

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Анализ коммерческой деятельности спортивных организаций направлен, прежде всего, на выявление возможностей повышения эффективности управления организациями, ориентированных на обеспечение конкурентоспособности спортивного сектора экономики. Исследование вопросов поддержания и развития сети объектов спорта в современных условиях должно опираться на принципы экономической целесообразности, оценки реального спроса и предложения на услуги и товары спорта. Эффективность функционирования физкультурно-спортивных объектов в значительной мере определяется выбором аналитического обеспечения управления спортивными сооружениями и результативностью аналитической работы.

Конкурентоспособность спортивной организации – это возможность успешно оперировать на конкретном рынке в определенный период времени с помощью реализации конкурентоспособных спортивных услуг. Так, всего несколько десятилетий назад научная теория конкурентоспособности практически отсутствовала. Перелом внесли работы современного американского экономиста Майкла Портера, и, прежде всего его концепция ценности услуг.

Спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

Цель курсовой работы – теоретический анализ коммерческой деятельности спортивного магазина «PUMA».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть особенности организации и управления коммерческой деятельности спортивной организации,
- проанализировать эффективность организации и управления коммерческой деятельностью « PUMA »;
- предложить и экономически обосновать рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности «PUMA ».

Объект исследования – «PUMA » основным видом деятельности которого является продажа спортивной одежды.

Предметом курсовой работы выступает коммерческая деятельность магазина спортивной одежды «PUMA ».

В процессе работы применялись следующие методы:

- теоретические – анализ литературы по теме работы, обобщение и классификация данных;
- эмпирические – вертикальный и горизонтальный анализ, коэффициентные методы анализа, графические методы анализа, математическая обработка данных.

В результате исследования были определены основные направления совершенствования коммерческой деятельности «PUMA ».

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые документы Российской Федерации, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления предприятиями, статистическая информация, годовые отчеты, бухгалтерские регистры и первичные учетные документы «PUMA ».

При написании курсовой работы были использованы работы российских и зарубежных авторов, таких как Ашванян С.К, Горфинкель В.Я., Грибов В.Д., Грузинов В.П., Котлер Ф., Нуралиев С.У., Портер М., Царев В.В, Фатхутдинов Р.А., Швандар В.А.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности

Коммерческая деятельность является одной из важнейших областей человеческой деятельности, образовавшихся в результате разделения труда.

Коммерческая деятельность направлена на организацию актов купли-продажи с целью получения прибыли и удовлетворения потребностей покупателей. В современных источниках часто объединяют понятия «предпринимательство» и «коммерческая деятельность», что невозможно, так как каждое из этих понятий имеет свою область применения. Предпринимательство – это организация экономической, производственной и иной деятельности, приносящей предпринимателю доход на активизацию и осуществление купли-продажи товаров.

Коммерческая деятельность спортивной организации предполагает выполнение комплекса торгово-организационных операций и управление ими. Коммерческие операции на потребительском рынке обслуживают процесс обмена (купли-продажи).

Для того чтобы обмен состоялся, необходимо осуществить взаимосвязанные, выстроенные в определенной последовательности действия, которые обеспечивают организационные, социальные и правовые аспекты процесса, носящие коммерческий характер: изучить рынок и определить потребность в товарах, найти поставщиков, покупателей, заключить договор, обеспечить его выполнение и т.д.

Через коммерческую деятельность происходят связи изготовителей спортивных товаров с их потребителями и осуществляется управление обменом. Операции, происходящие в процессе этой деятельности, носят коммерческий характер и оказывают влияние на конечные результаты работы торговых спортивных организаций.

Предприниматель образует предприятие и осуществляет текущее управление его хозяйственной деятельностью.

Элементы коммерческой деятельности в совокупности обладают интегративными свойствами. Так, при закупочной деятельности, выступающей в роли подсистемы, происходит: выбор поставщика, коммерческая сделка, заключение контракта, товарно-денежный обмен, адаптация на происходящие события, продвижение товара. Составляющие подсистемы: закупочная деятельность, хранение, распределение товаров с присущими им элементами – представляют коммерческую деятельность как систему[1].

Границы подсистем определяются этапами доведения товаров до потребителей. В рамках подсистем используются коммерческие процессы и операции, обеспечивающие количественные и качественные изменения. Попадающие в

обращение, а затем уходящие из него товарноматериальные потоки в потреблении превращаются в объекты продажи, т. е. связываются с товарно-денежным обменом.

Торговые (коммерческие) процессы направлены на осуществление купли-продажи для получения прибыли и связаны со сменой форм стоимости. К ним примыкают также такие торговые процессы, без которых невозможно нормальное проведение операций купли-продажи. Это организация коммерческих связей между продавцами и покупателями, изучение покупательского спроса на товары, сбытовая реклама, сервисное обслуживание покупателей, в том числе выполнение для них некоторых дополнительных услуг, страхование товаров при их доставке покупателям. Коммерческая деятельность торговых организаций разделяется на закупочную и сбытовую.

Деятельность спортивного торгового предприятия связана с реализацией продукции конечному спортивного характера потребителю, что выступает заключительным этапом ее продвижения из сферы товародвижения.

Предметом розничной торговли выступает не только продажа товаров, но и торговое обслуживание, а также оказание дополнительных услуг покупателям. Для покупателей торговое обслуживание определяется имиджем предприятия, удобством и минимальными затратами времени на совершение покупки.

Оказываемые услуги сопровождаются покупкой товаров и кроме того, послепродажным сервисным обслуживанием реализованных товаров. Следовательно, процесс розничной торговли состоит из целенаправленной продажи товаров, обслуживания покупателей, торговых и послепродажных услуг.

«Розничная торговля – вид торговой деятельности, который связан с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности»[\[2\]](#).

