

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ

по производственной практике по получению
профессиональных умений и опыта
профессиональной деятельности

ООО «МВМ», Магазин №812, г. Владивосток

Студент
группы БМН-19-УБ1

Б.А. Науман

Студент
группы БМН-19-УБ1

Д.А. Игнатовский

Руководитель
канд. экон. наук, доцент

Е.А. Нигай

Руководитель от предприятия
директор

С.В. Белоусов

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент

Е.А. Нигай

Владивосток 2023

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

на производственную практику по получению профессиональных умений и опыта
профессиональной деятельности

Студенты группы: БМН-19-УБ1 Игнатовский Дмитрий Алексеевич
БМН-19-УБ1 Науман Богдан Александрович

Срок сдачи: 07.04.2023

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

Введение: определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения.

Задание 1:

Раздел 1 Анализ условий осуществления деятельности предприятия

- 1.1 Оценить экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-17)
- 1.2 Описать виды деятельности, выпускаемую продукцию, опыт работы на рынке, стратегические цели и задачи, представить динамику основных технико-экономических показателей деятельности. (ПК-17).

Задание 2:

Раздел 2 Экономический анализ деятельности предприятия

- 2.1 Провести экономическую оценку ресурсов предприятия, выявить сильные и слабые стороны его деятельности (с учетом специфики деятельности организации).
- 2.2 Выявить и обосновать рыночные возможности предприятия на основе проведенного анализа (ПК-17)

Задание 3:

Раздел 3 Бизнес-план (проект) по созданию нового или развитию существующей организации (направлений деятельности, продуктов/услуг)

- 3.1 Предложить бизнес-план (или проект мероприятий) для использования рыночных возможностей (решения выявленных проблем): описать мероприятия, определить их цели и задачи. (ПК-18).
- 3.2 Установить ответственных за реализацию проекта/бизнес-плана (по должностям) со стороны предприятия и последовательность выполняемых действий, а также необходимость согласования (использовать проектные инструменты, например, диаграмму Ганта или матрицу ответственности). (ПК-19)
- 3.3 Сформировать перечень документов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности (ПК-20)
- 3.4 Представить экономическое обоснование бизнес-плана (проекта) (ПК-18). Оформить бизнес-план (проект) в соответствии с выбранной методикой (ПК-18)

Задание 4:

Заключение: сделать общие выводы по работе, отметить, какие задачи решены в ходе прохождения практики, оценить эффективность принятых управленческих решений

Список использованных источников (не менее 20-ти позиций, не старше 5 лет)

Задание 5: Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов (ОПК-7).

Оформить отчет в соответствии с со стандартами ВГУЭС.

Руководитель практики

канд.экон.наук,

доцент кафедры экономики и управления

Нигай Е.А.

Задание получил:

Игнатовский Д.А.

Задание получил:

Науман Б.А.

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации

Директор, ООО «МВМ»

Белоусов С.В.

РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студенты Игнатовский Дмитрий Алексеевич, Науман Богдан Александрович
Фамилия Имя Отчество

Кафедра экономики и управления гр. БМН-19-УБ1

Руководитель практики Нигаи Е.А.
Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

_____ Белоусов
С.В.
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____ Игнатовский Д.А.
(подпись обучающегося)

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____ Науман Б.А.
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	06.02.2023	Выполнено
	Инструктаж по технике безопасности		Выполнено
2. Исследовательский	Знакомство с предприятием, изучение вопросов, предусмотренных заданием на практику, сбор фактического и литературного материала.	07.02.2023-13.02.2023	Выполнено
3. Аналитический	Сбор, обработка и систематизация собранного статистического, фактического и литературного материала.	14.02.2023-04.03.2023	Выполнено
4. Экспериментальный этап	Выполнение индивидуального задания на практику. Выполнение работ на предприятии.	05.03.2023-27.03.2023	Выполнено
5. Подготовка отчета по практике	Оформление отчета согласно стандартам оформления, оформление отчетной документации, подготовка краткого доклада о результатах практики	28.03.2023-13.04.2023	Выполнено
6. Защита отчета у руководителя практики от кафедры	Представление результатов практики. Защита отчета	14.04.2023	Выполнено

Руководитель практики
канд.экон.наук, доцент кафедры экономики и управления _____ Нигаи Е.А.

Руководитель практики от предприятия _____ Белоусов С.В.

Отзыв-характеристика

Студенты четвертого курса кафедры экономики и управления ВВГУ Игнатовский Дмитрий Алексеевич и Науман Богдан Александрович проходили производственную практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности с 6 февраля 2023 года по 15 апреля 2023 года на предприятии ООО «МВМ» под руководством директора Белоусова С.В.

В период практики студенты выполняли обязанности продавца. За время прохождения практики студенты показали высокий уровень теоретической подготовки, умение применять и использовать знания, полученные в вузе, для решений поставленных перед ними практических задач

Игнатовский Дмитрий Алексеевич и Науман Богдан Александрович зарекомендовали себя как амбициозные, целеустремленные и ответственные сотрудники предприятия ООО «МВМ». К своим обязанностям они подходили серьезно и добросовестно, никаких ошибок в работе допущено не было.

С коллективом у практикантов сложились хорошие отношения. Студенты Игнатовский и Науман соблюдали все правила и этикет общения с сотрудниками предприятия.

Во время прохождения практики студентами был проанализирован и подобран материал для практической части отчета. Претензий и замечаний к работе студента не было.

В целом работа студентов Игнатовского Дмитрия Алексеевича и Наумана Богдана Александровича заслуживает оценки «отлично»

Руководитель практики от
организации
Директор

Белоусов С.В. _____

(подпись)

Содержание

Введение	3
1 Анализ условий осуществления деятельности предприятия	4
1.1 Экономические и социальные условия ООО «МВМ»	4
1.2 Краткая характеристика предприятия ООО «МВМ»	9
2 Экономический анализ деятельности предприятия ООО «МВМ»	19
3 Проект по развитию предприятия ООО «МВМ»	30
Заключение	40
Список использованных источников	42
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «МВМ»	45

Введение

Целью производственной практики является закрепление и расширение полученных теоретических знаний по управленческим и экономическим дисциплинам, знакомство с методами управления деятельностью предприятия и его подразделений, приобретение практических навыков анализа системы управления организацией, оценки эффективности управленческих решений, взаимодействия с различными структурами и категориями общественности, составляющими деловую среду организации.

Задачи, поставленные в начале практики:

- 1) Изучение структуры предприятия, организации и технологии его деятельности, основных функций производственных и управленческих подразделений;
- 2) Изучение работы управляющего внутри самого предприятия;
- 3) Закрепление полученных знаний в процессе обучения;
- 4) Сбор необходимого практического материала для написания отчёта по практике и выполнение индивидуального задания;
- 5) Анализ организации выполнения управленческих решений и контроля за их исполнением.

Во время прохождения практики на предприятии «Эльдорадо», предоставляется возможность ознакомиться со всеми правилами работы службы менеджер, получить много полезной информации, которую можно использовать в дальнейшем обучении. Весь персонал предприятия действительно являются наилучшими специалистами в своем деле. Для них люди – это самое главное, что есть в данной сфере и конечно, они прилагают все усилия для того, чтобы клиент всегда остался доволен качеством продаваемой продукции и сервисом оказания услуг.

1 Анализ условий осуществления деятельности предприятия

1.1 Экономические и социальные условия

Компания Эльдорадо является одним из крупнейших розничных продавцов электроники и бытовой техники в России. Ее предпринимательская деятельность подвержена влиянию экономических и социальных условий в стране.

Экономические условия

1. Конкуренция в розничной торговле. Эльдорадо конкурирует с другими крупными розничными сетями, такими как РБТ, DNS и другие. Для выживания и развития, компания должна продолжать улучшать свои продукты и услуги, а также эффективно управлять своими издержками.

2. Курс валюты. Компания Эльдорадо является импортером техники, поэтому ей необходимо следить за курсом рубля и валютами стран-производителей, чтобы эффективно управлять себестоимостью товаров и ценами на них.

3. Рынок техники. Российский рынок электроники и бытовой техники не всегда стабилен. Кризисы, экономические и политические события могут повлиять на спрос и продажи. Эльдорадо должна грамотно реагировать на изменения спроса и адаптировать свою стратегию продаж.

Социальные условия

1. Демографические изменения. Демографические изменения также влияют на деятельность ООО "МВМ". Рождаемость, средний возраст населения и т.д. - все это факторы, которые могут повлиять на спрос на товары, предлагаемые компанией.

2. Образование. Доступность образования влияет на уровень доходов и покупательную способность населения, а также на повышение потребительской культуры и интереса к новым технологиям.

3. Культура и общество. Культурные и социальные тенденции также влияют на потребительскую активность. Например, развитие культуры работы

из дома в период пандемии приводит к большому спросу на электронику для работы.

Рассмотрим каждую группу условий осуществления предпринимательской деятельности по отдельности. Сначала необходимо разобрать экономические условия:

- 1) Конкуренция в розничной торговле – как уже было сказано выше – основными конкурентами Эльдорадо являются РБТ и DNS.

Объем торговли компании ДНС составляет 309219 миллионов рублей в масштабах страны и 4123 миллионов рублей в Приморском крае.

Объем торговли компании РБТ составляет 10308 миллионов рублей в масштабах страны и 1237 миллионов рублей в Приморском крае.

