

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты финансирования деятельности предприятия для обеспечения качества обслуживания потребителей.....	5
1.1 Обеспечение качества в процессе обслуживания клиентов торговой организации	5
1.2 Источники финансирования деятельности предприятия при обеспечении обслуживании потребителей предприятия.....	12
1.3 Организация и финансирование качественного обслуживания в торговой организации в условиях кризиса.....	16
2 Анализ финансирования процесса обеспечения качества обслуживания потребителей ООО «Смарт»	26
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика организации.....	26
2.2 Организация процесса обеспечения качества обслуживания потребителей	31
2.3 Оценка финансирования процесса качественного обслуживания потребителей в магазине.....	39
3 Финансовое обоснование программы повышения качества обслуживания потребителей в ООО «СМАРТ»	45
3.1 Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания потребителей	45
3.2 Финансирование предложенных мероприятий и экономическая эффективность их внедрения	53
Заключение.....	58
Список использованных источников.....	61
Приложение А Организационная структура ООО «Смарт»	65

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития каждая торговая организация должна с особой внимательностью отнестись к разработке мероприятий, способствующих процессу продажи. Торговые компании должны формировать перечень услуг, товаров и работ в соответствии с потребностями населения и своими возможностями, имеющимися ресурсами и дополнительными издержками.

Если говорить о сегодняшнем дне, то торговые организации на отечественном рынке торговли заняли своё прочное место. Всё большее увеличение количества торговых объектов ведёт к усложнению процесса роста продаж, при том условии, что в крупных мегаполисах рынок розничной торговли представлен разными форматами.

Поскольку потребители требуют от розничных продавцов качественно новые по своим свойствам товары и услуги, активно возникают современные формы торговли, удовлетворяющие эти потребностям. Такая ситуация вынуждает конкурентов снижать собственные цены для сохранения своих позиций и укрепления своей репутации на потребительском рынке.

Независимо от хозяйственной деятельности предприятия, одним из наиболее действенных и основных способов достижения конкурентного преимущества организации среди других на потребительском рынке является организация эффективного процесса обслуживания потребителей. Именно поэтому задан новый вектор развития предприятий – увеличение продаж в торговле за счёт стимулирования продаж и проведения специально-ориентированных мероприятий по повышению качества обслуживания потребителей. В настоящее время они актуальны практически всем функционирующим торговым организациям.

Актуальность исследования определяется тем, что взаимодействие с потребителями с розничными торговыми предприятиями становится все более технологичными, информационно насыщенными и требуют применения новых источников финансирования. Принятие решений о источнике финансирования деятельности предприятий в процессе обслуживания потребителей должно базироваться на комплексном подходе к оценке всех затрат и выгод. Эффективность использования сформированных финансовых ресурсов проявляется в конечном результате деятельности, отдаче совокупного капитала. Однако собственников может интересовать только отдача на собственный капитал предприятия или рост чистых активов, или какой источник финансирования дешевле – собственные вклады учредителей, привлеченные средства или займы и кредиты.

Известно также, что заемный капитал обладает способностью преумножать собственный, и до определенного момента его использование является выгодным для предприятия. Поэтому вопрос изучения сущности и классификации источников финансирования и оценки их эффективности представляется актуальным с теоретической и практической точек зрения.

В условиях рыночной экономики для финансиста-практика капитал

является реальным объектом, на который он может постоянно влиять с целью получения новых доходов предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы – разработать программу повышения качества обслуживания потребителей торгового предприятия и выполнить ее финансовое обоснование.

Цель работы определила следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты финансирования деятельности предприятия в процессе обеспечения качества обслуживания потребителей;
- выполнить анализ обеспечения качества обслуживания потребителей на предприятии и методов его финансирования;
- разработать мероприятия повышения качества обслуживания потребителей на предприятии, представить ее финансирование и просчитать экономическую эффективность.

Объект исследования – ООО «Смарт». Предмет исследования – деятельность по обеспечению качества обслуживания потребителей и источники ее финансирования.

Теоретической основой для написания выпускной квалификационной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых на тему исследования, нормативно-правовые акты РФ. Так же в работе были использованы учебные пособия, статьи в научно – популярных изданиях и материалы научных конференций по исследуемой тематике.

Информационной базой исследования послужили данные годового отчета и бухгалтерской отчетности ООО «Смарт».

В процессе исследования были использованы следующие методы: анализ, синтез, дедукция, индукция, а также методы графического и табличного представления данных.

Цель и задачи работы определили ее структуру. Работа включает введение, три взаимосвязанных главы основной части, заключение, список использованных источников и приложение.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1.1 Обеспечение качества в процессе обслуживания клиентов на предприятии

В сложившихся экономических условиях сетевые розничные торговые организации, как и неинтегрированные самостоятельные торговые субъекты формируют основные конкурентные преимущества в сфере клиентского сервиса, то есть, постоянно повышая уровень и культуру обслуживания.

Учитывая, что прочие внешние и внутренние параметры примерно одинаковы для всех организаций розничной торговли, именно качество и уровень обслуживания, степень удобства в значительной мере определяют лояльность потребителей к тому или иному розничному продавцу [18].

Наличие, применение и тиражирование сетевых стандартов в значительной степени облегчает процесс достижения определённого уровня обслуживания, формируя на этом этапе предварительные конкурентные преимущества сетевых торговых структур. Чтобы каким-то образом нивелировать эти преимущества прочие розничные торговые организации вынуждены быстро внедрять и активно применять инновационные, и, прежде всего, цифровые технологии в обслуживании.

Цифровизация открывает новые возможности построения взаимоотношений с потребителями. В сфере услуг, «традиционно считающейся консервативной, в настоящее время происходит технологический прорыв: активно используется интернет-сервис, искусственный интеллект и робототехника, интеллектуальный анализ данных вместе с интернетом вещей, доверие через алгоритмы».

Основными проблемами, требующими решения, являются:

- 1) необходимость построения взаимоотношений с потребителями услуг для обеспечения эффективности обслуживания и производственной деятельности;
- 2) необходимость индивидуализации услуги для обеспечения удовлетворённости конкретного потребителя.

Субъективная оценка качества продукта включает оценку потребителем качества продукта или услуги, а также оценку взаимодействия с компанией. В сфере услуг на результат взаимодействия влияет профессионализм и компетентность сотрудников.

В цифровой среде взаимодействие носит обезличенный характер: потребитель в процессе общения предполагает наличие цифровых каналов связи, стандартизованность обслуживания, ограниченность эмоционального воздействия [31].

В результате в более выигрышном положении оказываются организации, способные выстроить более близкие отношения с потребителем через цифровые

каналы, проявляющие интерес к его личности и клиентскому опыту.

Клиентский опыт – совокупность впечатлений, знаний, ассоциаций, получаемых потребителем в процессе взаимодействия с компанией. Клиентский опыт охватывает все каналы коммуникаций на всех этапах обслуживания.

Персонал лояльный к своей компании, как правило, лоялен к покупателям и, соответственно, наоборот. Нелояльный персонал крайне сложно замотивировать выполнять стандарты компании и лояльно относиться к потенциальным покупателям [39].

Взаимодействие с потребителями должно выстраиваться на всех этапах обслуживания: до, во время и после приобретения услуги. Цифровая трансформация предоставляет большие возможности для изучения потребностей и интересов потребителей, а также персонализации предложений, индивидуализации процесса обслуживания и оценки удовлетворенности.

Во взаимодействии поведение одного субъекта выступает стимулом для поведения другого и наоборот.

На эффективность взаимодействия с потребителями большое влияние оказывает коммуникация (процессы распространения и обмена информацией), способствующая возникновению у потребителя впечатлений и опыта потребительского поведения. Причем во взаимодействие вступают не только производители и потребители услуг, но и потребители между собой по поводу получения услуги.

Взаимодействие понимается как система взаимообусловленных действий субъектов, направленных на достижение совместных целей. Взаимодействие предполагает взаимное изменение поведения и деятельности субъектов. Взаимодействие в экономике связано с причинностью, учет которой позволяет управлять процессами предоставления услуг и прогнозировать результат [45].

Эффективное взаимодействие между участниками экономических отношений строится на основе единства целей всех участников, структурной целостности, а также согласованности общих и частных интересов в процессе взаимодействия [30].

Формирование позитивного взаимодействия с потребителями в сфере услуг является сложной задачей, над которой необходимо работать постоянно. Предприятие заинтересовано не в одноразовом контакте при предоставлении услуги, а в выстраивании долгосрочных взаимоотношений на основе сотрудничества.

Таким образом, задача состоит в прохождении потребителем всех этапов взаимодействия от первичного контакта до лояльного потребителя и партнера компании (рисунок 1) [35].

Управление взаимодействием с потребителями строится на следующих принципах:

- ориентация деятельности предприятия на долговременные партнерские отношения с потребителями;
- продажа средств решения проблем потребителей на протяжении всего периода взаимодействия;
- объединение стратегий активного приспособления к требованиям

потребителей и целенаправленное воздействие на их ожидания и предпочтения;

- сотрудничество с потребителями, направленное на взаимное достижение целей, а также повышение социальной стабильности и качества жизни.

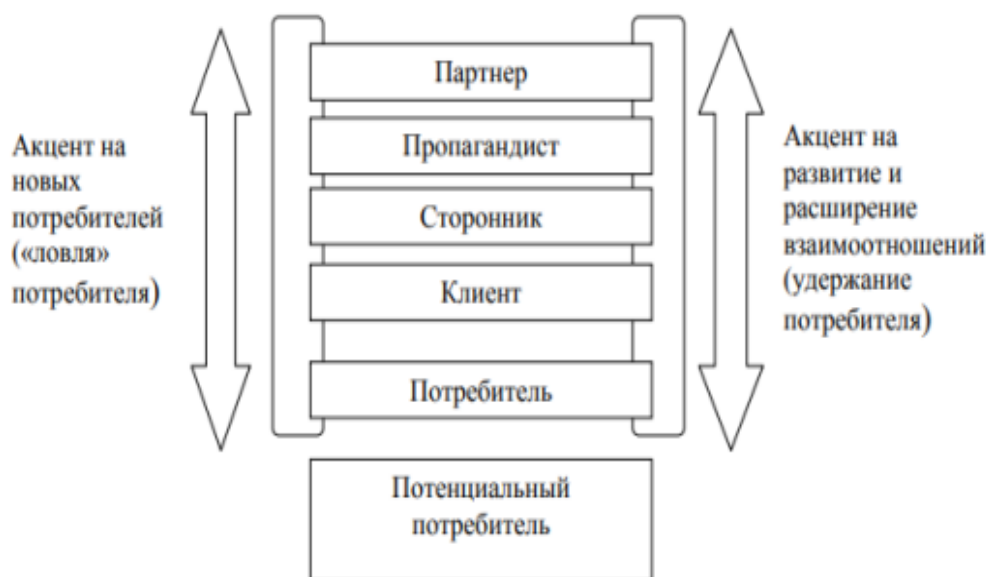


Рисунок 1 – Лестница взаимоотношений с потребителями

Дж. Хоманс понимает взаимодействие как сложную систему обменов, обусловленных способами уравнивания вознаграждений и затрат. Согласно теории обмена поведение потребителей услуг определяется их предшествующим клиентским опытом, влияющим на условия взаимодействия:

- чем больше вознаграждается определенный тип поведения, тем чаще он будет повторяться;
- если вознаграждение за определенные типы поведения зависит от каких-то условий, человек стремится воссоздать эти условия;
- если вознаграждение велико, человек готов затратить больше усилий ради его получения;
- когда потребности человека близки к насыщению, он в меньшей степени готов прилагать усилия для их удовлетворения [23].

В современных условиях жесткой рыночной конкуренции, когда все крупные торговые предприятия обладают доступом к одним и тем же технологиям, невозможно отрицать тот факт, что огромное влияние на эффективное достижение целей торговых предприятий и их конкурентоспособность имеет такой важный фактор, как высокий уровень обслуживания покупателей во время процесса продажи.

Процесс продажи представляет собой набор действий, предпринимаемых продавцом для подготовки покупателя к принятию решения о приобретении товара.

Выделяют следующие основные операции процесса продажи товаров,

к которым торговому предприятию нужно уделять большое внимание, чтобы поддерживать или улучшать свой уровень конкурентоспособности [19]:

- встреча покупателя – это первая и очень важная операция, во время которой выявляется и уточняется спрос покупателя.

Необходимыми условиями хорошей встречи покупателей, на которые торговое предприятие должно обращать большое внимание, являются привлекательная витрина, хороший внешний вид торгового зала, выкладка и размещение товаров, приветливое, внимательное отношение обслуживающего персонала;

- предложение и показ товаров активизирует продавец-консультант, помогая выбрать товар и консультируя покупателей.

Данная операция является немаловажной проблемой многих торговых предприятий, так как на данном этапе необходимо опытное умение продавца-консультанта вести торговую беседу. От данного умения зависят действия покупателя: либо он совершит покупку, либо уйдет в другой магазин;

- выбор товаров покупателем представляет собой операцию процесса продажи, когда покупатель останавливает свой выбор на конкретном товаре, который должен удовлетворить его потребность в чем-либо;

- расчет за отобранные товары осуществляют продавцы-кассиры или кассиры, которые должны в совершенстве владеть техникой работы на кассовом аппарате.

Все расчеты могут осуществляться в наличной и безналичной форме – с помощью чековых книжек и кредитных карточек [18].

Таким образом, все вышеперечисленные операции являются важными для торговых предприятий, так как от их качественного выполнения зависит уровень обслуживания покупателей, а, следовательно, и уровень конкурентоспособности самих предприятий, и их экономические показатели, такие как товароборот и прибыль.

Также большое влияние на операции во время процесса продажи и на обслуживание покупателей оказывает форма торгового обслуживания.

Форма торгового обслуживания – это организационный прием, представляющий собой сочетание методов продажи товаров, т. е. совокупностей приемов и способов, с помощью которых осуществляется процесс продажи товаров.

В наибольшей мере условию экономической эффективности работы розничных торговых предприятий, обеспечению высокой культуры обслуживания покупателей отвечает применение следующих форм торгового обслуживания:

- самообслуживание;
- продажа товаров по образцам;
- продажа товаров по каталогам;
- индивидуальное обслуживание через прилавок.

Каждой из этих форм торгового обслуживания присуща определенная структура технологических операций, выполняемых на разных стадиях процесса

продажи (таблица 1) [24].

Таблица 1 – Операции процесса продажи товаров при различных формах торгового обслуживания

Формы торгового обслуживания	Операции процесса продажи	
	Ознакомление покупателей с товарами	Расчет за покупку, ее комплектность, оформление и отпуск
Самообслуживание	Самостоятельный осмотр товаров покупателями	Самостоятельный отбор товаров; доставка товаров покупателями в узел расчета; расчет за покупку
Продажа товаров по образцам	Самостоятельный осмотр товаров покупателями; демонстрация товаров в действии торговым персоналом	Расчет за покупку, оформление доставки купленных товаров, доставка купленных товаров по указанному покупателями адресу
Продажа товаров по каталогам	Ознакомление с ассортиментом реализуемых по каталогам товаров на почте, оптовом или производственном предприятии	Оформление заказа на выбранные товары, расчет за покупку; доставка заказанных товаров в почтовые отделения или на дом покупателю
Индивидуальное обслуживание через прилавки	Показ товаров торговым персоналом	Расчет за покупку, отпуск товаров покупателям торговым персоналом

Каждое предприятие самостоятельно выбирает для себя форму торгового обслуживания исходя из ее характеристик. Это необходимо для того, чтобы оценить качество обслуживания покупателей, а также проанализировать конкурентоспособность и всю деятельность торгового предприятия в целом.

Качество обслуживания как характеристика деятельности отдельного предприятия оценивается следующей системой показателей, представленной в таблице 2 [18].

Таблица 2 – Система показателей качества обслуживания

Показатель	Способ оценки
Устойчивость и широта ассортимента	Коэффициент стабильности данного товара за определенный отрезок времени
Соблюдение технологии обслуживания покупателей	Соответствие фактической технологии обслуживания нормативам определенного типа магазина (коэффициент соответствия)
Издержки потребления	Средний объем затрат времени покупателей на ожидание обслуживания в часы пик
Организация торговой рекламы и информации	Качество оформления витрин, выкладки товаров, правильное оформление ценников, информации
Предоставление покупателям услуг	Количество видов торговых и других услуг, оказываемых покупателям, и их соответствие предусмотренным стандартам предприятия
Завершенность покупки	Доля покупателей, совершивших покупки в общей численности покупателей, проявивших интерес к товару (за определенный отрезок времени)

В случае если оценка качества обслуживания является неудовлетворительной, то торговому предприятию необходимо принимать меры по ее повышению.

Необходимость в повышении эффективности процесса обслуживания покупателей обусловлена следующими обстоятельствами:

- процесс обслуживания покупателей является инструментом в конкурентной борьбе;
- процесс обслуживания покупателей оказывает огромное влияние на настроение и удовлетворенность покупателей, так как 90% всех их потребностей удовлетворяется в торговле;
- эффективное обслуживание покупателей способствует стимулированию сбыта товара, то есть побуждает покупателя приобрести товар;
- эффективность процесса обслуживания покупателей способствует повышению основных экономических показателей хозяйственной деятельности торгового предприятия [30].

Таким образом, организация процесса продажи и обслуживания покупателей влияет на успех предприятия, а также желание клиента что-либо приобрести и воспользоваться данными услугами вновь. Особенно сейчас, в условиях жесткой конкуренции, которая коснулась фактически любой сферы бизнеса, эти критерии играют решающую роль в формировании отношений между торговыми предприятиями и целевой аудиторией.

В сети интернет наиболее популярными инструментами взаимодействия с потребителями являются: email-рассылки, размещение рекламных статей, видеоролики, виртуальные экскурсии, контекстная реклама, социальные сети, вебсайты, баннеры и др.