По мнению Боровинского Д. В., функции розничной торговли определяются ее сущностью и заключаются в следующем:

- удовлетворение потребностей населения в товарах;
- доведение товаров до покупателей путем организации пространственного их перемещения и подачи к местам продажи;
- поддержание баланса между предложением и спросом;

- воздействие на производство в целях расширения ассортимента и увеличения объема товаров;
- совершенствование технологии торговли и улучшение обслуживания покупателей .

Реализовав товар и получив заданную прибыль, торговое предприятие достигает своей цели. По своему экономическому содержанию затраченный капитал, привлекаемый в качестве оборотных средств, должен компенсироваться продажей товаров. В условиях рынка необходимо реально оценивать динамику и адекватность отдачи денежных активов, вкладываемых в товарно-материальные средства розничным торговым предприятием.

Как считает Никулина Н.Н., задачами розничного торгового предприятия в новых условиях хозяйствования выступают:

- изучение запросов и потребностей в товарах с ориентацией на покупательскую способность;
- определение ассортиментной политики;
- формирование и регулирование процессов поставки, хранения, подготовки к продаже и реализации товаров в увязке с целями деятельности предприятия;
- обеспечение заданного товарооборота материальными и трудными ресурсами.

При этом особое внимание здесь уделяется взаимодействию розничного торгового предприятия с производителями товаров и оптовыми предприятиями. Все эти составляющие в совокупности образуют технологическую цепочку в процессе доведения продукции до конечного покупателя. Исходя из задач розничной торговли, коммерческая работа осуществляется в следующих направлениях:

- формирование необходимого ассортимента товаров в рамках;
- покупательского спроса;
- развитие закупочной деятельности;
- организация хозяйственных связей с поставщиками;
- осуществление процесса купли-продажи товаров, сопровождаемого коммерческими сделками, товарно-денежным обменом;
- обеспечение устойчивых конкурентных позиций при решении коммерческих задач.

Так как в розничной торговой сети заканчивается процесс доведения товаров от производства до потребителя, то коммерческая деятельность, связанная с розничной продажей товаров, является наиболее ответственной, так как на этом

этапе приходится иметь дело с конечным потребителем товара. В связи с этим, очень важно не только предложить розничному покупателю широкий выбор высококачественных товаров, широкий перечень услуг, но и использовать при этом современные, удобные для покупателя методы продажи, прогрессивные системы расчета за покупки и т. д.

Помимо коммерческих и производственных процессов, в торговле выполняются так называемые дополнительные торговые услуги. В цивилизованной торговле дополнительные услуги превращаются в более доминирующие (доставка товаров на дом, установка купленных технически сложных товаров на дому у покупателей, прием заказов у покупателей и др.)[\[3\]](#)

Торговые услуги, в зависимости от того звена сферы товарного обращения где они оказываются покупателям, можно разделить на два вида: услуги, оказываемые оптовыми организациями и предприятиями своим клиентам (оптовые торговые услуги) и услуги, оказываемые покупателям в магазинах [8, с. 68].

1.2 Организация и планирование коммерческой деятельности

При закупке и поставке товаров возникают коммерческие связи между участниками, представляющими предприятия торговли, производителей и обслуживающие сферу обращения субъекты. С закупочной деятельности начинаются коммерческие отношения с партнерами. Закупочная деятельность и коммерческие действия взаимообусловлены, они осуществляются в соответствии с целями торгового предприятия и содержанием решаемых задач соблюдение взаимных партнерских интересов и соглашений при купле-продаже товаров;

– формирование и развитие товаропроводящих звеньев для прохождения товарных потоков;

– выбор вариантов каналов распределения, отвечающих устойчивому функционированию;

– регулирование и оптимизацию товарных запасов;

– эффективное использование средств на покрытие затрат по закупке и поставке товаров.

«Планомерность – соблюдение графика поставок потребителям в процессе продвижения товаров.

Ритмичность – доставка товаров через установленные промежутки времени, что обеспечивает бесперебойное ведение торгового процесса.

Оперативность – поставка товаров в режиме нарастания или сокращения в зависимости от колебаний спроса.

Технологичность – использование современных технологических решений на задействованных этапах продвижения товаров.

Экономичность – четко разработанные варианты и схемы организации товародвижения при минимальных издержках по доставке и хранению товаров».

«По договору поставки поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием» . При продвижении товаров к потребителям применяют транзитную и складскую формы.

Транзитная форма является прямой доставкой товаров от производителя непосредственно в розничную торговую сеть. Складская форма определяется наличием складов в оптово-посреднической сфере, которые обеспечивают концентрацию товаров и устойчивое снабжение торговых предприятий. Вопросы, касающиеся каналов распределения, необходимо рассматривать с точки зрения объемов реализации товарной массы. Под каналами распределения понимаются посредники, с помощью которых происходит перепродажа товаров при их движении к местам потребления.

Распределение товаров является важной стороной рынка. Каналы распределения характеризуются числом посредников, занятых доведением товаров до потребителя.

Товародвижение включает в себя образование товарных запасов, которые имеют прямое отношение к реализации товаров. Постоянно действующие и в заданных размерах товарные запасы позволяют обеспечить бесперебойность торгового процесса. Существует два способа доставки товаров в розничную торговую сеть

автомобильными средствами: централизованный и децентрализованный[4] .

При централизованной перевозке организуется стабильное поступление заказанных товаров к месту назначения. В ней принимают участие поставщики, автотранспортные предприятия и товарополучатели. Поставщик заказывает автомобильные средства и представляет товар к перевозке, автотранспортное предприятие подает к установленному времени транспорт и перевозит груз, товарополучатель обеспечивает его надлежащий прием.

Централизованная форма транспортного обеспечения считается наиболее эффективной при доставке товаров. Децентрализованная перевозка, или самовывоз, товаров автомашинами, как правило, используется в малых и средних розничных торговых предприятиях, торговых структурах мелкооптовых и розничных рынков. Источники товарного обеспечения определяются исходя из структуры конкретного рынка товаров, контингента покупателей, ассортимента товаров, товарооборачиваемости и финансовых возможностей торгового предприятия.