Объем торговли рассматриваемой компании Эльдорадо составляет 476000 миллионов рублей в масштабах страны и 2902 миллионов рублей в Приморском крае. В масштабах страны лидирующее место занимает Эльдорадо, однако в краевых масштабах компания находится на втором месте, уступая ДНС.

- 2) Курс валюты – большинство технически сложных товаров производится китайскими производителями, однако большая доля производителей техники так же находится в США (Dell, Apple, HP). Поэтому рассмотрим средневзвешенный курс рубля к доллару США и юаню.

Таблица 1.1 – Средневзвешенный курс рубля к доллару США и юаню

Дата	Курс доллара США к рублю, руб.	Курс юаня к рублю, руб.
1 января 2015	56,23	9,06
1 января 2016	72,92	11,23
1 января 2017	60,65	8,72
1 января 2018	57,60	8,84
1 января 2019	69,47	10,09
1 января 2020	61,90	8,88
1 января 2021	73,87	11,29
1 января 2022	74,29	11,65
1 января 2023	70,33	9,89

Исходя из данной таблицы мы можем увидеть, что максимально высокий курс как доллара и юаня существовал в период 2022 года и составлял 74,29 рублей за доллар США и 11,65 рублей за юань.

3) Стабильность рынка техники в России. За последние годы с российского рынка ушли такие производители компьютерной техники, как HP, Lenovo, Dell, Acer и ASUS. Некоторые из них, например, HP и Dell, продолжают работать в России, но стали ориентироваться на корпоративных клиентов, ограничивая продажи в розничной сети.

В то же время на российском рынке появились новые производители, среди которых китайские компании Huawei, Xiaomi и Lenovo, а также корейская Samsung. Эти производители активно развивают свои продажи в России и выходят на новые рынки. Кроме того, в России работают отечественные производители компьютерной техники, такие как НИКС и АО «Хай-Тек Парк».

Как мы можем увидеть, Российский рынок техники испытывал проблемы со стабильностью в связи с недавними мировыми событиями, однако в большинстве своем ритейлеры переориентировались на китайского производителя, что позволило восполнить ассортименты магазинов новыми товарами от крупных китайских брендов, а также привлечь на российский рынок новых игроков из азиатских стран, которые заняли место ушедших конкурентов.

Теперь необходимо рассмотреть социальные условия осуществления предпринимательской деятельности компании Эльдорадо.

1) Демографические изменения. Средний возраст покупателя бытовой и компьютерной техники в России составляет около 35-40 лет. Однако также есть и молодые покупатели в возрасте от 18 до 25 лет, которые активно используют современные технологии [1].

Теперь нам необходимо выяснить средний возраст населения Российской Федерации.

Таблица 1.2 – Численность населения РФ по полу и основным возрастным группам

	Все население, тыс. человек	В том числе в возрасте:			Удельный вес возрастных групп в общей численности населения, %		
		Моложе трудосп	Трудосп	Старше трудосп.	Моложе трудосп	Трудосп	Старше трудосп
Все население							
-мужчины и женщины	145557,5	27317,6	83226,8	35013,1	18,8	57,2	24,0
-мужчины	67654,2	14030,2	43300,9	10323,1	20,7	54,0	15,3
-женщины	77903,3	13287,4	39925,9	24690,0	17,1	51,3	31,6
Городское население							
-мужчины и женщины	108896,3	108896,3	20087,8	63036,2	18,4	57,9	23,7
-мужчины	49882,6	49882,6	10314,3	32202,4	20,7	64,6	14,7
-женщины	59013,7	59013,7	9773,5	30833,8	16,6	52,2	31,2
Сельское население							
-мужчины и женщины	36661,2	7229,8	20190,6	9240,8	19,7	55,1	25,2
-мужчины	17771,6	3715,9	11098,5	2957,2	20,9	62,5	16,6
-женщины	18889,6	3513,9	9092,1	6283,6	18,6	48,1	33,3

Мы видим, что возрастная группа трудоспособного населения составляет 57,2% от общего числа населения.

2) Образование. Уровень образования покупателей бытовой и компьютерной техники в России достаточно высокий. Большинство покупателей имеют высшее или среднее специальное образование. Это связано с тем, что современная техника требует знаний и умений для ее использования, а также с тем, что технологии играют все большую роль в образовании и науке. Рассмотрим уровень образования населения в Российской Федерации, основываясь на данных Росстата [2].

Таблица 1.3 – Уровень образования населения в РФ

	Общее количество человек	Высшее образование	Среднее профессиональное образование
Мужчины и женщины в возрасте 6 лет и более в РФ	139 018 230	26 122 720	40 643 420

Продолжение таблицы 1.3

	Общее количество человек	Высшее образование	Среднее профессиональное образование
Мужчины и женщины в возрасте 6 лет и более в Приморском крае	1 895 868	451 217	733 701

Исходя из данных таблицы, количество человек, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, от общего количества мужчин и женщин в возрасте 6 лет и более – 48%.

Теперь рассмотрим уровень образования населения в Приморском крае.

Исходя из данных таблицы, количество человек, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, от общего количества мужчин и женщин в возрасте 6 лет и более – 62%.

Таким образом можно сделать вывод что в среднем около половины населения страны имеют достойный уровень образования, что позволяет считаться им потенциальными клиентами магазинов бытовой и компьютерной техники, в том числе и Эльдорадо.

3) Культурные и социальные тенденции. Как уже было сказано ранее, во время пандемии в обществе возник тренд удаленной работы. Это побудило и вынудило людей обновлять домашнюю компьютерную технику, для того чтобы она соответствовала выполняемым ими задачам. Если простому офисному сотруднику достаточно простого ноутбука и веб-камеры для связи с коллегами, то работникам IT сферы необходимы более серьезная и узконаправленная техника для выполнения рабочих задач. Занятия в школах и университетах также проводились дистанционно, что требовало от студентов покупки или обновления компьютеров и других устройств связи. Все эти факторы положительно влияли на крупных российских и мировых ритейлеров и производителей техники [3].

В настоящее время, когда пандемия и ее ограничения уже давно в прошлом, тренд на удаленную работу сохранился. Как пример, во многих университетах со времен пандемии остались онлайн-лекции, которые

практически полностью заменили очный формат. Крупные IT компании, такие как Яндекс, MailRuGroup и другие так же активно привлекают новых сотрудников возможностью удаленной работы. Все чаще можно заметить словосочетания «Работа из дома», «Свободный график» в вакансиях на ту или иную должность в престижных компаниях. И если во время пандемии положительное влияние данного тренда на ритейлеров сдерживали ограничения пандемии, касающиеся удорожания логистики поставляемой для продажи техники, то в данный момент такого препятствия не существует.

1.2 Краткая характеристика предприятия

Название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью "МВМ". Местонахождение: Адрес 105066, г. Москва, ул. Нижняя Красносельская, д. 40/12, КОРПУС 20 ПОМЕЩЕНИЕ 2 КОМНАТА 3.

Организация «МВМ» была зарегистрирована 5 мая 2005 года.

Компания «МВМ» занимается розничной торговлей аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах.

Также у компании «МВМ» имеются дополнительные виды деятельности, список которых можно увидеть ниже

- 1) Деятельность агентов по оптовой торговле радио- и телеаппаратурой, техническими носителями информации
- 2) Торговля оптовая электрической бытовой техникой
- 3) Торговля оптовая радио-, теле- и видеоаппаратурой и аппаратурой для цифровых видеодисков (DVD)
- 4) Торговля оптовая грампластинками, аудио- и видеомагнитными лентами, компакт-дисками (CD) и цифровыми видеодисками (DVD) (кроме носителей без записей)
- 5) Торговля оптовая фототоварами и оптическими товарами
- 6) Торговля оптовая бытовой мебелью
- 7) Торговля оптовая прочими бытовыми товарами
- 8) Торговля оптовая прочими потребительскими товарами, не

включенными в другие группировки

- 9) Торговля оптовая неэлектрическими бытовыми приборами
- 10) Торговля оптовая компьютерами, периферийными устройствами к компьютерам и программным обеспечением
- 11) Торговля оптовая офисной мебелью
- 12) Торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием
- 13) Торговля оптовая неспециализированная
- 14) Торговля розничная чаем, кофе, какао в специализированных магазинах
- 15) Торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах
- 16) Торговля розничная офисными машинами и оборудованием в специализированных магазинах
- 17) Торговля розничная телекоммуникационным оборудованием, включая розничную торговлю мобильными телефонами, в специализированных магазинах
- 18) Торговля розничная обоями и напольными покрытиями в специализированных магазинах
- 19) Торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах
- 20) Торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах
- 21) Торговля розничная мебелью в специализированных магазинах
- 22) Торговля розничная прочая в специализированных магазинах
- 23) Торговля розничная фотоаппаратурой, оптическими приборами и средствами измерений, кроме очков, в специализированных магазинах

Организационно-правовая форма предприятия «МВМ» - Общество с ограниченной ответственностью. Это означает, что уставной капитал организации разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники не отвечают по долгам ООО личным имуществом.

У данной организационно-правовой формы существуют следующие преимущества:

- Право участника выйти из общества в любое время. Участник такой организации может выйти из нее путем отчуждения доли обществу независимо от согласия других участников [4].

- Более простая, чем у акционерных обществ, система отчетности.

- Для образования ООО необходим меньший капитал. Это значит, что для организации такого общества необходим уставный капитал в 10 тысяч рублей.