Важным условием взаимодействия является взаимодополняемость контактов в онлайн и оффлайн каналах. Каналы взаимодействия с потребителями разнообразны и постоянно расширяются: интерактивные экраны, POS-терминалы, терминалы самообслуживания, игровые приложения, оффлайн и онлайн магазины, мобильные приложения, digital art, декстопы, интерактивное телевидение. Причём, возможности каналов постоянно расширяются и элементы цифровизации постепенно входят в обычную оффлайн жизнь потребителей.

Основу всех процессов обслуживания в настоящее время составляет омниканальность: наличие и использование разных каналов товаропродвижения, что создает дополнительные удобства для покупателей, означая, по сути, предложение различных вариантов реализации товаров. Покупатели при этом могут использовать разные способы покупки, получая при этом персонализированное обслуживание. Главная цель омниканальности – создание и аккумуляция позитивного клиентского опыта.

На сегодняшний день омниканальность является, основным инструментом повышения лояльности потенциальных покупателей, оказания высококлассных услуг, и, соответственно, повышения доходности розничного торгового бизнеса [24].

Основываясь на данных исследовательской и консалтинговой службы Gartner, специализирующейся на информационных технологиях и сферах их применения, уже к 2022 году клиентский сервис в розничной торговле может обогнать по своей значимости такие факторы как качество и цена реализуемых товаров [19].

Применяемые торговыми организациями технологии должны соответствовать друг другу, интегрироваться одна с другой. Например, омниканальность предполагает активное применение таргетированных технологических методов и приемов. В розничной торговле уже определенное время получил индивидуальный подход в обслуживании, который получил название «персонализация сервиса».

«Персонализация сервиса», технологические решения, связанные с таргетированием основываются на сборе и хранении клиентских данных.

В 2019 году торговые организации по всему миру использовали примерно 35 разнообразных цифровых систем для сбора и хранения клиентских данных. Причем эти системы никоим образом не были интегрированы друг с другом. В результате данное обстоятельство создает много неудобств как покупателям, так и собственникам розничного торгового бизнеса [26].

Покупатели розничных торговых организаций более склонны к отказу от покупки, когда речь заходит о категории крупногабаритных или технически сложных товаров потому, что традиционная технология торговли по образцам не дает возможности потенциальным покупателям увидеть, как будет выглядеть тот или иной товар в домашних условиях. В этих случаях всё более часто применяются такие набирающие популярность цифровые технологии как методы виртуальной коммерции или методы AR-overlay, позволяющие потенциальному покупателю визуализировать как будет выглядеть конкретный товар в определённом пространстве простым открытием телефонного аппарата.

Одним из относительно новых технологических приемов воздействия на потенциальных покупателей является применение технологий нейромаркетинга в хозяйственной деятельности розничных торговых организаций.

Нейромаркетинг представляет собой комплекс технологических методов и приёмов, используемых для изучения и воздействия на решение потенциальных потребителей о покупке или выборе. Не менее важными для обеспечения должного качества обслуживания, чем рассмотренные выше приемы и методы работы розничных торговых организаций с потенциальными покупателями, являются вопросы удовлетворенности персонала. Подобные технологические методы и приёмы применяются HR – службами. Выполнение названных функций позволяет существенно поднять уровень сервиса в торговом зале.

Компании стремятся максимизировать воздействие на потребителя через различные цифровые каналы взаимодействия, допуская при этом ошибки:

1) использование только цифровых каналов, недооценивая воздействие традиционных каналов взаимодействия;

2) выбор одинаковых способов взаимодействия с потребителями на разных цифровых площадках;

3) непоследовательное использование цифровых инструментов и недооценка формирования стратегии взаимодействия с потребителями.

Развитие цифровой экономики позволяет выстраивать более прочные системы взаимодействия с потребителями на всех этапах оказания услуги посредством:

- более точного определения нужд, потребностей и запросов потребителей;

- большей индивидуализации торгового предложения, кастомизации продукции в процессе производства;

- оперативного отслеживания поведения каждого конкретного потребителя, оценки уровня удовлетворенности, организации обратной связи;

- оперативного реагирования на запросы потребителей, организации онлайн-процессов выбора, заказа, оплаты, доставки продукции и т.п. [31].

Компании посредством цифровых технологий могут выстраивать более близкие отношения с потребителями не только через позиционирование и продажу продукта, но и через дополнительный опыт и сервис, что повышает лояльность к бренду и увеличивает количество повторных покупок. Построение эффективных взаимоотношений с потребителями строится на основе глубокого понимания запросов потребителя, обеспечения лучшего опыта взаимодействия, выборе правильной маркетинговой стратегии, обеспечении эффективности управления процессами на основе внедрения новых информационных технологий.

Таким образом, качество торгового обслуживания представляет собой некое соотношение ожиданий потенциального покупателя и его восприятия полученной в розничной торговой организации услуги. На сегодняшний день основными тенденциями развития клиентского сервиса в розничной торговле является применение технологических приемов омниканальности при осуществлении процесса продаж, объединения цифровых каналов товародвижения вокруг потенциальных покупателей [19]. Кроме того, культура торгового обслуживания представляет собой совокупность характеристик и условий процесса торгового обслуживания, определяемых квалификацией и профессионализмом торгово-оперативного персонала в розничных магазинах.

1.2 Источники финансирования деятельности предприятия при обеспечении обслуживании потребителей предприятия

В условиях современной рыночной экономики под источниками финансирования предприятия следует понимать совокупность постоянно функционирующих и ожидаемых каналов получения финансовых средств, а также субъектов экономических отношений, которые могут предоставлять финансовые ресурсы [29].

Источники финансирования предприятия или организации - это ресурсы для осуществления деятельности: покупки активов, совершения операций

и другие. Ключевая задача предприятия для удачного становления – правильно выбранное направление долгосрочного и краткосрочного развития. Классификация этих источников представлена на рисунке 2 [27].

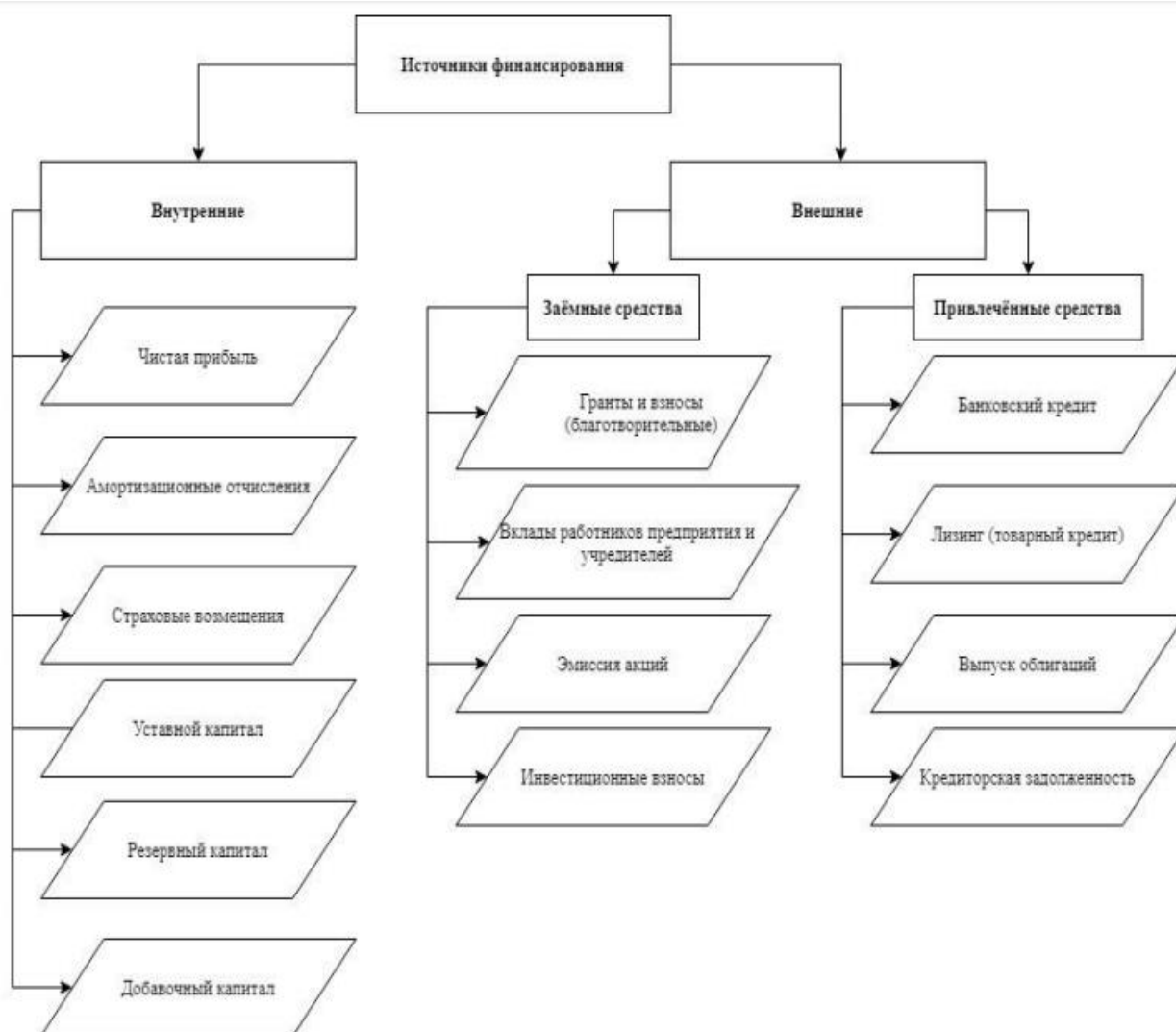


Рисунок 2 – Классификация источников финансирования по отношению к предприятию

Для осуществления деятельности у предприятий любой отрасли необходим запас источников финансирования, который позволяет осуществлять деятельность эффективно. По отношению к предприятию, источники финансирования делятся на внутренние и внешние. Внешние можно разделить на заёмные и привлечённые.

Существует множество классификаций источников финансирования предприятия от различных авторов, но большинство авторов сходятся в одном - источники финансирования формируют капитал предприятия, а именно: собственный, резервный и заёмный). Структура капитала предприятий представлена на рисунке 3 [10].



Рисунок 3 – Структура капитала предприятия

Основными источниками финансирования предприятия являются собственные и заёмные средства, которые отражены в пассиве баланса предприятия. Так же существуют способы финансирования деятельности предприятия. Каждый способ финансирования имеет как свои преимущества, так и недостатки.

Основными способами финансирования являются: кредитование (банковское), самофинансирование, взаимофинансирование (между субъектами), бюджетное финансирование. Поэтому своевременное финансовое обеспечение потребностей предприятия с минимальными рисками для самого предприятия - одна из ключевых задач.

Эффективное управление источниками финансирования - это умение одновременно эффективно использовать сразу несколько источников финансирования. Показатели капитала отражают эффективность управления источниками финансирования – именно за счёт данных показателей можно отследить эффективность управления источниками финансирования, а соответственно, и самим предприятием.

Среди источников собственных средств можно выделить уставной капитал, нераспределённую прибыль прошлых лет, чистую прибыль, средства от продажи акций, взносы учредителей и участников бизнеса. Среди преимуществ собственных финансовых ресурсов можно выделить снижение риска банкротства, обеспечение финансовой устойчивости предприятия, по сравнению с заёмными и привлечёнными средствами. Как описывалось ранее, к привлечённым средствам относятся банковские кредиты, лизинг, кредиторская задолженность. К заёмным средствам относятся доходы от продажи ценных бумаг, отсрочка налогового платежа.

В настоящее время финансирование является одним из важнейших рычагов в экономике. Поскольку финансирование – это программа поддержки, то её развитие в настоящее время носит приоритетный характер, а тема финансирования является актуальной для любого экономического субъекта. Например, проектное финансирование – это наиболее эффективное направление привлечения и использования внешних источников. Его целью является увеличение объемов инвестиций, привлекаемых в сферы инфраструктуры и производства [15].

По сути, проектное финансирование – это совокупность мероприятий, которые направлены на привлечение как денежных, так и материальных ценностей под активы и денежные потоки компании.

В настоящее время данный вид услуги – сравнительно молодой и перспективный финансовый инструмент. Как и все инвестиционные проекты, оно имеет ряд положительных особенностей, а конкретно, объектом вложения средств инвесторов служит определенный инвестиционный проект, а не хозяйственно-производственная деятельность предприятия, что позволяет сократить риски неполучения прибыли.

Также, из преимуществ можно выделить то, что на основании деятельности субъектов экономических отношений возможно создание отдельной проектной компании, что, в свою очередь, позволит минимизировать риск неполучения прибыли и вовсе свести его к нулю [20].

Под структурой капитала принято понимать совокупность финансовых средств компании, которые состоят из различных источников долгосрочного финансирования. В сущности, это соотношение капитала и обязательств компании.

В структуре капитала должно отражаться соотношение собственного и заемного капиталов, которые привлечены для финансирования с целью долгосрочного развития компании.

Правильно организованная структура капитала напрямую влияет на успешность реализации финансовой стратегии компании.

В экономике есть термин – реинвестирование прибыли в компанию. Данная стратегия, несомненно, снижает риски компании при видении бизнеса, но при этом она снижает скорость приращения размеров бизнеса. Это можно объяснить тем, что привлечение дополнительных заемных средств, при правильном структурировании, дает возможность увеличить доходы компании, так как пропорциональное увеличение ресурсов, при грамотной системе менеджмента, приводит к пропорциональному увеличению объемов продаж, вследствие чего увеличится чистая прибыль.

Присутствие в структуре капитала заемных средств имеет как свои положительные, так и отрицательные стороны. К положительным сторонам можно отнести то, что выплачиваемые проценты вычитаются при расчете налога на прибыль, снижая тем самым фактическую стоимость займа. Несомненно, огромным плюсом является то, что те субъекты отношений, которые предоставляют займ, получают доход, установленный договором, то есть фиксированный, а акционеры не обязаны делить прибыль, если компания станет более успешной [27].

Так же можно выделить и недостатки данного привлечения средств. Например, возможна ситуация увеличения коэффициента задолженности, что делает компанию более рискованной.

Еще одним недостатком является нестабильность экономики и кризисные ситуации. При возникновении кризисной ситуации компании может не хватить операционной прибыли для выплаты процентов за пользование заемных средств. В таком случае, собственники должны будут самостоятельно

восполнять нехватку денежных средств. Если данная процедура будет невозможна, то, следовательно, такая компания будет объявлена банкротом.

Первостепенной задачей компании является формирование оптимальной структуры капитала. На практике, каждая компания формирует свою собственную структуру капитала. Даже несмотря на то, что компании могут осуществлять одинаковую деятельность, структура капитала будет разной.

Для создания оптимальной структуры капитала необходимо понять, на какой стадии развития находится компания. Самое оптимальное решение насчет источников привлечения денежных средств необходимо принимать на стадии развития и диверсификации бизнеса [34]. Необходимо учитывать отраслевую специфику компании, экономическое положение, финансовые возможности.

К примеру, не может быть одинаковой структуры капитала у компании, занимающейся недвижимостью, и фирмы из сферы торговли, так как у таких фирм разная фондоемкость и разная потребность в собственных средствах.

Таким образом, управление структурой капитала необходимо проводить в несколько этапов:

- 1) определение общей потребности в капитале;
- 2) оценка стоимости капитала;
- 3) оптимизация финансовой структуры капитала [47].

В настоящее время финансирование является одним из важнейших рычагов в экономике. Поскольку финансирование – это программа поддержки, то её развитие в настоящее время носит приоритетный характер, а тема финансирования является актуальной для любого экономического субъекта. Например, проектное финансирование – это наиболее эффективное направление привлечения и использования внешних источников. Его целью является увеличение объемов инвестиций, привлекаемых в сферы инфраструктуры и производства

1.3 Организация и финансирование качественного обслуживания в торговой организации в условиях кризиса

Поиск наиболее оптимальных источников для финансирования предприятий в условиях кризиса является актуальным вопросом для современных предприятий. На данный момент практически все зарубежные и отечественные предприятия испытывают проблемы с финансированием в связи с кризисной ситуацией в стране и в мире в целом (например, падение рубля и пандемия). Своевременное финансовое обеспечение потребностей предприятия с минимальными рисками для самого предприятия – одна из ключевых задач в любых экономических условиях, особенно кризисных.

Предприятие не может функционировать и вести свою деятельность без источников финансирования. Но при неправильном выборе источников финансирования, неграмотном управлении ими – предприятие так же не сможет функционировать, либо будет функционировать неэффективно, приносить убытки. В условиях кризиса сложность выбора

оптимальных источников финансирования для предприятий возрастает. Необходим грамотный анализ кризисной ситуации в целом и финансовый анализ своего предприятия в частности. Финансирование предприятия – это процесс обеспечения ресурсов, для осуществления деятельности предприятия. А источники финансирования предприятия – это пути привлечения ресурсов, субъекты, которые могут обеспечить необходимые ресурсы в необходимом количестве.

В зависимости от отношения к собственности источники финансирования делятся на три вида: собственные, привлеченные и заемные. Собственные финансовые ресурсы организации представлены в виде доходов, амортизации и уставного капитала. Финансовые ресурсы привлекаются в результате выпуска акций, получения паев и иных взносов от членов трудового коллектива, физических и юридических лиц. Средства также привлекаются через облигационные займы, банковские и бюджетные кредиты. Заемные средства включают кредиты, национальные и иностранные инвестиции [44].

На современном этапе большая часть российских предприятий предпочитает использовать собственные средства для финансирования инвестиций, поскольку данный источник имеет низкие риски и позволяет занять стабильное положение на рынке. Однако собственные средства ограничены, поэтому в периоды неблагоприятной рыночной конъюнктуры предприятие не сможет вкладывать большие суммы в развитие, следовательно, дальнейшее развитие производства оказывается под угрозой. Поэтому предприятиям приходится пользоваться заемными средствами. Ставка по кредитным ресурсам в нашей стране достаточно высока, поскольку многие предприятия имеют не высокую рентабельность, которая оказывается ниже процентной ставки, то позволить себе привлечение заемных средств они не могут, что значительно тормозит их развитие.

