.		Изменения (+,-)
		2014 г.	2015 г.	
Коэффициент текущей ликвидности	>1-2	1,2	1,1	-0,1
Коэффициент быстрой ликвидности	>0,7-1,0	1,0	0,7	-0,3
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,05	0,03	-0,02
Коэффициент общей ликвидности	$\geq 1$	0,59	0,53	-0,06

Коэффициент текущей ликвидности в течение 2014-2015 гг. был в норме, т.е. организация в состоянии погасить свои обязательства без ущерба текущей деятельности.

Коэффициент быстрой ликвидности за анализируемый период находится в пределах рекомендуемого значения. Такая ситуация свидетельствует о том, что организация сможет оплатить свои краткосрочные обязательства, даже если дебиторская задолженность будет не полностью погашена.

Коэффициент абсолютной ликвидности в течение анализируемого периода ниже оптимального значения. Это говорит о том, что организация в отчетный период за счёт абсолютно ликвидных активов не сможет погасить часть своих краткосрочных обязательств.

Коэффициент общей ликвидности характеризует неспособность ПАО «Связной Логистика» обеспечить свои краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов.

Таким образом, результаты анализа говорят о неустойчивом финансовом положении ПАО «Связной Логистика».

Значения относительных показателей финансовой устойчивости представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Относительные показатели финансовой устойчивости ПАО «Связной Логистика»

Наименование показателя	Нормативное ограничение	Значение показателя, тыс. руб.		Абсолютное изменение (+,-)
		2014 г.	2015 г.	
Коэффициент маневренности собственного капитала	$\geq 0,5$	1,0	3,7	2,7
Коэффициент автономии источников формирования запасов и затрат	-	0,08	0,09	0,01
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,1	0,1	-
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$< 1$	12,1	10,0	-2,1
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	-	0,9	0,9	-
Коэффициент постоянного актива	-	-	0,05	0,05
Коэффициент финансовой напряженности	$\leq 0,5$	0,9	0,9	-
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,75$	0,89	0,9	-

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, он должен быть больше либо равен 0,5. Но расчётные значения этого показателя по периодам намного больше нормативного значения, кроме того, имеют положительную тенденцию. Это говорит о том, что организация может финансировать свою текущую деятельность за счёт собственного капитала.

Коэффициент автономии показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования. В течение анализируемого периода он имеет тенденцию к незначительному увеличению. Это произошло вследствие пополнения капитала организации за счёт краткосрочного кредита.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами находится в пределах нормативного значения.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, что организация существенно зависит от заемных средств, данный показатель превышает рекомендуемое значение более чем в 10 раз, однако в 2015 году наблюдается небольшое снижение зависимости организации от заемных средств.

Коэффициент финансовой напряженности так же превышает рекомендуемое значение в 2 раза. Величина коэффициента финансовой устойчивости колеблется в пределах 0,8–0,9 и имеет положительную тенденцию, то финансовое положение организации является устойчивым.

Таким образом, по результатам анализа можно сделать вывод, что организация находится в неустойчивом финансовом положении.

Важным направлением количественной оценки деловой активности выступает уровень эффективности использования ресурсов организации. Рассчитанные коэффициенты приведены в таблице 15.

Таблица 15 - Коэффициенты деловой активности ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015гг.

Показатель	Значения		Абсолютное изменение, +/-
	2014г.	2015 г.	
Коэффициент скорости оборота активов, об.	3,05	3,09	0,04
Период оборачиваемости активов, дн.	118	117	-1
Коэффициент скорости оборачиваемости оборотных активов, об	3,05	3,10	0,05
Период оборачиваемости оборотных активов, дн.	118	116	-2
Коэффициент оборачиваемости запасов, об	18,9	11,3	-7,6
Период оборачиваемости запасов, дн.	19	32	13
Коэффициент скорости оборота дебиторской задолженности, об.	3,8	4,4	0,6
Период оборачиваемости дебиторской, дн.	95	82	-7
Коэффициент скорости оборачиваемости собственного капитала, об	49,5	36,3	-13,2
Период оборачиваемости собственного капитала, дн.	7	10	3
Коэффициент скорости оборота кредиторской задолженности, об.	3,7	4,1	0,4
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	97	88	-9

Коэффициент скорости оборота активов указывает на то, что на конец периода повышается доходность активов.

Полученные показатели оборачиваемости оборотных активов оцениваются неудовлетворительно, так как оборачиваемость оборотных активов должна составлять не менее 6 оборотов в год, а в ПАО «Связной Логистика» этот показатель меньше в два раза, т.е. вложения капитала неэффективны.

Анализ оборачиваемости оборотных активов ПАО «Связной Логистика» показал, что скорость оборота оборотных активов увеличилась на 0,05 оборота, продолжительность оборота при этом снизилась на 2 дня. Повышение коэффициента оборачиваемости оборотных активов свидетельствует о повышении деловой активности ПАО «Связной Логистика».

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности показал, что скорость оборота дебиторской задолженности в 2015 г. увеличилась на 0,6 оборота и составила 4,4 оборота против 3,8 оборотов на аналогичную дату 2014 г. Следствием этого, явилось снижение периода дебиторской задолженности на 7 дней.

Большое влияние на финансовое состояние предприятия и его производственные результаты оказывает состояние запасов. Уменьшение числа оборачиваемости запасов в 2015 г. и увеличение срока хранения запасов на 13 дней свидетельствует о неэффективном использовании товарных запасов организации.

Замедление оборачиваемости запасов может произойти за счет накопления излишних, неходовых, залежалых товаров, а также за счет приобретения дополнительных запасов в связи с ожиданием роста темпов инфляции и дефицита.

Оборачиваемость кредиторской задолженности в отчетном периоде увеличилась на 0,4 оборота, что соответственно снизило оборачиваемость в днях – с 97 до 88 дней.

Стоит иметь в виду что, высокая доля кредиторской задолженности снижает финансовую устойчивость и платежеспособность организации, однако кредиторская задолженность, если это задолженность поставщикам и подрядчикам, дает предприятию возможность пользоваться «бесплатными» деньгами на время ее существования.

Показателями деловой активности организации выступают выручка от реализации продукции (работ, услуг) и прибыль.

«Золотое» правило экономики имеет следующий вид

$$T_{бп} > T_{оп} > T_a > 100\%, \quad (4)$$

где  $T_{бп}$  - темп изменения балансовой прибыли.

$T_{оп}$  - темп изменения объема продаж.

$T_a$  - темп изменения валюты (итога)баланса.

Их соотношение за 2015 год следующее:

$$101,3 < 156,7 > 145,1 > 100\% .$$

Таким образом, «золотое правило экономики» не выполняется. Темп роста чистой прибыли значительно ниже темпа изменения выручки – это говорит о не совсем эффективном использовании ресурсов и незначительном снижении экономического потенциала бизнеса.

В завершении оценки финансового состояния организации рассчитывают и анализируют показатели рентабельности.

Информационная база для расчета показателей рентабельности ПАО «Связной Логистика» представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Информационная база для расчета показателей рентабельности ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2014 г.	2015 г.
Среднегодовая стоимость активов	74 335	115 126,5
Среднегодовая стоимость оборотных активов	74 335	114 800,5
Среднегодовая стоимость собственного капитала	4 584,5	9 813
Выручка от реализации	227 061	355 845
Себестоимость	212 184	335 898
Прибыль от продаж	7 593	11 124
Чистая прибыль	5 199	5 265

На основании данных, приведенных в таблице 16, рассчитаем показатели рентабельности (табл. 17).