В настоящее время достаточно отчетливо прослеживаются растущие требования к рынку закупок, который представляют поставщики продукции. Стремительный рост требований к реализации продукции вызывает адекватные требования к источникам закупки товаров. Обязательным условием организации закупочной деятельности торгового предприятия выступает изучение рынка закупок.

1.3 Управление коммерческой деятельностью предприятия в условиях конкуренции

Эффективность деятельности предприятий и хозяйственных субъектов, стабильность в темпах их работы и высокий уровень конкурентоспособности в сложившихся экономических условиях в большой степени зависят от качества осуществляемого управления.

Значимость стратегического управления, которое позволяет компании выживать в условиях конкурентной борьбы в долгосрочной перспективе, резко возросла. Таким образом, предприятия должны концентрироваться не только на своей внутренней среде, но и разрабатывать долгосрочную стратегию, позволяющую поспевать за изменениями, происходящими во внешней среде.

Управление коммерческой деятельностью компании является составляющей частью менеджмента, которая в своей основе подразумевает осуществление творческой деятельности со стороны высшего руководства, которая направлена на осуществление поиска решений, способных помочь компании успешно функционировать в постоянно меняющихся условиях жесткой конкурентной среды.

Управление коммерческой деятельностью предприятия торговли предполагает:

- оценку состояния дел в текущий период (ситуационный анализ);
- определение направления развития бизнеса (постановка задач);
- составление плана достижения поставленных целей (стратегическое управление, планирование);
- организация мероприятий по выполнению плана (этап организации);
- проверка достигнутых результатов, а в случае их отсутствия - выявление их причин (контроль).

Деятельность торгового предприятия не протекает самостоятельно. Она направляется людьми, регулируется ими и управляется.

Управление – есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности предприятия коммерческой направленности и получения определенных результатов.

По мере усложнения производства управление превратилось в особую категорию, вовлекая все больше и больше участников. В управлении деятельностью предприятия присутствуют две стороны: управляющие и управляемые. Тех, кто управляет, принято называть субъектами управления, к ним относятся администраторы, руководители, управляющие.

Объекты управления – это те, кем управляют – работники, коллективы, и то, чем управляют – экономика, коммерческое дело, торговый процесс. Взаимодействие субъектов и объектов посредством управляющих воздействий и обратной связи позволяет целенаправленно управлять всесторонней деятельностью предприятия. Управляющие воздействия представлены законами, указами, планами, программами, постановлениями, нормативами, рекомендациями, инструкциями, материальными и финансовыми стимулами.

С позиции системного подхода, лежащего в основе формирования организации, функционирования и развития любого предприятия, каждая социально-экономическая система имеет свою систему управления.

Методы управления – это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые.

Административные методы определяются сферой деятельности и конкретными условиями торгового предприятия. Необходимо учитывать и альтернативные варианты управления, выбор и реализация которых определяется предвидением целевых результатов предприятия. Следует отметить, что иерархическое построение системы управления и содержание управленческих функций во многом зависят от занимаемой позиции руководством торгового предприятия.

Организационные методы основаны на организационном, организационно-распорядительном, организационно-методическом и нормативном обеспечении. Они содержат регламентирующие требования организационно-методического характера, распорядительные, инструктивные и нормативные материалы, являющиеся предпосылками формирования управленческих решений.

Экономические методы в своем определении опираются на взятый курс и экономическую стратегию торгового предприятия, его потенциальные ресурсы, экономическое положение рынка. Совокупность экономических элементов – это исходные позиции в управлении коммерческой деятельностью предприятия. Воздействие экономических методов предопределяется окружающей экономической средой.

Правовые методы ориентированы на использование правового механизма, который базируется на принятых правовых и законодательных актах соответствующих нормативах и положениях. Правовые методы заключаются в юридическом регулировании коммерческих процессов с учетом целевых задач торгового предприятия. Названные методы управления не исключают друг друга и реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования торгового предприятия и рыночной среды. Рассмотрим различные подходы к управлению.

Процессный подход. Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени.

Системный подход. Системная концепция – подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой. Является одной из наиболее современных концепций. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются социотехническими системами, так как люди как социальные компоненты и техника вместе используются для выполнения работы. В организациях выделяются пять основных частей: структуры, задачи, технологии, люди и цели. Руководителю необходимо информация обо всех элементах организации для выявления проблем и корректирующих действий. Открытые и закрытые системы – два основных типа систем. Закрытая система имеет жесткие границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример такой системы – часы. Открытая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающие извне, для своего функционирования она должна обладать способностью приспосабливаться к изменениям в среде. Все организации являются открытыми системами. Среда – важная переменная управления.

Ситуационный подход. Ситуационный подход к процессу управления, как системный, применим при управлении любой организацией. Ситуационный подход предполагает, что общий процесс управления одинаков, специфические конкретные подходы и приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться и зависеть от конкретной ситуации.

Коммерческая деятельность — это совокупность торгово-организационных операций, которые выполняются в определенной последовательности и осуществляются в процессе купли-продажи товаров и оказания торговых услуг с целью получения прибыли.

Субъектами рынка, оказывающими воздействие на коммерческую деятельность, являются: товаропроизводители – поставщики продукции, контрольно-инспекционные учреждения, кредиторы (банки), посредники, страховые агентства, аудиторские службы и др. По мере развития рыночных отношений данные составляющие будут в будущем подвергнуты в количественном и качественном выражении, приводя тем самым к необходимым изменениям в коммерческую деятельность.

Методы управления – это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные,

организационные, экономические и правовые.