Среди преимуществ заёмных и привлечённых финансовых ресурсов можно выделить низкую стоимость (относительно собственных), так как они не облагаются налогом на прибыль и имеют гораздо большие возможности для привлечения. Далее в таблице 3 представлена сводная таблица преимуществ и недостатков внутренних и внешних источников финансирования [41].

Таблица 3 – Сравнительный анализ источников финансирования предприятия

Источник финансирования	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Простота привлечения (т. к. инвестиционные решения связаны с увеличением собственного капитала). Более высокая способность генерирования прибыли во всех сферах деятельности (т.к. при его использовании не требуется уплата ссудного процента в различных его формах). Повышение финансовой устойчивости предприятия, его платежеспособности и снижение риска банкротства.	Ограниченность объёма привлечения. Высокая стоимость в сравнении с заёмными и привлечёнными источниками финансирования.

Внешний	Достаточно широкие возможности привлечения, особенно при высоком кредитном рейтинге предприятия, наличии залога или гарантии поручителя. Обеспечение роста финансового потенциала предприятия при необходимости существенного расширения его активов и увеличения темпов роста объема его хозяйственной деятельности. Более низкая стоимость в сравнении с собственным капиталом за счёт обеспечения эффекта «налогового щита» (изъятия затрат на его обслуживание из налогооблагаемой базы при уплате налога на прибыль).	Использование этого капитала сопровождается риском снижения финансовой устойчивости и потери платежеспособности. Меньшая прибыль из-за необходимости выплат процентов за кредит. Высокая зависимость стоимости заемного капитала от колебаний на финансовом рынке. Сложность процедуры привлечения (т. к. зачастую требуется предоставление гарантий со стороны предприятия).
---------	--	---

Преимущества собственного капитала над заёмным и привлечённым очевидно в кризисных условиях. Во-первых – это меньшие риски, во-вторых, более высокая прибыль, за счёт ненужности выплат по кредиту, в-третьих, собственный капитал менее зависим от колебаний на финансовом рынке, например, от изменения процентных ставок на кредиты, в-четвёртых, его легче привлекать (не нужны дополнительные гарантии кредитору).

Недостатки внутренних источников финансирования нивелируются плюсами в кризисной ситуации, за исключением того, что они облагаются налогом на прибыль и ограничены в объёмах.

Второй негативный аспект – ограниченные объёмы привлечения, так же не столь важен в кризисной ситуации, так как конъюнктура рынка будет неблагоприятной в большинстве отраслей.

Если предположить использование только собственного капитала, то предприятие будет иметь низкий темп развития и роста, так как снижается прирост прибыли на вложенный капитал (не используются возможности формирования активов). Если предположить использование только заёмного и привлечённого капитала, то предприятие становится слишком рискованным и склонным к банкротству. Логично, что функционирование предприятия невозможно, если у него отсутствуют финансовые ресурсы. Наличие собственных источников финансирования – важнейшее условие функционирования предприятия.

Исходя из вышеперечисленных предположений следует вывод, что при преобладании заёмных и привлечённых средств над собственными приведёт к тому, что обязательства перед кредиторами (и прочими третьими лицами) будут слишком велики, предприятие не сможет вовремя исполнять свои обязательства по погашению задолженностей и перестанет функционировать (обанкротится). Многие зависят от платежеспособности учредителей предприятия, так как формирование уставного капитала является их задачей. Зависимость предприятия так же проявляется от состояния экономики страны и мировой экономики.

Капитал формируется и за счёт государственных ассигнований и подвержен влиянию международных отношений, санкций и т.п.

Для получения прибыли в условиях кризиса предприятию необходимо грамотно выбирать оптимальный источник финансирования на основе внутреннего финансового анализа. Соответственно, даже не смотря на низкий темп роста, который присущ большинству предприятий во время кризиса, оптимальными источниками финансирования для современных предприятий являются внутренние источники финансирования. Меньшие риски, высокая прибыльность (в сравнении с альтернативными источниками финансирования), меньшая зависимость от колебаний на финансовом рынке и простота привлечения средств - наилучшие показатели для сохранения эффективности деятельности предприятий в кризисной ситуации [43].

Лучшим подходом к оптимизации структуры капитала российских компаний, будет являться подход, позволяющий обеспечить наилучшее соотношение устойчивости получаемых результатов (соотношение собственного и привлеченного капитала, определенное на основе выбранного оптимизационного критерия) и сохранении способности компаний реагировать на изменение условий ведения бизнеса (изменение этого соотношения с учетом реальных возможностей компаний по привлечению капитала или досрочному исполнению принятых финансовых обязательств).

Итак, подход к оптимизации структуры капитала, ориентированный на максимизацию уровня рентабельности собственного капитала, исходит из предположения о том, что рентабельность активов компании систематически превышает стоимость привлечения капитала (соответственно, в этом случае возникает положительный дифференциал финансового левериджа).

Данный тезис, выступающий основополагающим в рамках рассматриваемого подхода к оптимизации структуры капитала, в значительной степени является теоретическим упрощением, справедливым лишь при определенных условиях (например, при относительно стабильной рыночной ситуации, складывающейся в отрасли, в которой работает отдельно взятая компания, в том числе и с точки зрения условий привлечения финансирования). В реалиях рыночной экономики этот подход к оптимизации структуры капитала характеризуется наличием следующих недостатков:

1) анализируемый подход предполагает безусловное преобладание привлеченного капитала в его общей структуре (при прочих равных условиях наращивание доли привлеченного капитала приводит к увеличению плеча финансового левериджа).

При подобном подходе максимальная рентабельность собственного капитала будет обеспечиваться при кратном превышении величины привлеченного капитала над величиной собственного капитала, что приводит к формированию существенных рисков для компании с точки зрения ее финансовой устойчивости. Фактически в рамках исследуемого подхода к оптимизации структуры капитала потенциальная доходность собственного капитала рассматривается без учета принимаемого риска, т.е. возникает эффект игнорирования риска;

2) доминирование привлеченного капитала над собственным капиталом предполагает постоянное наличие возможностей по его привлечению

из нескольких альтернативных источников, причем одной из целей его привлечения может выступать рефинансирование имеющихся финансовых обязательств (например, рефинансирование банковских кредитов).

Однако в периоды высокого уровня неопределенности компании могут полностью утратить доступ к внешним источникам капитала, что приведет к неисполнению ими принятых на себя финансовых обязательств. Например, в период острой фазы мирового финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. многие отечественные компании, в том числе и крупные, столкнулись с полным «закрытием» внешних рынков капитала и неготовностью российских банков кредитовать заемщиков в условиях неопределенности дальнейших перспектив развития их бизнеса;

3) рассматриваемый подход предполагает, что рентабельность активов компаний характеризуется достаточно высоким уровнем стабильности, однако в действительности рентабельность активов подвержена значительным колебаниям, происходящим по двум основным причинам: вариативность величины EBIT и изменение стоимости активов [28].

Так, размер EBIT российских компаний, за исключением монополистов на внутреннем рынке, в значительной степени определяется ценовой конъюнктурой, складывающейся на рынках сбыта ее товаров или услуг, причем по мере глобализации мировой экономики происходит существенное увеличение «ценовой зависимости» внутреннего рынка от внешнего.

Очевидно, что подавляющее большинство отечественных компаний не может повлиять на изменение глобальной ценовой конъюнктуры, что приводит к значительным колебаниям размера их EBIT (одним из ярких примеров в этом отношении является зависимость нефтяных компаний от конъюнктуры мирового рынка сырой нефти и нефтепродуктов).

Соответственно, с точки зрения оптимизации структуры капитала снижение величины EBIT потенциально может привести к формированию отрицательного дифференциала финансового левериджа даже при неизменности всех прочих условий. Что же касается стоимости активов, то она также подвержена колебаниям. Например, увеличение величины активов, происходящее в результате их покупки или реализации инвестиционных проектов, будет приводить к снижению рентабельности собственного капитала даже при неизменной величине EBIT, и, напротив, уменьшение стоимости активов, в частности, в результате их продажи или списания, будет приводить к ее увеличению;

4) подход к оптимизации структуры капитала, ориентированный на максимизацию уровня рентабельности собственного капитала, предполагает относительную стабильность среднего уровня процентных ставок. На практике же средний уровень процентных ставок также подвержен серьезным колебаниям, которые носят циклический характер [8].

В периоды снижения процентных ставок или их стабилизации наращивание плеча кредитного левериджа позволяет значительно повысить уровень рентабельности собственного капитала (при снижении процентных ставок происходит снижение стоимости привлечения капитала), однако

в условиях роста процентных ставок значительная доля привлеченного капитала в общей структуре капитала вполне способна привести к потере компанией финансовой устойчивости за счет увеличения затрат на обслуживание долговых обязательств.

В совокупности выделенные недостатки подхода к оптимизации структуры капитала, ориентированного на максимизацию уровня рентабельности собственного капитала, приводят к тому, что его прикладное использование для оптимизации структуры капитала оказывается эффективным лишь в благоприятных условиях для ведения бизнеса (наличие возможностей по привлечению капитала на систематической основе; стабильная или растущая доходность бизнеса; стабильный уровень процентных ставок или их снижение).

Только в таких условиях компании могут в течение длительного периода времени поддерживать структуру капитала, предполагающую преобладание привлеченного капитала, при допустимом уровне риска. При наступлении же неблагоприятных условий данный подход к оптимизации структуры капитала оказывается не эффективным.

Основная причина этого заключается в том, что неблагоприятные условия приводят к сокращению величины дифференциала финансового левериджа. Пока эта величина остается положительной, компании, использующие данный подход, могут поддерживать оптимальную структуру капитала, однако, если она принимает отрицательные значения, то возникает «обратный эффект левериджа», при котором величина убытков увеличивается пропорционально величине плеча финансового левериджа.

Если неблагоприятные условия сохраняются в течение длительного времени, то возникает «долговая ловушка», выражающаяся в генерации убытков в условиях невозможности сокращения долговой нагрузки, нередко приводящая к банкротству.

Подход к оптимизации структуры капитала, ориентированный на минимизацию его средневзвешенной стоимости, также обладает определенными недостатками, особенно при использовании его в классической интерпретации. Как нам представляется, основным недостатком данного подхода является весьма упрощенный подход к трактовке структуры капитала как таковой.

В классической интерпретации при расчете средневзвешенной стоимости капитала учитывает стоимость собственного капитала и стоимость привлечения заемного капитала, т.е. весь капитал понимается как совокупность собственного и заемного капитала, а все остальные источники привлечения финансовых ресурсов вообще не принимаются во внимание при расчете его средней стоимости (расчет средневзвешенной стоимости капитала осуществляется по формуле средней арифметической взвешенной, а в качестве весов выступают относительные доли отдельных источников капитала в его общей структуре) [4].

В ряде случаев подобная трактовка совокупного капитала является вполне корректной, однако она не учитывает нескольких важных нюансов. Во-первых, она исходит из неявного предположения об эквивалентности

или, как минимум, сопоставимости величины кредиторской и дебиторской задолженности.

На практике компании, особенно крупные, активно используют кредиторскую задолженность в качестве одного из источников финансирования своей деятельности, причем это может происходить как в плановом режиме (срок погашения кредиторской задолженности может варьировать от 1 до 9 месяцев, но эти условия изначально зафиксированы в юридически значимых документах), так и во «внеплановом» режиме (в этом случае компания может «затягивать» сроки исполнения своих обязательств).

В зависимости от специфики бизнеса на долю кредиторской задолженности может приходиться от 10% до 40% (в отдельных случаях этот показатель вполне может достигать 80-85%) в совокупной величине обязательств, что приводит к значительным искажениям при расчете средневзвешенной стоимости капитала по классической методике.

Необходимо заметить, что корректный учет этого фактора весьма проблематичен: как правило, в юридически значимых документах определяется право кредитора выставить неустойку, которым он может воспользоваться в полном объеме, частично или не воспользоваться вообще. Кроме того, в отечественной практике к настоящему моменту еще не сформировался единый подход к определению величины «штрафных санкций», каждый контрагент определяет алгоритм расчета их размера в индивидуальном порядке. Во-вторых, в российской практике расчет средневзвешенной стоимости капитала традиционно осуществляется на основании данных, представленных в бухгалтерском балансе, однако у компании вполне могут иметься значительные по своим масштабам забалансовые обязательства (например, на забалансовых счетах могут учитываться обязательства по лизингу, особенно по лизинговым сделкам, имеющим сложную структуру), не принимаемые во внимание в рамках традиционной методики расчета данного показателя.

Игнорирование факта наличия забалансовых обязательств приводит к отклонениям расчетной средневзвешенной стоимости капитала, на основе которой осуществляется оптимизация его структуры, и его фактической средневзвешенной стоимости.

Существенным недостатком подхода к оптимизации структуры капитала, ориентированного на минимизацию его средневзвешенной стоимости, является фактическое игнорирование сроков привлечения заемного капитала (собственный капитал, как правило, рассматривается как бессрочный источник капитала).

Между стоимостью заемного капитала и сроком его привлечения существует прямая зависимость: чем больше срок привлечения капитала, тем выше стоимость его привлечения (увеличение стоимости привлечения капитала на более длительный срок в значительной мере обусловлено тем, что кредиторы вынуждены принимать на себя более высокие риски, в частности, обусловленные повышением уровня неопределенности в отношении платежеспособности компании) [13].

В связи с этим в рамках данного подхода к оптимизации структуры капитала возникает противоречие: с одной стороны, минимизация стоимости заемного капитала и, соответственно, средневзвешенной стоимости капитала, предполагает привлечение краткосрочного заемного капитала, а, с другой стороны, преобладание краткосрочного заемного капитала приводит к снижению уровня финансовой устойчивости компании.

Таким образом, в данном случае оптимизация структуры капитала по критерию его стоимости не будет означать его оптимизацию по критерию срочности его привлечения. Кроме того, в традиционном варианте расчет средневзвешенной стоимости капитала предполагает использование текущей стоимости привлечения различных источников капитала.

Подобный алгоритм расчета позволяет получить представление о ее величине на конкретный момент времени, но не учитывает изменения структуры капитала в динамике, в том числе и достаточно хорошо прогнозируемые. Например, средневзвешенная стоимость капитала может измениться за счет погашения имеющихся у компании краткосрочных обязательств или их рефинансирования даже в условиях стабильной конъюнктуры денежного рынка.

Стоит отметить, что данный подход к оптимизации структуры капитала также подразумевает наличие возможностей по регулярному привлечению капитала и относительную стабильность уровня процентных ставок, т.е. расчетная структура капитала, определенная на основе этого количественного критерия, будет являться оптимальной только при соблюдении этих условий. Важной особенностью подхода к оптимизации структуры капитала, ориентированного на минимизацию его средневзвешенной стоимости, является предположение о преобладании заемного капитала в его общей структуре.

Логика такой структуры капитала объясняется тем, что обычно стоимость собственного капитала превышает стоимость заемного капитала, поэтому при увеличении удельного веса заемного капитала его средневзвешенная стоимость снижается (в рамках данной логики наибольшую средневзвешенную стоимость капитала будет иметь компания, которая вообще не использует заемный капитал для финансирования своей деятельности). При этом «естественным ограничителем» доли заемного капитала в его общей структуре будет выступать «точка перегиба», при достижении которой увеличение доли заемного капитала не приводит к снижению средневзвешенной стоимости капитала [10].

Целесообразно отметить, что этот подход к оптимизации структуры капитала отличается достаточно высоким уровнем устойчивости получаемых результатов. При условии постоянства применяемой методики расчета средневзвешенной стоимости капитала величина данного показателя будет зависеть от двух основных факторов:

- 1) изменения стоимости привлечения капитала;
- 2) изменения удельных весов собственного и заемного капитала [9].

Безусловно, отмеченные факторы обладают определенным уровнем вариативности, однако даже в случае резких колебаний их значений происходят умеренные по своим масштабам изменения оптимальной структуры капитала, в том числе за счет того, что изменения этих факторов могут иметь разнонаправленный характер.

Отдельно стоит отметить и то, что подход, ориентированный на минимизацию средневзвешенной стоимости капитала, исходит из гораздо более реалистичных предпосылок относительно способности компании зарабатывать чистую прибыль: в нем не предполагается некоего «обязательного минимума» по доходности бизнеса как такового, но при этом положительная величина чистой прибыли считается критически важной (по сути, данный подход предполагает, что компания должна зарабатывать вне зависимости от структуры капитала).

Наиболее консервативным подходом к оптимизации структуры капитала является подход, ориентированный на минимизацию финансовых рисков. В его основе лежит предположение о том, что структура капитала компании определяется структурой ее активов, т.е. определенные виды активов должны финансироваться за счет определенных источников капитала.

В рамках данного подхода существует несколько различных модификаций, однако в классической интерпретации он подразумевает использование собственного капитала для финансирования внеоборотных активов, долгосрочного заемного капитала – для финансирования постоянной части оборотных активов и краткосрочного заемного капитала – для финансирования переменной части оборотных активов [27].

Основным недостатком подхода к оптимизации структуры капитала, предполагающего минимизацию финансовых рисков, является его чрезмерная ориентация на данные, содержащиеся в бухгалтерском балансе компании. Бухгалтерский баланс рассматривается в качестве основного источника информации о структуре активов компании, однако эта информация не всегда является корректной по объективным причинам.

Так, основные средства отражаются в балансе по их остаточной стоимости, определяемой как первоначальная стоимость за вычетом начисленного износа, хотя реальная рыночная стоимость может кардинальным образом отличаться от балансовой как в большую, так и в меньшую сторону (в ряде случаев они вообще не могут быть проданы как объекты основных средств, а только, к примеру, как строительные материалы или металлолом).

Проблема актуальной рыночной оценки характерна и для запасов товарно-материальных ценностей, которые отражаются в бухгалтерском учете по цене приобретения. В действительности же эти запасы могут стоить как значительно дороже цены их приобретения (в частности, в результате изменения ценовой конъюнктуры рынка в конкретном сегменте), так и вообще не иметь стоимости (например, в связи с истечением срока годности).

В итоге использование данного подхода априори предполагает использование исходной информации, изначально характеризующейся ограниченным уровнем точности и репрезентативности: применение

бухгалтерских данных приводит к искажению структуры капитала уже на этапе его первоначальной оптимизации, а ориентация на рыночную стоимость активов порождает проблему ее определения.