Таким образом, общество с ограниченной ответственностью - это довольно простая в организации и управлении форма юридического лица для коммерческой деятельности. Она дает возможность вести бизнес совместно с партнерами и при этом ограничивает риски, связанные с предпринимательством.

Компания «МВМ» ведет свою деятельность в сфере продаж цифровой и бытовой техники. Организация также выпускает телевизоры под собственной маркой Hi [1].

Ассортимент компании представлен в таблице 1.4

Таблица 1.4 – Ассортимент товаров ООО «МВМ»

Наименования групп товарного ассортимента	Количественные показатели (ед.)
Телевизоры, медиаплееры и аксессуары	2082
Сотовые телефоны, смартфоны	3083
Планшетные ПК	817
Компьютеры	869
Ноутбуки	5177
Компьютерные комплектующие	470
Фото и видео	1039
Наушники и гарнитур	4125

Продолжение таблицы 1.4

Наименования групп товарного ассортимента	Количественные показатели (ед.)
Техника для кухни	4550
Игры и консоли	151
Товары для авто	2127
Сад и ремонт	3745
Техника для дома	2788

Таким образом мы видим, что организация предлагает своим покупателям широкий спектр товаров, включая бытовую технику и ПО.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели, представленные в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение			
				Абсолютное, (+,-)		Относительное, %	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
1 Выручка от реализации продукции (услуг), млрд. руб.	398,2	421,7	475,9	+23,5	+54,2	106	112
2 Среднесписочная численность работающих, чел. в т.ч. рабочих	13453	14632	17099	+1179	+2467	108	116
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб. в т.ч. 1 рабочего	29599	28826	27935	-773	-891	97	97
4 Фонд оплаты труда, млн. руб.	4 681	5618	7 181	+937	+1563	120	127
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	34795	38395	41997	+3600	+3602	110	109
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, млн. руб.	10729	11491	12095	+762	+604	107	105
7 Фондоотдача, руб./руб.	37,1	36,7	49,4	-0,4	+12,7	99	134
8 Фондоёмкость, руб./руб.	0,03	0,03	0,03	0	0	100	100

Продолжение таблицы 1.5

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение			
				Абсолютное, (+,-)		Относительное , %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020- 2019	2021- 2020
9 Себестоимость продукции (услуг), млрд. руб.	309,9	322,9	382	+13	+59,1	104	118
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,78	0,76	0,8	-0,02	+0,04	97	105
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	13,4	21	3,4	+7,6	-17,6	157	16
12 Прибыль до налогообложения, млрд. руб.	18,9	16,8	1,4	-2,1	-15,4	88	8
13 Рентабельность продаж, %	3,9	5	0,7	+1,1	-4,3	128	14

Исходя из этих данных можно сделать вывод о том, что предприятие занимает уверенное положение на рынке, а также активно развивается, однако и столкнулось с некоторыми трудностями.

О развитии организации свидетельствует факт того, что среднесписочное количество сотрудников увеличилось с 13453 до 17099 за три года. Это говорит о том, что ООО «МВМ» активно открывает новые магазины, нанимает новых сотрудников. Также мы можем наблюдать рост показателя выручки: в 2021 году он составил 475,9 миллиардов рублей, что на 54,2 миллиарда больше чем в 2020 году. Показатели прибыли снижаются - это обуславливается развитием крупных конкурентов компании, условиями пандемии.

В таблице видно, что показатели выручки за 2020 и 2021 год, а также показатели себестоимости за те же периоды растут пропорционально. Возникает вопрос, почему наблюдается такое многократное снижение прибыли? Ответ заключается в увеличении коммерческих расходов в 2021 году.

Коммерческие расходы - это затраты по отгрузке и реализации

продукции: ее упаковка, погрузка, транспортировка, продвижение и т.д. [5]. В 2021 году данные расходы увеличились в значительном объеме, что отразилось в снижении прибыли компании от продаж.

Показатели рентабельности ООО «МВМ» представлены в таблице 1.3

Таблица 1.6 – Показатели рентабельности ООО «МВМ»

Показатели	2021	2020	Абсолютные изменения	Темпы роста %
ЕВИТ, тыс.руб	9 806 094	23 453 155	-13 647 061	41,81
Рентабельность продаж, %	0,7%	5%	-4,3%	14
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	6%	64%	-58%	9
Рентабельность активов, %	0,5%	4,3%	-3,8%	11,62

Согласно данным этой таблицы, можно сделать вывод о том, что каждый из показателей компании ниже по сравнению со значениями предыдущего года. Наибольшее падение наблюдается у показателя ROE, который упал на 94 процента. Показатели ЕВИТ, рентабельности продаж и активов снизились на 13647061, 4,3 и 3,8 соответственно. Все это также свидетельствует о том, что компания начала испытывать трудности в 2021 году.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что компания ООО «МВМ» все таки продолжает развиваться и расширять свое присутствие на рынке, не смотря на трудности, возникшие в 2021 году. В первую очередь о ее развитии можно судить по таким показателям, как рост числа сотрудников, постепенный рост выручки. Также стоит отметить тот факт, что с 2018 года, компании Эльдорадо и МВидео объединились в одну, и фактически представляют из себя единую сеть магазинов по продаже аудио- и видеотехники, отличающихся лишь брендом розничных магазинов.

ООО "МВМ" является дочерней компанией совместного холдинга МВидео-Эльдорадо.

Стратегические цели компании:

- 1) Увеличение доли рынка в розничной торговле электроникой и бытовой техникой.
- 2) Развитие сети магазинов МВидео и Эльдорадо в стране и за рубежом.
- 3) Расширение ассортимента товаров в магазинах.
- 4) Улучшение сервиса и качества обслуживания клиентов.
- 5) Создание и реализация собственных брендов товаров.
- 6) Развитие онлайн-канала продаж.

Задачи, необходимые для достижения стратегических целей:

- 1) Разработка и реализация маркетинговых стратегий.
- 2) Постоянное привлечение новых клиентов.
- 3) Оптимизация расходов и увеличение прибыли компании.
- 4) Развитие сети складов и логистической инфраструктуры.
- 5) Активное участие в развитии инновационных технологий и рынка электронной коммерции.
- 6) Внедрение новых IT-решений, увеличение эффективности работы сотрудников и улучшение качества обслуживания клиентов.
- 7) Развитие связей с поставщиками и партнерами.
- 8) Повышение уровня управленческой и операционной эффективности.

Функциональная стратегия учитывает конкретные функции: продажа, управление запасами, закупки, производство продукции, оптимальное использование людских и материальных ресурсов и др. Данную стратегию чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть

инновационной. Функциональные стратегии — это стратегии нижнего уровня, и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий [6].

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). В силу их предназначения и специфики деятельности различные службы предприятия имеют свое собственное видение достижения поставленных ориентиров, поэтому разрабатываемые ими стратегии не всегда стыкуются, а иногда и просто противоречат друг другу. Искусство руководства предприятием заключается в том, чтобы заставить функциональные подразделения сбалансировать и скоординировать разрабатываемые ими стратегии. Достигаться это может двумя основными путями: во-первых, руководители функциональных служб предприятия (организации) участвуют в обосновании и разработке базовой стратегии предприятия; во-вторых, процесс разработки окончательной стратегии развития предприятия должен быть многоступенчатым, включая этап согласования и координации.

Предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- стратегию маркетинга;
- финансовую стратегию;
- инновационную стратегию;
- стратегию производства;
- социальную стратегию;
- стратегию организационных изменений.

В первую очередь необходимо отметить что компания Эльдorado не может рассматриваться отдельно от М.Видео, так как в данный момент они являются объединенной компанией прошедшей процесс слияния в 2018 году.

Функциональные стратегии разрабатываются с расчетом, что их можно распространить и адаптировать как для Эльдорадо так и для М.Видео.

В компании Эльдорадо придерживаются нескольких функциональных стратегий [7].

В рамках стратегии маркетинга для Эльдорадо существует следующая стратегия позиционирования на рынке:

- 1) Ориентация на массовый и средний сегменты
- 2) Стремление сберечь
- 3) Оптимальное соотношение цены и качества
- 4) Простота и близость к клиенту

В рамках данной стратегии форматы магазинов и покрытие рынка осуществляется по следующим принципам:

- 1) Города с населением от 50 тыс. жителей
- 2) Торговые центры класса В (или класса А рядом с «М.Видео»),

магазины «у дома»

- 3) Простота дизайна

В рамках инновационной стратегии компания Эльдорадо реализует концепцию ONE RETAIL. Ключевыми элементами этой концепции являются:

1) единое пространство – создание объединенной розничной среды, предоставляющей полноформатное обслуживание вне зависимости от канала продаж или средств коммуникации;

2) единая аудитория – работа с клиентами как с единой аудиторией вне зависимости от канала продаж на всём цикле взаимодействия – от начальной коммуникации до послепродажного обслуживания;

3) цифровизация бизнеса – цифровая трансформация фронт- и бэк-офисов, направленная на рост выручки и оптимизацию внутренних процессов с целью сокращения операционных расходов.

Концепция ONE RETAIL подразумевает слияние ассортиментов магазинов Эльдорадо и М.Видео в единую платформу. Реализация этой

концепции призвана укрепить лидерство МВМ в новой реальности, где во главе угла стоит онлайн-торговля.

В рамках стратегии организационных изменений компания МВМ реализует стратегию оптимизации внутренних процессов.