Рентабельность собственного капитала в 2015 году снизилась на 59,7 %, что обусловлено высоким темпом роста собственного капитала и низким темпом роста чистой прибыли.

Таблица 17 - Показатели рентабельности ПАО «Связной Логистика» за 2014-2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015г.	Изменение, +,-
Рентабельность собственного капитала, %	113,4	53,7	-59,7
Рентабельность оборотного капитала, %	7,0	4,6	-2,4
Рентабельность активов, %	7,0	4,6	-2,4
Рентабельность продаж, %	3,3	3,1	-0,2
Рентабельность основной деятельности, %	3,6	3,3	-0,3

Рентабельность активов отражает эффективность оперативной деятельности предприятия и использования инвестированного капитала. Поэтому падение данного показателя является тревожным сигналом для собственников бизнеса. Причины ухудшения рентабельности активов могут лежать в снижении рентабельности продаж и уменьшении оборачиваемости активов.

Основной причиной падения рентабельности продаж увеличение себестоимости, производимой (продаваемой) продукции. В данной ситуации необходимо акцентировать собственные усилия на повышении эффективности управления затратами. В частности, определить наиболее весомые составляющие себестоимости продукции и выявить возможные пути их сокращения. Это, например, поиск новых поставщиков сырья, сокращение энергетических затрат путем внедрения энергоэффективных технологий и пр.

Также стоит разделить затраты в структуре себестоимости на постоянные и переменные и рассчитать точку безубыточности. Возможно, необходимо провести детальный анализ ассортиментной матрицы и изменить номенклатуру выпускаемой продукции.

По итогам отчетного периода организация завершила 2015 г. показателем общей рентабельности на уровне 3,3 %, что меньше предыдущего периода на 0,3 %, количество прибыли с каждой денежной единицы снизилось.

В таблице 18 представлен SWOT-анализ, целью которого является получить полную характеристику деловой активности.

Таблица 18 - SWOT-анализ

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Автоматизация бизнес – процессов</li> <li>2. Выход на рынки стран СНГ</li> <li>3. Расширение ассортимента</li> <li>4. Повышение оборачиваемости оборотных активов</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие темпы инфляции</li> <li>2. Ужесточение политики правительства, вступление в ВТО, санкции.</li> <li>3. Высокая конкуренция</li> <li>4. Снижение доходов потребителей</li> <li>5. Повышение требований к качеству товаров и услуг в связи с большим количеством предложений на рынке</li> <li>6. Повышение требований к качеству обслуживающего персонала</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая репутация</li> <li>2. Широкий ассортимент</li> <li>3. Большой рынок сбыта</li> <li>4. Наличие постоянных поставщиков</li> <li>5. Рост чистой прибыли</li> </ol>	<p>Сильные стороны и возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3+1. Увеличение скорости операционных работ, обслуживание потенциальных потребителей и ведение учета и доступные цены привлекательны для клиентов</li> <li>2.5+2.3 Увеличение доли рынка за счет выхода на рынок стран СНГ и расширения ассортимента и как следствие увеличение выручки</li> <li>4+4 Снижение запасов за счет налаженной работы с поставщиками</li> </ol>	<p>Сильные стороны и угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.3.4+3. Нейтрализация конкурентов посредством конкурентных преимуществ</li> <li>2+1.4 Оптимизация ассортимента в пользу услуг эконом-класса</li> <li>5+5. Внедрение новых стандартов качества</li> <li>5+6. Совершенствование кадровой политики</li> </ol>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая мотивация персонала</li> <li>2. Культура обслуживания низкая</li> <li>3. Пассивная рекламная кампания</li> <li>4. Слабый контроль за состоянием запасов</li> <li>5. Падение финансовой устойчивости</li> </ol>	<p>Слабые стороны и возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1+3.4 Разработка и внедрение оптимальной системы мотивации</li> <li>2+2.7. Повышение квалификации персонала улучшит качество обслуживания и обеспечит рост выручки</li> <li>3+2.3 Рекламная деятельность позволяет привлечь новых покупателей и поставщиков</li> <li>4+4 Разработка политики управления запасами</li> <li>5+4 Разработка политики управления собственными средствами</li> </ol>	<p>Слабые стороны и угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3+2. Разработка и внедрение элементов маркетинговой стратегии (рекламной компании)</li> <li>4+3. Пересмотр договоров с клиентами</li> <li>2+6. Разработка и реализация программ по профессиональному обучению и переподготовке персонала</li> <li>5+1 Формирование финансовой стратегии</li> </ol>

На основе анализа можно сделать вывод, что наблюдается снижение деловой активности (снижение оборачиваемости запасов и собственного капитала), идет

ухудшение показателей рентабельности. В результате проведенного SWOT-анализа приоритетными мероприятиями повышения деловой активности ПАО «Связной Логистика» являются разработка и внедрение оптимальной системы мотивации персонала, повышение его профессиональных компетенций; формирование политики управления запасами и др.

Таким образом, в 2015 году наблюдается повышение эффективности хозяйственной деятельности ПАО «Связной Логистика»: товарооборот организации увеличился на 56,7 %. Прибыль от продаж увеличилась на 46,5 %. Стоит обратить внимание, что в 2015 году значительно увеличились прочие расходы, их прирост составил 173,4 %, что соответственно сказалось на прибыли после налогообложения – ее прирост составил всего 4,8 % и прирост чистой прибыли составил всего 1,3 %, что свидетельствует о том, что расходы организации растут большими темпами. Сокращение численности работников на 2 человека не повлияло на снижение производительности труда. Производительность труда увеличилась на 64 %, соответственно вырос и фонд оплаты труда, но его темп прироста ниже – 39 %, средняя заработная плата на одного работника увеличилась на 1,7 тыс. руб. или на 12,2 %. Прирост оборота на 1 кв. м складской площади составил 5,6 %.

По результатам анализа показателей финансовой устойчивости ПАО «Связной Логистика» можно сделать вывод, что организация находится в неустойчивом финансовом положении. Результаты анализа ликвидности и платежеспособности так же свидетельствуют о неустойчивом финансовом положении, наблюдается недостаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности. Однако кредитоспособность ПАО «Связной Логистика» остается высокой.

Анализ деловой активности ПАО «Связной Логистика» показал, что наблюдается снижение деловой активности (снижение оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности), идет ухудшение показателей прибыльности.



### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПАО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИКА»

#### 3.1 Основные направления повышения деловой активности организации

Управление торговой организацией должно быть ориентировано на повышение конкурентоспособности ее деятельности. Данная целевая модель состоит из ряда проектов, направленных на повышение деловой активности организации с учетом выявленных проблем (рис. 7).



Рисунок 7 - Целевая модель повышения деловой активности организации

Для персонала ПАО «Связной Логистика» рекомендуется разработка системы материальной мотивации на базе KPI.

Матрица ответственности отражает уровень ответственности (степень влия-

ния) сотрудника на каждой должности за деятельность подразделения и предприятия в целом (табл.19).