Необходимо заметить, что подобный подход к оптимизации структуры капитала в значительной степени является формальным, в частности, при увеличении запасов готовой продукции данный подход будет предполагать увеличение доли заемного капитала, хотя использование заемного капитала будет, к примеру, совершенно не оправдано в случае увеличения запасов в результате снижения платежеспособного спроса [29].

Формальная ориентация на балансовую стоимость активов приводит к сильной зависимости структуры капитала компании от изменения структуры ее активов, поэтому получаемые результаты отличаются невысоким уровнем устойчивости (фактически структура капитала компании должна «слепо копировать» структуру ее активов, подверженных значительным колебаниям, на основе определенного математического алгоритма, предполагающего высокий уровень формализации).

Проанализировав недостатки, присущие существующим подходам к оптимизации структуры капитала с позиции устойчивости получаемых результатов, можно сделать вывод о целесообразности использования подхода, ориентированного на минимизацию стоимости средневзвешенной стоимости капитала и предполагающего преобладание заемного капитала: при наличии объективных недостатков он исходит из реалистичных базовых предпосылок и в отличие от альтернативных подходов, основанных на максимизации рентабельности собственного капитала и минимизации финансовых рисков, не предполагает кардинальных и очень быстрых изменений структуры капитала компании даже при наступлении неблагоприятных внешних условий.

2 АНАЛИЗ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЦЕССА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ООО «СМАРТ»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика организации

ООО «Смарт» – это частная компания, осуществляющая свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Основная цель ООО «Смарт» – удовлетворение потребностей потребителей за счет предложения им продукции и услуг высокого качества.

Основное направление деятельности ООО «Смарт» – продажа продуктов питания и товаров народного потребления.

Благодаря большому опыту продаж компания реализует на рынке востребованный и широкий ассортимент продуктов питания. Компания создает все благоприятные условия для осуществления взаимовыгодного сотрудничества. В компании ООО «Смарт» разработана очень гибкая система скидок.

В приложении А представлена организационная структура ООО «Смарт». Она является линейно-функциональной, иначе говоря, по линии общего руководства у каждого работника есть один линейный руководитель.

Характеристика структурных подразделений представлена в таблице 4.

Во главе компании ООО «Смарт» – Генеральный Директор, действует от имени компании, представляет ее во всех хозяйственных и государственных учреждениях. Он издает приказы, меры взыскания с работников и меры поощрения за хорошую работу. Он распоряжается имуществом предприятия, заключает договоры, выдает от своего имени доверенности другим юридическим лицам, открывает в банках расчетный счет и распоряжается денежными средствами на счетах.

Для организации характерна линейно-функциональная структура управления. Органами управления общества являются:

- общее собрание учредителей;
- единоличный исполнительный орган (Генеральный директор).

Основной задачей учредителей является выработка политики с целью увеличения прибыльности Общества. Также на высшем уровне управления в ООО «Смарт» находится Генеральный Директор, который отвечает за принятие важнейших (стратегических) решений для предприятия в целом. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью Общества и наделяется в соответствии с законодательством РФ всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи.

В ООО «Смарт» применяется линейно-функциональная структура управления. Выделяют следующие уровни управления:

1) высший уровень управления – институциональный. Работа руководителей этого звена связана целями, а также стратегиями развития всей

системы. На данном уровне реализуется основная часть внешних связей;

2) средний уровень управления - управленческий.

Объединяет руководителей среднего звена и их аппарат. Они решают задачи, которые обусловлены функциональной спецификой.

Таблица 4 – Характеристика структурных подразделений ООО «Смарт»

Подразделение	Цель	Решаемые задачи	Функции	Количество сотрудников
Отдел продаж	обеспечить выполнение плана по оборотам продаж за счет повышения эффективности работы с клиентами	удовлетворение потребностей покупателей и успешная конкуренция на рынке.	консультирование клиентов, продажа товаров, оформление контрактов, расчет с потребителями	3
Отдел логистики	Создание эффективной логистической системы, способной обеспечить поставки товара в нужном количестве	Контроль выполнения поставщиками обязательств по заключенным договорам	- распределяет существующий на складах товар по торговым точкам. - занимается приемом, хранением, учетом и транспортировкой товаров по торговым точкам.	2
Отдел маркетинга	Обеспечение роста продаж	определить место компании на рынке, занимаясь поиском возможностей для достижения более выгодных позиций	занимается исследованием спроса на продукцию, изучением деятельности конкурентов и контроль цен на рынке, снятием с продажи морально устаревших товаров и введение новых, рекламой и стимулированием сбыта, а также послепродажным обслуживанием	3
Бухгалтерия	Организация ведения бухгалтерского учета согласно законодательству РФ	эффективное использование финансовых ресурсов для достижения стратегических и тактических целей организации	учитывает поступление и расходование материальных и финансовых ресурсов на предприятии, рабочей силы, готовит отчеты о деятельности предприятия и предоставляет их руководителям предприятия, а также государственным и местным органам.	3
Отдел кадров	организационно-документационное обеспечение кадровой работы	это подбор, профессиональное обучение, развитие персонала и воздействие на него с целью достижения поставленных перед предприятием целей.	- подбор, наем и увольнение работников, - обучение новых сотрудников, инструктаж по технике безопасности; - регистрация явки персонала на работу, контроль за соблюдением рабочего дня и трудовой дисциплины.	3
Юридический отдел	Правовое обеспечение деятельности компании и ее структурных подразделений, защита их прав и законных интересов	Анализ правовой базы, ведение систематизированного учета нормативных правовых актов, поддержание их в контрольном состоянии.	- проверка всей входящей и исходящей документации, рассмотрение исковых заявлений и представление в суде интересов компании, разработка внутренней документации (устав, трудовой и коллективный договора).	2

Функциональные формы находятся в подчинении линейного руководителя. Их распоряжения отдаются подразделениям лишь после согласия

с последним. Это даёт возможность решать вопросы более компетентно, однако стремительно повышается нагрузка на линейного руководителя – ему необходимо играть роль посредника между находящимися в его подчинении подразделениями и функциональными службами. Он воспринимает информационные потоки от подчинённых подразделений, вырабатывает решения, даёт определенные задания функциональным службам, отдаёт команды сверху вниз. Следовательно, в основе структуры ООО «Смарт» находится линейное управление. Роль же функциональных органов меняется исходя из уровня управления. Чем выше будет уровень, тем большую роль будут играть функциональные органы.

Анализ экономических показателей помогает правильно строить политику предприятия, используя наиболее эффективные мероприятия, достигать максимального результата (таблица 5). Данные рассчитаны на основании бухгалтерской отчетности ООО «Смарт».

Таблица 5 – Основные технико-экономические показатели ООО «Смарт»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -) 2021 г. от 2019 г.	Темп роста, % 2021 г. к 2019 г.
Товарооборот, тыс. руб.	47 307	51 910	58 261	10 954	123,2
Себестоимость продаж, тыс. руб.	37 093	40 362	44 806	7 713	120,8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	10 051	10 826	11 988	1 937	119
Прибыль от продаж, тыс. руб.	163	722	1 467	1 304	900,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	118,00	564	1 145	1 027	970,3
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1 023	1 025	1 097,5	74,50	107
Фондоотдача, руб.	46,24	50,67	53,09	6,84	114,8
Фондоемкость, руб.	0,02	0,02	0,02	- 0,00	87,1
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	5138,5	5309	6362	1 223,00	123,8
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	9,2	9,8	9,2	- 0,05	99,5
Период оборачиваемости оборотных средств, дн.	40	37	40	0	100,5
Среднесписочная численность работников, чел	411	413	429	18	104,4
Производительность труда, тыс. руб./чел.	115,1	125,7	135,8	20,7	118,0
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	2,5	2	3	0,1	102,8
Рентабельность основных средств, %	11	55	97	85,9	-
Рентабельность оборотных активов, %	0,02	0,11	0,18	0,16	-
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	0,3	1,4	2,5	2,2	-
Рентабельность затрат по прибыли от продаж, %	0,4	6,7	3,3	2,8	-

За исследуемый период товарооборот растет более быстрыми темпами по отношению к затратам, что положительно отражается на финансовом результате ООО «Смарт».

На предприятии за анализируемый период увеличилась фондоотдача на 6,84 руб., соответственно произошло снижение фондоемкости до 0 руб., и в 2021 году она составила 0,02 рубля. То есть, произошло повышение общей отдачи от использования каждого рубля, который был вложен в основные средства, и, наоборот, произошло снижение потребности в основных средствах на единицу стоимости результата.

Положительный момент состоит в том, что к концу 2021 года увеличилась фондовооруженность на 0,1 руб. на чел. (или на 102,8 процента). То есть, повысилась эффективность использования имеющихся на предприятии оборудования и транспортных средств в расчете на одного работника.

В 2021 году фондорентабельность достигла наивысшего значения 97 процента. Такой значительный рост фондорентабельности связан с существенным увеличением чистой прибыли за исследуемый период.

За исследуемый период понизился коэффициент оборачиваемости в компании на 0,05 или на 0,5%, то есть, понизилась эффективность использования оборотных средств.

В 2021 году один оборот оборотными средствами совершается в среднем за 40 дней, а это так же, как и в 2019 г., то есть, можно сказать, что изменений не произошло в использовании оборотных средств. Но стоит отметить, что в 2020 году один оборот оборотными средствами совершался за 37 дней.

Показатель рентабельности оборотных средств к концу исследуемого периода увеличился на 0,16 п.п., это обуславливается существенным ростом чистой прибыли компании.

Итак, оборотные средства в компании используются не эффективно, что подтверждается отрицательной динамикой показателей коэффициента оборачиваемости и продолжительности одного оборота в днях, при увеличении показателя рентабельности оборотных средств.

На 4,4 процентов возросла за анализируемый период среднесписочная численность работников, что связано с увеличением количества работников, составляющих торгово-операционный персонал компании. Это, конечно же, положительно повлияло на эффективность реализационной деятельности, являющуюся главным источником выручки в компании.

Производительность труда в 2021 году составила 135,8 тысяч рублей, что на 18% больше, в сравнении с 2019 г. Итак, на предприятии за последние три года эффективность использования трудовых ресурсов увеличивается, что подтверждается положительной динамикой производительности труда.

Чистая прибыль от реализации к концу анализируемого периода существенно выросла и в 2021 году составила 1145 тысяч рублей, что обуславливается платежеспособным ростом спроса и расширением сбытовой деятельности ООО «Смарт».

Продажа продукции ООО «Смарт» рентабельна, это подтверждается положительным показателем рентабельности продаж, она увеличилась на 2,2 п.п., что свидетельствует о росте эффективности деятельности компании.

Структура товарной продукции, приведенная в таблице 6, – это главный экономический показатель, отражающий специализацию ООО «Смарт».

Таблица 6 – Состав и структура товарной продукции ООО «Смарт»

Вид продукции	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2021 г. в % к 2019 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Хлебобулочные и кондитерские изделия	6537	13,8	8092	15,6	8780	15,1	134,3
Молочная и кисломолочная продукция	6571	13,9	7993	15,4	8346	14,3	127,0
Вино-водочная продукция	9279	19,6	6710	12,9	10032	17,2	108,1
Гастрономия	16374	34,6	19892	38,3	20345	34,9	124,3
Овощи и фрукты	1368	2,9	1788	3,4	2067	3,5	151,1
Рыба и морепродукты	1788	3,8	2492	4,8	2724	4,7	152,3
Парфюмерно-косметические товары	2746	5,8	2967	5,7	3278	5,6	119,4
Бытовая химия	2644	5,6	1976	3,8	2689	4,6	101,7
Всего:	47307	100,0	51910	100,0	58261	100	123,2

Исходя из структуры товарной продукции, можно увидеть, что основная деятельность ООО «Смарт» в большей мере направлена на реализацию гастрономической продукции.

Для наглядности на рисунке 4 представлены состав и структура товарной продукции компании ООО «Смарт».

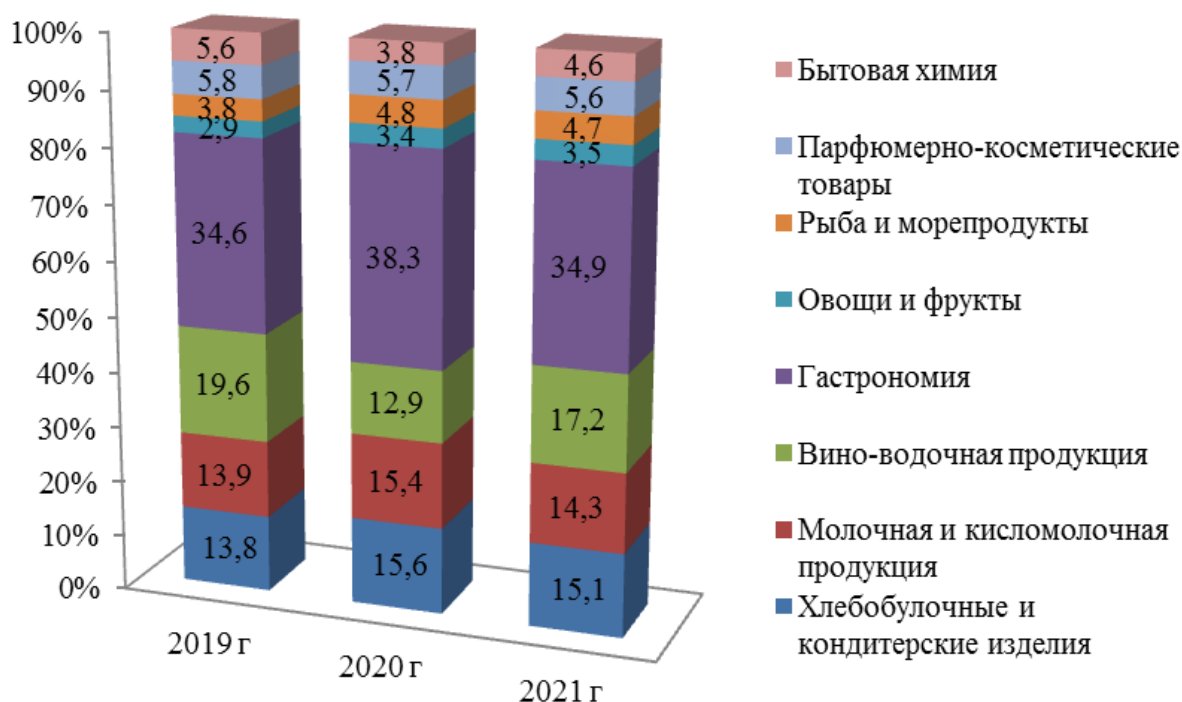


Рисунок 4 – Состав и структура товарной продукции ООО «Смарт», %

Наибольшую долю в общей стоимости товарной продукции имеет реализация гастрономической и вино-водочной продукции, соответственно 34,9 процентов и 17,2 процентов их реализация увеличилась на 24,3% и на 8,1% соответственно.

Следует отметить, что на протяжении трех исследуемых лет по всем товарным группам наблюдается рост товарооборота, что свидетельствует о стабильном развитии ООО «Смарт».

Ассортиментная политика компании предполагает необходимость ежемесячного анализа продаж каждого отдельного вида продукта. Стоит отметить, что по результатам этого анализа руководство компании принимает решения о вводе или выводе каких-либо товарных единиц из товарного ассортимента.

Товарная политика компании построена на следующих принципах: на строгом контроле качества продукции, систематическом совершенствовании товарного ассортимента, исходя из рыночных требований.

Невзирая на то, что компания является прибыльной и рентабельной, она должна стремиться к получению наибольших результатов от своей деятельности. Для этого должны учитываться все затраты на производство.

Также очень важный фактор эффективности деятельности компании – это определение самых выгодных поставщиков и покупателей готовой продукции. Продукция должна иметь высокое качество, чтобы покупатели заключали договора на более длительное время и, по возможности, на более выгодных для них условиях.

2.2 Организация процесса обеспечения качества обслуживания потребителей

Процесс обслуживания покупателей обеспечивает торговому предприятию социальный и экономический эффект, социальный эффект проявляется в завоевании большого количества покупателей и качественном удовлетворении спроса, экономический эффект заключается в максимальной прибыли предприятия. Поэтому организация и оценка качества торгового обслуживания имеет важнейшее значение в деятельности компании ООО «Смарт».

Магазины сети ООО «Смарт» снабжены оборудованием, предусматривающим более удобную выкладку и продажу товаров.

К торгово-технологическому оборудованию магазина относятся мебель, персональные компьютеры и контрольно-кассовые аппараты.

Для размещения, демонстрации и продажи средних и мелких по размеру товаров служат полки-витрины.

Мебель имеет стандартные размеры, выполнена в белой цветовой гамме и отвечает экономическим, эргономическим и санитарно-гигиеническим требованиям. Мебель для торгового зала подобрана таким способом, что позволяет рационально использовать площадь торгового зала, обеспечивает

наглядность показа и отборки товара покупателями. Рациональное планировочное решение торгового зала не только отвечает требованиям эффективной организации совершаемых здесь торгово-технологических операций, но и позволяет создать наиболее удачный интерьер.

В таблице 7 представлена характеристика торгово-технологического оборудования в магазине «Смарт».

Таблица 7 – Расчет установочной площади розничного магазина «Смарт»

Наименование оборудования	Размеры, мм			Площадь одной единицы оборудования, кв. м.	Количество, шт.	Общая площадь, кв. м.
	длина	ширина	высота			
Горка сполками	1000	600	1600	0,6	86	51,6
Кассовый аппарат	300	300	200	0,09	4	0,36
Кассовая кабина	800	1200	1000	0,96	4	3,84
Прилавок закрытый	800	600	560	0,48	21	10,08
Прилавок застекленный	800	600	560	0,48	24	11,52
Рекламный стеллаж (стойка)	550	425	2050	0,23	25	5,75
Камера хранения	400	400		0,16	30	4,8
Итого	-	-		-		87,59

Часть площади торгового зала отводится под зоны для проходов покупателей.