Основными ее принципами являются:

1. развитие процессов сопровождения сделок, в том числе путем внедрения продвинутых инструментов автоматизации и роботизации;

2. осуществление программы развития внедрения технологий анализа данных и машинного обучения, включающей инициативы по внедрению доступной аналитики, умных сервисов на основе предиктивных алгоритмов и др.;

3. внедрение цифрового рабочего места – подход и технологии, которые обеспечивают мобильность работников и доступность ИТ-услуг в любом месте и на любом устройстве;

4. автоматизацию процессов планирования и бюджетирования.

Исходя из этих данных можно сделать вывод о взаимосвязанности функциональных стратегий. Основываясь на их положениях, мы видим что они в основном направлены на цифровизацию процессов в группе компаний и нацелены на дальнейшее слияние компаний Эльдорадо и М.Видео. Уже сейчас можно сказать, что эти два бренда располагаются на противоположных полюсах шкалы отношения потребителей к тратам и представляют обе стороны потребительского отношения к технологиям в жизни [8]. М.Видео занимает более “премиальную” нишу, в то время как Эльдорадо занимает “бюджетный” сегмент. Таким образом, объединение ассортиментов двух брендов, предусмотренного концепцией ONE RETAIL позволяет объединить эти два сегмента, что создаст максимальное покрытие рыночной аудитории с частичным совпадением в среднем ценовом сегменте и обеспечит бизнесу долгосрочный успех, поддерживающий естественный клиентский поток от одного бренда к другому по мере роста доходов клиентов и персональных предпочтений.

2 Экономический анализ деятельности предприятия

Оценка экономических ресурсов предприятия - это процесс определения стоимости активов, обязательств и капитала предприятия с целью оценки его финансового состояния. Это включает в себя оценку земельных участков, недвижимости, оборудования, интеллектуальной собственности, дебиторской и кредиторской задолженности, акционерного капитала и других имущественных расходов. Оценка экономических ресурсов предприятия имеет важное значение для принятия решений о покупке, продаже, объединении или разделении компании, а также для определения кредитоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия [9].

Оборотные активы — один из ресурсов, без которого невозможна коммерческая деятельность предприятия. Анализ оборотных активов представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Анализ оборотных активов ООО «МВМ»

В миллионах рублей

Показатели	2021	2020	Абсолютное изменение, (+,-)	Относительное изменение, %
Запасы	163 838	146 993	+16 945	111
Денежные средства и денежные эквиваленты	11 307	7 369	+3 938	153
Дебиторская задолженность	55 475	44 387	+11 088	125
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	34 524	25 540	+8 984	135
Прочие оборотные активы	338	293	+44	115
Итого	265 482	224 583	+40 899	118

Исходя из данных, показанных в этой таблице, мы видим, что все показатели оборотных активов выросли в 2021 по сравнению с предыдущим годом. Наибольший рост наблюдается у показателя денежных средств и

денежных эквивалентов, который составил 3 938 миллионов рублей. Это свидетельствует о укреплении финансового состояния предприятия. Теперь обратим внимание на показатель дебиторской задолженности. Этот показатель вырос на 25 процентов в 2021 году. Как мы выяснили ранее, выручка от продаж компании ООО «МВМ» также растет за этот рассматриваемый период, ее рост составляет плюс 12 процентов.

Так как проценты роста дебиторской задолженности незначительно превышают темп роста выручки, то можно сделать вывод о том, что организация контролирует этот процесс, и ей не угрожает банкротство.

Рост запасов компании составил плюс 11 процентов. Увеличение количества запасов в совокупности с фактом увеличения числа сотрудников, озвученным ранее, свидетельствует о том, что компания активно продолжает активно наращивать свое присутствие на рынке и открывать новые магазины.

Теперь на основании бухгалтерского баланса организации необходимо проанализировать ликвидность оборотных активов организации. Анализ ликвидности оборотных активов представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Ликвидность оборотных активов баланса ООО «МВМ»

В миллионах рублей

Элементы оборотных активов	2021	2020	Абсолютное изменение, (+,-)	Относительное изменение, %
Наиболее ликвидные активы (A1)	11 307	7 369	+3 938	153
Быстро реализуемые активы (A2)	55 813	44 680	+11 133	125
Медленно реализуемые активы (A3)	198 362	172 533	+25 830	115
Итого	265 482	224 583	+40 899	118

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод, что медленно реализуемые активы составляют основную часть активов организации ООО «МВМ». К ним относятся здания, земля, торговые площади, офисы, земельные

участки с незавершенным строительством или с подготовкой к строительству, а также интеллектуальная собственность [10]. За рассматриваемый период они выросли на 25 830 миллионов рублей за счет значительного увеличения запасов на 16 945 миллионов рублей. Такой рост связан со снижением спроса во время Ковидных ограничений, когда розничные магазины брендов были фактически ограничены для посещения покупателей.

Быстро реализуемые активы находятся на втором месте в составе активов организации. За рассматриваемый период их рост составил 11 133 миллионов рублей за счет роста дебиторской задолженности на 11 088 миллионов рублей. Быстро реализуемыми активами считаются денежные средства, банковские вклады, ценные бумаги, товары на складе, готовая продукция, а также небольшие предметы, которые можно быстро продать, такие как машины, оборудование, компьютеры и т.д [11].

Наиболее ликвидные активы выросли на 3 938 за рассматриваемый период. Их рост обусловлен ростом денежных средств и денежных эквивалентов. К наиболее ликвидным активам относятся акции крупных и стабильных компаний, государственные облигации, драгоценные металлы (золото, серебро), фондовые индексы и валюты сильных экономик (например, доллар США, евро, японская йена) [12].

Теперь необходимо проанализировать источники формирования оборотных средств в зависимости от этапа функционирования предприятия.

К собственным источникам относятся: чистая прибыль, нераспределенная прибыль прошлых лет, остатки фондов и резервов самого предприятия, временно не используемые по целевому назначению. Прибыль направляется на покрытие прироста норматива оборотных средств в процессе ее распределения [13].

К заемным источникам относятся кредиторская задолженность, краткосрочные банковские ссуды, привлеченные средства других предприятий, займы и материальная помощь от учредителей [14].

Структура источников формирования активов изображена на рисунке 2.1.

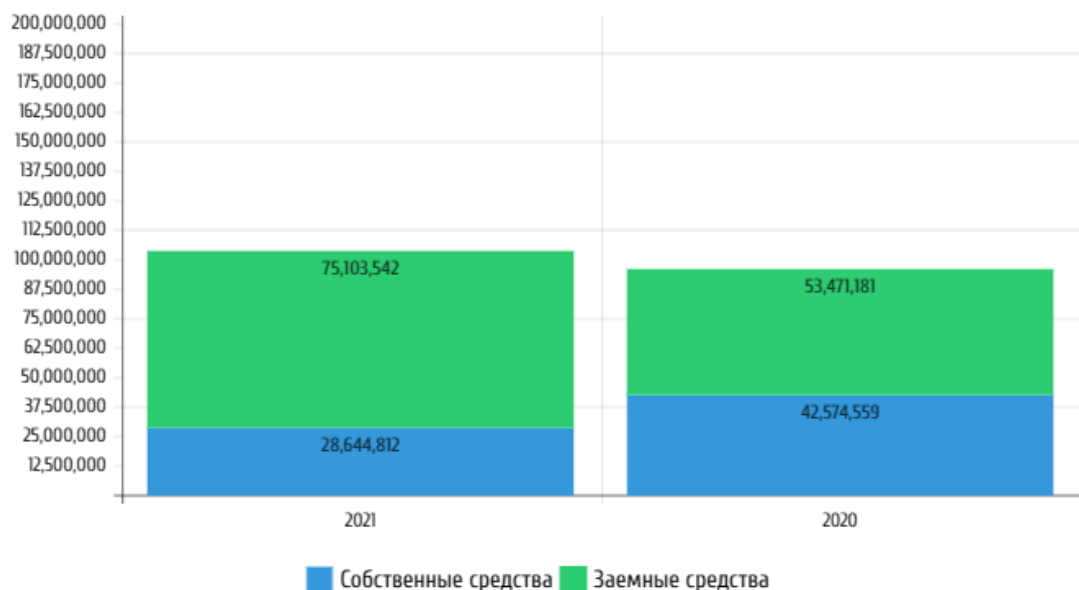


Рисунок 2.1 – Структура источников формирования активов ООО «МВМ» в миллионах рублей

Как следует из данных бухгалтерского баланса ООО «МВМ» основным источником формирования оборотных активов рассматриваемой организации выступают заемные средства.

Оценка эффективности использования оборотных средств в ООО «МВМ» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценка эффективности использования оборотных средств в ООО «МВМ»

Показатели	2021	2020	Абсолютное изменение, (+,-)	Относительное изменение, %
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	1,24	1,25	-0,01	99,2
Продолжительность оборота, в днях	294	292	-	-
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,64	2,78	-0,14	94,96
Продолжительность оборота, в днях	138	131	-	-
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	9,53	11,01	-1,48	86,56
Продолжительность оборота, в днях	38	32	-	-

Продолжение таблицы 2.3

Показатели	2021	2020	Абсолютное изменение, (+,-)	Относительное изменение, %
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,90	1,97	-0,07	96,46
Продолжительность оборота, в днях	192	185	-	-
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	50,97	44,07	+6,9	115,66
Продолжительность оборота, в днях	7	8	-	-
Коэффициент оборачиваемости запасов	3,06	3,05	+0,01	100,33
Продолжительность оборота, в днях	119	119	-	-

Из результатов данной таблицы мы можем сделать следующие выводы об эффективности использования оборотных средств в ООО «МВМ». Практически все показатели компании незначительно снизились по сравнению с предыдущим годом. Исключением является рост коэффициента оборачиваемости денежных средств и коэффициента оборачиваемости запасов.