Таблица 19 - Матрица ответственности сотрудников ПАО «Связной Логистика»

Сотрудник	Категория	Пропорция деятельности			
		Предприятие	Подразделение	Сотрудники	Интегральный коэффициент, %
Руководитель	А	100	0	0	X
Специалист	В	40	60	0	Y
Торговый персонал	С	0	40	60	Z

На каждого работника, включаемого в систему премирования, составляется индивидуальная матрица премирования (табл. 20).

Таблица 20 - Индивидуальная матрица премирования

Категория	Значение интегрального коэффициента, %					
	50	80	90	100	120	150
А	10	20	30	40	50	60
В	0	10	20	30	30	30
С	0	0	10	20	20	20

По окончании периода оцениваются фактические значения КРІ. После оценки фактического значения КРІ определяется частный результат работы по данному показателю в соответствии с формулой

$$\text{Результат (\%)} = \text{факт} / \text{план} \times 100\% \quad (5)$$

Разработаем общие цели для торгового персонала магазина ПАО «Связной Логистика» (табл. 21).

Таблица 21 - Цели торгового персонала ПАО «Связной Логистика»

Название КРІ	Вес КРІ, %
1.Повысить выручку на 20 %	40
2. Сокращение оборачиваемости дебиторской задолженности по сравнению с плановым заданием свыше 10 %	25
3. Увеличить количество клиентов на 5 %	20
4. Повысить удовлетворенность внутренних клиентов на 10 %	15
Итого	100

В итоге получается «средневзвешенный» коэффициент результативности, отражающий (в процентах) общую эффективность деятельности сотрудника службы

обслуживания за отчетный период с учетом важности и фактических значений всех его КРІ

$$КРІ = К1 \times 0,4 + К2 \times 0,25 + К3 \times 0,2 + К4 \times 0,15 \quad (6)$$

Показатели результативности деятельности торгового персонала представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Показатели результативности деятельности торгового персонала

Показатели	Вес	План	Факт,	Результат
1.Повысить выручку на 20 %	0,40	2 265 тыс. руб.	2 854 тыс. руб.	126%
2. Сокращение оборачиваемости дебиторской задолженности по сравнению с плановым заданием свыше 10 %	0,25	1,72 об.	1,84 об.	106,9 %
3. Увеличить количество клиентов на 5 %	0,20	2280 чел.	2430 чел.	106,6 %
4. Повысить удовлетворенность внутренних клиентов на 10 %	0,15	65	78	120 %
Коэффициент результативности службы обслуживания	116,44 %			
Интегральный коэффициент руководителя службы обслуживания	112,8 %			
Должностной оклад	40 000 руб.			
Премия по результатам работы	12 000 руб.			

$$КР = К1 \times 0,4 + К2 \times 0,25 + К3 \times 0,2 + К4 \times 0,15.$$

$$\begin{aligned} КР &= 126 \times 0,4 + 106,9 \times 0,25 + 106,6 \times 0,2 + 120 \times 0,15 = \\ &= 50,4 + 26,72 + 21,32 + 18,0 = 116,44. \end{aligned}$$

Премия руководителю по матрице ответственности устанавливается в размере 40 % за результаты работы компании и 60 % по результатам работы службы обслуживания. Коэффициент результативности компании был высчитан и составил 107,35 %. Рассчитаем интегральный коэффициент:

$$I_k = (107,35 \times 40 + 116,44 \times 60) / 100 = (4\,294,0 + 6\,986,4) / 100 = 112,8.$$

В соответствии с индивидуальной матрицей премирования премия руководителю при интегральном коэффициенте 112,8 устанавливается в размере 30 % к окладу.

$$КП = 40\,000 \times 0,30 = 12\,000 \text{ руб.}$$

Разработанная система премирования по итогам КРІ может принести магазину следующий результат:

- возможность более точно определить результаты по достижению стратегических целей компании;

- КРІ позволяет проводить различные экономические сравнения, как между сотрудниками, так и между подразделениями.

Моральные методы стимулирования являются не менее важными, чем материальные, поэтому предлагается сформировать эффективную систему морального стимулирования работников ПАО «Связной Логистика» (табл. 23).

Таблица 23 - Подсистема морального стимулирования работников ПАО «Связной Логистика»

Тип стимула	Признак	Частота применения не допускающая девальвации стимула
Устная благодарность	похвала	без ограничений
Письменная благодарность	запись на сайте компании	не более 2 человек в месяц
	диплом, почетная грамота	не более 1-2 человек в квартал
Присуждение званий	знак отличия «Специалист» - продавцам розничных и оптовых направлений	не более 2 человек в филиале, региональном отделении
	знак отличия «Главный специалист»	1 человек в региональном отделении
	знак отличия «Советник» - менеджерам оптового направления	не более 2 человек в филиале, отделении
	знак отличия «Главный советник»	1 человек в филиале, отделении
	знак отличия «Эксперт» - менеджерам розничного направления	не более 2 человек в филиале, отделении
	знак отличия «Главный эксперт»	1 человек в филиале, отделении
Занесение записей в летопись трудовых достижений	Доска почета	не более 1 человека в год
	Книга почета	1 человек в 3-5 лет

Таким образом, в данной подсистеме применяется метод, не допускающий девальвации стимула: награждаются самые ответственные сотрудники. Само по себе «звание» обладает мотивирующим эффектом, однако подкрепление его стимулированием трудом позволяет значительно повысить трудовую мотивацию персонала.

Для привлечения покупателей и повышения выручки от реализации предла-

гается внедрить в ПАО «Связной Логистика» дисконтную систему скидок. Предлагается «Дисконтная карта 3-6-3».

При каждом обращении в магазин стоимость товара будет уменьшаться не только на скидку 3 %, которую дает дисконтная карта, но и на ту сумму, которая накопится на бонусном счете.

Ежемесячные дополнительные бонусные рубли, которые начисляются на карту 3 %. Таким образом, бонусный счет ежемесячно увеличивается в геометрической прогрессии.

Проценты накапливаются только в течение 6 месяцев. Если в течение этого срока карта не используется, то накопленные на карте бонусные рубли аннулируются. Но скидка 3% остается и при последующем приобретении мебели.

Рассмотрим механизм действия «Дисконтной системы 3-6-3» на примере.

Стоимость товара за 30 000 руб., за вычетом постоянной скидки по карте 3 %, составит 29 100 руб. (30 000 руб. – 900 руб.).

На бонусную карту начисляется 3 % от стоимости приобретенного товара, т.е. – 873 руб. (29 100 руб. × 3 %).

Далее друг (родственник, знакомый, коллега) приобретает товар по этой дисконтной карте на сумму 50 000 руб., и при этом он автоматически получает скидку 3 %, и фактически оплачивает 48 500 руб., а на карту зачисляются дополнительные 1 455 руб. Итого у на бонусном счете 2 328 руб. (873 руб. + 1 455 руб.)

Ежемесячно уже к накопленным бонусным рублям начисляются еще 3 %. В течение 6 месяцев, даже если не совершаются покупки. За первый месяц начислено процентов 69,84 руб. (2 328 руб. × 3 %), за второй месяц начислено процентов 71,94 руб. (2 397,84 руб. (2 328 руб.+69,84 руб.) × 3 %), за третий месяц начислено процентов 74,09 руб. (2 469,78 руб. × 3 %); за четвертый месяц начислено процентов 76,32 руб. (2 543,87×3 %); за пятый месяц – 78,61 руб. (2 620,19×3 %); за шестой месяц – 80,96 руб. (2698,9×3 %).

