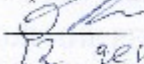


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра математических методов, информационных технологий и систем  
управления в экономике

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГАК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р. социол. наук, профессор

 Г.Ф. Ромашкина  
12 декабря 2017

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ СЕРВИСНО-**  
**СЫТОВОЙ ФИРМЫ НА ОСНОВЕ СПИЖЕНИЯ ЗАТРАТ ПРИ**  
**ТРАНСПОРТИРОВКЕ ПОЛУФАБРИКАТОВ И ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ (НА**  
**ПРИМЕРЕ ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»)**  
(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика фирмы и отраслевых рынков

Выполнил  
студент 3 курса  
заочной формы обучения



Чернова  
Евгения  
Александровна

Научный руководитель  
к-т технических наук



Саожникова  
Анастасия  
Валерьевна

Рецензент  
Директор ЗАО  
«РЕГИОНПРОДУКТ»



Нездорова  
Ольга  
Анатольевна

Тюмень 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ И ЕЕ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ.....   | 9  |
| 1.1. Сущность логистики и ее основные понятия.....   | 9  |
| 1.2. Развитие логистической системы в отечественных и зарубежных предприятиях.....                                     | 20 |
| 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» И ВЫЯВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОВ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК..... | 33 |
| 2.1. Описание хозяйственной деятельности предприятия и анализ положения на рынке.....                                  | 33 |
| 2.2. Анализ логистической системы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».....   | 49 |
| 3. РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».....                 | 60 |
| 3.1. Мероприятия по снижению материальных потерь при транспортировке и снижению издержек. .                            | 60 |
| 3.2. Обоснование эффективности предложенных мер и прогнозирование хозяйственной деятельности.....                      | 85 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 88 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 92 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 98 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы** исследования определяется тем, что в современных условиях рынка для предприятия является жизненно необходимым стратегическое управление, как основополагающее условие эффективной деятельности организации. Важной составляющей стратегии функционирования предприятия является формирование сбытовой политики и эффективной логистической системы. И так как от сбыта в большей степени зависит размер получаемой прибыли, как одного из определяющих показателей, именно сбытовая стратегия требует особого внимания.

Особую актуальность в условиях рыночной экономики приобретают вопросы повышения эффективности управления сбытовой деятельностью предприятий. От успеха реализации сбытовой политики зависят экономические результаты хозяйственной деятельности, выживание предприятия в конкурентной борьбе и его будущее развитие.

В виду изменчивости окружающей среды и экономических условий, изменяющегося спроса и потребностей, сбытовую деятельность следует тщательно продумывать и постоянно совершенствовать, т.к. от этого зависит жизнеспособность фирмы и ее финансовое благополучие.

Сбытовая политика при рациональном её построении способна оказать решающее воздействие на повышение конкурентоспособности предприятий и обеспечить повышение эффективности их деятельности в целом. Вместе с тем, сложившиеся у российских предприятий подходы к организации сбытовой деятельности нельзя признать в полной мере рациональными. Недостаточно используются современные логистические концепции управления цепями поставок, не реализованы резервы, связанные с функционированием каналов распределения продукции, практически не применяются в сбытовой деятельности инновационные схемы.

В этой связи особую актуальность приобретает теоретическое осмысление возможностей использования логистических стратегий в сбытовой

деятельности предприятий и их практическая реализация, поиск инновационных схем построения каналов распределения продукции.

Текущая отечественная экономическая ситуация, предполагающая повышение стоимости многих продуктов и услуг из-за санкций и эмбарго, складывается для предприятий таким образом, что им необходимо тщательно планировать не только ассортимент предоставляемой продукции с поправкой на предпочтения целевого потребителя, но и сдерживание цен для сохранения конкурентоспособности товара. Такой цели служит оптимизация издержек и совершенствование сбытовой логистической деятельности предприятия. Это обуславливает актуальность данной работы и проводимых в ней исследований.