Продолжительность одного оборота денежных средств составляет 7 дней в 2021 году, в то время как в 2020 этот показатель составляет 8 дней. Коэффициент оборачиваемости запасов в количественном выражении не изменился.

Рассчитаем оборачиваемость оборотных средств за рассматриваемый период. За 2021 год этот показатель составляет 13,37, в то время как в 2020 году данный коэффициент составлял 10,53.

Рассчитаем оборачиваемость оборотных средств в днях за 2020-2021 годы по формуле:

$$K_{об} = \frac{365}{\text{Оборачиваемость оборотных средств}}, \quad (2.1)$$

Оборачиваемость в днях показывает, за сколько дней предприятие получает выручку, равную средней величине оборотных средств [15].

Продолжительность одного периода оборота в 2021 году составляла 27 дней. В 2020 году она составляла 34 дня. Сокращение на 7 дней говорит о положительной динамике на предприятии ООО «МВМ».

Исходя из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что в компании ООО «МВМ» используются преимущественно заёмные источники финансирования, так как процент собственных средств предприятия по отношению к заемным достаточно мал.

При недостаточности собственных средств предприятия прибегают к внешнему финансированию деятельности за счет заемных средств. Заемные средства могут быть получены через:

- банковские кредиты;
- кредиты и займы, полученные от других организаций;
- коммерческий кредит;
- лизинг;
- векселя [16].

В основе кредитования лежат следующие принципы:

- срочность (деньги предоставляются на определенный договором срок);
- платность (за предоставленный капитал необходимо платить, в качестве платы выступает процент);
- возвратность (банк проверяет заемщика на предмет кредитоспособности, сумма кредита должна быть возвращена в полном объеме);
- гарантированность (заемщик предоставляет обеспечение получаемой суммы кредита; в качестве обеспечения могут быть: банковская гарантия, материалы, предоставление залога);

Основные функции кредита:

- перераспределительная функция – перераспределение временно свободных денежных средств
- стимулирующая функция – стимулирующее воздействие кредита на различные стадии воспроизводства;

- эмиссионная функция – ускорение обращения денег и экономия издержек их производства и обращения;

- контрольная функция – контроль за движением ссужаемой стоимости

Заемный капитал и резервы могут быть долгосрочными (кредиты и займы, которые должны быть погашены не раньше, чем через 12 месяцев после их получения) и краткосрочные (обязательства, срок погашения которых менее 12 месяцев) [17].

К долгосрочному заемному капиталу можно отнести налоговый кредит, кредиты по финансовой помощи, эмитированным облигациям и т.д.

К краткосрочным – задолженности по оплате труда, задолженности поставщикам и иные виды. За счет краткосрочных кредитов и займов формируются оборотные активы предприятий [18].

При привлечении заемных финансовых средств необходимо учитывать плюсы и минусы такой операции.

Достоинствами заемного капитала являются:

- увеличение возможностей организации;
- быстрый рост финансового потенциала компании;
- доступность;
- появление возможности повышения рентабельности;
- относительно низкая стоимость (не облагается налогом на прибыль).

Недостатки заемного капитала:

- возможное снижение финансовой устойчивости компании;
- зависимость величины затрат на получение займа от состояния рынка;
- снижение дохода предприятия из-за необходимости выплачивать проценты по кредиту;
- сложная процедура привлечения по сравнению с использованием собственных средств, поскольку перспектива получения кредитных средств зависит от решений других хозяйствующих субъектов;
- опасные финансовые риски (рост риска пропорционален росту удельного веса заемных средств);

- обязательность залога (в большинстве случаев) [19].

При обращении к заемным финансовым средствам, ООО «МВМ» может получить дополнительные финансовые средства для расширения своей деятельности или усиления маркетинга и проведение мероприятий по развитию бизнеса, однако не стоит забывать о рисках при обращении к заемным средствам, которые в самом критическом случае могут привести к банкротству предприятия.

Теперь нам необходимо оценить основные фонды компании. Средства предприятия, участвующие в процессе производства неоднократно и постепенно передающие свою стоимость на продукт производства, называют основными фондами. Участвуя в процессе производства, основные фонды создают его материально-техническую основу.

Рассмотрим показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств в ООО «МВМ»

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение			
				Абсолютное, (+, -)		Относительное, %	
				2020-2019	2021-2020	2020-2019	2021-2020
1 Выручка от реализации продукции (услуг), млрд. руб.	398,2	421,7	475,9	+23,5	+54,2	106	112
2 Среднесписочная численность работающих, чел. в т.ч. рабочих	13453	14632	17099	+1179	+2467	108	116
3 Стоимость валовой продукции, млн. руб.	88296	98875	93909	+10579	-4966	112	95
4 Среднегодовая стоимость ОПФ, млн. руб.	10729	11491	12095	+762	+604	107	105
5 Фондоотдача, руб./руб.	37,1	36,7	49,4	-0,4	+12,7	99	134
6 Фондоёмкость, руб./руб.	8,2	8,6	7,7	+0,4	-0,9	105	89
7 Себестоимость продукции (услуг), млрд. руб.	309,9	322,9	382	+13	+59,1	104	118
8 Прибыль от продаж, млрд. руб.	13,4	21	3,4	+7,6	-17,6	157	16
9 Рентабельность ОС	1,3	1,8	0,3	+0,5	-1,5	138	17

Исходя из данных таблицы, можно сделать следующие выводы.

Фондоотдача – это финансовый коэффициент показывающий эффективность

использования основных средств организации. Из наших данных мы видим, что на протяжении рассматриваемого периода данный показатель растет к последней дате, в то время как за 2019-2020 годы он остается практически на одном уровне. Эффективность использования основных средств возрастает к отчетному периоду.

Фондоемкость – финансовый показатель, который характеризует затраты средств для получения необходимого объема продаж. Если использование основных фондов улучшается, то коэффициент фондоотдачи должен повышаться, а фондоемкости – уменьшаться. Мы можем видеть снижение данного коэффициента к 2021 году на 0,9, а значит эффективность использования основных фондов возросла [20].

Показатель рентабельности основных средств подразумевает под собой определение доли прибыли, которая приходится на одну денежную единицу инвестируемых в предприятие средств. В нашем случае мы видим снижение рентабельности основных средств на 1,5 к отчетному периоду.

Теперь, на основе всего вышперечисленного нам необходимо сделать вывод. Учитывая увеличение показателей фондоотдачи и фондоемкости, при одновременном снижении рентабельности мы можем увидеть что этот показатель снижается по другим причинам.

Так как специфика деятельности предприятия - розничная торговля аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах, причинами снижения рентабельности в отчетном периоде является рост стоимости продукции и падение объемов продаж.

Теперь более детально разберем эти причины:

1) Рост стоимости продукции. Данная причина обусловлена нарушением цепочек поставок у производителей техники. Так как большинство брендов техники производится в Китае, во время пандемии компании были вынуждены приостановить производство с целью нераспространения болезни. И если изначально запасов готовой продукции хватало для поставок ритейлерам, то по мере их уменьшения цена на товары

закономерно росла. Для того, чтобы сохранить рентабельность своих магазинов, ритейлерам пришлось искать баланс конечной цены для потребителя, чтобы не отпугнуть покупателя завышенными ценами и при этом не торговать продукцией себе в убыток. Однако большинство покупателей решили отложить покупку дорогостоящей бытовой техники в долгий ящик до тех пор, пока цены в магазинах не нормализуются.

2) Падение объемов продаж. Вторая причина плавно вытекает из описанной ранее. К снижению спроса на бытовую технику на фоне ее удорожания можно добавить и указы о самоизоляции, принятые в нашей стране; страх населения перед новой болезнью, в связи с чем места массового скопления людей (коим магазины и являются) резко опустели. Стоит так же упомянуть новые правила, которые запрещали компаниям осуществлять торговлю в розничных магазинах и перевели ее в онлайн.

Эти причины действительно коснулись компании ООО «МВМ» и ее конкурентов. Однако у компании так же открылись рыночные возможности, которые она может реализовать для сохранения и увеличения своего влияния в постковидном бизнесе.

Несмотря на то, что розничные магазины российских ритейлеров уже функционируют в обычном режиме, тренд на онлайн покупки сохранился. Во времена пандемии магазины приучили покупателя к онлайн покупкам, так как на тот момент это было единственным форматом продажи. В результате этого, к примеру, один из основных конкурентов Эльдорадо компания DNS создала безальтернативные в данном сегменте рынка в России магазины формата «без персонала». Это позволило им сэкономить на персонале, сведя его к минимуму, а так же сделать покупки намного удобнее путем взаимодействия лишь с терминалами.

Также множество компаний стало использовать систему скидок за оплату онлайн – цена при заказе товара заранее на сайте становится выгоднее, чем при покупке в розничном магазине. При этом всем, стоит учитывать, что условия пандемии заставили многие компании поднять качество своих онлайн

сервисов до конкурентного уровня, сделать их понятнее, функциональнее и приятнее глазу потенциального покупателя.

Поэтому первой рыночной возможностью для Эльдорадо можно считать развитие онлайн торговли через собственный маркетплейс.