Следовательно, по истечении 6 месяцев на бонусном счете накоплено 2 779,75 руб. (2 328 руб.+69,84 руб.+71,94 руб.+74,09 руб.+76,32 руб.+78,61+80,96 руб.) Чем больше используется карта, тем больше можно сэкономить на следую-

щую покупку.

Перечень способов продвижения и затраты на продвижение интернет-магазина ПАО «Связной Логистика» представлены в таблице 24.

Таблица 24 - Перечень способов продвижения сайта и затраты на продвижение интернет-магазина ПАО «Связной Логистика»

Способы продвижения	Содержание	Затраты, руб.	Эффективность
1 Регистрация в каталогах сайтов	Размещение ссылок с описанием сайта в тематических и общетематических каталогах сайтов	Самостоятельное размещение	Низкая, как правило используется для увеличения общей ссылочной массы
2 Покупка ссылок	Размещение ссылок на чужих сайтах	2 500 единоразовый платеж	Высокая. Возможен трафик
3 Размещение статей	Размещение статей с ссылками на сайт ПАО «Связной Логистика» на сторонних ресурсах. Возможно размещение через биржи на чужих сайтах или в специальных каталогах статей	300 руб./ в мес. × 12 мес.=3 600 руб./год Размещение в некоторых каталогах статей – бесплатно	Высочайшая. Возможен трафик
4 Доски объявлений	Размещение объявлений со ссылкой и описанием сайта ПАО «Связной Логистика» на специальных досках	200 руб./мес. × 12 мес.=2 400 руб./год	Низкая
5 Социальные закладки	Добавление страниц сайта ПАО «Связной Логистика» в сервисы социальных закладок	Самостоятельное размещение	Низкая
6 Постовые и обзоры в блогах	Размещение ссылок на тематических блогах. Постовой = ссылка на сайт + несколько слов о нем, размещается в конце поста. Обзор – полноценная статья, в которой рассказывается о компании	100 руб. обзор /неделя× 48 нед.= 4 800 руб./год	Высокая. Возможен трафик
7 Подписи на форумах, комментарии, гостевые книги	Общаясь на форумах, можно оставлять ссылку на сайт в подписи к сообщениям и профиле пользователя. После прочтения поста на блоге или сайте – оставить комментарий со своим мнением по теме, указав ссылку на сайт. На гостевой книге – выразить мнение о сайте, оставив ссылку на свой ресурс	Самостоятельное размещение	Низкая

## Продолжение таблицы 24

Способы продвижения	Содержание	Затраты, руб.	Эффективность
8 Обмен ссылками и статьями	Можно самостоятельно обмениваться статьями и ссылками с другими сайтами на взаимовыгодных условиях	Самостоятельное решение	Высокая, но обмениваются статьями и ссылками вебмастера неохотно
9 Рассылки	Покупка ссылок в различных тематических рассылках. Рассылки на бесплатных сервисах (Subscribe, Maillist) имеют архив выпусков, в котором и будут висеть ссылки	300 руб./мес. ×12 мес. = 3 600 руб./год	Низкая, но за счет рекламы можно получить серьезный приток трафика
10 Вирусный маркетинг, естественные ссылки, конкурсы	Создание интересного контента, который будут распространять по Интернету пользователи. Например, видеоролики, на которые будут ссылаться обычные пользователи. Или организация конкурса с требованием для участников поставить ссылку на нужный сайт	500 руб./мес. ×12 мес.=6 000 руб./год Разработка видеороликов – 30 000 руб.	Высокая
11 Анонсы статей (twitter, тематические сообщества)	Публикация анонсов с прямыми ссылками на материалы сайта в тематических сообществах	Самостоятельное размещение	Низкая. Возможен хороший трафик
Итого		52 900	

Что касается непосредственно производственной активности, то она связана непосредственно с ведением торгового процесса.

Пути повышения оборачиваемости оборотных средств:

- ликвидация сверхнормативных запасов;
- улучшение организации снабжения (установление четких договорных условий поставки и обеспечение их выполнения, оптимальный выбор поставщиков).

Данные меры позволят избежать возможных потерь на предпродажной стадии и снизить в дальнейшем издержки реализации товаров, увеличив тем самым прибыль.

Следующая группа методов относится к непосредственно сбыту товаров:

- использование современных форм расчетов;
- соблюдение рамок договорной и расчетной дисциплины, направленных на ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности.

Для контроля расчетов предлагается следующий алгоритм (рис.8).