Управление коммерческой деятельностью предприятия в сфере услуг включает на каждом этапе коммерческой деятельности:

- оценку состояния дел в текущий период (ситуационный анализ);
- определение направления развития бизнеса (постановка задач);
- составление плана достижения поставленных целей (стратегическое управление, планирование);
- организация мероприятий по выполнению плана (этап организации);
- проверка достигнутых результатов, а в случае их отсутствия выявление их причин (контроль)

Глава 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНОГО МАГАЗИНА «PUMA»

2.1 Общая характеристика деятельности «PUMA»

Пума была основана после того как поссорились 2 брата Рудольф (основатель Пумы) и Адольф (основатель Адидаса), в 1948 году основал свою компанию — PUMA. Его главным конкурентом был брат Адольф, чуть позже основавший Adidas. Долгие годы компания работала исключительно для спортсменов. К началу 90-х PUMA очутилась на грани банкротства. Маркетинг и бренд-менеджмент находились в компании далеко на вторых ролях. Потребители считали марку подражательной и невыразительной.

Новое руководство поставило новую цель — сделать бренд PUMA самым креативным и желаемым. Главным элементом в возрождении было решение разрабатывать обувь и одежду, нацеленную на узкие сегменты, такие как, например, сноубордисты, фанаты автогонок и приверженцы йоги. PUMA первой среди спортивных компаний стала развивать сотрудничество с известными дизайнерами одежды, обуви и аксессуаров.

Всего за несколько лет PUMA превратилась в модный бренд, который имеет одинаковый успех как профессиональная экипировка, так и молодежный LifeStyle.

Марка спортивной одежды, обуви и аксессуаров Puma — это азарт к жизни, активная жизненная позиция, стремление выразить свою индивидуальность, открытость всему новому — это стиль и мировоззрение Puma. Puma предлагает больше, чем стиль больших стадионов. Это мода городских улиц, клубных вечеринок, веселых загородных поездок и самых безрассудных авантур.

Многолетняя история спортивного превосходства этого бренда смешана с задором и стремлением в будущее, технологичный дизайн — с ретро, спорт — с модой. Puma соединяет лучшие творческие идеи из мира спорта, моды, музыки и стиля жизни. Это бег по утрам, йога, фантастические прыжки на велосипеде и высокоскоростные автогонки.

На сегодняшний день Puma — это модный бренд, который имеет одинаковый успех, как профессиональная экипировка, так и молодежный стиль жизни. Puma в спортивном мире считается брендом №3 после Nike и Adidas.

Puma представляет шесть направлений — от спортивного до fashion, поэтому палитра конкурентов очень разнообразна. Это Nike, Adidas, Reebok, Lacoste, Tommy Hilfiger, Diesel, Motors. Так, есть коллекция Samoa — это яркие краски и пляжи этого прекрасного острова. Коллекция Motorsport предназначена для динамичных и модных молодых людей. Коллекция Ferrari, яркая, броская, для тех, кто не боится одеть красное. Разнообразие коллекций дает преимущество в конкурентной борьбе.



Рисунок 1. Логотип бренда « PUMA »

В 1999 году PUMA подписывает соглашения с звездой бокса Оскаром Де Ла Хойя и Николасом Анелька, который впоследствии становится вторым самым высокооплачиваемым игроком в мире. Кроме того, PUMA возвращается к работе с американской футбольной лигой и становится официальным поставщиком NFL США. Одновременно PUMA работает с девятью командами Национальной Баскетбольной Лиги и открывает свой первый в мире концептуальный магазин — в Санта-Монике, Калифорния.

В 2000 году известнейшие во всём мире бренды Sparco и Porsche становятся партнерами PUMA в разработке обуви для автогонок и поклонников автоспорта.

В 2001 году PUMA продолжает увеличивать количество своих партнеров в мире автоспорта, подписав соглашение с Jordan Grand Prix. В этом же году PUMA объявляет о приобретении шведской компании Tretorn и выпускает продукт международного сотрудничества с японским дизайнером Ясухиро Михара — коллекцию, смешивающую спорт и моду. Открываются магазины PUMA в Сан-Франциско и Нью-Йорке. В конце года открывается официальное представительство PUMA в Москве.

Первый магазин PUMA в России открылся в 2001 году. АО «Пума-РФ» учреждено и действует в порядке, предусмотренном Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», учредительными документами и другими правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации.

На сегодняшний день в России насчитывается более 200 магазинов PUMA. Одним из таких магазинов является магазин PUMA который находится по адресу : город Москва , ТРЦ «Город»

«PUMA» имеет 7 основных линий продукции мужской и женской одежды для спорта и туризма. По данным 2019 года, каждая линия продукции состоит из 5 под-секций. Субсекции делятся на: Нижняя одежда, Верхняя одежда, Обувь, Косметика и Аксессуары. Каталоги «PUMA» также включают в себя линию одежды для детей.

Основной целью предприятия является получение прибыли от хозяйственной деятельности. Общий имидж «PUMA» и репутация его как работодателя формируется ежедневно и состоит из очень многих элементов. Это и программы премирования и оплата труда сотрудников, и чувства посетителей, входящих в чистый и гостеприимный магазин, и то, как предприятие представлено в средствах массовой информации, и много – многое другое.

2.2 Организационная структура спортивного магазина «PUMA»

Численность персонала исследуемого магазина PUMA по адресу город Москва, ТРЦ «Город» составляет 22 человека, из них 1 человек относится к руководителю , 3 человека относятся к административному персоналу, 15 человек к обслуживающему и 3 человека к вспомогательному.

Административный персонал - работники торгового предприятия, занятые организационными и технологическими вопросами деятельности предприятия торговли. В магазине PUMA в ТРЦ «Город» к этому виду персонала относится –администратор и бухгалтер.

Обслуживающий персонал - работники торгового предприятия, непосредственно участвующие в торговом обслуживании покупателей. В исследуемом магазине – это продавцы – консультанты.

Вспомогательный персонал - охватывает работников, выполняющих вспомогательные функции. В исследуемом магазине это: уборщик помещения и охранник. Исследуем организационную структуру магазина «PUMA» в ТРЦ «Город» .