Помимо ориентации на минимизацию издержек, сбытовая логистика так же обеспечивает удовлетворение потребностей современного потребителя, которому нужен не просто качественный продукт, но и дополнительные услуги от производителя, сервис и, конечно же, своевременность перевозки. Таким образом, сбытовая логистика так же рассматривается в рамках клиентоориентированности, как весомое конкурентное преимущество.

Исключением не является и предприятие ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», занимающееся предоставлением услуг горячего питания не только организациям города Тюмени, но и на отдаленные и труднодоступные местности нефте- и газодобычи в районах Крайнего Севера. Для рассматриваемой в выпускной квалификационной работе организации вопросы совершенствования сбытовой логистики стоят особенно остро не только в теоретическом плане, но и в практическом, в виду специфики деятельности.

Актуальность темы исследования определила его цель.

**Цель работы** – моделирование комплексного анализа сбытовой деятельности и совершенствования логистической системы сервисно-сбытового предприятия.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты сбытовой логистической деятельности: определить сущность логистики и ее основные понятия; рассмотреть процесс развития логистической системы в отечественных и зарубежных предприятиях;

2. На примере ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» провести анализ сбытовой деятельности и выявить общие проблемы этой сферы деятельности предприятий, определить резервы для снижения логистических издержек предприятий;

3. Разработать основные мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности предприятий на примере ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»;

4. Обосновать эффективность предложенных мер на примере ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

**Объект исследования** – логистическая система сервисно-сбытового предприятия.

**Предмет исследования** – совершенствование логистической системы предприятия.

Теоретической базой исследования послужили работы таких специалистов в области логистики, как Т. В.Алесинская, А.А. Арский, Д. Дж. Бауэрсокс, О.Н., Дунаев, А.Е. Питимрова, С.А.Шахназарян, Р.А. Фатхутдинов, Майкл Линдерс, Т.Р. Кисель, А.В.Тебекин, В.И.Степанов,Н.О.Старкова, М.С.Сиротинский, А.Н.Родников, А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Петрова, А. А. Канке, И. П. Кошева, Л. С. Фёдоров, В. А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов и другие ученые.

Методологическую базу исследования составили логический, системный, процессный и ситуационные подходы, общенаучные методы познания: анализ и синтез, конкретизация и абстрагирование, моделирование, методы экспертных оценок.

**Научная новизна** исследования заключается в следующих результатах:

1. Обосновано стратегическое и экономическое значение логистической сбытовой системы для сервисно-сбытовых предприятий.

2. Проведен анализ факторов, влияющих на эффективность функционирования сбытовой системы.

3. Сформулированы основные направления для совершенствования сбытовой логистической системы.

4. Предложен практический инструментарий для совершенствования бизнес-процессов протекающих в рамках логистической системы предприятия.

5. Проведен расчет экономической целесообразности введения новых принципов выбора контр-агентов и подрядчиков для каждой отдельной транспортировки, а так же модификации упаковки и внедрения новых принципов закупки.

**Апробация работы.** Результаты исследований были переданы руководству предприятия ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

**Структура работы.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка литературы и приложений. Текст работы изложен на 86 страницах и включает: 17 рисунков, 18 таблиц, 7 страниц приложений. Список литературы включает 62 наименования.

Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи работы, предмет и объект исследования, теоретико-методологическая основа проводимого исследования, элементы научной новизны.

В первой главе рассмотрены теоретические основы логистики и ее роль в экономике, в частности, определены сущность логистики и ее основные понятия, отражены процессы развития логистической системы в отечественных и зарубежных предприятиях.

Во второй главе работы проводится анализ и оценка хозяйственной деятельности ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», состояния его сбытовой системы.

Третья глава работы посвящена разработке и оценке мероприятий по совершенствованию логистической системы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

В заключении представлены выводы по проведенному исследованию.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ И ЕЕ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ

### 1.1. Сущность логистики и ее основные понятия

В современных условиях, чтобы успешно функционировать и решать поставленные задачи, предприятиям уже недостаточно просто производить продукцию в максимально возможном объеме, выполняя все планы; важно эту продукцию успешно реализовать. В связи с этим, повышение эффективности сбыта продукции на товарных рынках, как важнейшего элемента процесса товарооборота, стало необходимым условием дальнейшего развития предприятий. В условиях конкурентной борьбы выживает только то предприятие, которое способно предложить рынку продукцию, наилучшим образом удовлетворяющую потребности конечного потребителя, а также обеспечивающее грамотное продвижение и сбыт, что, в свою очередь требует совершенствования логистических процессов.