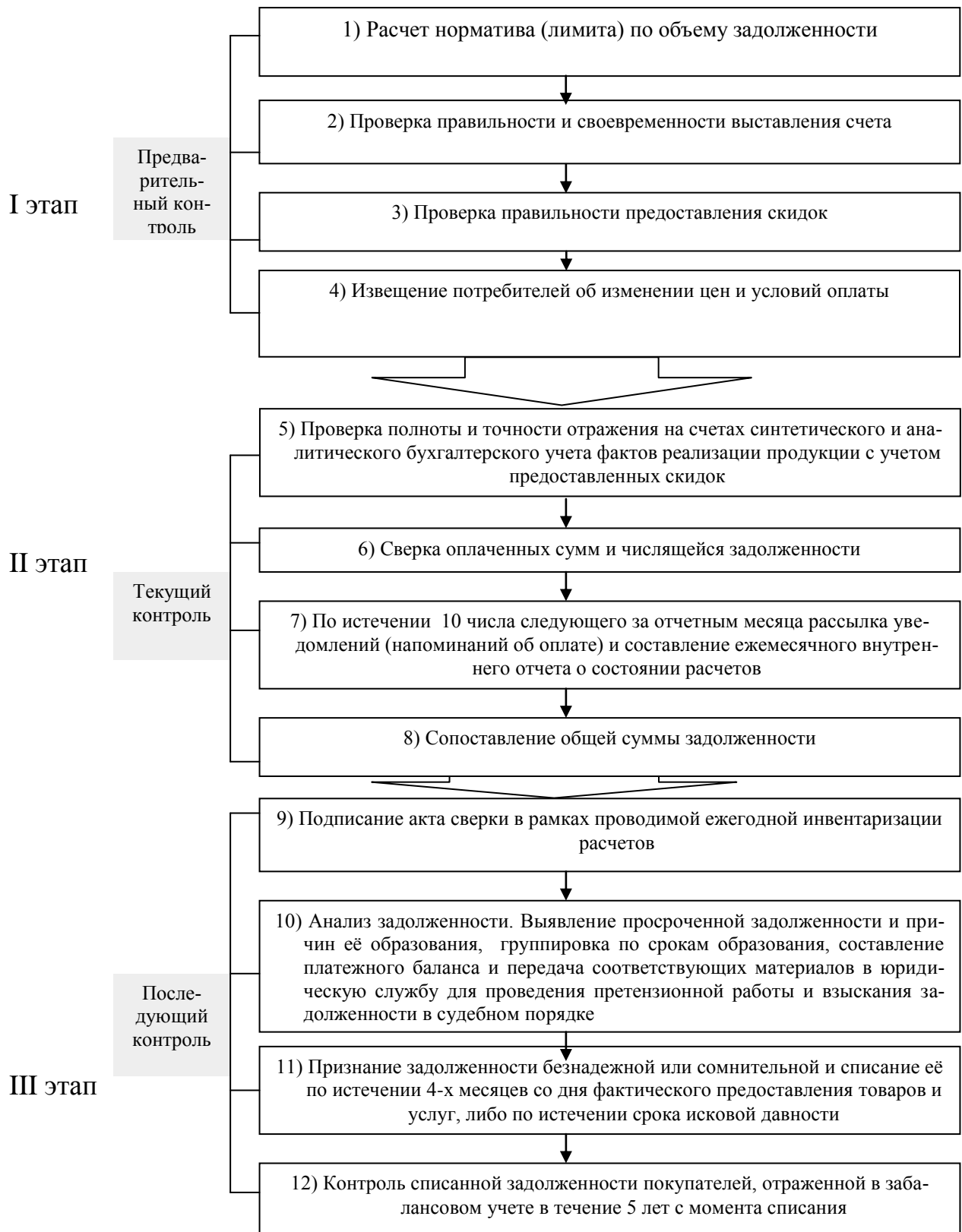


Рисунок 8 - Последовательность контроля дебиторской задолженности

ПАО «Связной Логистика»

Таким образом, немаловажными факторами роста деловой активности явля-



ется управление оборотными активами: ликвидация сверхнормативных запасов; улучшение организации снабжения (установление четких договорных условий поставки и обеспечение их выполнения, оптимальный выбор поставщиков). Данные меры позволят избежать возможных потерь на предпродажной стадии и снизить в дальнейшем издержки реализации товаров, увеличив тем самым прибыль.

Следующая группа методов относится к непосредственно сбыту товаров: использование современных форм расчетов; соблюдение рамок договорной и расчетной дисциплины, направленных на ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности.

Для персонала ПАО «Связной Логистика» рекомендуется разработка системы материальной мотивации на базе КРІ и моральная мотивация, не допускающая девальвации стимула: награждаются самые ответственные сотрудники.

Для привлечения покупателей и повышения выручки от реализации предлагается внедрить в ПАО «Связной Логистика» дисконтную систему скидок «Дисконтная карта 3-6-3» и продвижение интернет-магазина в сети Интернет.

### 3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения мероприятий по повышению деловой активности ПАО «Связной Логистика»

На первом этапе рассчитаем объем выручки от реализации продукции. При этом исходим из среднегодовых темпов ее роста (табл. 25).

Таблица 25 - Исходная информация для расчета среднегодовых темпов роста выручки от продаж ПАО «Связной Логистика» за 2013-2015 гг.

Год	Сумма выручки, тыс. руб.	Темп роста, %
2013	111 861	100
2014	227 061	203,0
2015	355 845	156,7

Как видно из таблицы 25, за 2014 г. выручка организации увеличивается на 13 %, а за 2015 г на 56,7 %. Поэтому при определении среднегодового темпа роста будем исходить из двух условий:

Среднегодовой темп роста выручки (оптимистический) составит:

$\sqrt{1,567 \times 2,03} = 1,78$  или 178 %.

Отсюда прогнозируемый объем выручки составит:

$$355\,845 \times 1,78 = 633\,404 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из полученных данных, составим прогнозный отчет о финансовых результатах (табл. 26).

Таблица 26 - Финансовые результаты деятельности ПАО «Связной Логистика» на плановый период

Показатель	Отчетный период, тыс. руб.	Прогноз, тыс. руб.
1. Выручка	355 845	633 404
2. Себестоимость	335 898	597 898
3. Доход от реализации	19 947	35 506
4. Издержки обращения	8 823	8 823
5. Прибыль от продаж	11 124	26 683
7. Прочие доходы и расходы (на уровне 2015 г.)	326 5 242	326 5 242
8. Прибыль до налогообложения	6 208	21 767
9. Налог на прибыль (20 %)	943	4 353
10. Чистая прибыль	5 265	17 414

Таким образом, объем чистой прибыли организации по оптимистическому прогнозу составит 17 414 тыс. руб. На эту же сумму увеличится и собственный капитал.

Тогда объем собственного капитала по оптимистическому прогнозу составит:  $12\,447 + 17\,414 = 29\,861$  тыс. руб.

Для оптимизации оборотных средств организации рассчитаем перерасход или экономию оборотных средств

$$\pm \mathcal{E}(П) = OA_{2015к} - AO_{2015н} \times TP_{выр}, \quad (7)$$

где  $\pm \mathcal{E}(П)$  – экономия (-) или перерасход (+) средств, вложенных в оборотные активы;

$OA$  – оборотные активы соответственно на конец и начало периода;

$TP_{выр}$  – темп роста выручки от реализации продукции.

Аналогично рассчитывается экономия или перерасход средств по элементам оборотных активов.

При наличии перерасхода средств, прогнозный объем оборотных средств рассчитывается по формуле

$$OA_{\text{прогн}} = (OA_{2015\text{к}} - П) \times TP_{\text{выр.прогн}}, \quad (8)$$

где  $OA_{\text{прогн}}$  – прогнозный объем оборотных активов;

$OA_{2015\text{к}}$  – объем оборотных активов на конец 2015 г.;

$П$  – перерасход средств в оборотных активах;

$TP_{\text{выр.прогн}}$  – прогнозный темп роста выручки.

Аналогично рассчитывается, и объем прогнозной величины по элементам оборотных активов.

Темп роста выручки в 2015 г. составил 156,7 %.

Результаты расчета экономии или перерасхода средств в оборотных активах представлены в таблице 26.

Таблица 26 - Перерасход или экономия оборотных средств ПАО «Связной Логистика» по элементам за 2015 год, тыс. руб.

Показатель	На начало года	На конец года	Расчет	Перерасход (+) или экономия (-) средств, тыс. руб.
Стоимость запасов	17 230	43 792	$43\,792 - 17\,230 \times 1,78$	13 123
Налог на добавленную стоимость	-	95	$95 \times 1,78$	169
Дебиторская задолженность	72 444	88 498	$88\,498 - 72\,444 \times 1,78$	40 452
Денежные средства	415	2 549	$2\,549 - 415 \times 1,78$	1 810
Финансовые вложения	3 836	742	$742 - 3\,836 \times 1,78$	-6 086
Всего оборотных средств	93 925	135 676	-	49 468

Таким образом, в 2015 г. перерасход по оборотным средствам составил 49 468 тыс. руб.

Рассчитаем потребность в оборотных средствах (табл. 27).

Таблица 27 - Расчет прогнозной потребности в оборотных средствах с учетом увеличения выручки от реализации продукции, тыс. руб.

Показатель	Расчет	Прогнозная потребность
Стоимость запасов	$(43\,792 - 17\,230) \times 1,78$	47 280
Налог на добавленную стоимость	$95 \times 1,78$	169
Дебиторская задолженность	$(88\,498 - 72\,444) \times 1,78$	28 576
Денежные средства	$(2\,549 - 415) \times 1,78$	3 799
Финансовые вложения	$(742 - 3\,836) \times 1,78$	-4 579
Итого оборотных активов	-	75 245

Таким образом, прогнозная общая сумма оборотных средств по прогнозу составит 75 245 тыс. руб.