Установочный коэффициент определяется по формуле (1):

$$K_{уст} = \frac{S_{ппо.оборуд.}}{S_{м.з.}} = \frac{87,59}{300,00} = 0,292 \quad (1)$$

Таким образом, установочный коэффициент 0,292 говорит о рациональном размещении торгового оборудования в зале.

Следовательно, 29% торговой площади занято установленным торговым оборудованием, а 71% торговой площади – это проходы для покупателей и продавцов, места дополнительного обслуживания покупателей, территория для товаропотоков.

В таблице 8 представлен расчет выставочной площади в магазине ООО «Смарт».

Коэффициент выставочной площади рассчитывается по формуле:

$$K_{выст} = \frac{235,17}{300,00} = 0,784$$

Данный показатель говорит об эффективности использования выставочной площади в торговом зале.

На выбор поставщика в ООО «Смарт» существенное влияние оказывают

результаты работы по уже заключенным договорам.

На предприятии ведется автоматизированная система учета товарно-материальных ценностей, поэтому все товары, прежде чем поступить в торговый зал снабжаются объемной полоской со штрих-кодом, которая содержит цену на товар и является необходимым атрибутом и «помощником» при расчетных операциях, а также обеспечивает сохранность товаров.

Таблица 8 – Расчет выставочной площади магазина «Смарт»

Наименование оборудования	Размеры, мм			Площадь одной единицы оборудования, кв. м.	Количество, шт.	Количество полок	Общая выставочная площадь, кв. м
	длина	ширина	высота				
Горка сполками	1000	600	1600	0,6	86	4	206,4
Кассовый аппарат	300	300	200	0,09	4	-	-
Кассовая кабина	800	1200	1000	0,96	4	-	-
Прилавок закрытый	800	600	560	0,48	21	-	-
Прилавок застекленный	800	600	560	0,48	24	1	11,52
Рекламный стеллаж (стойка)	550	425	2050	0,23	25	3	17,25
Камера хранения	400	400		0,16	30	-	-
Итого	-	-		-	-	-	235,17

На данном предприятии используют горизонтальную и вертикальную выкладку, рассмотрим их поближе:

1) горизонтальная выкладка предполагает размещение однородных товаров по всей длине оборудования. На самой нижней полке при этом размещается товар самых больших размеров или более дешевый. Товар выкладывается слева направо по серии, по мере уменьшения объема. Горизонтальный способ выкладки рекомендуется использовать при демонстрации крупногабаритных изделий или мелких товаров в кассетах. Товары, в реализации которых магазин особо заинтересован, следует размещать на полках, расположенных в наиболее удобных зонах для покупателей. Товары со слабым конкурентным преимуществом часто располагаются на середине полки, а с сильным - в конце и начале ряда. Такое размещение создает эффект заимствования популярности: в окружении сильных товаров слабые товары заимствуют у них дополнительное внимание покупателей. Оборудование при горизонтальной выкладке товара устанавливается параллельно направлению движения покупательского потока;

2) вертикальная выкладка предусматривает расположение однородных товаров несколькими рядами на всех полках стеллажей сверху вниз. Такой показ товара удобен для покупателей любого роста. Товар можно располагать на стенах или высоких гондолах, причем так,

чтобы он соответствовал естественному движению глаз: покупатели такого магазина словно читают газету, переводя взгляд слева направо, сверху вниз. Дело в том, что покупатели начинают просматривать прилавки начиная с уровня глаз, постепенно доходя до самого низа. Нередко товары представляют вертикальными полосами.

Считается, что вертикальный способ выкладки является более эффективным, чем горизонтальный, так как обеспечивает быстрое ориентирование в торговом зале и удобство выбора товаров покупателями различного роста.

В магазинах ООО «Смарт» постоянно создаются основные и дополнительные точки продажи, которые располагаются адекватно движению покупательского потока.

Размещая товары в зале, и выкладывая их на торговом оборудовании, в магазине учитываются методы их продажи, конфигурацию торгового зала и т. д. Большое значение при этом придается особенностям отдельных товаров, их упаковка.

Существует много способов и правил выкладки продуктов питания и сопутствующих им товаров с целью увеличения продаж.

Во-первых, нужно определить основной критерий для выкладки товаров. Продукты питания выкладывают по: цене, торговым маркам, акциям, видам/типам. Это позволяет покупателям легко ориентироваться в магазине, и создает удобные условия для выбора.

Во-вторых, по всему периметру зала, размещена непрерывная линия торгового оборудования. Что касается использования витрин, то в ООО «Смарт» используется два варианта. Закрытые рекламой (полностью или частично), и используемые под торговое оборудование, для увеличения объема выкладки. И полноценно оформленные витрины: в них установлена дополнительная акцентная подсветка, которые используются для размещения интересных покупателям товаров с целью привлечения внимания.

В-третьих, определено место для презентации товаров на торговом оборудовании с учетом вида спроса (целевого или импульсного) и прибыльности товара (на основании АВС-анализа и другой аналитики). Приоритетные места на торговом оборудовании заняты товарами, дающими магазину наибольшую прибыль.

Решение о способе выкладки сопутствующих товаров принимается в зависимости от спроса и имеющегося товарного запаса в магазине. Товары, выставленные на продажу в магазине, выставлены фронтально, аккуратно, ценники легко читаются.

Еще стоит учитывать, что ассортимент товаров достаточно широкий, и поэтому постановка освещения в магазине может значительно отражаться на продажах.

В магазинах при входе оборудованы специальные стойки, на которых расположены объявления о прохождении рекламных акций и о товарах новинках. Это позволяет покупателю быстро сориентироваться в выгодных предложениях.

Продажа товаров является заключительным этапом торгово-технологического процесса на торговом предприятии.

Встреча покупателя и выявление спроса.

На данном этапе продавцы-консультанты пытаются выявить намерения покупателей в отношении качества, цены, бренда, марки и других признаков товара.

Предложение и показ товаров:

При показе продавец уточняет запросы покупателей, обращает внимание на особенности отдельных товаров, раскрывает товароведные, эстетические свойства, качество и питательную ценность реализуемых товаров.

Помощь в выборе товаров и консультация

Грамотная и подготовленная консультация повышает культуру торговли. Она проводится при показе и отборе товаров и включает сведения о назначении товаров, способах употребления и обращения с товарами.

Оплата стоимости товаров, упаковка и выдача товаров:

Заключительная стадия процесса обслуживания покупателей и осуществляется в расчетном узле, где покупатель предъявляет товары кассиру-операционисту, самостоятельно отобранные в зале самообслуживания.

Кассир-операционист упаковывает, приобретенные покупателем товары в фирменные полиэтиленовые пакеты с логотипом компании «Смарт».

К основным функциям продавца в компании «Смарт» относятся:

- прогнозирование (поиск потенциальных покупателей и взаимодействие с ними);
- поддержание положительного мнения покупателя о себе;
- оказание эффективной услуги, основанной на интересах клиента;
- построение взаимоотношений с клиентами;
- рассмотрение и удовлетворение жалоб.

Как и для всех сотрудников для торгово-оперативного персонала действуют «Правила введения в должность нового сотрудника». Для работы с новыми продавцами разработана программа обучения и карточка нового сотрудника. В соответствии с этой программой определяется план индивидуальной работы нового сотрудника и отслеживается работа по его выполнению. Для продавцов еженедельно проводится обучение по реализуемому ассортименту. Для этого приезжают от поставщиков тренеры по продажам.

Также в сети магазинов ООО «Смарт» проводятся аттестации и присваиваются категории. Это стимулирует к росту и развитию, как в моральном, так и материальном плане. Для этого используется вопросник для проверки компетентности продавцов магазинов.

При всей организованности системы торгового обслуживания в компании ООО «Смарт», где бизнес-процессы и операции регламентированы в соответствии с внутренними стандартами, для оценки, как правило, используются методы, которые позволяют оценить их выполнение в заданных предприятием параметрах. Но в компании ООО «Смарт» оценочных методов

и критериев для выяснения мнения покупателя, как правило, не применяется. Поэтому в рамках исследования в компании ООО «Смарт» была проведена оценка качества обслуживания контактного персонала компании, учитывающая мнение покупателей. Для этого был использован относительно простой информационный метод – SERVQUAL.

Данная методика позволяет при небольших усилиях и затратах измерить качество предоставляемых услуг, увидеть сильные и слабые стороны, и направить ресурсы на улучшение проблемных и важных критериев. Исследование проводилось в торговой сети компании ООО «Смарт», был выбран магазин специализированного формата. Форма торгового обслуживания покупателей – самообслуживание; по отдельным товарным группам – индивидуальное обслуживание через прилавок.

При оценке сервиса в розничной торговле покупатели сравнивают свое восприятие предоставленных им услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если желания и действительность совпадают, они испытывают удовлетворение. Если сервис оказывается хуже или требования покупателей возрастают, а уровень сервиса остается неизменным, то общий уровень удовлетворенности покупателей снижается и покупатели испытывают разочарование.

Определяющее влияние на восприятие покупателями уровня обслуживания оказывает фактическое качество услуг со стороны сотрудников магазина, то есть контактного персонала. Американский подход к пониманию качества услуги выделяет пять основных критериев, которые обозначены аббревиатурой ТАЕКК или МУСОН [19]:

1) материальность (Tangibles) – физические аспекты: оборудование, фасад здания, интерьер помещений магазинов, внешний вид персонала, а также информированность покупателя;

2) убежденность (Assurance) – знания и умения сотрудников супермаркета, их компетентность, ответственность и вежливость, а также способность внушать доверие;

3) сочувствие (Empathy) – проявление заботы и индивидуального подхода к каждому покупателю индивидуально;

4) отзывчивость (Responsiveness) – искреннее желание и готовность персонала услышать покупателя и помочь ему, оперативность обслуживания покупателя;

5) надежность (Reliability) – способность магазина оказывать услуги корректно и надежно.

Используемая в исследовании анкета содержала 22 утверждения в соответствии с пятью критериями качества МУСОН. Потребителей просили высказать свое мнение по поводу каждого из 22 утверждений относительно объекта исследования по пяти бальной шкале Лайкерта (полностью не согласен – полностью согласен).

Данная методика предполагает использование базовых анкет «Ожидания» и «Восприятие» для измерения ожиданий потребителей и их восприятия качества полученной услуги. Вопросы сгруппированы в блоки в соответствии с пятью показателями качества. По каждой из них, на основании

информации, получаемой по результатам анкетирования потребителей услуги, рассчитывается соответствующий индекс как разность между воспринятым и ожидаемым уровнем качества услуги. Полученные значения усредняются с учетом приоритетности для потребителей оцениваемых показателей, что дает средний балл. Объем выборки составил 102 анкеты. Выборка квотная, исследование проводилось среди покупателей магазина (возраст 18-70 лет), 47% респондентов составили представители мужского пола и 53 % – женского пола. Исследование проводилось в несколько этапов:

- 1) проведение анкетирования – каждому покупателю, который находился в магазине, было предложено заполнить анкеты;
- 2) сбор данных формировался в сводную таблицу и расчет результатов, с помощью Microsoft Office Excel;
- 3) анализ полученных данных и представление их в понятной форме, в виде диаграмм и таблиц. Индикатор качества услуги рассчитывают по формуле 2:

$$Q = P - E, \quad (2)$$

где Q (quality) – индикатор качества;
P (perception) – восприятие;
E (expectation) – ожидание.

Если индикатор качества Q имеет нулевое значение, значит, ожидания клиента совпадают с воспринятым фактическим качеством. При большем значении ожидания E индикатор качества Q будет отрицательным. При большем значении восприятия P – положительным. Нулевые и положительные индикаторы коэффициентов качества Q считаются успешными. Индикаторы, приближенные к нулю, – удовлетворительными, отрицательные индикаторы – неудовлетворительными.

Расчет коэффициента качества относительно ожиданий потребителей: если принять коэффициент качества относительно ожиданий за Q₁. Тогда:

$$Q_1 = ((E - P) / E) \times 100\% \quad (3)$$

где Q₁ – коэффициент качества относительно ожиданий;
E – средняя оценка ожидаемого уровня качества;
P – средняя оценка воспринимаемого уровня качества.

$$Q_1 = 5,609$$

Чем ниже значение относительного коэффициента качества Q₁, тем более качественные услуги предоставляет компания ООО «Смарт». В данном варианте расчета во внимание принимается не только разница между ожиданием и восприятием, но и величина ожидаемой оценки качества. Расчет коэффициента качества относительно идеала: был обозначен коэффициент качества по отношению к идеалу как Q₂. За идеал принимали максимально возможное значение ожиданий, которое в модели SERVQUAL равно пяти.

$$Q_2 = (5 - P) / 5 \times 100\% \quad (4)$$

где Q_2 – коэффициент качества относительно идеала;
5 – идеал, максимальная оценка ожиданий потребителя.

$$Q_2 = 11,2190$$

Данный коэффициент показывает отношение воспринимаемого потребителями качества обслуживания к максимальным ожиданиям и дает больше возможностей для сравнения качества услуг, предоставляемых компанией ООО «Смарт». Оценка торгового обслуживания в компании ООО «Смарт» контактными персоналом покупателей представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка торгового обслуживания

Критерий качества		Единичные показатели качества			
Название, описание	Значение %	Описание	Значение		
Материальность - осязаемость восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала	-3,92	1.Магазин оборудован современным торговым оборудованием	M ₁	-4,2	
		2.Интерьер магазина создает благоприятную обстановку	M ₂	-5,6	
		3.Магазин имеет авторское музыкальное сопровождение	M ₃	-3,2	
		4.Сотрудники приятной внешности располагают к общению	M ₄	-2,7	
		5.Рекламные материалы и информация для покупателя предоставлена в доступном виде.	M ₅	-3,9	
Убедительность, уверенность – компетентность и вежливость персонала, формирует доверие и безопасность услуг	-3,82	1. Покупатели при потреблении продукции собственного производства магазина чувствуют себя в безопасности.	У ₁	-3,5	
		2.Наличие охраны, видеонаблюдение на парковке.	У ₂	0	
		3. Обслуживание покупателей в магазине производится в соответствии с правилами торговли и санитарными нормами.	У ₃	-2,6	
		4.Наличие безопасной формы расчета, наличие детектора на кассе.	У ₄	-9,2	
Сопереживание - контакт с сотрудниками легкий и приятный, понятный для потребителей язык, стремление понять покупателя	-2,72	1.Сотрудники магазина ориентируются на потребности покупателей при обновлении и расширении ассортимента.	C ₁	-3,6	
		2.Информирование покупателей об услугах и рекламных акциях производится на понятном для потребителя языке.	C ₂	-4,3	
		3. Дополнительные услуги, оказываемые в магазине.	C ₃	-2	
		4.Режим работы магазина удобен для покупателя.	C ₄	1	
Отзывчивость - желание помочь покупателю быстро оказать услугу	-4,37	1.Сотрудники магазина быстро реагируют на просьбы покупателей.	O ₁	-4,2	
		2.Сотрудники помогают покупателю в выборе товара.	O ₂	-3,8	
		3.Между покупателями и сотрудниками доверительные отношения.	O ₃	-5,2	
		4.Сотрудники помогают решить проблемы связанные с работой магазина.	O ₄	-4,3	
Надежность - способность оказывать обещанную услугу точно	-6,78	1.Акционный товар имеется в продаже на протяжении	H ₁	-7,2	
		2.Соотношение «цены и качества» оптимальное.	H ₂	-6	
		3.В магазине имеется 100% наличие ценников	H ₃	-11,2	
		4.Обслуживающий персонал не допускают неточности.	H ₄	-5,3	
		5.Соблюдение Закона о защите прав потребителей, есть возможность сделать возврат товара.	H ₅	-4,2	

Наибольший разрыв выявлен в показателях блока: «Надежность способность оказывать обещанную услугу точно» - H_3 (Магазин имеет 100% наличие ценников). А также блока «Убедительность, уверенность – компетентность и вежливость персонала формирует доверие к компании и персоналу, безопасность услуг» $У_4$ (Наличие безопасной системы оценки купюр при оплате товара, устаревшая марка детектора).

Наиболее высокими показателями оказались: $У_2$ (Наличие охраны, видеонаблюдение на парковке), $У_1$ (Покупатели при пользовании услуг магазина чувствуют себя в безопасности), $С_4$ (Режим работы магазина удобен для покупателя), $С_3$ (Дополнительные услуги, оказываемые в магазине). Таким образом, применяя в работе метод SERVQUAL, выявлены разрывы между ожиданиями и восприятием покупателем. Данный метод показал по всем 5 критериям отрицательный коэффициент качества. Это означает, что магазин стремится к улучшению качества обслуживания, но этого не достаточно, самый приближенный положительный общий показатель $P2$ является показатель – Сопереживание (-2,72%).

Исследование показало, что покупатель наиболее требовательно относится к блоку «Надежность» и «Уверенность». При проведении психометрического анализа SERVQUAL были отказы, в силу разных причин (нежелание заполнять, нет времени - перерыв на обед, ребенок ждет, отсутствие мотивации).

При анализе полученные результаты были сгруппированы в среднее значение, где указаны положительные элементы - успешный, и отрицательные моменты - неуспешный.

Таким образом, в результате было выяснено, что внутренние стандарты обслуживания «Ценник» и стандарт «Детектор» являются значимыми факторами при обслуживании покупателя в ООО «Смарт». Большинство респондентов выражали свое недовольство – по выявленным недочетам магазина (отсутствие ценников на товар), на наличие безопасной формы расчета (на наличие современного детектора на кассе).

На основании результатов исследования необходимо разработать предложения по совершенствованию внутренних регламентов и стандартов предприятия, дополнить их критериями и четко сформулировать параметры оценки операций во внутренних документах торговой сети ООО «Смарт».

2.3 Оценка финансирования процесса качественного обслуживания покупателей в магазине

Важным условием эффективного финансирования деятельности ООО «Смарт» является достаточный объем денежных средств и умелое управление денежными потоками. Совокупность данных мероприятий обеспечивает ликвидность и платежеспособность предприятия.

Важным этапом формирования финансовой политики предприятия является определение объемов и источников финансирования инвестиционной деятельности.