Логистика предполагает формирование и функционирование материальных потоков на отдельных этапах движения материалов.

Как показывает анализ имеющихся определений логистики, содержание логистики трактуется различными авторами по-разному. Некоторые из имеющихся определений представлены на рисунке 1.1.

Содержание приведенных выше трактовок позволяет выделить две группы составляющих:

- логистика представляет собой направление хозяйственной деятельности, подразумевающее управление материальными потоками в сферах производства и обращения. При этом основными операциями, которые обеспечивают физическое продвижение материального потока, является загрузка, транспортировка, разгрузка, складирование, комплектование заказов, сбор и обработка необходимой для движения материального потока информации и

|  |   |
|--|---|
| <p>Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. European Logistics Association, 1994.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация, планирование, контроль и выполнение товарного потока от проектирования и закупок, путем производства и распределения до конечного потребителя с целью удовлетворения требований рынка с минимальными операционными и капитальными затратами</li> </ul>  |
| <p>Родников АН Логистика: терминологически словарь - М.: Экономика, 2005.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе: доведение сырья и материалов до производственного предприятия; внутривозвратной переработки сырья, материалов и полуфабрикатов; доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации</li> </ul> |
| <p>Алесинская Т. В. Общие вопросы логистического управления - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.</p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс управления движением и хранением сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции в хозяйственном обороте от начального источника до конечного потребителя готовой продукции, а также связанной с этими операциями информацией</li> </ul>   |
| <p>Логистика: учебное пособие / Под ред. Б. А. Аникина. - М.: ИНФРА-М, 2007.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наука о планировании, организации, управления, контроль и регулирование движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя</li> </ul>  |
| <p>Гаджинский А. М. Логистика: учебник. - М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 2009.</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование, организация и контроль всех видов деятельности по перемещению и складированию, которые обеспечивают прохождение материального и связанного с ним информационного потоков от пункта закупки сырья до пункта конечного потребления</li> </ul>  |
| <p>Council of Logistics Management - <a href="http://cscmp.org/Website/Resources/Terms">cscmp.org/Website/Resources/Terms</a>.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс планирования, управления и контроля эффективного потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, услуг и сопутствующей информации от места возникновения этого потока до места его потребления с целью полного удовлетворения спроса потребителей</li> </ul>   |
| <p>Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005.</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процесс планирования, исполнения и контроля эффективного с точки зрения снижения затрат потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки его зарождения до точки потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения) для полного удовлетворения требований потребителей</li> </ul>  |

Рисунок 1.1 – Некоторые из определений понятия «логистика»

Источник: составлено автором по [38, с. 389]



тому подобное;

- логистика рассматривается как область научного знания, непосредственно связанную с поиском новых возможностей повышения эффективности продвижения материальных потоков; в сферу логистики включается анализ рынка, проблемы координации спроса и предложения, согласование интересов всех участников процесса продвижения материальных потоков, то есть охватывает ряд нематериальных операций.

Обобщая приведенные определения логистики, можно дать свое определение этому понятию: логистика - это комплекс сфер научного знания и практической деятельности по планированию, контролю и управлению материальными и нематериальными операциями, которые выполняются в процессе доведения сырья, материалов и покупных товаров до производственного подразделения предприятия; их внутризаводской переработки; доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с потребностями и требованиями последнего, включая передачу, хранение и обработку соответствующей информации.

Можно выделить следующие функции логистики (рисунок 1.2).

Главная цель логистики – вовремя и в необходимом количестве доставить произведенную продукцию в нужное место с минимальными издержками. Совокупность логистических функций и целей определяет сущность логистики.