Общая потребность в капитале ( $K$ ) определяется по формуле

$$K = BHA_A + OA, \quad (9)$$

где  $BHA$  – внеоборотные активы;

$OA$  – оборотные активы.

Организация не планирует расширять свою материально-техническую базу в прогнозном периоде, поэтому объем внеоборотных активов примем на уровне 2015 г. – 652 руб.

Тогда общая сумма капитала организации в прогнозном периоде составит:  
 $652 + 75\,245 = 75\,897$  тыс. руб.

Для обеспечения нормальной финансовой устойчивости организации необходимо, чтобы запасы покрывались собственными оборотными средствами и долгосрочными обязательствами, т.е.

$$Z = СОС + ДО = СК - BHA_A + ДО, \quad (10)$$

где  $Z$  – общая сумма запасов;

$СОС$  – собственные оборотные средства;

$ДО$  – долгосрочные обязательства;

$СК$  – собственный капитал;

*ВНА* – внеоборотные активы.

Отсюда, определим потребность в долгосрочных кредитах

$$ДО = З + НДС + ВНА - СК. \quad (11)$$

$$47\,280 + 169 + 652 - 29\,861 = 18\,240 \text{ тыс. руб.}$$

Потребность в краткосрочных обязательствах (*КО*) составит

$$КО = К - СК - ДО. \quad (12)$$

$$75\,897 - 29\,861 - 18\,240 = 27\,796 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из рассчитанных данных, составим прогнозный баланс организации (табл.28).

Таблица 28 - Прогнозный баланс ПАО «Связной Логистика», тыс. руб.

Статьи баланса	2015 г.	2016 г.
<b>АКТИВ</b>		
1. Внеоборотные активы	652	652
2. Оборотные активы:	135 676	75 245
запасы	43 792	47 280
налог на добавленную стоимость	95	169
дебиторская задолженность	88 498	28 576
денежные средства	2 549	3 799
финансовые вложения	742	(4 579)
<b>БАЛАНС</b>	136 328	75 897
<b>ПАССИВ</b>		
3. Капитал и резервы	12 447	29 861
4. Долгосрочные обязательства	-	18 240
5. Краткосрочные обязательства	123 881	27 796
<b>БАЛАНС</b>	136 328	75 897

На основе прогнозного баланса рассчитаем основные показатели финансового состояния организации (табл. 29).

Исходя из данных таблицы 29, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия имеют экономическую эффективность. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился в 5 раз, коэффициент источников формирования запасов и затрат также увеличился более чем в 5 раз.

Таблица 29 - Сравнительный анализ показателей финансового состояния ПАО «Связной Логистика» до и после проведения мероприятий

Показатели	Рек. значение	2015 г.	2014 г.
Показатели финансовой устойчивости			
Коэффициент маневренности собственного капитала	$\geq 0,5$	3,7	0,98
Коэффициент автономии источников формирования запасов и затрат	-	0,09	0,5
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,1	0,5
Показатели платежеспособности			
Коэффициент абсолютной ликвидности	$>1 \div 2$	1,1	0,14
Коэффициент критической ликвидности	$>0,7 \div 1,0$	0,7	1,16
Коэффициент текущей ликвидности	$>0,2$	0,03	0,27

Коэффициент текущей ликвидности приблизился к нормативному значению.

В таблице 30 представлены прогнозные показатели деловой активности ПАО «Связной Логистика».

Таблица 30 - Показатели деловой активности ПАО «Связной Логистика» в прогнозном периоде

Показатель	Значение показателя		Изменение
	2015 г.	2016 г.	
Коэффициент оборачиваемости имущества организации	2,6	26,7	24,1
Коэффициент оборачиваемости всех оборотных активов	2,6	8,4	5,8
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	11,7	13,9	2,2
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,4	10,8	6,4
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	36,3	29,9	-6,4
Рентабельность собственного капитала, %	42,3	21,2	-21,1
Рентабельность активов, %	4,6	6,0	1,4
Рентабельность продаж, %	1,5	2,7	1,2
Рентабельность основной деятельности, %	1,6	2,9	1,3

Согласно данным таблицы 30 прогнозные показатели деловой активности ПАО «Связной Логистика» имеют положительный эффект.

Таким образом, для решения выявленных проблем немаловажными факторами роста деловой активности является управление оборотными активами: ликвидация сверхнормативных запасов; улучшение организации снабжения (установление четких договорных условий поставки и обеспечение их выполнения, оптимальный выбор поставщиков). Данные меры позволят избежать возможных потерь на предпродажной стадии и снизить в дальнейшем издержки реализации товаров, увеличив тем самым прибыль.

Следующая группа методов относится к непосредственно сбыту товаров: использование современных форм расчетов; соблюдение рамок договорной и расчетной дисциплины, направленных на ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности. Для персонала ПАО «Связной Логистика» рекомендуется разработка системы материальной мотивации на базе КРІ и моральная мотивация, не допускающая девальвации стимула: награждаются самые ответственные сотрудники. Для привлечения покупателей и повышения выручки от реализации предлагается внедрить в ПАО «Связной Логистика» дисконтную систему скидок «Дисконтная карта 3-6-3» и продвижение интернет-магазина в сети Интернет.

Предложенные мероприятия имеют экономическую эффективность. Прогнозные показатели деловой активности ПАО «Связной Логистика» имеют положительный эффект. Только оборачиваемость собственного капитала имеет низкий результат за счет нераспределенной прибыли. При вложении нераспределенной прибыли в производство коэффициент оборачиваемости собственного капитала значительно увеличится. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился в 5 раз, коэффициент источников формирования запасов и затрат так же увеличился более чем в 5 раз. Коэффициент текущей ликвидности приблизился к нормативному значению. Значительно повысилась рентабельность активов, продаж и основной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам теоретического исследования можно сделать следующие выводы:

- под деловой активностью следует понимать системную характеристику деятельности субъекта хозяйствования, которая определяется совокупностью показателей его положения на рынке, обеспеченности и эффективности использования всех видов ресурсов и достигнутыми результатами хозяйствования. Деловая активность тесно взаимосвязана с другими важными характеристиками организации. Прежде всего, речь идет о влиянии деловой активности на инвестиционную привлекательность, финансовую устойчивость, кредитоспособность организации;

- на уровне организаций оценка деловой активности проводится по качественным и количественным критериям. К качественным критериям деловой активности относят: широту рынков сбыта продукции (внутренних и внешних); характеристику внешней и внутренней среды организации. Количественные оценки деловой активности организации принято проводить по двум направлениям. Первое из них отражает степень выполнения плана (установленного вышестоящей организацией или самостоятельно) по основным показателям и обеспечение заданных темпов их роста. Вторым важным направлением количественной оценки деловой активности выступает уровень эффективности использования ресурсов организации с помощью различных коэффициентов;

- для достижения максимального эффекта управления деловой активностью необходимо комбинировать возможные приемы, исходя из имеющегося потенциала организации. Улучшение трудовых, материальных, финансовых и других результатов приводит к росту деловой активности организации. Для поддержания деловой активности на высоком уровне необходим постоянный контроль и совершенствование всех структурных подразделений организации, регулирование движения финансовых, ресурсных и информационных потоков.