Наглядно она представлена на рисунке 1.

«PUMA» в ТРЦ «Город» имеет линейно-функциональную структуру организации.

Линейно-функциональная структура организации имеет следующие преимущества:

- Обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время предполагает рациональную специализацию управленческих звеньев.
- Возможность привлечения консультантов и экспертов.

Но есть и недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными отделениями.
- Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.

Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, тенденция к чрезмерной централизации.

Директор магазина

««PUMA» в ТРЦ «Город»

Администратор

Главный бухгалтер

Кассиры

Продавцы -консультанты

Охранник

Бухгалтер

Директор дистрибуционного центра (г.Москва)

Уборщик помещения

Рисунок 1. Организационная структура магазина «PUMA» в ТРЦ «Город»

Высшим руководящим органом магазина «PUMA» в ТРЦ «Город» является директор. Директор магазина подчиняется не посредственно директору дистрибуционного центра в Москве.

Директор магазина «PUMA» в ТРЦ «Город» относится к категории руководителей и имеет следующие основные функциональные обязанности.

Управление текущей деятельностью магазина.

Регулярное планирование: ежегодное, ежеквартальное, ежемесячное планирование прибыли от продаж.

Контроль выполнения планов прибыли и продаж.

Анализ результатов прибыли, продаж и качества обслуживания посетителей.

Разработка и контроль проведения мероприятий по повышению качества услуг, ассортимента, увеличению прибыли и продаж.

Обеспечение бесперебойной работы всех направлений деятельности.

Контроль работы бухгалтерии (оплата счетов, платежные ведомости, баланс кассовой наличности и т.д.); поступление денежных средств и уровень продаж; выплаты по заработной плате; расходы предприятия.

Проведение административной работы: составление текущих торгово-административных планов, разработка и организация системы отчетности по выполнению плановых экономических показателей, составление необходимых письменных отчетов, осуществление анализа предоставленных отчетов от подчиненных.

Руководство работой с кадрами : осуществляет прием и увольнение персонала на работу, проводит инструктажи, организует проведение тренингов, аттестацию персонала и мероприятия по повышению его квалификации, формирует кадровый резерв, осуществляет кадровые перестановки, контролирует работу персонала, утверждает внутренний распорядок предприятия, составляет графики работы по сменам и отпусков, контролирует правильность использования дисциплинарных процедур, совершенствует систему поощрений, формирует корпоративную культуру, проводит собрания, накладывает административные и материальные

взыскания на персонал.

Осуществление управления маркетингом: руководит маркетинговой деятельностью предприятия, планирует и организует мероприятия по продвижению бренда «PUMA» и продвижения услуг магазина на рынке, анализирует возможности диверсификации деятельности

Администратор подчиняется непосредственно директору магазина «PUMA» в ТРЦ «Город» . Администратор выполняет следующие функции:

Обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей магазина, созданию для них комфортных условий.

Консультирует посетителей по вопросам предоставления услуг, обеспечивает их ознакомление с ассортиментом одежды.

Осуществляет контроль за рациональным оформлением зала, кассовых аппаратов , витрин, и т.д., обеспечивает чистоту и порядок в зале.

Контролирует прием заказов и обслуживание посетителей.

Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия.

Информирует руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.

Бухгалтер подчиняется главному бухгалтеру и администратору данного отдела, которому в свою очередь, подчиняется обслуживающий и вспомогательный персонал, т.е. продавцы-консультанты, уборщик помещения и охранники .

Структуру работников магазина можно считать рациональной, так как большую долю занимает та категория работников, от которой напрямую зависит объем товарооборота и торгово-технологический процесс, то есть административный и обслуживающий персонал.

2.3 Анализ организации коммерческой деятельности в спортивном магазине «PUMA»

Одной из основных функций управления торговым предприятием является работа с ассортиментом реализуемых товаров. Ассортимент торговой организации – совокупность видов и разновидностей товаров, сформированная в соответствии с потребностями покупателей. Основными показателями ассортимента являются широта, глубина, структура, полнота, устойчивость, новизна.

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп. Основной ассортимент магазина «PUMA» состоит из трех товарных групп – обувь, текстиль, аксессуары. Глубина ассортимента характеризуется общим количеством наименований товаров внутри каждой товарной группы.

Структура ассортимента – это процентное соотношение определенных совокупностей товаров к их общему количеству. Показатели структуры ассортимента чаще выражают в процентах. Структура ассортимента «PUMA» представлена в таблице 3.

Таблица 3

Динамика и структура ассортимента магазина «PUMA» за 2018-2019 гг.

№ п/п	Основные подгруппы товаров	2018 г.		2019 г.		Темп роста, %
		Кол-во наименований, шт.	Уд. вес, %	Кол-во наименований, шт.	Уд. вес, %	
Группа «Обувь»						
1	Бег	80	7,49	85	7,52	106,25
2	Тренинг	75	7,03	77	6,81	102,67
3	Акт. Отдых	85	7,97	88	7,79	103,52
4	Футбол	55	5,16	52	4,60	94,55

5	Туризм	38	3,56	40	3,54	105,26
6	Плавание	58	5,44	60	5,31	103,45
7	Теннис	27	2,53	30	2,65	111,11
8	Баскетбол	26	2,44	28	2,48	107,70
Итого:		439	41,14	460	40,70	104,78

Группа «Текстиль»

1	Брюки/джинсы	65	6,09	70	6,19	107,69
2	Рубашки	63	5,90	65	5,75	103,17
3	Куртки	35	3,28	37	3,27	105,71
4	Спорт. костюмы	63	5,90	65	5,75	103,17
5	Толстовки	32	2,99	35	3,09	109,37
6	Шорты	30	2,81	32	2,83	106,66
7	Нижнее белье	28	2,62	30	2,65	107,14
8	Юбки/платья	29	2,72	32	2,83	110,34