Сущность логистики состоит в интеграции, обеспечении взаимодействия стадий и участников процесса товародвижения, управлении материальным потоком на основе сопровождающей его информации с целью доставки необходимых товаров в нужное место в требуемое время с минимальными издержками.

Процессы, протекающие в логистической системе и характеризующие ее взаимодействие с внешней средой, раскрывают содержание логистики как вида практической деятельности.

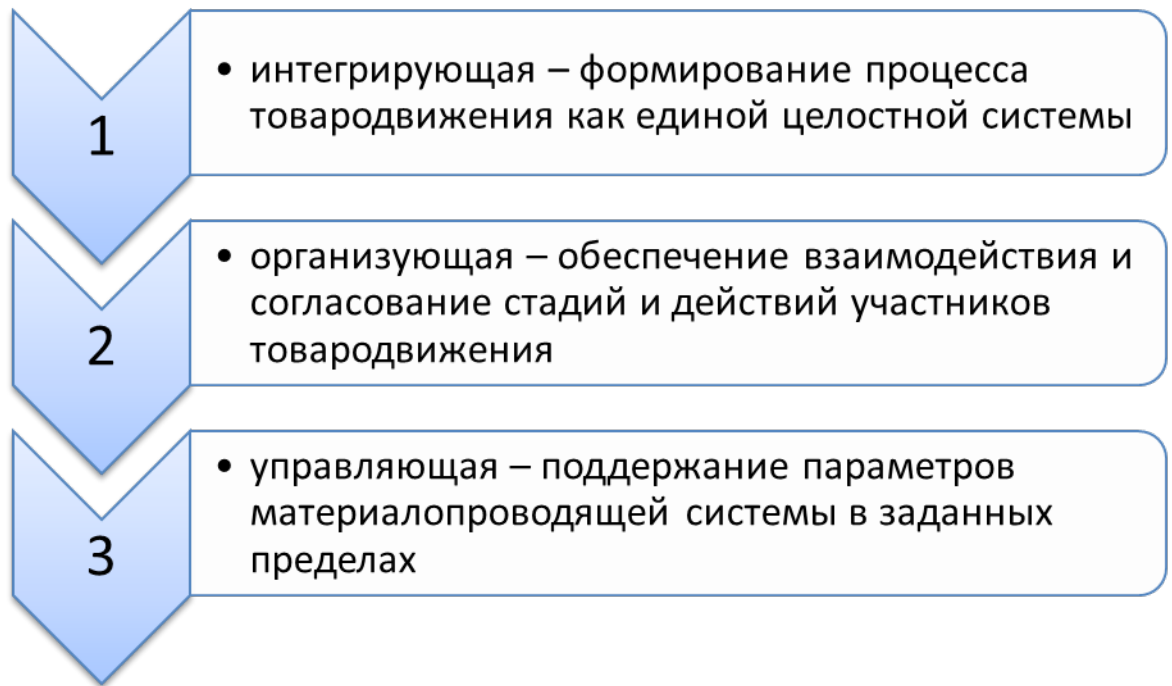


Рисунок1.2 – Функции логистики

Источник: составлено автором по [5, с. 44]

Логистика обладает собственным понятийным аппаратом, который включает присущие ей категории, понятия, термины.

К основным понятиям логистики относятся следующие.

Материальный поток - образуется в результате транспортировки, складирования и выполнения других материальных операций с сырьем, полуфабрикатами и готовыми изделиями – начиная от первичного источника сырья и заканчивая конечным потребителем.

Материальный поток – это отнесенная к временному интервалу совокупность товарно-материальных ценностей, рассматриваемых в процессе приложения к ним различных логистических операций.

Совокупность ресурсов одного наименования, находящихся на протяжении от конкретного источника производства до момента потребления, образует элементарный материальный поток. Множество элементарных потоков, формирующихся на предприятии, составляет интегральный (общий) материальный поток, обеспечивающий нормальное функционирование предприятия. Схема движения материальных потоков показана на рисунке1.3.



Рис

унок1.3– Схема движения материальных потоков

Источник: составлено автором по [7]

Можно выделить внешний и внутренний, входящий и выходящий материальные потоки.