По результатам аналитического исследования можно сделать следующие выводы:



- в 2015 году наблюдается повышение эффективности хозяйственной деятельности ПАО «Связной Логистика»: товарооборот организации увеличился на 56,7 %. Прибыль от продаж увеличилась на 46,5 %. Стоит обратить внимание, что в 2015 году значительно увеличились прочие расходы, их прирост составил 173,4 %, что соответственно сказалось на прибыли после налогообложения – ее прирост составил всего 4,8 % и прирост чистой прибыли составил всего 1,3 %, что свидетельствует о том, что расходы организации растут большими темпами. Сокращение численности работников на 2 человека не повлияло на снижение производительности труда. Производительность труда увеличилась на 64 %, соответственно вырос и фонд оплаты труда, но его темп прироста ниже – 39 %, средняя заработная плата на одного работника увеличилась на 1,7 тыс. руб. или на 12,2 %. Прирост оборота на 1 кв. м складской площади составил 5,6 %;

- по результатам анализа показателей финансовой устойчивости ПАО «Связной Логистика» можно сделать вывод, что организация находится в неустойчивом финансовом положении. Результаты анализа ликвидности и платежеспособности так же свидетельствуют о неустойчивом финансовом положении, наблюдается недостаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности. Однако кредитоспособность ПАО «Связной Логистика» остается высокой;

- анализ деловой активности ПАО «Связной Логистика» показал, что наблюдается снижение деловой активности (снижение оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности), идет ухудшение показателей прибыльности.

По итогам практической части можно сделать следующие выводы:

- немаловажными факторами роста деловой активности является управление оборотными активами: ликвидация сверхнормативных запасов; улучшение организации снабжения (установление четких договорных условий поставки и обеспечение их выполнения, оптимальный выбор поставщиков). Данные меры позволят избежать возможных потерь на предпродажной стадии и снизить в дальнейшем издержки реализации товаров, увеличив тем самым прибыль.

Следующая группа методов относится к непосредственно сбыту товаров: ис-

пользование современных форм расчетов; соблюдение рамок договорной и расчетной дисциплины, направленных на ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности. Для персонала ПАО «Связной Логистика» рекомендуется разработка системы материальной мотивации на базе КРІ и моральная мотивация, не допускающая девальвации стимула: награждаются самые ответственные сотрудники. Для привлечения покупателей и повышения выручки от реализации предлагается внедрить в ПАО «Связной Логистика» дисконтную систему скидок «Дисконтная карта 3-6-3» и продвижение интернет-магазина в сети Интернет;

- предложенные мероприятия имеют экономическую эффективность. Прогнозные показатели деловой активности ПАО «Связной Логистика» имеют положительный эффект. Только оборачиваемость собственного капитала имеет низкий результат за счет нераспределенной прибыли. При вложении нераспределенной прибыли в производство коэффициент оборачиваемости собственного капитала значительно увеличится.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами увеличился в 5 раз, коэффициент источников формирования запасов и затрат так же увеличился более чем в 5 раз. Коэффициент текущей ликвидности приблизился к нормативному значению. Значительно повысилась рентабельность активов, продаж и основной деятельности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие / Е.И. Бородин и др.; под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2013. – 388 с.
- 2 Головнина, Л.А. Экономический анализ [Текст]: учебник / Л.А. Головнина, О.А. Жигунова. - М.: КНОРУС, 2014. - 400с.
- 3 Дзахоева, С. Л. Особенности деловой активности предприятия [Текст] // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 357-359.
- 4 Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебное пособие / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – Издательство «Дело и сервис», 2012. – 377 с.
- 5 Егиян, К.А. Качественные критерии оценки деловой активности предприятия [Текст] / К.А. Егиян, Т.А. Погорельская // КАНТ. – 2012. - №1(14). - С.85-87.
- 6 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст]: учебник / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2011. – 1024 с.
- 7 Левченко, А.С. Основные направления повышения деловой активности промышленного предприятия [Текст] / А.С. Левченко, И.А. Данилина // Гуманитарные и социальные науки. - 2013. - № 5. - С.50-60.
- 8 Левченко, А.С. Система показателей и исследование существующих методов оценки деловой активности на примере ОАО «Белгородстройдеталь» [Текст] / А.С. Левченко, А.А. Рудычев // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2013. - № 2. - С. 134-140.
- 9 Лобанова, Е.Н. Корпоративный финансовый менеджмент [Текст]: учеб.-практич. пособие / М.А. Лимитовский, Е.Н. Лобанова, В.Б. Минасян, В.П. Паламарчук. - М.: Юрайт, 2014. – 990 с.
- 10 Наконечная, Т.В. Совершенствование управления деловой активностью промышленного предприятия [Текст]. Монография / М.К. Аристархова, Т.В. Наконечная. – Уфа: УГАТУ, 2013. – 170 с.

- 11 Пласкова, Н.С. Экономический анализ [Текст]: учебник / Н.С. Пласкова. - М.: Эксмо, 2014. - 704 с.
- 12 Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия [Текст]: учебник / Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.- 407 с.
- 13 Пястолов, С.М. Экономика [Текст]: учебник / С.М. Пястолов. – М.: Академия, 2014. – 288 с.
- 14 Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами [Текст]: учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: Проспект, 2013. – 624 с.
- 15 Федорова, Е.В. Методика экономического анализа деятельности организации [Текст] / Е.В. Федорова // Вестник университета управления. - 2011. - № 31.- С.11.
- 16 Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / Под ред. Г.Б. Поляка. – М.: Юнити – Дана, 2015. – 527 с.
- 17 Финансы организаций (предприятий) [Текст]: учебник для вузов. / Под ред. проф. Н.В. Колчиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 368 с.
- 18 Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 352 с.
- 19 Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст] / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – М.: Инфра – М, 2014. – 497 с.
- 20 Шеремет, А.Д., Методика финансового анализа предприятия [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулина. – М.: Инфра-М, 2012. – 504 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

(рекомендуемое)

## ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Таблица А.1 - Оценка угрозы потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% приходится на маленький сегмент	50% приходится на основной сегмент	Объем продаж распределен равномерно между всеми покупателями
		2	
Склонность переключения на товары-субституты	Товары не уникальны	Есть уникальные товары	Товар полностью уникален
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель будет переключаться на товары низкой ценовой категории	Покупатель будет переключаться только при большой разницы в цене	Покупатель не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством товаров	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	9		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода покупателей		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода покупателей		
9-12 баллов	<i>Высокий уровень угрозы ухода покупателей</i>		

Таблица А.2 - Оценка поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие	Низкие
		1
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая	Высокая
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	<i>Низкий уровень влияния поставщиков</i>	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	

7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков
------------	-------------------------------------

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(рекомендуемое)

### ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Таблица Б.1 - Уровень внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения	Средний уровень насыщения	Низкий уровень насыщения
	3		
Темп роста рынка	Стагнация	Замедляющий, но растущий	Высокий
		2	
Уровень дифференциации продукции	Стандартизированный товар	Стандартизированный товар, но отличается дополнительными преимуществами	Товары компаний отличаются друг от друга
	3		
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция	Есть возможность в повышении цен в рамках покрытия затрат	Всегда есть возможность в повышении цен в рамках покрытия затрат
	3		
Итоговый балл	11		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	<i>Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции</i>		