Теперь рассмотрим ситуацию, сложившуюся в розничных магазинах Эльдорадо. Бренд позиционирует себя как ритейлера товаров бюджетного сегмента. Этот факт неумолимо влечет за собой такие последствия, как попадание на прилавки магазинов товаров низкого качества, так как при их создании производитель зачастую экономит на материалах. Вины в их низком качестве Эльдорадо не несет, однако данный факт сильно портит впечатление потенциальных покупателей об данной розничной сети.

Также свое влияние на ситуацию оказывают сотрудники, зачастую не заинтересованные в продаже действительно нужного покупателю продукта, которые пытаются ему продать неликвидный товар, в виду не совершенной на данный момент системы мотивации.

Поэтому вторую рыночную возможность для Эльдорадо можно определить как развитие розничной торговли.

3 Проект по развитию предприятия ООО «МВМ»

Для того, чтобы сформулировать управленческое решение для компании ООО «МВМ» с целью совершенствования деятельности предприятия, необходимо для начала провести SWOT анализ [25].

SWOT анализ представлен на таблице 4.1.

Таблица 3.1 – SWOT анализ ООО «МВМ»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Гарантия низкой цены	Условия труда
Профессиональный уровень консультирования	Конфликтные ситуации между подразделениями компании
Крупнейший ритейлер	Несоответствие ассортимента товара, представленного на сайте компании, с его фактическим наличием в магазине
Наличие собственных брендов техники	Высокий процент брака
Возможности (O)	Угрозы (T)
Диверсификация видов деятельности	Появление конкурентов, с более приемлемыми условиями труда
Открытие новых гипермаркетов	Рост цен
Улучшение условий для сотрудников	Сокращение ассортимента товара

Условно данный анализ можно разделить на два этапа.

В первом этапе были выделены сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности. Необходимо обратить внимание на то, почему условия труда и рост цен отнесены именно к слабым сторонам и угрозам соответственно.

Условия труда отнесены к слабым сторонам, потому что не во всех магазинах существуют раздевалки для сотрудников, сотрудникам-консультантам приходится выполнять работу грузчиков и т.д.

Рост цен, как уже было сказано в предыдущих главах, причиной роста цен на конечную продукцию является нарушение цепочек поставок и производства технически сложного товара из за ограничений пандемии.

Поставщики бытовой и компьютерной техники в настоящее время испытывают трудности: товаров производится меньше, цены на их товары растут а вместе с этим растут цены и в магазинах Эльдорадо. Также огромное влияние на рост цен оказал уход множества компаний производителей с российского рынка, что вынуждает ритейлеров закупать товар с использованием механизма параллельного импорта. Поэтому существует угроза ухода покупателей к конкуренту, чьи цены будут более приемлемы.

Во втором этапе SWOT анализа была проведена перекрестная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Результаты данного ранжирования, то есть выбор наиболее значимых факторов в каждой категории, показаны в таблице 4.2.

Таблица 3.2 – Результаты ранжирования

Сильные стороны (S)		Слабые стороны (W)	
Гарантия низкой цены	20	Условия труда	14
Профессиональный уровень консультирования	22	Конфликтные ситуации между подразделениями компании	15
Крупнейший ритейлер	22	Несоответствие ассортимента товара, представленного на сайте компании, с его фактическим наличием в магазине	22
Наличие собственных брендов техники	23	Высокий процент брака	20
Возможности (O)		Угрозы (T)	
Диверсификация видов деятельности	29	Появление конкурентов, с более приемлемыми условиями труда	26
Открытие новых гипермаркетов	30	Рост цен	28
Улучшение условий для сотрудников	21	Сокращение ассортимента товара	24

Теперь, когда наиболее значимые факторы компании ООО «МВМ» выявлены, можно сформулировать управленческое решение с целью совершенствования деятельности предприятия. В это управленческое решение входит формулировка цели компании Эльдорадо, а также стратегия ее достижения.

Визуализация управленческого решения выполнена в форме схемы дерева целей. Управленческое решение представлено на рисунке 4.1



Рисунок 3.1 – Управленческое решение для ООО «МВМ»

Целью является занятие лидирующей позиции среди конкурентов к 2030 году. Достижение этой цели обуславливается увеличением объема торговли и реализации товаров. Увеличивать этот объем компания будет за счет развития двух направлений - изменений в розничной торговле и торговле через маркетплейс. Развитие розничной торговли будет проходить в два этапа.

Первый этап - снижение доли бракованной продукции. В качестве показателя будет выступать процент брака поставляемого на полки товара. Для бюджетных товаров характерен высокий процент брака, а так как около половины товара, представленного на полках магазина, составляют продукты бюджетного сегмента, компания не может отказаться от их реализации. Поэтому Эльдорадо необходимо найти новых производителей, процент заводского брака которых будет ниже текущего. Также компании следует усилить внутренний контроль поступающего товара, создать сервис, который будет дополнительно проверять технику и в случае неисправности оперативно отправлять ее обратно поставщику.

Второй этап - это изменение системы мотивации. Недавно компания изменила систему материальной мотивации и результатом стало то, что продавцы пытаются продать только тот товар, с которого им начисляются проценты, позабыв при этом про продажу других. В рамках этих изменений компании необходимо вернуться к классической для Эльдорадо системе мотивации - продавец получает фиксированный процент с любого товара. Также для повышения мотивации сотрудников необходимо систематически проводить регулярные тренинги и встречи с представителями именитых брендов для расширения кругозора продаж.

В эпоху ограничений вызванных пандемией количество посетителей розничных магазинов заметно снизилось, поэтому развитие собственного онлайн-маркетплейса также поможет компании достичь заданной цели. Оно также будет осуществляться в два этапа.

Первый этап - оптимизировать логистику товародвижения. На данный момент у компании существует проблема со своевременной доставкой товара из региональных складов в магазины. Это вызвано удаленностью региональных складов и некачественным выполнением работы грузоперевозчиков. В качестве измерителя эффективности логистики используется продолжительность логистических циклов. Компании необходимо найти новых партнеров перевозчиков, а также выстроить цепочки до региональных складов. К примеру, построить промежуточные пункты между удаленными магазинами и региональным складом.

Второй этап - продвижение маркетплейса, его реклама среди клиентов. для того, чтобы побудить покупателей к совершению покупок онлайн, компания Эльдорадо должна провести рекламную кампанию с медийными личностями, причем раскрутка маркетплейса должна проводиться не только на телевидении но и на других платформах. Также необходимо ввести дополнительное предложение для клиентов, решивших осуществить покупку онлайн - специальные предложения, акции, кэшбек. Систему бонусов необходимо выстроить таким образом, чтобы они были привязаны к личному

кабинету клиента и накапливать и списывать их можно было только за покупки совершенные на маркетплейсе Эльдорадо.

Исходя из всего вышесказанного, можно сказать о том, что компания ООО «МВМ» сможет достигнуть поставленной цели благодаря данному комплексу мер. С помощью данных нововведений и изменений компания сможет изменить систему мотивации на более привычную для сотрудников, снизить долю бракованной продукции среди товара, представленного на полках магазинов. Эльдорадо также сможет улучшить свою логистику, в связи с чем товар станет оперативнее двигаться между магазинами и складами торговой сети, а также сможет привлечь новых покупателей и вернуть старых, путем создания онлайн маркетплейса, аналоги которого уже существуют у многих конкурентов организации. Благодаря совокупному выполнению этих пунктов компания сможет достигнуть поставленной в рамках разработки управленческого решения цели - занятие лидирующей позиции среди конкурентов к 2030 году.

Рассмотрим диаграмму Ганта, на которой представлено поэтапное выполнение проекта. Диаграмма Ганта – это инструмент управления проектами, который представляет собой графическое представление временных промежутков задач в рамках проекта. Диаграмма Ганта позволяет визуальным образом отобразить планируемые и выполненные работы в определенные даты, что помогает членам команды лучше понять прогресс проекта и сроки выполнения задач [21].

Данный способ визуализации этапов проекта позволяет:

1) Мониторинг выполнения задач: диаграмма ганта может использоваться для отслеживания завершения задач и оценки, насколько точно расписание проекта соответствует плану.

2) Определение критических путей: диаграмма ганта позволяет идентифицировать критические пути проекта, то есть задачи, которые не могут быть отложены или изменены без задержек в проекте.

3) Контроль затрат: диаграмма ганта может использоваться для контроля затрат на каждую задачу и распределения бюджета проекта [22].