Внешний материальный поток – это поток, который протекает во внешней по отношению к данной логистической системе среде.

Внутренний материальный поток – это поток, который протекает во внутренней среде по отношению к данной логистической системе.

Входящий материальный поток – это внешний поток, входящий в данную логистическую систему.

Выходящий материальный поток – это выходящий во внешнюю среду поток из данной логистической системы.

Управление материальными потоками предусматривает определение параметров траектории движения материалов, к числу которых относятся:

- наименование материальных ресурсов;
- количество материальных ресурсов;
- начальная точка (выбор поставщика);
- конечная точка (выбор потребителя);
- время (срок выполнения заказа).

Информационный поток – это совокупность циркулирующих внутри логистической системы, между нею и внешней средой сообщений, необходимых для управления и контроля логистических операций.

Информационный поток сопутствует материальному. В реальных логистических системах материальный и информационный потоки могут частично опережать друг друга. Информационный поток может иметь одинаковое направление с материальным (прямое) и противоположное ему (встречное). Опережающий информационный поток в прямом направлении содержит предварительные сообщения о предстоящем прибытии грузов, а во встречном направлении – сведения о заказе. Одновременно с материальным потоком параллельно ему идет информация о количественных и качественных параметрах перемещаемых ресурсов. Вслед за материальным потоком во встречном направлении может проходить информация о результатах приемки грузов, а также претензии и подтверждения.

Выделяют внешний и внутренний, входной и выходной информационные потоки. Их определения аналогичны определениям материального потока. Информационный поток характеризуется источником возникновения, направлением, периодичностью, объемом, скоростью передачи и т.д. Управление информационным потоком включает в себя изменение направления потока и ограничение его параметров.

Логистическая операция – это обособленная совокупность действий, направленных на преобразование материального и (или) информационного потока. К логистическим операциям с материальным потоком можно отнести складирование, транспортировку, упаковку и др. Логистические операции с информационным потоком включают действия по сбору, обработке и передаче соответствующей информации.

Выделяют внешние и внутренние логистические операции. К внешним логистическим операциям относят все действия в области снабжения и сбыта готовой продукции, а к внутренним – операции по управлению материальным потоком в производстве. Кроме того, логистические операции могут быть

односторонними или двусторонними, связанными с переходом права собственности на товар с одного юридического лица на другое.

Логистическая функция– это укрупненная группа логистических операций, направленных на реализацию целей логистической системы. Каждая из функций логистики представляет собой однородную (с точки зрения цели) совокупность действий.

К основным логистическим функциям относят планирование материального обеспечения производства, управление ходом выполнения производственных заказов, управление запасами, управление распределением продукции. К логистическим функциям могут быть также отнесены прогнозирование, контроль, регулирование.

Логистическая цепь. Поставщик и потребитель материального потока в общем случае представляют собой две микрологистические системы, связанные так называемой логистической цепью.

Логистическая цепь– это линейно упорядоченное множество физических и (или) юридических лиц, осуществляющих логистические операции по проведению внешнего материального потока от одной логистической системы до другой в случае производственного потребления или до конечного потребителя в случае личного непромышленного потребления. Основными звеньями логистической цепи являются:

- поставщики материалов;
- склады;
- транспорт;
- распределительные центры;
- производители товаров;
- потребители продукции.

Логистическая системапредставляет собой адаптивную систему с обратной связью, выполняющую те или иные логистические функции. Она, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. Различают макро- и микрологистические системы.

Макрологистическая система – это система управления материальными потоками, охватывающая предприятия и организации промышленности, посреднические, торговые и транспортные организации различных ведомств, расположенные в разных регионах страны или в разных странах. Макрологистическая система представляет собой инфраструктуру экономики региона, страны или групп стран.