Продолжение таблицы 3

9 Футболки/майки	45	4,22	50	4,42	111,11
10 Одежда д/плавания	30	2,81	34	3,01	113,33
Итого:	420	39,36	450	39,82	107,14

Группа «Аксессуары»

1 Головные уборы	25	2,34	28	2,47	112
2 Носки	29	2,72	31	2,74	106,89
3 Сумки	28	2,62	33	2,92	117,85
4 Очки	14	1,31	16	1,41	114,28
5 Часы	17	1,60	18	1,59	105,88
6 Мячи	15	1,41	16	1,41	106,66
7 Ремень	14	1,31	16	1,41	114,28
8 Очки д/плавания	15	1,40	20	1,76	133,33
9 Полотенце	11	1,03	12	1,06	109,09
10 Напульсник	16	1,5	23	2,03	143,75
11 Повязка на голову	13	1,22	15	1,32	115,38

12 Мат д/йоги	11	1,03	12	1,06	109,09
---------------	----	------	----	------	--------

Итого:	208	19,49	220	19,46	105,76
---------------	------------	-------	------------	-------	--------

ИТОГО:	1067 100	1130 100			105,90
---------------	-----------------	-----------------	--	--	--------

Анализирую таблицу, можно сделать вывод о том, что количество наименований увеличилось на 5,9% (63 ед.) в 2019 г. по сравнению с 2018 г. и составило 1130 наименований. На общее увеличение повлияли все товарные группы, как обувь, текстиль, аксессуары темп роста количества наименований составил 104,78%, 107,14% и 105,76% соответственно. Увеличение наименований произошло в связи с постоянным интересом и спросом покупателей на данные товарные группы. Так же это связано с стремлением администрации магазина максимально использовать торговую площадь магазина. В структуре ассортимента магазина также произошли небольшие изменения. Обувь составляет самую крупную товарную группу и в 2019 г. и в 2018 г., ее доля в ассортименте в 2018 г. составляла 41,14%, в 2019 г. она составила 40,70%. Наименьшую долю в ассортименте в 2018 г. составляла товарная группа аксессуары (19,49%), в 2019 г. – 19,46%.

Чтобы определить наиболее востребованные с точки зрения спроса товарные группы необходимо провести ABC-анализ ассортимента магазина «Адидас». Результатом ABC – анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Выделяют три группы – А, В, С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или валовой доход магазина:

- товары А – самые важные товары, приносящие первые 80% результата;
- товары В – «средние» по важности, приносящие еще 15% результата;
- товары С – «проблемные» товары, приносящие остальные 5% результата.

Признак, на основе которого будет осуществляться дифференциация объектов управления – доля продаж за год по отдельной товарной группе в общем объеме продаж.

ABC – анализ ассортимента магазина «PUMA» за 2019 г. представлен в таблице 4.

Таблица 4

ABC - анализ ассортимента магазина «PUMA» за 2019 г.

Наименование товарной	Объем оборот, тыс. руб.					Доля в обороте, %	Доля в обороте с нарастающим итогом, %	Группа
	Подгруппы	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
Обувь д/ бега	1 787	2 371	2 339	1 572	8 069	16,61	16,61	A
Обувь д/ тренинга	1 602	2 089	1 945	2 233	7 869	16,20	32,81	A
Брюки/джинсы	2 419	2 440	1 510	1408	7 777	16,01	42,82	A
Куртки	1519	2 484	1400	1 555	6 958	14,33	63,15	A
Обувь д/акт. Отдыха	2 148	1309	2 047	1414	6 918	14,24	77,39	A
Футболки/майки	1 593	1309	1 595	1362	5 859	12,06	89,45	B
Мячи	560	300	600	1005	2 465	5,08	94,53	B
Часы	606	509	309	386	1 810	3,73	98,26	C

Очки	201	170	150	325	846	1,74	100	С
Итого	12	12	11	11	48		100	
	435	981	895	260	571			

Для более удобного рассмотрения проведённого анализа ниже приведёна таблица 5.

Таблица 5

Результаты ABC – анализа ассортимента магазина «PUMA» за 2019 г.

Группа	Количество товарных подгрупп, шт.	Уд. вес., %	Оборот, тыс. руб.	Уд. вес., %
Группа А	5	55,56	37 591	77,39
Группа В	2	22,22	8 324	17,14
Группа С	2	22,22	2 656	5,47
Итого:	9	100,00	48 571	100,00

Товарные категории группы А составляют 55,56% от общего количества товарных групп, представленных в ассортименте магазина «PUMA». Они приносят основную долю выручки магазина 77,39%. К этой группе относятся: обувь для бега, обувь для тренинга, брюки/джинсы, куртки и обувь для активного отдыха.

Футболки/майки и мячи относятся к группе В и составляют 22,22% от общего количества товарных подгрупп. Они приносят 17,14% прибыли.

Группа С составляет также 22,22%, эта группа товаров приносит всего 5, 47% выручки, сюда входит только две товарные подгруппы очки и часы.

Для того что бы провести анализ экономического потенциала организации «PUMA» необходимо провести анализ финансовых результатов в таблице 5 за анализируемый период с 2018 по 2019 год на основании данных отчета о финансовых результатах формы № 2 (Приложение 1).

Таблица 5

Динамика основных финансовых результатов «PUMA» за период с 2017 по 2019 год.