Таблица Б.2 - Угроза входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Сильные марки товаров с высоким уровнем узнаваемости	Присутствуют известные игроки в достаточном количестве	2-3 крупных игрока держат рынок на 50%	2-3 крупных игрока держат рынок на 80%
	3		
Уровень инвестиций для входа в отрасль	Высокий	Средний	Низкий
	3		
Доступ к каналам распределения	Открыт	Требует инвестиций	Ограничен
			1
Политика правительства	Нет ограничивающих актов	Государство вмешивается в отрасль	Государство полностью регулирует отрасль
		2	
Готовность игроков к снижению цен	Не пойдут	Только крупные игроки не пойдут	Готовы
	3		
Темп роста отрасли	Высокий	Замедляющийся	Стагнация
	3		
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Ниши заняты
		2	
Итоговый балл	17		

8 баллов	Низкий уровень угрозы появления новых игроков
9-16 баллов	Средний уровень угрозы появления новых игроков
17-24 балла	Высокий уровень угрозы появления новых игроков

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

(обязательное)

### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2014 г.

	Коды
Форма № 1 по ОКУД	0710001
Дата	30.03.2015
по ОКПО	38793635
ИНН	5405452614
по ОКВЭД	
по ОКОПФ /	
ОКФС	
по ОКЕИ	

Организация: ПАО «Связной Логистика»  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид деятельности: торговля  
 Организационно-правовая форма / форма собственности: общество с ограниченной ответственностью  
 Единица измерения: тыс. руб.  
 Местонахождение (адрес):  
630083, г Новосибирск, ул Большевицкая, 92.

Пояснения	АКТИВ	Код строки	На отчетную дату	На конец предыдущего отчетного периода	На конец предшествующего предыдущему отчетному периоду
1	2	3	4	5	6
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Основные средства	1130			
	Доходные вложения в материальные ценности	1140			
	Финансовые вложения	1150			
	Отложенные налоговые активы	1160			
	Прочие внеоборотные активы	1170			
	<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	17 230	6 861	8 765
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	72 444	46 773	45 433
	Финансовые вложения	1240	38 36	548	678
	Денежные средства	1250	415	563	1 098
	Прочие оборотные активы	1260			
	<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>93 925</b>	<b>54 745</b>	<b>55 974</b>

	БАЛАНС (актив)	1600	93 925	54 745	55 974
--	----------------	------	--------	--------	--------

Пояснения	ПАССИВ	Код строки	На отчетную дату	На конец предыдущего отчетного периода	На конец предшествующего предыдущему отчетному периоду
1	2	3	4	5	6
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	15	15	15
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	7 164	1 975	2 015
	<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>7 179</b>	<b>1 990</b>	<b>2 030</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	10 000		
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Резервы под условные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>10 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	6 037	969	1 045
	Кредиторская задолженность	1520	70 709	51 786	52 899
	Доходы будущих периодов	1530			
	Резервы предстоящих расходов	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>76 746</b>	<b>52 755</b>	<b>53 944</b>
	<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>1700</b>	<b>93 925</b>	<b>54 745</b>	<b>55 974</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

(обязательное)

## ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ЗА 2014 г.

	Форма № 1 по ОКУД	Коды
	Дата	0710001
Организация: ПАО «Связной Логистика»	по ОКПО	30.03.2015
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	38793635
Вид деятельности: торговля	по ОКВЭД	5405452614
Организационно-правовая форма / форма собственности: общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ / ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	
Местонахождение (адрес): 630083, г Новосибирск, ул Большевистская, 92.		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За предыдущий период
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	227 061	355 845
	Себестоимость продаж	2120	212 184	335 898
	Валовая прибыль (убыток)	2100	14 877	19 947
	Коммерческие расходы	2210	7 284	8 823
	Управленческие расходы	2220	7 593	11 124
	Прибыль (убыток) от продаж	2200		
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	248	326
	Прочие расходы	2350	1 917	5 242
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 924	6 208
	Текущий налог на прибыль	2410	653	943
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 199	5 265
	СПРАВОЧНО:			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода	2500		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(обязательное)

## БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ЗА 2015 г.

	Форма № 1 по ОКУД	Коды
	Дата	0710001
Организация: ПАО «Связной Логистика»	по ОКПО	30.03.2016
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	38793635
Вид деятельности: торговля	по ОКВЭД	5405452614
Организационно-правовая форма / форма собственности: общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ / ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	
Местонахождение (адрес): 630083, г Новосибирск, ул Большевистская, 92.		

Пояснения	АКТИВ	Код строки	На отчетную дату	На конец предыдущего отчетного периода	На конец предшествующего предыдущему отчетному периоду
1	2	3	4	5	6
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Основные средства	1130			
	Доходные вложения в материальные ценности	1140			
	Финансовые вложения	1150	652		
	Отложенные налоговые активы	1160			
	Прочие внеоборотные активы	1170			
	<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>652</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	43 792	17 230	6 861
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	95		
	Дебиторская задолженность	1230	88 498	72 444	46 773
	Финансовые вложения	1240	742	3 836	548
	Денежные средства	1250	2 549	415	563
	Прочие оборотные активы	1260			
	<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>135 676</b>	<b>93 925</b>	<b>54 745</b>
	<b>БАЛАНС (актив)</b>	<b>1600</b>	<b>136 328</b>	<b>93 925</b>	<b>54 745</b>

Пояснения	ПАССИВ	Код строки	На отчетную дату	На конец предыдущего отчетного периода	На конец предшествующего предыдущему отчетному периоду
1	2	3	4	5	6
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	15	15
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	12 427	7 164	1 975
	<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>12 447</b>	<b>7 179</b>	<b>1 990</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410		10 000	
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Резервы под условные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>0</b>	<b>10 000</b>	<b>0</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	19 321	6 037	969
	Кредиторская задолженность	1520	104 560	70 709	51 786
	Доходы будущих периодов	1530			
	Резервы предстоящих расходов	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>123 881</b>	<b>76 746</b>	<b>52 755</b>
	<b>БАЛАНС (пассив)</b>	<b>1700</b>	<b>136 328</b>	<b>93 925</b>	<b>54 745</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

(обязательное)

## ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ ЗАТРАТАХ ЗА 2015 г.

	Форма № 1 по ОКУД	Коды
	Дата	0710001
Организация: ПАО «Связной Логистика»	по ОКПО	30.03.2016
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	38793635
Вид деятельности: торговля	по ОКВЭД	5405452614
Организационно-правовая форма / форма собственности: общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ / ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	
Местонахождение (адрес): 630083, г. Новосибирск, ул. Большевистская, 92.		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За предыдущий период
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	355 845	227 061
	Себестоимость продаж	2120	335 898	212 184
	Валовая прибыль (убыток)	2100	19 947	14 877
	Коммерческие расходы	2210	8 823	7 284
	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	11 124	7 593
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	326	248
	Прочие расходы	2350	5 242	1 917
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 208	5 924
	Текущий налог на прибыль	2410	943	653
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 265	5 199
	СПРАВОЧНО:			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода	2500		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		