На уровне макрологистики выделяют три вида логистических систем:

- с прямыми связями – доведение материального потока до потребителей осуществляется без участия посредников, на основе прямых хозяйственных связей;

- эшелонированные – в таких системах материальный поток на пути от производителя к потребителю проходит, по крайней мере, через одного посредника;

- гибкие – в этом случае доведение материального потока до потребителя осуществляется как по прямым связям, так и с участием посредников. Например, снабжение запасными частями: отгрузка деталей редкого спроса обычно производится с центрального склада непосредственно в адрес получателя, а отгрузка стандартных деталей – со склада посредника.

Микрологистические системы представляют собой структурные составляющие макрологистических систем, класс внутрипроизводственных логистических систем, в состав которых входят технологически связанные производства, объединенные единой инфраструктурой (производственные и торговые предприятия, территориально-производственные комплексы).

Логистическая система функционирует на основе принципов, представленных на рисунке 1.4.

Таким образом, логистическая система организации представляет собой сложную структурированную (формально и функционально) экономическую систему, выполняющую логистические функции и состоящую из процессов управления материальными потоками, сопутствующими им потоками, а так же звеньев, через которые эти процессы протекают [24, с. 978].



Рисунок 1.4 – Принципы функционирования логистических систем

Источник: составлено автором по [6, с. 54]

Основные и вспомогательные подсистемы логистической системы организации представлены в таблице 1.1 [56, с. 544].

Основные и вспомогательные подсистемы общей логистической системы  
организации

| Подсистема логистики                        | Основополагающие функции  | Разделы дисциплины логистики                                   |
|---|---|--|
| Основные подсистемы                         |   |  |
| 1. Закупка                                  | Обеспечение материалопотоком основного производства (сырье, полуфабрикаты, комплектующие, вспомогательные элементы, детали и т.п.);<br>Выбор поставщиков, управление отношениями с ними.  | Закупочная (снабженческая) логистика                           |
| 2. Производство                             | Переработка и трансформация материального потока в необходимую, нужную рынку продукцию с определенными параметрами качества и издержек.   | Производственная логистика, логистика производственных запасов |
| 3. Распределение                            | Обеспечение выбытия материалопоток из производства и его поступление на внешний рынок через соответствующие логистические каналы и цепи; Минимизация издержек в совокупности с оптимальными параметрами распределения (надежность, время, количество продукции, средства), связанных с перемещением готовой продукции от производства до потребителя. | Сбытовая (распределительная) логистика                         |
| Обеспечивающие подсистемы (вспомогательные) |   |  |
| 4. Сбыт                                     | Реализация готовой продукции, интегрированная с маркетинговой стратегией организации. Т.е. своевременная реализация продукции в нужное место, в нужное время с необходимым сервисом.  | Сбытовая (распределительная) логистика                         |
| 5. Транспортировка                          | Связующий элемент между подсистемами и звеньями логистической цепи;<br>Обеспечение бесперебойности и своевременности функционирования логистической системы посредством оптимального перемещения и транспортировки материалопотока.   | Транспортная логистика   |
| 6. Информация                               | Информационные потоки между подсистемами, обеспечение согласованности работы и течения материалопотоков.  | Информационная логистика                                       |
| 7. Складирование                            | Переработка и физическое перемещение в рамках складского хозяйства с целью хранения материалопотока, формирование запаса, а так же соответствующий сервис.  | Логистика складирования  |
| 8. Финансы                                  | Подсистема планирования и управления финансовыми потоками в организации на основе информации о материалопотоке и его организации.   | Финансовая логистика   |

Источник: составлено автором по [9, с. 64]



Как интегральный инструмент менеджмента логистику можно представить на рисунке 1.5.