Показатель Формы №2	2017 Тыс. руб.	2018 Тыс. руб.	2019 Тыс. руб.	Изменение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
				2018-	2019-	2018-	2019-
				2017	2018	2017	2018
1. Выручка	10840	11730	11200	890	-530	8,20	-4,51
2. Себестоимость	3200	4900	4510	1700	-390	53,12	-7,95
3. Валовая прибыль	7640	6830	6690	-810	-140	-10,60	-2,04
4 Коммерческие расходы	2000	2150	2140	150	-10	7,5	-0,46

Продолжение таблицы 5

5. Прибыль (убыток) от продаж	5640	4680	4550	-960	-130	-17,02	-2,77	
6.Процент к уплате		920	800	900	-120	100	-13,04	12,5

7. Прибыль до налогообложения 4720 3880 3650 -840 -230 -91,94 -5,92

8. Текущий налог на прибыль 940 770 730 -170 -40 -18,05 -5,19

9. Чистая прибыль (убыток) 3780 3110 2920 -670 -190 -17,72 -6,10

На основании проведенного анализа основных финансово экономических показателей деятельности можно сделать вывод о том, что «PUMA» в 2019 году сократила размер выручки на 19 тыс. руб. или на 6,10%.

В след за сокращением размера выручки в 2018 году было зафиксировано снижение прибыли от продаж на 13 тыс.руб. или на 2,77 % что говорит о сокращении продаж ассортимента магазина «PUMA».

Полученные результаты основных показателей деятельности «PUMA» представлены в виде диаграммы на рисунке 2.

Рисунок 2. Основные финансовые результаты деятельности «PUMA» с 2017 по 2019 год., тыс. руб.

Далее проведем анализ формирования выручки от реализации товаров «PUMA».

Относительную характеристику финансовых результатов и эффективности хозяйственной деятельности «PUMA», характеризуют показатели рентабельности. Они описывают уровень доходности «PUMA», которая измеряется в процентах к затратам.

1)Рентабельность продаж.

Рентабельность продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$P_p = \frac{ПР}{ВР} * 100\% \quad (1)$$

Где : ВР- выручка;

ПР- прибыль от продаж.

Проведем расчет коэффициента рентабельности продаж за 2017-2019 гг. по формуле (1).

$$2017 P_{\Pi} = 5640 / 10840 = 52,02;$$

$$2018 P_{\Pi} = 4680 / 11730 = 39,89;$$

$$2019 P_{\Pi} = 4550 / 11200 = 39,62.$$

2) Рентабельность активов (имущества).

Рентабельность активов, рассчитывается по формуле:

$$P_a = \text{ЧП} / \text{Активы} * 100\% \quad (2)$$

Где : ЧП- чистая прибыль;

А- активы баланса.

Проведем расчет коэффициента рентабельности активов за 2017-2019 гг. по формуле (2).

$$2017 P_A = 3780 / 17140 = 22,05;$$

$$2018 P_A = 3110 / 14860 = 20,92;$$

$$2019 P_A = 2920 / 14150 = 20,63.$$

3) Рентабельность основной деятельности.

Рентабельность основной деятельности, рассчитывается по следующей формуле:

$$P_d = \text{ЧП} / \text{ВР} * 100\% \quad (3)$$

Где : ЧП- чистая прибыль;

ВР- выручка.

Проведем расчет коэффициента рентабельности основной деятельности за 2017-2019 гг. по формуле (3).

$$2017 P_{\text{Од}} = 3780 / 10840 = 34,87;$$

$$2018 P_{\text{Од}} = 3110 / 11730 = 26,51;$$

$$2019 P_{\text{Од}} = 2920 / 11200 = 26,07.$$

Полученные результаты необходимо занести в таблицу 6.

Таблица 6

Анализ рентабельности организации «PUMA» за 2017-2019 год.

Показатели	Значения показателей		
	2017г	2018г	2019г
1	2	3	4
1 .Коэффициент рентабельности продаж	52,02	39,89	39,62
2.Коэффициент рентабельности активов	22,05	20,92	20,63
3. Коэффициент рентабельности основной деятельности	34,87	26,51	26,07

Далее представим анализ рентабельности предприятия по коэффициентам в виде рисунка 3.

Рисунок 3. Динамика изменения показателей рентабельности

Результаты полученный в таблице 3 свидетельствует о том, что основные показатели рентабельности демонстрировали в 2019 году динамику снижения на основании чего можно сделать вывод о сокращении продаж абонементов в «PUMA».

Маркетинговые решения, принятые руководством «PUMA» в процессе управления коммерческой деятельности в 2019 году выглядели следующим образом:

1)Размещение рекламной информации в прессе.

В 2019 году особенно активным средством распространения рекламной информации о деятельности «PUMA» являлась модный журнал «Esquire», которая ориентирована на современных и креативных молодых людей.

Данный журнал выходит в трёхцветном варианте и продается в печатном формате. Рекламный модуль «PUMA» представляет собой размер 9,5 см x 6 см.

2)Размещение рекламы на щите.

В 2019 году по решению руководства организации реклама была размешена на рекламном щите размером 3м x 6м в 150 метрах от магазина в торговом центре «Охотный ряд». Данный щит содержал информационные материалы об основном новом ассортименте магазина «PUMA» .

3) Распространение рекламной информации непосредственно на территории «PUMA» Реклама на конкретном месте осуществления сделки купли-продажи, она включает в себя:

- Витринные стикера;
- Дизайн интерьера с логотипом бренда.

4)Размещение рекламы в социальных сетях.

«PUMA» осуществляет активную деятельность в различных социальных сетях, таких как «Вконтакте» и «Инстаграм», где «PUMA» размещает актуальную информацию об ассортименте услуг, бонусных и скидочных программах. Все маркетинговые решения принятые руководством «PUMA» направлены на популяризацию бренда в России.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы были изучены теоретические аспекты организации, анализа и оценки эффективности коммерческой деятельности, раскрыты понятие и сущность коммерческой деятельности в спортивных организациях.

Коммерческая деятельность – неотъемлемое условие рынка спортивных услуг, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на спортивные услуги и услуги на деньги. Под ней следует понимать процессы, связанные с куплей и продажей услуг, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков спортивных услуг, минимизацией издержек обращения и получением прибыли. Главной целью любой коммерческой организации является получение прибыли. В конечном итоге, осуществление любых коммерческих операций в идеале должно привести к получению фирмой положительного финансового результата.