Источники финансирования деятельности ООО «Смарт» - это денежные средства, которые могут быть использованы в качестве ресурсов, направленных на обслуживание потребителей. От правильного подбора источников финансирования зависит не только жизнеспособность деятельности ООО «Смарт», но и распределение конечных доходов от нее, что дает финансовую устойчивость предприятию, осуществляющему финансово-хозяйственную деятельность.

Показатель соотношения между собственными и заемными средствами, его динамика и темпы роста являются одними из важных показателей финансовой устойчивости предприятия.

Соотношение заемных и собственных средств ООО «Смарт» за исследуемый период представлены на рисунке 5.

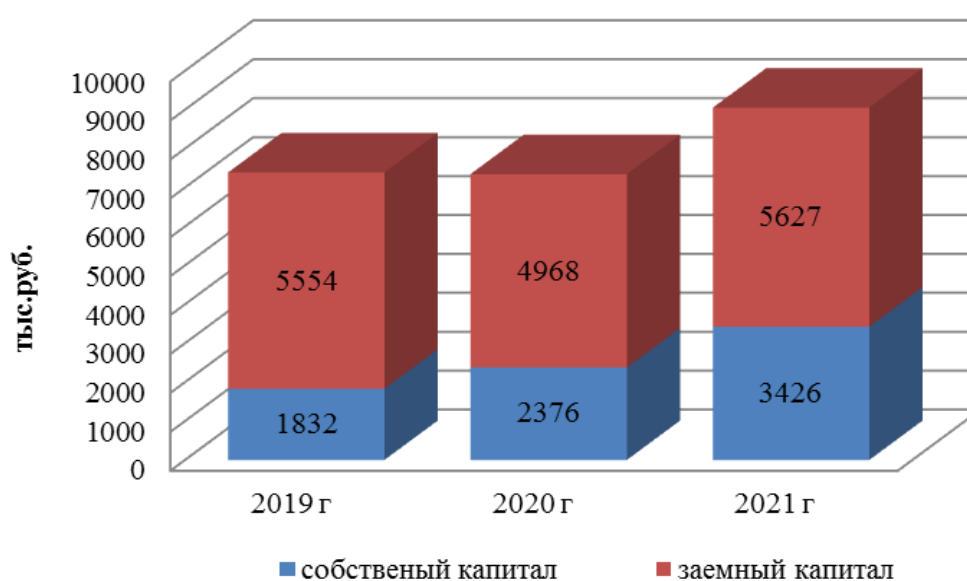


Рисунок 5 – Соотношение доли собственных и заемных средств на предприятии «Смарт» в 2019-2021 годах

Из рисунка 5 также видно, что, несмотря на привлечение предприятием заемных средств, показатель соотношения собственных и заемные средств соответствует оптимальному значению. Следовательно, политика предприятия в сфере кредитования является эффективной.

Объем ресурсов, направляемых на финансирование деятельности предприятия, устанавливается в размере, превышающем величину собственного капитала. Это связано с тем, что предприятием для финансирования деятельности в основном использует заемные средства. Под собственным капиталом понимают совокупность экономических отношений, позволяющих включить в хозяйственный оборот финансовые ресурсы, принадлежащие либо собственникам ООО «Смарт». Для отражения объема собственного капитала ООО «Смарт» целесообразно представить его структуру (таблица 10, рисунок 6).

Таблица 10 – Динамика структуры собственного капитала ООО «Смарт», (на конец года)

Источник капитала	2019 г.		2020 г.		2021 г.		2021 г. в % к 2019 г.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Уставный капитал	131	3,82	131	5,5	131	7,2	100,0
Добавочный капитал	0	-	0	-	0	-	-
Нераспределенная прибыль	3295	96,18	2246	94,5	1701	92,8	193,7
Итого:	3426	100	2377	100	1832	100	187,0

Уставный капитал характеризует первоначальную сумму собственного капитала ООО «Смарт», вложенную в формирование его активов для осуществления хозяйственной деятельности. Его размер определяется учредительными документами и Уставом предприятия. Так на протяжении всего анализируемого периода его сумма составляла 131 тыс. руб., что составило 7,2% от общей стоимости собственных средств в 2021 году.

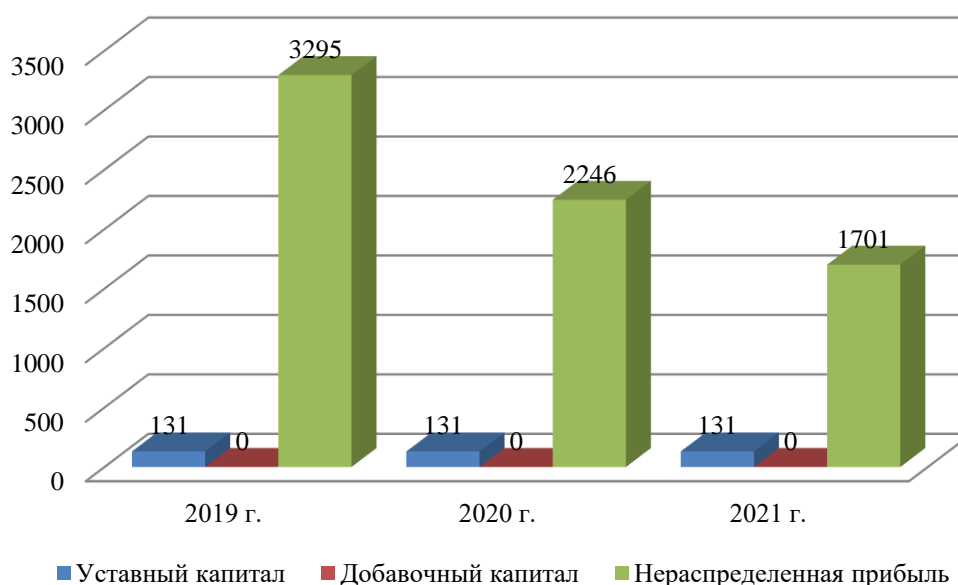


Рисунок 6 – Состав и структура собственного капитала ООО «Смарт», тыс. руб.

Сумма добавочного капитала показателя, который составляет прирост стоимости внеоборотных активов, выявляемый по результатам их переоценки за исследуемый период снизилась на 87%, следует отметить значительное снижение его доли в структуре собственных средств. Нераспределенная прибыль на предприятии имеет тенденцию к росту, так за три года она увеличилась на 93,7%. Эта часть прибыли предназначена для капитализации, т. е. для реинвестирования на развитие торгово-операционной деятельности ООО «Смарт». По своему экономическому содержанию она является одной из форм резерва собственных финансовых средств предприятия, обеспечивающих его финансово-экономическое развитие в предстоящем периоде.

Источники финансирования - это денежные средства, которые могут быть использованы в качестве денежных ресурсов направленных на поддержание процесса обслуживания покупателей на должном уровне. От правильного подбора источников финансирования зависит не только жизнеспособность деятельности ООО «Смарт», но и распределение конечных доходов, что дает финансовую устойчивость предприятию, осуществляющему финансово-хозяйственную деятельность.

Источники финансирования деятельности ООО «Смарт» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Источники финансирования деятельности ООО «Смарт»

Показатель	На конец 2019г.		На конец 2020г.		На конец 2021 г.		2021 г. к 2019 г., %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Собственный оборотный капитал	1831	24,8	2376	32,4	3426	37,8	187,1
Долгосрочные займы и кредиты	1128	15,3	590	8,0	386	4,3	34,2
Итого долгосрочных обязательств	1333	18,1	773	10,5	537	5,9	40,3
Краткосрочные заемные средства	279	1,3	236	3,2	116	1,3	41,6
Кредиторская задолженность	3836	45,6	3841	52,3	4828	53,3	125,9
Итого краткосрочных обязательств	4221	57,2	4195	57,1	5090	56,2	120,6
Итого дополнительно привлеченных средств	5554	75,2	4968	67,6	5627	62,2	101,3
Всего источников	7385	100,0	7344	100,0	9053	100,0	122,6

С 2019 года по 2021 год финансирование деятельности ООО «Смарт» происходит как за счет собственных средств, так и за счет дополнительно привлеченных источников их удельный вес к концу периода составил 37,8% и 62,2% (соответственно) от общей суммы источников.

Размер всех источников, за счет которых финансируются оборотные средства предприятия, к концу 2021 года увеличился на 1668 тыс. руб. или на 22,6%, по сравнению с 2019 годом. Из них стоимость собственных источников финансирования оборотных средств увеличилась на 87,1%, тогда как сумма дополнительно привлеченных источниками финансирования увеличилась на 1,3%.

При решении вопроса о выборе источника финансирования важнейшую роль играет коэффициент соотношения заемного и собственного капитала:

$$K_{\text{соотношения}} = \text{Заемный капитал} / \text{Собственный капитал} \quad (4)$$

Он показывает, сколько заемных средств приходится на 1 руб. собственных. Считается, что коэффициент соотношения заемного и собственного капитала в условиях рыночной экономики не должен превышать

единицы.

Коэффициент соотношения капитала для ООО «Смарт»:

$$K_{\text{соотношения}2019} = 5554 / 1831 = 3,033;$$

$$K_{\text{соотношения}2020} = 4968 / 2376 = 2,090;$$

$$K_{\text{соотношения}2021} = 5627 / 3426 = 1,642.$$

К концу 2021 года коэффициент соотношения капитала значительно снизился на 1,39%, что свидетельствует о том, что у ООО «Смарт» снизилось количество займов, и увеличилась сумма денежных средств. В целом для данного предприятия значение данного коэффициента является приемлемым. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что на данном предприятии к концу 2021 года коэффициент соотношения капитала снижается, что свидетельствует о том, что финансовое состояние укрепляется и снижается риск неплатежеспособности и банкротства.

Важнейшим показателем эффективности капитала является показатель рентабельности в ООО «Смарт» (таблица 12).

Таблица 12 – Показатели эффективности использования капитала в ООО «Смарт»

Показатель	Формула для расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. от 2019 г. (+-)
Рентабельность собственного капитала (финансовая рентабельность)	Чистая прибыль / Средняя величина собственного капитала	1,63	6,70	9,87	8,24
Рентабельность заемного капитала	Прибыль до налогообложения / Средняя величина заемного капитала	0,78	3,43	6,91	6,13
Общая рентабельность капитала (экономическая рентабельность)	Прибыль до налогообложения / Средняя величина совокупного капитала	2,34	8,57	12,62	10,28

Рентабельность – показатель эффективности единовременных и текущих затрат. Данные, представленные в таблице 12 свидетельствуют о том, что самые высокие показатели рентабельности капитала в ООО «Смарт» наблюдались в 2021 году. К концу 2021 году произошло увеличение показателей рентабельности, так финансовая рентабельность повысилась на 8,24 п. п., а экономическая – на 10,28 п.п., однако рентабельность заемного капитала увеличилась на 6,13 п.п.

В ООО «Смарт» применяется предметный подход управления источниками финансирования. Функциональная концепция заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности. Функциональная часть управления источниками финансирования, регламентируется должностными инструкциями и положениями об отдельных структурных подразделениях ООО «Смарт» и исполнителях разработанных на основании типовых нормативно-технических документов и дополнительных четко сформулированными полномочиями, ответственностью, скрупулезно

описанными задачами, исключая дублирование выполняемых управленческих работ.

Политика финансирования процесса обслуживания потребителей нацелена на рациональное сочетание различных источников финансирования. В ООО «Смарт» в качестве основного источника финансирования используются собственные источники финансирования. Это говорит о высокой активности предприятия и правильной стратегии его развития.

Однако, руководству ООО «Смарт» следует и дальше оптимизировать структуру источников формирования финансовых ресурсов, поддерживая рациональное соотношение собственных и заемных средств с целью предотвращения снижения финансовой устойчивости и платежеспособности ООО «Смарт» на перспективу.

3 ФИНАНСОВОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ООО «СМАРТ»

3.1 Разработка мероприятий по повышению качества обслуживания потребителей

Проведенный в предыдущей главе анализ показал, что для повышения процесса качества обслуживания потребителей руководству ООО «Смарт» необходимо обратить внимание на усиление укрепления имиджа и повышение уровня маркетинговой активности.

В настоящее время ООО «Смарт» уделяется недостаточно внимания маркетинговой деятельности, в то же время, компания может использовать свои возможности и улучшить конкурентные позиции, увеличив свою рыночную долю и повысить лояльность потребителей, посредством улучшения качества их обслуживания.

Поэтому предложен комплекс мероприятий, направленный на решение проблем повышения качества обслуживания потребителей ООО «Смарт». Планируемый эффект данных мероприятий представлен в виде программы обеспечения конкурентоспособности ООО «Смарт» на рисунке 7 (таблица 13).



Рисунок 7 – Программно-целевой подход по совершенствованию качества обслуживания потребителей в ООО «Смарт»

Предлагаемый комплекс мероприятий направлен на поддержание имиджа ООО «Смарт» и формирование высокого уровня его лояльности по стороны потребителей, что является внутренним инструментом обеспечения конкурентоспособности компании.

Программа мероприятий по повышению качества обслуживания клиентов ООО «Смарт» представлена в таблицах 13-15.

Таблица 13 – Программа мероприятий по повышению качества обслуживания клиентов ООО «Смарт»

Программа мероприятий			
Повышение квалификации персонала ООО «Смарт»	Внедрение и использование CRM-системы Terrasoft	Подготовка и проведение ряда тематических праздников для потребителей	Проведение целенаправленной комплексной рекламной кампании

Таблица 14 – Программа мероприятий направленных на повышение качества обслуживания

Мероприятия	Дата начала проведения	Ответственный
1. Повышение квалификации персонала ООО «Смарт»	февраль 2022	Для создания обучения сотрудников был выбран учебный центр «Прогресс»
2. Внедрение и использование CRM-системы Terrasoft	февраль 2022	IT-менеджеры
3. Подготовка и проведение ряда тематических праздников для потребителей	март 2022	Для создания проведения тематических праздников была было выбрано агентство «Celebrio Catering».
4. Проведение целенаправленной комплексной рекламной кампании	апрель 2022	Для выполнения данного мероприятия были выбраны несколько источников для проведения комплексной рекламы: трансляция рекламных роликов будет осуществляться на радио «Красноярск Главный» и местных телевизионных каналах «Енисей» и «Афонтово».

Таблица 15 – Планируемый эффект от мероприятий по повышению качества обслуживания клиентов ООО «Смарт»

Мероприятия	Планируемый эффект
1. Повышение квалификации персонала ООО «Смарт»	Улучшение качества обслуживания покупателей – как следствие рост числа покупателей ООО «Смарт»
2. Приобретение и применение CRM-системы Bitrix24	Сохранение информации о существующих покупателях, добавление вновь появившихся клиентов в единой базе
3. Подготовка и проведение ряда тематических праздников для потребителей	Повышение приверженности со стороны целевой аудитории ООО «Смарт»
4. Проведение целенаправленной комплексной рекламной кампании	Увеличение проходимости (рост покупательского потока) в ООО «Смарт»

Рассмотрим каждое мероприятие подробно.

1. Для более эффективного результата работы с клиентами магазина и совершенствования маркетинговых исследований необходимо применение современных информационных технологий, которые позволяют помимо оперативного анализа осуществлять сравнение базового и предыдущих годов исследования.

Для того, чтобы оценить функциональные возможности нами предлагается программный продукт – система CRM (Customer Relationship Management). С помощью этой системы можно проводить аналитические исследования совмещая информацию, полученную при анкетировании покупателей, а также маркетинговую, бухгалтерскую и статистическую отчетность.

Анализ маркетинговой деятельности посредством CRM-системы позволяет более эффективно осуществлять деятельность маркетинговой службы, и как следствие повысить уровень продаж, оптимизировать процесс продаж и закупок, повысить уровень обслуживания покупателей, так как система позволяет сохранять информацию о существующих покупателях, добавлять вновь появившихся клиентов в единой базе, анализировать рост покупателей, регулировать бизнес-процессы, а также анализировать полученные результаты маркетинговых исследований.

Стандартная функциональность любой CRM-системы представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Стандартная функциональность CRM-системы

В настоящее время рынок CRM – систем представлен как российскими, так и зарубежными CRM – технологиями. Все компании – разработчики стремятся привлечь как можно больше клиентов, предлагая наиболее выгодные условия, скидки при покупке и обслуживании, разработка дополнительных функций по заказу конкретного предприятия и пр. Это свидетельствует о том, что не существует уже готовой CRM- системы, полностью подходящей для любого предприятия. CRM-система должна быть оптимизирована для потребностей конкретной организации.

В данной ситуации ООО «Смарт», где предлагается внедрить этот программный продукт должен выделить основные требования к системе, и уже в дальнейшем, расширять уже существующие возможности программы.

Как уже было сказано выше CRM – система формирует единую базу данных, которые обновляются централизованно.



Рисунок 9 – Схема информационных процессов в CRM

На рисунке 9 показана упрощенная структура информационных процессов в рамках CRM.

При выборе системы необходимо для начала сформулировать основные потребности и требования предприятия, которые должна будет удовлетворить CRM-система.

А затем, проанализировав предложения на рынке информационных технологий, выбрать CRM-систему, которая на сегодняшний день наиболее полно соответствует потребностям предприятия.

Основные критерии выбора CRM-систем, представленных на рынке информационных технологий, представлены на рисунке 10.