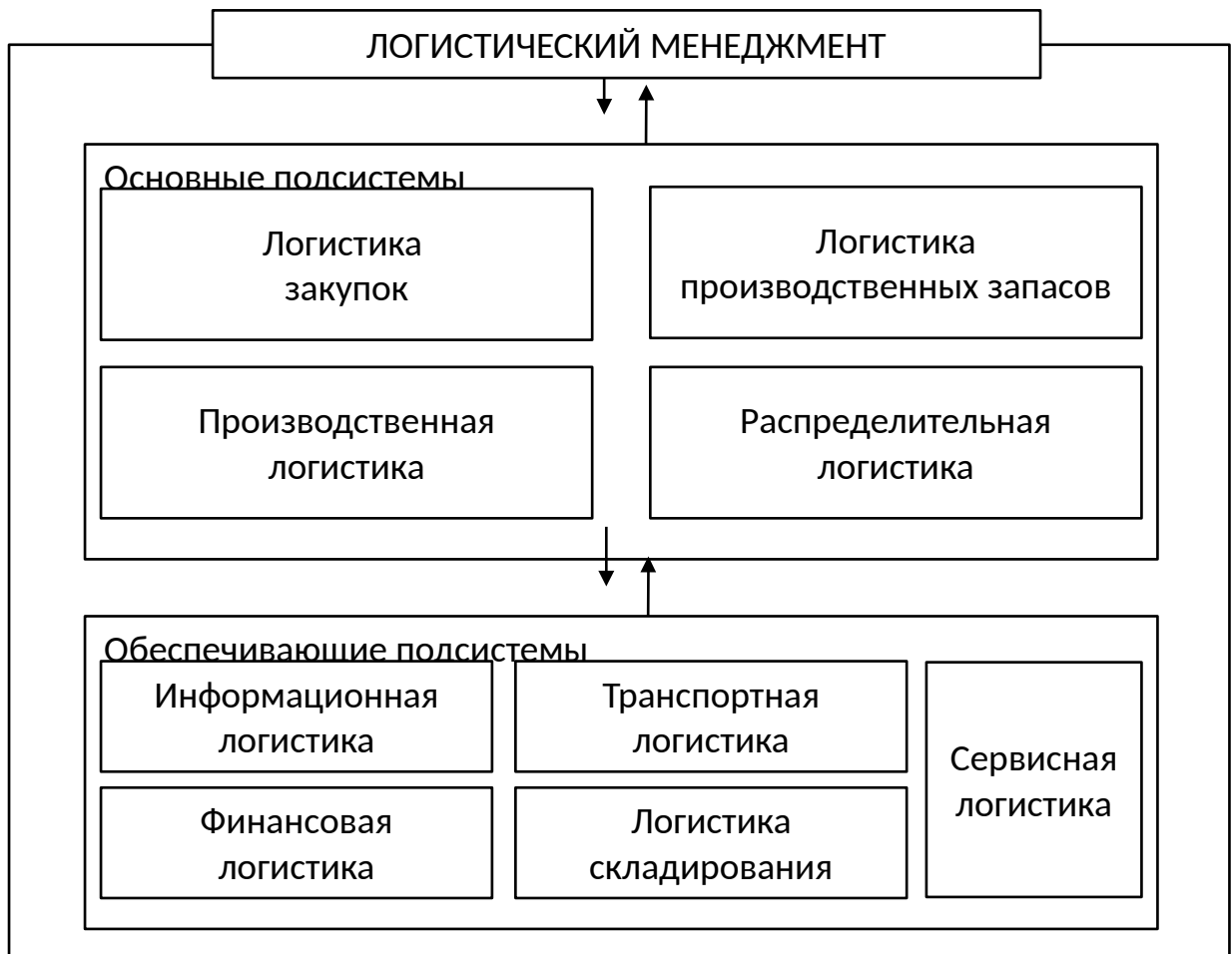


Рисунок 1.5– Взаимосвязь основных и обеспечивающих подсистем в системе менеджмента

Источник: составлено автором по [3, с. 89]

Как видно из таблицы 1.1 и рисунка 1.5, распределительная логистика занимает важное место в общей системе логистики, включая в себя как основные логистические процессы (процесс физического распределение), так и вспомогательные (сбыт и интеграция с маркетингом организации, т.е. процесс сбыта).

Рассмотрим развитие логистической системы отечественных и зарубежных предприятий, их типы в следующем параграфе.

## 1.2. Развитие логистической системы в отечественных и зарубежных предприятиях

Построение развитых логистических систем на территории России является долгосрочным процессом, требующим четкого и грамотного предварительного теоретического исследования и обоснования.