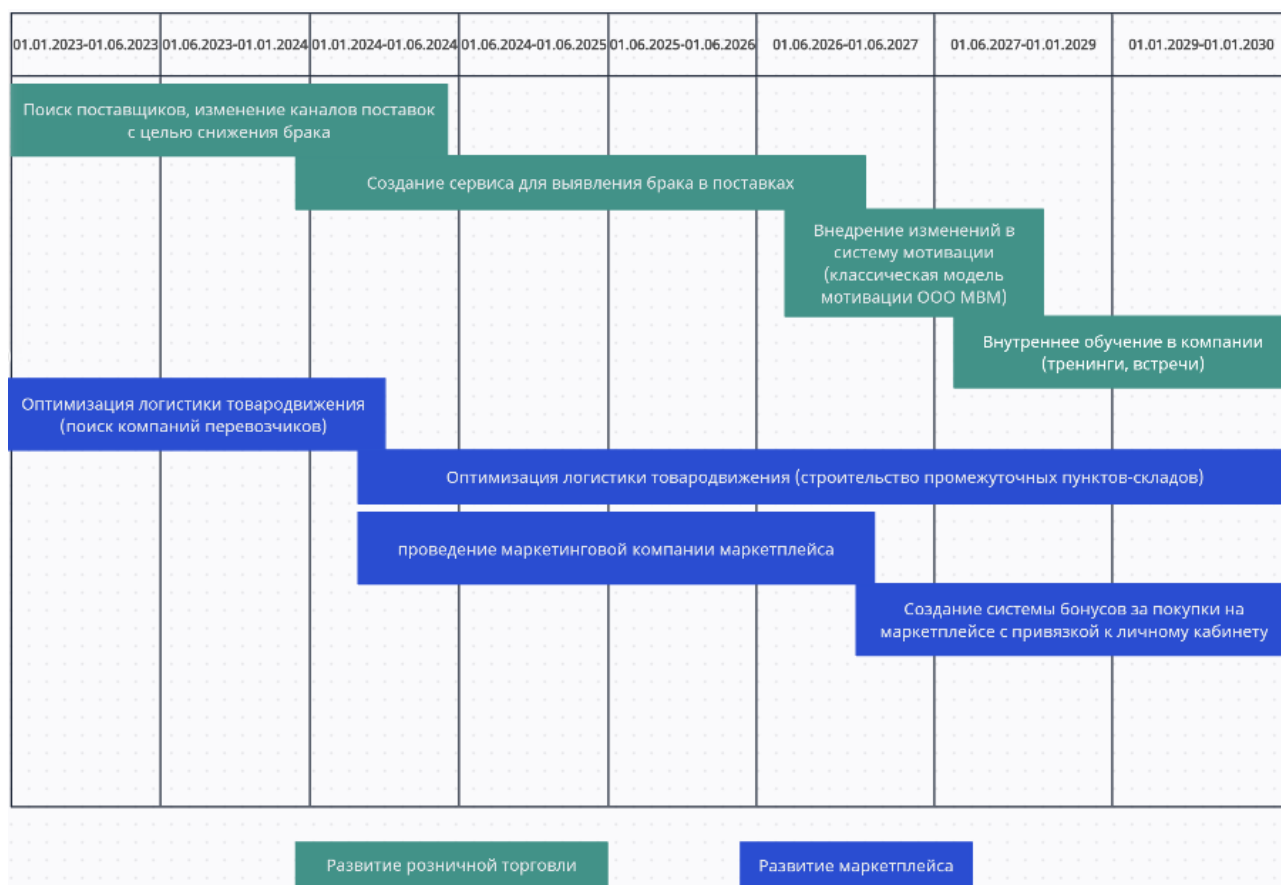


Рисунок 3.2 – Диаграмма Ганта

На диаграмме разными цветами показаны два направления в компании - развитие розничной торговли и развитие маркетплейса.

Далее проведем анализ проекта методом критического пути. Данный метод также называется ПМНО - т.е. Программный метод наблюдения и оценки.

Для него нам потребуются исходные данные в виде основных событий проекта, а также работ, необходимых для завершения этих событий. Данный метод использует сетевой график работ. Визуальное отображение данного метода представляет из себя ориентированный граф, где дугами являются работы, а вершины обозначают события [23]. Ознакомиться с исходными данными для проведения анализа и построения сетевого графика работ можно в таблице 4.3.

Таблица 3.3 – Исходные данные для ПМНО

События	Буквенные обозначения	Работы	Циферные обозначения
Начало проекта	А	Снижение доли бракованной продукции поступающей в розничные магазины	1
		Развитие маркетплейса и логистики связанной с онлайн торговлей	2
Изменение каналов поставок	В	Поиск поставщиков с более низким процентом брака	3
Создание сервиса для выявления брака	С	Разработка системы выявления брака	4
Внедрение изменений в систему мотивации	Д	Возврат к классической для МВМ системе мотивации	5
Внутреннее обучение в компании	Е	Создание собственной базы учебного материала для повышения квалификации сотрудников	6
Оптимизация логистики товародвижения	F	Поиск компаний перевозчиков	7
Построение цепочек между региональными складами	G	Строительство промежуточных пунктов складов	8
Проведение маркетинговой компании маркетплейса	Н	Реклама с участием популярных личностей, введение специальных акций и предложений доступных только на маркетплейсе	9
Создание системы бонусов за покупки на маркетплейсе с привязкой к личному кабинету	I	Интеграция личного кабинета на маркетплейсе с системой бонусов	10
Конец проекта	Z	-	

Теперь, основываясь на этих данных мы можем построить граф.

Сетевой график - это метод планирования и организации проектов, который позволяет визуализировать последовательность выполнения задач, их продолжительность и зависимости друг от друга. Сетевой график состоит

из узлов (задач) и дуг (связей между задачами), которые отображают временные зависимости между ними. Каждой задаче соответствует определенный срок, который необходим для ее выполнения [24]. Сетевой график представлен на рисунке 4.3

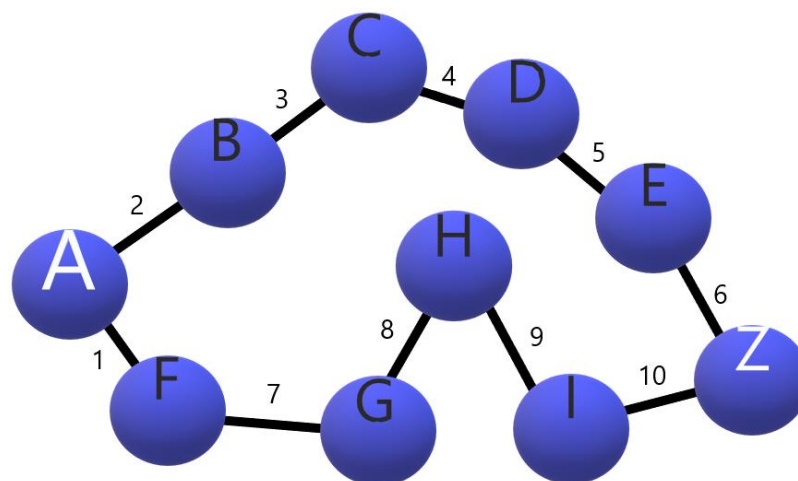


Рисунок 3.3 – Сетевой график

А также сформировать матрицу стейкхолдеров проекта, изображенную на таблице 4.4

Таблица 3.4 – Затраты на проект

Операция	Исполнители			
	Менеджер проекта	Финансово – экономический отдел	Маркетинговый отдел	IT - специалисты
Изменение каналов поставок	О	И		
Создание сервиса для выявления брака	О			И
Внедрение изменений в систему мотивации	О	И		
Оптимизация логистики	О	И		
Построение цепочек между региональными складами	О	И		
Проведение маркетинговой компании маркетплейса	О		И	

Продолжение таблицы 3.4

Операция	Исполнители			
	Менеджер проекта	Финансово – экономический отдел	Маркетинговый отдел	IT - специалисты
Создание системы бонусов за покупки на маркетплейсе с привязкой к личному кабинету	О			И

Теперь необходимо рассмотреть затраты на выполнение проекта.

Затраты на выполнение проекта представлены на таблице 4.4

Таблица 3.5 – Затраты на проект

№	Статья затрат	Стоимость, руб.
1	Разработка системы выявления брака	5 724 000
2	Интеграция личного кабинета на маркетплейсе с системой бонусов	954 000
3	Строительство промежуточных пунктов-складов в регионах, где представлена компания	392 000 000
4	Продвижение маркетплейса	46 670 000
5	Обучение персонала	220 000 000
6	Создание собственной базы учебного материала для повышения квалификации сотрудников	68 000 000
Итого		733 348 000

Исходя из данных таблицы мы видим что итоговая сумма проекта составляет 733 348 000 рублей. Самыми затратными статьями в таблице является строительство промежуточных пунктов – складов в регионах, где представлена компания и обучение персонала. В 2000-х годах компания Эльдorado, еще до объединения с МВидео тратила на обучение персонала один миллион долларов. Однако, возросшее в результате слияние число сотрудников и появление сильных конкурентов, оправдывают многократно возросшие затраты на персонал согласно данному проекту. Самые низкие

затраты требуются для интеграции личного кабинета на маркетплейсе с системой бонусов.

Компания ООО «МВМ» в состоянии инвестировать этот проект из собственных средств, а точнее из нераспределенной прибыли.

Для осуществления предпринимательской деятельности компании ООО «МВМ» необходимы следующие документы:

- 1) Уставные документы, включающие учредительный договор (для ООО) или устав (для ОАО).
- 2) Свидетельство о государственной регистрации юридического лица.
- 3) Лицензия на розничную продажу бытовой техники, электроники и других товаров [25].
- 4) Свидетельство о регистрации в налоговой инспекции и получение кода по ОКВЭД, который соответствует магазину бытовой техники и электроники.
- 5) Документы на земельный участок, на котором располагается магазин.
- 6) Санитарно-эпидемиологическое разрешение на работу магазина.
- 7) Свидетельство о пожарной безопасности.
- 8) Документы, подтверждающие право владения помещением (арендная договор, свидетельство на право собственности).
- 9) Оформление страховых полисов на работающий персонал, а также товары, имущество и гражданскую ответственность.
- 10) Кассовый аппарат, который необходим для работы магазина в соответствии с законодательством.
- 11) Договоры с поставщиками товаров и услуг.
- 12) Бухгалтерские документы, включающие баланс, отчет о прибылях и убытках, налоговую декларацию и другие документы, необходимые для отчетности перед налоговыми органами.