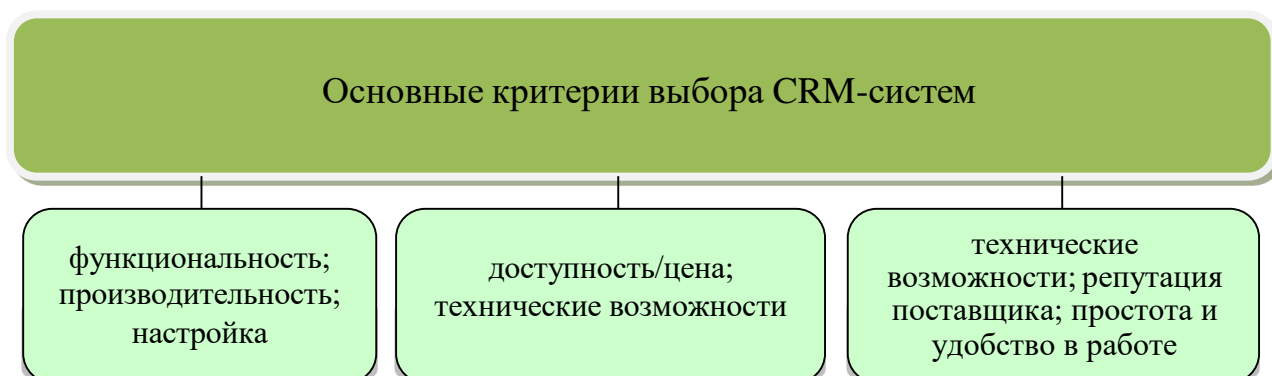


Рисунок 10 – Основные критерии при выборе CRM-систем

Для успешной реализации мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности и повышению качества обслуживания клиентов ООО «Смарт» внедрение CRM-системы позволит выполнять задачи, представленные на рисунке 11.

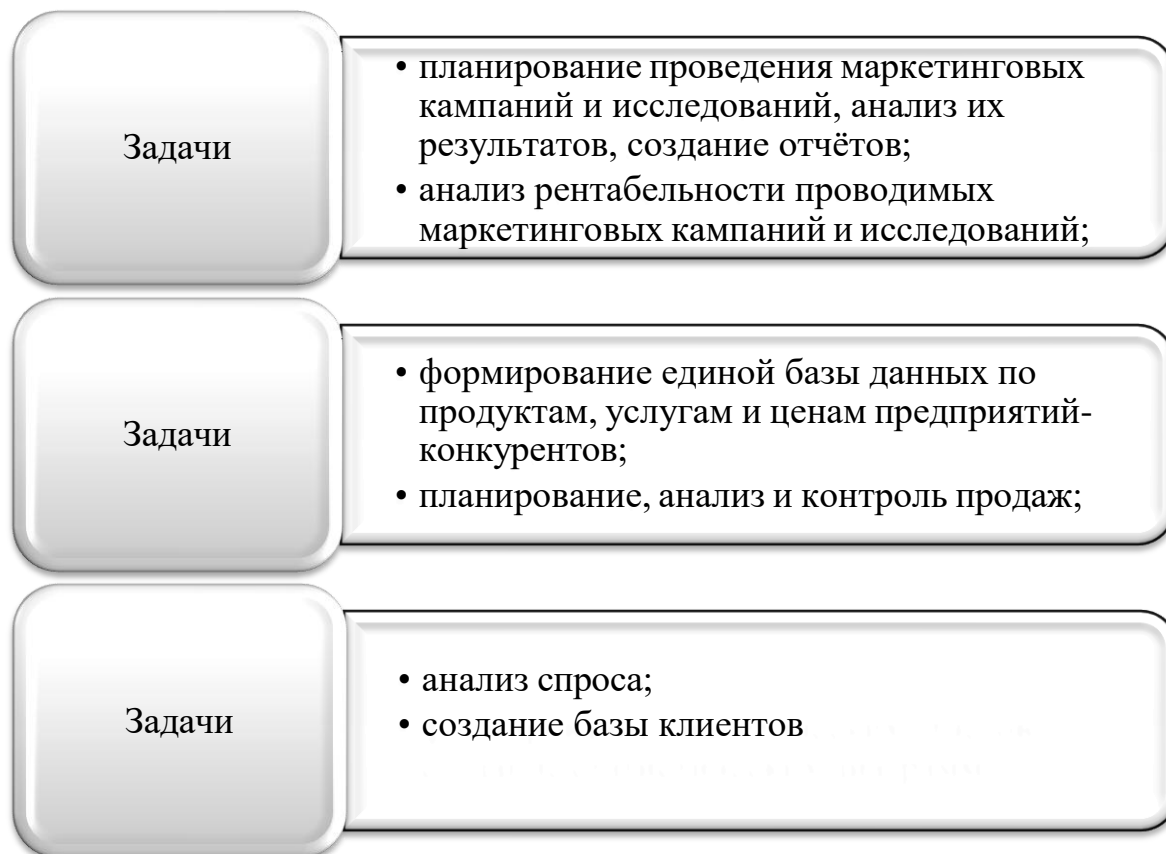


Рисунок 11 – Основные задачи CRM-системы

Bitrix24 CRM – система разработана компанией «Bitrix24» – крупнейшим поставщиком комплексных решений в сфере управления взаимоотношениями с клиентами.

В отличие от системы западного разработчика, Bitrix24 CRM лучше учитывает специфику нашего рынка, который в значительной степени отличается от зарубежных рынков.

Разработчикам, которые находятся здесь, а не где-то за океаном, легче поддерживать систему в соответствии с изменяющимся законодательством и бизнес-процессами, а также учитывать особенности национальных подходов к бизнесу. К тому же Bitrix24 CRM предлагается по более привлекательной цене. Стоимость лицензий Bitrix24 CRM в среднем в два раза ниже стоимости лицензий Microsoft CRM, при том, что возможности платформы и набор функциональности Bitrix24 CRM значительно больше, чем у Microsoft CRM.

Функциональность Bitrix24 CRM включает, помимо стандартных CRM модулей, также блоки управления проектами, управления сервисом (согласно библиотеке ITIL), модули Склад, Операции и т. д.

Bitrix24 CRM будет сопровождать компанию вместе с ростом бизнеса,

и помогать в построении новых процессов организации. Функциональность Bitrix24 CRM предоставляет клиенту гораздо больше возможностей.

Пользователь (без знания программирования) может настраивать Bitrix24 CRM, в частности, создавать пользовательские запросы, отчеты в Excel, графики, итоговые таблицы и т. д. Подобных возможностей в MS CRM нет.

На базе Bitrix24 CRM (в отличие от Microsoft CRM) можно создавать любые конфигурации. В Microsoft CRM, к примеру, нельзя изменить внешний вид раздела или карточки, нельзя создавать циклические процессы и т. д.

Bitrix24 CRM предназначена для работы с большими массивами данных, и поддерживает одновременную работу тысяч пользователей. Для клиентов доступны соответствующие тесты, демо-стенд работает в офисе Bitrix24.

На базе Bitrix24 CRM (в отличие от Microsoft CRM) можно создавать любые конфигурации. В Microsoft CRM, к примеру, нельзя изменить внешний вид раздела или карточки.

Совокупность этих обстоятельств и обусловила выбор в пользу CRM-системы компании «Bitrix24».

Подключив Bitrix24 CRM к учетной системе 1С- Бухгалтерия, можно детально проанализировать соотношение продаж и закупок, а также состояние склада по товарным позициям по отношению к клиентским группам и по любым другим параметрам. При этом можно учесть и шаги конкурентов, и работу персонала, и прочие факторы, что невозможно сделать при аналогичном анализе в рамках учетной системы.

CRM-система Bitrix24 решает множество задач, посредством чего позволяет предприятию получить долгосрочное конкурентное преимущество, таблица 16.

Таблица 16 – Результаты внедрения системы Bitrix24 CRM

Результаты внедрения системы Bitrix24 CRM		
Увеличение объема продаж. Это объясняется налаженностью бизнес-процессов и документооборота.	Увеличение количества повторных обращений вследствие большей удовлетворенности клиентов-потребителей, которая достигается благодаря анализу накопленных в системе данных о потребностях клиентов.	В целом увеличивается эффективность работы подразделений предприятия за счет автоматизации ранее ручных процессов, систематизации прежде разрозненных операций, возможности персонального и более целевого подхода к клиенту.

Благодаря возможности построения различных отчетов в CRM-системе Bitrix24, руководство предприятия имеет реальную возможность оперативно реагировать на любые рыночные изменения и принимать эффективные маркетинговые решения.

2. Сетевые предприятия розничной торговли должны предвидеть ожидания покупателей, их настроение и желание приобретать качественные продовольственные товары именно у них.

Это позволит привлекать новых клиентов, завоевать их доверие, расширить сегмент рынка и как следствие утвердятся на рынке, преуспевать и быть конкурентоспособными.

По статистике до 36% респондентов, не устраивает обслуживание персонала, они считают, что продавцы-консультанты не достаточно вежливы, аккуратны и квалифицированы. В связи с этим предлагается проводить повышение квалификации персонала ООО «Смарт», таблица 17.

Таблица 17 – Затраты от внедрения рекомендаций по повышению квалификации работников ООО «Смарт»

№ п/п	Показатели	Сумма
1.	Тренинги для руководителей (руб.)	6 000
2.	Курсы переподготовки для заместителя директора по коммерческим вопросам, (руб.)	6 500
3.	Обучающие курсы продавцов – консультантов (руб.)	43 680
	Итого единовременные затраты (руб.)	56 180

С целью повышения квалификации персонала необходимо проводить:

1) тренинги для руководителей – помогут выработать прогрессивный подход к решению поставленных задач и обнаружить пути делового развития и совершенствования деятельности магазина. Был выбран центр: Тренинг – центр «Лидер» г. Красноярск. Общий объем программы 72 часа по дистанционной форме, тема «Бизнес-форум. Наш Покупатель». Комплект раздаточных материалов, сертификат участника, фото отчет, электронный вариант презентации. Стоимость программы 6000 руб.;

2) курсы переподготовки для заместителя директора по коммерческим вопросам проводятся на базе учебного центра «Маркетолог – аналитик» в объеме 72 часа по дистанционной форме. Стоимость программы 6 500 руб.;

3) обучающие курсы продавцов – консультантов и кассиров. По окончании обучения слушатели получают сертификат о прохождении курса «Продавец консультант торгового предприятия». Стоимость курсов на 1 человека индивидуально 10 400 рублей, если группа от 5 чел. – 30 % скидка. Учебный центр «Прогресс» г. Красноярск. Предполагается, что на обучение будут направлены 4 продавца – консультанта и 2 оператора торгового зала. Следовательно, общая сумма затрат на обучающие курсы продавцов – консультантов составит 49 920 руб. (10 400 руб.×6 чел.) –30% = 43 680 руб.).

3. Проведение ряда корпоративных праздников для посетителей в ООО «Смарт».

Компания уделяет мало внимания такому аспекту политики продвижения как связи с общественностью. В то же время, это один из главных факторов создания положительной репутации предприятия и повышения притока посетителей. Прежде всего, ООО «Смарт» может начать активно участвовать в общественной жизни своего района. К примеру, она может организовать корпоративный праздник, приуроченный ко дню

энергетика, учителя и т.д.

В последние годы проведение праздников в торговых компаниях – это очень популярный способ привлечь внимание новых покупателей. Благодаря организации ряда тематических праздников будет возможным увеличение потока посетителей ООО «Смарт» и повышение лояльности со стороны не только постоянных, но и новых покупателей.

Множество компаний сферы развлечений на данный момент готово предложить свои услуги по организации и проведению различных тематических праздников. Тем не менее, не всеми компаниями учитывается специфика проведения таких мероприятий в торговой компании. Вместе с тем, в ходе выбора основным фактором является не столько стоимость проведения таких тематических праздников, а то, насколько качественно эта работа будет выполнена. За период реализации проекта планируется проведение четырех праздников с периодичностью в 2 недели. Продолжительность каждого из них составит 3 часа. В таблице 18 представлена сравнительная характеристика организаций, проводящих детские праздники.

Таблица 18 – Сравнительная характеристика компаний, организующих праздники

Показатели	Контрагенты		
	Агентство праздников «Сю рприз»	Агентство праздников «Авеню»	Агентство праздников «Celebrio Catering»
Цена за 1 час	6 500	6 000	5 000
Наличие отзывов и рекомендаций	Присутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Наличие уникальных тематических программ	Отсутствуют	Присутствуют	Присутствуют
Условия оплаты	50% предоплата	50% предоплата	50% предоплата

Исходя из основных условий сотрудничества и на основании рекомендаций и отзывов, была выбрано агентство «Celebrio Catering».

4. Проведение рекламной кампании. Для повышения эффективности предложенных мероприятий нужна очень хорошая информация поддержка. В связи с этим на период проведения мероприятия необходима разработка рекламной кампании. Анализ маркетинговой деятельности показывает, что рекламная деятельность ООО «Смарт» в большей мере связана с наружной рекламой на самом фасаде торговой компании, а также с рекламой арендаторов. Тем не менее, чтобы повысить узнаваемость и повысить имидж ООО «Смарт» необходимо периодическое проведение рекламных кампаний, направленных на привлечение внимания к предстоящим праздникам или сезонным распродажам. Для обеспечения информационной поддержки данных мероприятий рекламу необходимо разместить следующими способами: раздача листовок рядом с ООО «Смарт»; реклама на радио; реклама на телевидении.

Информационный холдинг «Гранд-Медиа Групп» был выбран в качестве партнера по рекламной поддержке реализуемого мероприятия. Выбор

обусловлен предложением этого холдинга по привлечению внимания целевых потребителей ООО «Смарт», а также возможностями организации комплексной рекламной кампании. Трансляция рекламных роликов будет осуществляться на радио и местных телевизионных каналах. Вместе с тем, в качестве бонуса ООО «Смарт» получит возможность разместить рекламный модуль в местном еженедельнике.

Распределение рекламы на телевидении будет следующим:

- трансляция ролика (продолжительность 15 секунд) по будням в вечернем прайме в количестве - 3 выхода в день;
- трансляция ролика (продолжительность 15 секунд) по выходным дням офпрайм в количестве - 3 выхода в день.

Трансляция ролики на радио (продолжительность 30 секунд) по 1 выходу в день в утреннем и вечернем прайме.

ООО «Смарт» будет самостоятельно выпускать и раздавать листовки о предстоящих мероприятиях. Пять тысяч штук – это планируемый тираж листовок. Задача офис-менеджера будет состоять в разработке дизайна и печати листовок, а распространять их будут администраторы и арендаторы ООО «Смарт».

Итак, предлагаемое мероприятие нацелено на развитие маркетинговой активности ООО «Смарт» и повышения конкурентоспособности ООО «Смарт». Система мероприятий обеспечит повышение узнаваемости магазина, формирование у посетителей положительного мнения о нем.

3.2 Финансирование предложенных мероприятий и экономическая эффективность их внедрения

Цель предлагаемых мероприятий – повышение качества услуг ООО «Смарт» за счет внедрения предложений, направленных на повышение имиджа и узнаваемости ООО «Смарт».

Участниками, задействованными в данном мероприятии являются: директор, коммерческий директор, управляющий отделом продаж, юрисконсульт. Срок данного проекта составляет – с 01.02. 2023 г. по 30.04. 2023 г.

В таблицах ниже представлены расчеты стоимости услуг предприятий – партнеров, а также оплаты премий участникам предлагаемых мероприятий.

В таблице 19 представлен расчет стоимости услуг по проведению праздников.

Таблица 19 – Расчет стоимости услуг по проведению праздников

Наименование затрат	Цена, рублей за 1 час	Количество часов за 1 праздник	Количество праздников	Общая стоимость, рублей
Организация и проведение праздника	5 000	3	4	60 000
Прокат технического оснащения	200	3	4	2 400
Итого:				62 400

В таблице 20 представлен расчет оплаты премий участникам проекта.

Таблица 20 – Расчет оплаты премий участникам проекта

Участники проекта	Сумма премий на 1 человека	Общая сумма премий	Отчисления 30%	Итого общая сумма
Заместитель директора по коммерческой деятельности	12 000	12 000	3 600	15 600
Начальник службы маркетинга	9 000	9 000	2 700	11 700
Юрисконсульт	5 000	5 000	1 500	6 500
Маркетолог (2 человека)	11 000	22 000	6 600	28 600
Офис-менеджер	7 000	7 000	2 100	9 100
Итого	x	55 000	16 500	71 500

В таблице 21 представлен расчеты стоимости услуг по проведению рекламной компании.

Таблица 21 – Расчет стоимости услуг по проведению рекламной компании

Вид рекламы	Количество выходов за проект (12 недель)	Цена 1 выхода/ролика по прайс-листу, руб.	Стоимость по прайс-лист, руб.	Цена 1 выхода/ролика со скидкой, руб.	Итоговая сумма со скидкой, руб.
1. Реклама на ТВ					
Изготовление ролики (5 роликов)	5	2 500	12 500	1 000	5 000
Трансляция ролики (15 сек) по будням вечерний прайм (3 выхода в день)	180	1 000	180 000	550	99 000
Трансляция ролики (15 сек) по выходным офпрайм (3 выхода в день)	72	700	50 400	300	21 600
2. Реклама на радио					
Изготовление ролики (5 роликов)	5	1 000	5 000	500	2 500
Трансляция ролики (30 сек) прайм (2 выхода в день)	180	800	144 000	450	81 000
Итого:					209 100

Общая смета затрат для всех мероприятий представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Смета затрат для предлагаемых мероприятий

Статья расходов	Сумма
Затраты на повышение квалификации персонала	56 180
Приобретение системы Bitrix24 CRM	832 800
Оплата по договору компании-партнеру № 3 за организацию и проведение праздника	62 400
Оплата по договору компании-партнеру № 4 проведение рекламной кампании	109 100
Оплата работы всех участников	71 500
Общие расходы	10 000
Итого:	1 141 980

Общий размер затрат на предлагаемые мероприятия составит 1 141 980 руб.

Так как предложенные мероприятия, в первую очередь, направлены на повышение процесса качества обслуживания покупателей в ООО «Смарт» и его узнаваемости на рынке продуктов питания, результатом реализации программы следует ожидать увеличение потока покупателей. Это в свою очередь обеспечит рост выручки ООО «Смарт» от реализации товаров и услуг.

Результаты анализа источников финансирования процесса обслуживания покупателей в ООО «Смарт» показали, что у предприятия к концу 2021 года имеется достаточное количество собственных средств, поэтому предлагаемые мероприятия будут полностью реализованы за счет них.

Для оценки уровня роста выручки ООО «Смарт» в результате реализации предложенной программы были привлечены эксперты из числа работников компании: директор, заместитель директора по коммерческой деятельности, главный бухгалтер, начальник службы маркетинга.