Пума была основана после того как поссорились 2 брата Рудольф (основатель Пумы) и Адольф (основатель Адидаса), в 1948 году основал свою компанию — PUMA . Его главным конкурентом был брат Адольф, чуть позже основавший Adidas. Долгие годы компания работала исключительно для спортсменов. К началу 90-х PUMA очутилась на грани банкротства. Маркетинг и бренд-менеджмент находились в компании далеко на вторых ролях. Потребители считали марку подражательной и невыразительной.

Марка спортивной одежды, обуви и аксессуаров Puma — это азарт к жизни, активная жизненная позиция, стремление выразить свою индивидуальность, открытость всему новому — это стиль и мировоззрение Puma. Puma предлагает больше, чем стиль больших стадионов. Это мода городских улиц, клубных вечеринок, веселых загородных поездок и самых безрассудных авантюр.

Многолетняя история спортивного превосходства этого бренда смешана с задором и стремлением в будущее, технологичный дизайн — с ретро, спорт — с модой. Puma соединяет лучшие творческие идеи из мира спорта, моды, музыки и стиля жизни. Это бег по утрам, йога, фантастические прыжки на велосипеде и высокоскоростные автогонки.

Первый магазин PUMA в России открылся в 2001 году. АО «Пума-РФ» учреждено и действует в порядке, предусмотренном Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», учредительными документами и другими правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации.

На сегодняшний день в России насчитывается более 200 магазинов PUMA. Одним из таких магазинов является магазин PUMA который находится по адресу : город Москва , ТРЦ «Город»

Численность персонала исследуемого магазина PUMA по адресу город Москва, ТРЦ «Город» составляет 22 человека, из них 1 человек относится к руководителю , 3 человека относятся к административному персоналу, 15 человек к обслуживающему и 3 человека к вспомогательному.

Административный персонал - работники торгового предприятия, занятые организационными и технологическими вопросами деятельности предприятия торговли. В магазине PUMA в ТРЦ «Город» к этому виду персонала относится -администратор и бухгалтер.

Обслуживающий персонал - работники торгового предприятия, непосредственно участвующие в торговом обслуживании покупателей. В исследуемом магазине – это продавцы – консультанты.

Вспомогательный персонал - охватывает работников, выполняющих вспомогательные функции. В исследуемом магазине это: уборщик помещения и охранник. Исследуем организационную структуру магазина «PUMA» в ТРЦ «Город» .

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993).
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017).
3. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров» (с изменениями и дополнениями)
4. Абчук В.А. Азбука маркетинга / В.А. Абичук - СПб.: Питер, 2014. - 396 с.
5. Амблер Т. Менеджмент спортивной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / Т. Амблер. - СПб.: Питер, 2015. - 400 с.
6. Аникеев С.Н. Методики разработки коммерческой деятельности спортивных организаций / С.Н. Аникеев - М.: МГИМО 2018. - 473 с.
7. Астринский Д., Наноян В. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский, В. Наноян - Экономист, 2016. - 418 с.
8. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций / Л.Е. Басовский - М.: Юнити, 2015. - 351 с.
9. Берджерс Д.Ф., Штайнхофф Д. Основы управления малым бизнесом / Д.Ф. Берджерс, Д. Штайнхофф - М.: Астрель, 2017. - 532 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский - М., 2017. - 306 с.
11. Воронов А. А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности спортивных организаций / А. А. Воронов. - Краснодар, 2016. - 346 с.
12. Галкин С. Бизнес в интернете / С. Галкин - М.: Изд-во Центр. - 2016. - с. 425 .
13. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 2016. - 656 с
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер - СПб.: Питер, 2016. - 814 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга /Ф. Котлер - М.: Издательский дом "Вильямс", 2016. - 656 с.

16. Кузнецов Б. Т. Спорт и маркетинг : учеб.пособие / Б. Т. Кузнецов.- М. :Юнити-Дана, 2016. - 415 с.
17. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности спортивной организации Издание 2-е Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс»,2015.-448с
18. Климченя Л.С. Спортивный маркетинг: Учеб.пособие. Мн.: Выш. шк. – 2016. –с. 191.
19. Колодник Д., Подольский Д. Розничная торговля. Как удвоить продажи. СПб., - 2016. – с. 121.
20. Котлер Ф. Маркетинговые инструменты: Анализ, планирование, внедрение, контроль. - СПб.: Питер Ком, 2014. - 896с 8. Крючков, М.Ю. Перспективы внедрения электронной коммерции в России / М.Ю. Крючков. - М.: Экспресс, 2016. –с. 236.
21. МорозовЮ.В. Основы маркетинга. Учебное пособие. Издательство: Дашков и Ко; 2015. – 390 с.
22. Муромкина И. Особенности использования методов маркетинга на предприятиях торговли // Маркетинг. – 2017. – № 4.
23. Маковеева В.В. Управление маркетингом. Курс лекций / В.В. Маковеева - Томск: НИ ТГУ,2017. - 150 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Спортивный менеджмент. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - М., 2017. - 436 с.
25. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев - М.: Финпресс, 2017.- 413 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложения 1

Отчет о финансовых результатах
за 2019 г.

	Коды
Форма № 2 по ОКУД	0710002
	Дата 31.12.2019
Организация: АО «ПУМА-РФ»	по ОКПО 60098121

Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	900	800
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3650	3880
Текущий налог на прибыль	2410	730	770
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	2920	3110

СПРАВОЧНО:

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0

1. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский - М., 2017. - 306 с.

[↑](#)

2. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский - М., 2017. - 306 с.

[↑](#)

3. Колодник Д., Подольский Д. Розничная торговля. Как удвоить продажи. СПб., - 2016. - с. 121 [↑](#)

4. Колодник Д., Подольский Д. Розничная торговля. Как удвоить продажи. СПб., - 2016. - с. 121 [↑](#)