Заключение

В рамках практики было рассмотрено предприятие ООО «МВМ». Основным видом деятельности компании является торговля аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах. В компании преобладает линейно - функциональная организационная структура. ООО «МВМ» активно развивается, о чем свидетельствует рост числа сотрудников, увеличение количества открываемых магазинов, не только в пределах Российской Федерации, но и в таких странах как Киргизия, Молдавия, Армения и Казахстан.

Организационная структура ООО «МВМ» соответствует целям и задачам деятельности организации и является эффективной. Организационная структура ООО «МВМ» представлена всеми необходимыми структурными подразделениями для выполнения поставленных целей и задач перед организацией.

В компании налажено активное взаимодействие с другими подразделениями путем организации совместной деятельности с помощью интернет ресурсов и внутреннего программного обеспечения. Материальная мотивация на предприятии ООО «МВМ» выражена в добавлении процентов от продаж к зарплате сотрудников.

За рассматриваемый период выручка ООО «МВМ» увеличилась на 77,7 млрд. руб. или на 19,5 %. Также произошло увеличение себестоимость продаж на 72,1 млрд. руб. или на 23,2 %. Прибыль от продаж уменьшилась на 75%. Стоимость активов увеличилось на 12,7%. Прибыль до налогообложения уменьшилась на 93%.

Рентабельность продаж значительно снизилась и стала составлять 0,7%.

Таким образом на основе анализ штатного расписания можно сделать вывод, что количество нужных штатных единиц практически соответствует норме, за исключением нескольких должностей.

На основе анализа уровня образования можно отметить, что в ООО «МВМ» в большей части сотрудники со средним профессиональным

образованием.

Исходя из кадрового состава по стажу работы на предприятии видно, что преобладающая часть сотрудников находится в возрастном диапазоне от 18 до 25 лет. На основе анализа кадрового состава по гендерному признаку следует, что в организации большей частью являются мужчины.

Таким образом на основе анализ кадрового состава по стажу работы можно отметить, что в компании преобладает часть сотрудников со стажем работы от 2 до 3 лет.

На основе оценки эффективности использования капитала организации можно сделать следующие выводы. Коэффициент автономии соответствует своим нормам за 2020 и 2021 года, что говорит о независима от внешних финансовых ресурсов таких как кредитов и инвестиций. Коэффициент текущей ликвидности тоже находиться в норме даже превышает ее, из чего следует что в части имеющиеся в наличии у компании оборотные активы при их продаже по рыночной цене покроют краткосрочные обязательства предприятия. Рентабельность собственного капитала снизился на 39% с 2020 по 2021 год, что говорит о уменьшении эффективности использования собственных инвестиций.

Исходя из расчётов анализа формирования прибыли и рентабельности, можно сделать следующие выводы. Рентабельность продаж показывает, что организация находиться в средней части рентабельности в 2020 и 2021 году. Рентабельность собственного капитала уменьшилась на 91% с 2020 по 2021 год, что говорит о влиянии на компанию последствий ковидных ограничений. Уменьшение рентабельности активов на 88% подтверждает данный факт.

При обращении к заемным средствам, компания может получить дополнительную финансовую помощь для расширения своей деятельности или усиления производственной мощности, но не стоит забывать о рисках при обращении к заемным средствам, которые могут привести к банкротству организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Официальный сайт Федеральной Службы Государственной Статистики – URL: www.rosstat.gov.ru (дата обращения 03.02.2023)
- 2 Официальный сайт ООО «МВМ» – URL: www.eldorado.ru (дата обращения 22.02.2023)
- 3 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2017. – 656 с.;
- 4 Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
- 5 Грошев, И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. - Москва: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 289 с.;
- 6 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2017. – 656 с.;
- 7 Гастев, А.К. Социальные установки / А.К. Гастев // У истоков НОТ: дискуссии и нереализованные идеи. - 2018. - №2. - С.26.;
- 8 Гелета, И.В. Качество труда работников как инструмент успешного функционирования предприятия / Гелета, И.В., Шабанова В.А. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - № 6. – С.13-17.;
- 9 Алимжанова А.С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А.С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 5-4. С.
- 10 Муравьева Н.Н. Методический инструментарий оценки эффективности управления финансами на предприятиях малого и среднего бизнеса волго-градской области / Н.Н. Муравьева, Н.С. Талалаева, М.О. Мурдасова, Т.П. Холодова // Финансовый менеджмент. Волгоград, 2019. – №2. С.
- 11 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2–х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Омега – Л, Эльга, 2017. – 1330

12 Станиславчик Е.Н. Управление финансами малого и среднего бизне-са / Е.Н. Станиславчик // Справочно-информационное издание. Москва: Дело и сервис, 2017. – 176 с.

13 Лапин А.Ю., Алехина А.А. Общий подход к внедрению интегрированной системы принятия управленческих решений для субъектов малого и среднего предпринимательства / А.Ю. Лапин, А.А. Алехина // В сборнике: Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций. Сборник статей V Международной научно-практической конференции. МНИЦ ПГСХА, 2017. – С. 86-89.

14 Бабаев Ю. А., Петров А. М. Финансовый учет. Учебник. — М.: Центркаталог, 2020. — 552 с.

15 Бондарева Т.Н. Бухгалтерский учет в банках: учебное пособие / Т.Н. Бондарева. — Рн/Д: Феникс, 2018. — 187 с.

16 Бурсулая Т. Д. Ведение бухгалтерского учета источников формирования имущества организации. Учебное пособие. — М.: Феникс, 2020. — 271 с.

17 Гартвич А. Бухгалтерский учет в таблицах и схемах / А. Гартвич. — СПб.: Питер, 2019. — 288 с.

18 Качкова О. Е., Баранова Е. Н., Алейникова М. Ю. Бухгалтерский финансовый учет. Учебник. — М.: КноРус, 2020. — 552 с.

19 Угрюмова Н.В. Развитие экономики и управления в условиях глобальных изменений / Н.В.Угрюмова, А.А. Копченков, О.В. Перезозова [и др.] – монография. Челябинск, 2017. – 195 с.

20 Канке, А. А. Логистика : учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 384 с.

21 Муравьева Н.Н. Методический инструментарий оценки эффективности управления финансами на предприятиях малого и среднего бизнеса волгоградской области / Н.Н. Муравьева, Н.С. Талалаева, М.О.

Мурдасова, Т.П. Холодова // Финансовый менеджмент. Волгоград, 2019. – №2. С. 9-19.

22 Станиславчик Е.Н. Управление финансами малого и среднего бизнеса / Е.Н. Станиславчик // Справочно-информационное издание. Москва: Дело и сервис, 2017. – 176 с.

23 Пиньковецкая Ю.С. Государственное регулирование и поддержка развития предпринимательства / Ю.С. Пиньковецкая // Учебное пособие. Москва, 2017. – 244 с.

24 Шаховская Л.С. Ценностное управление, или loyalty-менеджмент: сущность, содержание / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, И.В. Аракелова, Е.М. Витальева, П.А. Мотосова. Волгоград, 2017. – 128 с.
Шаховская Л.С. Ценностное управление, или loyalty-менеджмент: сущность, содержание / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, И.В. Аракелова, Е.М. Витальева, П.А. Мотосова. Волгоград, 2017. – 128 с.

25 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг, М. – СПб.: Питер, 2017. – 848 с.

Приложение – Бухгалтерский баланс ООО «МВМ»

Наименование показателя	Код	31.12.21	31.12.20	31.12.19	31.12.18
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	1110	10358221	8884525	7888760	1803554
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
Основные средства	1150	12563718	11627798	11354549	скрыто
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-	-
Финансовые вложения	1170	73567814	76670270	скрыто	скрыто
Отложенные налоговые активы	1180	4787739	4210456	скрыто	скрыто
Прочие внеоборотные активы	1190	17563971	11900624	13242395	скрыто
Итого по разделу I	1100	118841463	113293673	скрыто	скрыто
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1210	163838268	146993474	129115209	скрыто
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	34524866	25540324	скрыто	скрыто
Дебиторская задолженность	1230	55475261	44387111	32258219	25282572
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	11307772	7369455	скрыто	скрыто
Прочие оборотные активы	1260	336552	292946	скрыто	скрыто
Итого по разделу II	1200	265482719	224583310	187672365	122661400
БАЛАНС	1600	384324182	337876983	297601122	217294999
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады)	1310	3607200	3607200	3607200	3607200
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	700000	700000	скрыто	-
Резервный капитал	1360	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	24337612	38267359	31521659	скрыто
Итого по разделу III	1300	28644812	42574559	скрыто	32473473
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1410	34926088	37128386	42720785	скрыто
Отложенные налоговые обязательства	1420	13993	227884	скрыто	скрыто
Оценочные обязательства	1430	575510	453994	скрыто	скрыто
Прочие обязательства	1450	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	35515591	37810264	43406823	скрыто
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Заемные средства	1510	40177454	16342795	скрыто	скрыто
Кредиторская задолженность	1520	271358627	229903629	197773995	скрыто
Доходы будущих периодов	1530	2718461	3089281	скрыто	скрыто
Оценочные обязательства	1540	5909237	8156455	скрыто	скрыто
Прочие обязательства	1550	-	-	-	-
Итого по разделу V	1500	320163779	257492160	218365440	137306296
БАЛАНС	1700	384324182	337876983	297601122	217294999