Экспертная оценка роста выручки ООО «Смарт» в результате реализации мероприятий представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Экспертная оценка роста выручки ООО «Смарт» в результате реализации мероприятий проекта

Мероприятия	Директор	Заместитель директора по коммерческой деятельности	Начальник службы маркетинга	Главный бухгалтер
Повышение квалификации персонала	4%	3%	2%	2%
Приобретение системы Bitrix24 CRM	2%	2%	2%	2%
Проведение праздников в ООО «Смарт»	2%	3%	3%	2%
Комплексная рекламная кампания	3%	4%	2%	2%
Итого:	11%	12%	9%	8%

Таким образом, исходя из средневзвешенной экспертной оценки в результате реализации программы по повышению качества обслуживания покупателей рост выручки ООО «Смарт» составит десять процентов.

Предложенная программа в ООО «Смарт» будут эффективны в том случае, если принесут предприятию дополнительную прибыль. Далее целесообразно спрогнозировать финансовые результаты на 2023 год. Прогнозирование выручки целесообразно провести на основе таких методов как: экстраполяция по среднему абсолютному и среднему приросту. Для определения абсолютного темпа роста была использована формула 5, 6:

$$\Delta Y = \frac{Y_n - Y_1}{n - 1} \quad (5)$$

$$Y_{n+1} = Y + \Delta Y \quad (6)$$

Прогнозное значение выручки ООО «Смарт» по среднему абсолютному приросту составит:

$$\Delta Y = (25710 - 17168) / 3 = 2847 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$Y_{2022} = 58261 + 6351 = 64612 \text{ (тыс. руб.)}$$

Прогнозное значение выручки ООО «Смарт» по среднегодовому темпу роста составит:

$$\text{Темп роста } 55261/51910 \times 51910/47307 = 1,224$$

$$N_{2022} = 58261 \times 1,224 = 71311 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчетов различными методами прогнозирования представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Прогноз выручки ООО «Смарт» на 2022 год

Показатели	Методы прогнозирования	
	Экстраполяция по среднему абсолютному приросту	Экстраполяция по среднему приросту
Темп роста выручки от продаж 2022 г. (прогноз) к 2020 г., %	22,1	49,8
Выручка на 2022 г. (прогноз), тыс. руб.	64612	71311

Как показывают данные таблицы 24, прогнозы по росту выручки по абсолютному приросту на 2021 год составляет 22,1%, по среднегодовому темпу за три года – 49,8%. Решено принять в качестве наиболее вероятной более пессимистический прогноз, согласно которому прогноз результата (выручки) на прогнозируемый период составляет 64 612 тыс. руб.

Далее целесообразно спрогнозировать показатели финансовых результатов на 2022 год с учетом предлагаемой программы.

Для сравнения экономической эффективности построена таблица 25.

Таблица 25 – Сравнение экономического эффекта и эффективности с учетом предложенных мероприятий в ООО «Смарт»

Показатели	2021 г.	2022 г.		Темп роста, от реализации мероприятий, %
		План (без предложенных мероприятий)	Прогноз (с учетом предложенных мероприятий)	
Товарооборот, тыс. руб.	58 261	64612	71311	110,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	44 806	44806	44806	100,0
Коммерческие расходы	11988	11988	13129,98	109,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 467	7818	13375,02	171,1
Рентабельность продаж, %	10,8	17,0	20,9	+3,9п.п.

С учетом предложенных мероприятий товарооборот может увеличиться на 10,4%. В то же время увеличились коммерческие расходы на 9,5%. Данное

изменение положительно отразится на финансовом результате деятельности ООО «Смарт».

Таким образом, к концу 2022 года ООО «Смарт», с учетом предложенных мероприятий по совершенствованию качества обслуживания потребителей увеличит свою прибыль на 71%. Также за счет увеличения суммы прибыли от реализации увеличилась и рентабельность продаж – на 3,9 процентных пункта.

Следует учитывать, что на эффективность реализации мероприятий может оказать изменение потребительских предпочтений, поэтому в дальнейшем необходимо своевременное проведение маркетинговых исследований по выявлению предпочтений основных потребителей ООО «Смарт» постоянного анализа спроса и тенденций данного рынка.

ООО «Смарт» находится на четвертой стадии жизненного цикла – расширения (четвертой), то есть предприятие активно реализует маркетинговые программы, расширяет сферы деятельности, внедряет новые формы продаж, из-за чего данный этап нуждается в дальнейшем развитии, соответственно нуждается в дополнительном финансировании.

Таким образом, в рамках исследования предложены мероприятия, способствующие повышению качества обслуживания потребителей ООО «Смарт» и проведена оценка их эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основным видом деятельности ООО «Смарт» является розничная продажа продуктов питания и товаров народного потребления. Стратегия развития ООО «Смарт» направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка розничных продаж, а также сервисных услугах. За исследуемый период товарооборот растет более быстрыми темпами по отношению к затратам, что положительно отражается на финансовом результате ООО «Смарт».

Структура товарной продукции показывает, что основная деятельность ООО «Смарт» в основном направлена на реализацию гастрономических товаров, которое в динамике имеет положительную тенденцию роста. Следует отметить рост по всем видам товаров.

Продажа продукции ООО «Смарт» рентабельна, это подтверждается положительным показателем рентабельности продаж, она увеличилась на 0,88 п.п., что свидетельствует о росте эффективности деятельности компании.

Процесс обслуживания покупателей обеспечивает торговому предприятию социальный и экономический эффект, социальный эффект проявляется в завоевании большого количества покупателей и качественном удовлетворении спроса, экономический эффект заключается в максимальной прибыли предприятия. Поэтому организация и оценка качества торгового обслуживания имеет важнейшее значение в деятельности компании ООО «Смарт».

Исследование по оценке качества обслуживания потребителей в ООО «Смарт» показало, что покупатель наиболее требовательно относится к блоку «Надежность» и «Уверенность». При проведении психометрического анализа SERVQUAL были отказы, в силу разных причин (нежелание заполнять, нет времени – перерыв на обед, ребенок ждет, отсутствие мотивации).

При анализе полученные результаты были сгруппированы в среднее значение, где указаны положительные элементы – успешный, и отрицательные моменты – неуспешный.

Таким образом, в результате было выяснено, что внутренние стандарты обслуживания «Ценник» и стандарт «Детектор» являются значимыми факторами при обслуживании покупателя в ООО «Смарт». Большинство респондентов выражали свое недовольство – по выявленным недочетам магазина (отсутствие ценников на товар), на наличие безопасной формы расчета (на наличие современного детектора на кассе).

Источники финансирования деятельности ООО «Смарт» – это денежные средства, которые могут быть использованы в качестве ресурсов, направленных на обслуживание потребителей. От правильного подбора источников финансирования зависит не только жизнеспособность деятельности ООО «Смарт», но и распределение конечных доходов от нее, что дает финансовую устойчивость предприятию, осуществляющему финансово-хозяйственную деятельность.

Объем ресурсов, направляемых на финансирование деятельности предприятия, устанавливается в размере, не превышающем величину собственного капитала. Это связано с тем, что предприятием для финансирования деятельности в основном использует собственные средства. Под собственным капиталом понимают совокупность экономических отношений, позволяющих включить в хозяйственный оборот финансовые ресурсы, принадлежащие либо собственникам ООО «Смарт».

Источники финансирования - это денежные средства, которые могут быть использованы в качестве денежных ресурсов, направленных на поддержание процесса обслуживания покупателей на должном уровне. От правильного подбора источников финансирования зависит не только жизнеспособность деятельности ООО «Смарт», но и распределение конечных доходов, что дает финансовую устойчивость предприятию, осуществляющему финансово-хозяйственную деятельность.

С 2017 года по 2019 год финансирование деятельности ООО «Смарт» происходит как за счет собственных средств, так и за счет дополнительно привлеченных источников их удельный вес к концу периода составил 95,5% и 4,5% (соответственно) от общей суммы источников.

Размер всех источников, за счет которых финансируются оборотные средства предприятия, к концу 2019 года увеличился на 5 480 тыс. руб. или на 25,6%, по сравнению с 2017 годом. Из них стоимость собственных источников финансирования оборотных средств увеличилась на 25,6%, тогда как сумма дополнительно привлеченных источниками финансирования увеличилась на 26,2%.

В ООО «Смарт» применяется предметный подход управления источниками финансирования. Функциональная концепция заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности. Функциональная часть управления источниками финансирования, регламентируется должностными инструкциями и положениями об отдельных структурных подразделениях ООО «Смарт» и исполнителях разработанных на основании типовых нормативно-технических документов и дополнительных четко сформулированными полномочиями, ответственностью, скрупулезно описанными задачами, исключающими дублирование выполняемых управленческих работ.

Политика финансирования процесса обслуживания потребителей нацелена на рациональное сочетание различных источников финансирования. В ООО «Смарт» в качестве основного источника финансирования используются собственные источники финансирования. Это говорит о высокой активности предприятия и правильной стратегии его развития.

В рамках мероприятий, направленных на совершенствование качества обслуживания потребителей ООО «Смарт» разработана программа и проведена оценка ее эффективности.

Предложенная программа включает в себя реализацию комплекса мероприятий, а именно:

- повышение квалификации торгового персонала;
- приобретение Bitrix24 CRM-системы;
- подготовка и проведение ряда праздников в компании;
- проведение целенаправленной рекламной кампании.

Предлагаемый комплекс мероприятий направлен на повышение качества обслуживания потребителей ООО «Смарт».

Внедрение новых мероприятий характеризуются высокой степенью риска, поскольку использование новых технологий продаж может иметь как положительный, так и отрицательный экономический эффект, вследствие этого руководству ООО «Смарт» необходимо более тщательно подбирать источник финансирования.

Для облегчения этой задачи ООО «Смарт» предлагается использовать разработанный алгоритм выбора источника финансирования, который помогает определить наиболее приемлемый способ инвестирования, основываясь на целях и задачах проекта. Использование данного алгоритма позволит:

- применять тот или иной источник финансирования в соответствии со стадией жизненного цикла, сроками и суммой финансирования проекта, а также с учетом фактора риска;
- при необходимости объединять источники финансирования, исходя из внешних условий и суммы финансирования;
- разработать оптимальный вариант финансирования с учетом преимуществ и недостатков каждого источника финансирования.

С учетом предложенных мероприятий товарооборот может увеличиться на 10,4%. В то же время увеличились коммерческие расходы на 9,5%. Данное изменение положительно отразится на финансовом результате деятельности ООО «Смарт».

Таким образом, к концу 2022 года ООО «Смарт», с учетом предложенных мероприятий по совершенствованию качества обслуживания потребителей увеличит свою прибыль на 71%. Также за счет увеличения суммы прибыли от реализации увеличилась и рентабельность продаж – на 3,9 процентных пункта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) (Федеральный закон РФ от 26.01.1996 № 14-ФЗ: ред. от 01.01.2022) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.02 № 127 – ФЗ: ред. от 03.07.2019 [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru>
3. Приказ Минэкономразвития РФ от 18.04.2011 № 175 «Оценки финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты этим лицом налога [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru>
4. Антикризисное управление: теория и практика: учебник / под ред. А.Н. Ряховской, Е.А. Кован. - М.: КноРус, 2018. – 356 с.
5. Антонова Н.А. Риски: классификация и методы управления ими / Н.А. Антонова // Аудиторские ведомости. – 2016. – № 7. – С. 23-36
6. Арис Е.Т. Финансовые риски, их сущность и классификация // Молодой ученый. - 2017. - №31. – С. 24-27.
7. Артамонова Н.А. Методы оценки предпринимательских рисков // Молодой ученый. - 2017. - №22. – С. 237-240.
8. Афанасьева, А.Н., Ефимова, Н.Ф. Применение моделей оценки степени банкротства предприятий / А.Н. Афанасьева, Н.Ф. Ефимова // Синергия Наук. 2017. № 8. – С. 129-139.
9. Баклаева, Н.М., Финансовый анализ (продвинутый уровень): Учебное пособие для студентов экономических вузов. - Пятигорск: РИА-КМВ, 2018. – 400 с.
10. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 384 с.
11. Балдин К.В., Передеряев И.И., Голов Р.С. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 418 с.
12. Бехтина, О.Е. Современные проблемы прогнозирования банкротства предприятий / О.Е. Бехтина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2017. Т. 1. № 1. – С. 75-81.
13. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. - К: Эльга, Ника-Центр, 2017. – 672 с.
14. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – М.: Омега–Л, 2017. – 158 с.
15. Бобылева, А. З. Финансовые управленческие технологии / А.З. Бобылева. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 494 с.
16. Вайсблат, Б.К, Любушин, Н.П. Оценка риска несостоятельности организаций / Б.К. Вайсблат // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 42. – с. 2-10.
17. Васильченко, Н. Г. Современная система управления предприятием:

Учебно-практическое пособие / Н.Г. Васильченко. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2016. – 320 с.

18. Верховод В. Н. Клиентоориентированность в сложно-структурированных системах // Молодой ученый. – 2017. – №22. – С. 247-249.

19. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2016. – 264 с.

20. Волкова М.Н., Винникова А.И., Худоян Е.Г. Угрозы экономической безопасности предприятия и их классификация / И.Н. Волкова // В сборнике: Социально-экономическое обеспечение развития хозяйственных формирований. – Воронеж, 2016. – С. 169-172.

21. Воронцовский А.В. Оценка рисков. – М.: Юрайт, 2018. – 179 с.

22. Герасименко О. А., Орлов А. А. Источники финансирования как ключевой элемент устойчивого финансового развития корпорации [Текст] // Молодой ученый. – 2017. – №1.

23. Гулакова О.В., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник С-Петербур. Ун-та. Сер. Менеджмент. – 2018. – Вып. 4. – С. 39-64

24. Депутатова Е.Ю., Зверева А.О., Ильяшенко С.Б. Качество и культура торгового обслуживания в контексте влияния на конкурентоспособность в розничной торговле: Учебное пособие для бакалавров / Е.Ю. Депутатова, А.О. Зверева, С.Б. Ильяшенко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019. – 546 с.

25. Дьяков С.А. Сущность предпринимательского риска // С.А. Дьяков. – Науч - но-практический электронный журнал «Аллея Науки». – 2018. – №11(27). – С. 3-9

26. Ефремова М.В., Чкалова О.В. Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность» // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. № 2 (42). – С. 17-24.

27. Загородников, С. В. Финансовый менеджмент. Краткий курс / С.В. Загородников. – М.: Окей– книга, 2017. – 176 с.

28. Запорожцева Л. А. Разработка стратегии обеспечения финансовой безопасности предприятия // Фундаментальные исследования. – Пенза, 2017. – № 11 (8).

29. Ковалев, В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник [Текст] / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 352 с.

30. Лансков Д.П. Анализ качества услуг как необходимое условие повышения конкурентоспособности организаций сервиса // Экономические науки. 2016. № 1 (74). – С. 138–140.

31. Мельникова И.Ю. Модель клиентоориентированного бизнеса / И.Ю. Мельникова, П.О. Двизова // Актуальные проблемы общества в современном научном пространстве: сб. статей/под общ.ред. А.А. Сукиасян; НИЦ АЭТЕРНА. – Уфа.: 2016. – 380 с.

32. Никитина, Е.П. Менеджмент: Учебное пособие / Е.П. Никитина. –

М.: Дашков и К, 2016. – 620 с.

33. Никулина Ю.Н., Вакушкина О.И. Повышение конкурентоспособности организации сферы услуг с позиции системы управления качеством / Никулина Ю.Н., Вакушкина О.И // Журнал Universum: экономика и юриспруденция. – 2017. – № 3 (36). – С. 17-20.

34. Новичкова, О. В. Эффективное управление финансовыми ресурсами организации // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы. Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, 2015. – С. 99-104.

35. Опалева, Н.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.Г. Опалева. - М.: Юрайт, 2016. – 348 с.

36. Перлова А.С. Риски, их понятие и определение / А.С. Перлова // Научный альманах УГНТУ. – 2019. – № 10-1. – С. 90-93

37. Савченко, Н. Л. Управление финансовыми ресурсами предприятия // Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. – С. 128-129.

38. Саркисова Е.А. Риски в торговле. Управление рисками. – М.: Дашков и К, 2016. – 242 с.

39. Синяева И.М. Маркетинг услуг: Учебник / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова. – М.: Дашков и К, 2016. – 252 с.

40. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов / Ю.Н. Забродин и др. – М.: Дело АНХ, 2017. – 576 с.

41. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2017. – 168 с.

42. Фролова, И.И. Использование технологии контроллинга в системе менеджмента качества предприятия / И.И.Фролова, Д.Ф. Максимов // Современные материалы, техника и технологии. 2016. – № 2 – (5). – С. 214-220.

43. Функ Т.А., Власенко Р.Д. Оценка финансовых рисков предприятия на основании бухгалтерской отчетности // Молодой ученый. – 2018. – №18. – С. 377-381.

44. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2018. – 544с.

45. Шапиро, С. Имидж компании как работодателя и технология его исследования на внутрифирменном рынке труда [Текст] / С. Шапиро // Управление развитием персонала. – 2017. – № 1. – с. 11–14.

46. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Дашков и К, 2018. - 544 с.

47. Шестакова Е.В. Управление финансами предприятия / Е.В. Шестакова // Финансовый менеджмент. – 2017. – № 6

48. Шимко, П.Д. Международный финансовый менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Д. Шимко. – Люберцы: Юрайт, 2017. – 493 с.

49. Щеглов, А.Г. Стратегия финансового оздоровления предприятия [Текст] / А.Г. Щеглов // Российское предпринимательство. – 2017. – № 23 (221). – С. 38-45.

50. Яковлева, И.Н. Оценка финансовых рисков на базе бухгалтерской отчетности / И.Н. Яковлева // Справочник экономиста, 2017. – № 5. – С.12-19.

51. Бутковская Г. В. Цифровые технологии взаимодействия с клиентами после покупки: основные тенденции и успешный опыт // Вестник университета. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-vzaimodeystviya-sklientami-posle-pokupki-osnovnye-tendentsii-i-ushpeshnyy-opyt>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «СМАРТ»