Одним из важных направлений исследования принципов и механизмов формирования и функционирования логистической системы является системное изучение передового опыта зарубежных стран, достигших наилучших результатов в данной сфере. Наибольший интерес на современном этапе развития мировой экономики заслуживают логистические модели стран - лидеров рейтинга LPI. Индекс LPI (Logistics Performance Index) является на сегодняшний день наиболее объективным показателем, определяющим уровень развития транспортно-логистического комплекса страны на основе оценки развития национальной таможни, инфраструктуры, системы международных перевозок, системы нормативно-правового регулирования логистической деятельности, транспортировки, бесперебойности и своевременности оказания логистических услуг [11]. Максимально возможная оценка по каждому из указанных элементов составляет 5 баллов. Средняя оценка по комплексу параметров в последующем ранжируется между странами, и рейтинг публикуется на официальном сайте Всемирного Банка (таблица 1.2).

В настоящее время согласно рейтингу LPI наиболее высоких оценок заслуживают логистические модели стран Евросоюза. Так, по последним данным мировым лидером по оценке общего уровня развития логистики является Германия, со значением индекса 4,12 баллов. Наиболее высоко из всех элементов LPI Германии оценивается бесперебойность и своевременность оказания услуг (4,36 балла). Более высокое значение данного показателя зафиксированы только в Люксембурге - 4,71 балла, занимающем 8 место в общем рейтинге LPI.

## Данные об оценке уровня развития логистики в странах мира, в баллах

| Страна         | Рейтинг LPI | Значение eLPI | Значение индекса     |                         |                                     |                          |                               |                           |
|----------------|-------------|---------------|----------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                |             |               | Деятельности таможни | Развития инфраструктуры | Организации международных перевозок | Применения правовой базы | Осуществления транспортировки | Бесперебойности поста вок |
| Германия       | 1           | 4,12          | 4,10                 | 4,32                    | 3,74                                | 4,12                     | 4,17                          | 4,36                      |
| Нидерланды     | 2           | 4,05          | 3,96                 | 4,23                    | 3,64                                | 4,13                     | 4,07                          | 4,34                      |
| Бельгия        | 3           | 4,04          | 3,80                 | 4,10                    | 3,80                                | 4,11                     | 4,11                          | 4,39                      |
| Великобритания | 4           | 4,01          | 3,94                 | 4,16                    | 3,63                                | 4,03                     | 4,08                          | 4,33                      |
| Сингапур       | 5           | 4,00          | 4,01                 | 4,28                    | 3,70                                | 3,97                     | 3,90                          | 4,25                      |
| Швеция         | 6           | 3,96          | 3,75                 | 4,09                    | 3,76                                | 3,98                     | 3,97                          | 4,26                      |
| Норвегия       | 7           | 3,96          | 4,21                 | 4,19                    | 3,42                                | 4,19                     | 3,50                          | 4,36                      |
| Люксембург     | 8           | 3,95          | 3,82                 | 3,91                    | 3,82                                | 3,78                     | 3,68                          | 4,71                      |
| США            | 9           | 3,92          | 3,73                 | 4,18                    | 3,45                                | 3,97                     | 4,14                          | 4,14                      |
| Япония         | 10          | 3,91          | 3,78                 | 4,16                    | 3,52                                | 3,93                     | 3,95                          | 4,24                      |
| Ирландия       | 11          | 3,87          | 3,80                 | 3,84                    | 3,44                                | 3,94                     | 4,13                          | 4,13                      |
| Канада         | 12          | 3,86          | 3,61                 | 4,05                    | 3,46                                | 3,94                     | 3,97                          | 4,18                      |
| Франция        | 13          | 3,85          | 3,65                 | 3,98                    | 3,68                                | 3,75                     | 3,89                          | 4,17                      |
| Швейцария      | 14          | 3,84          | 3,92                 | 4,04                    | 3,58                                | 3,75                     | 3,79                          | 4,06                      |
| Китай          | 15          | 3,83          | 3,72                 | 3,97                    | 3,58                                | 3,81                     | 3,87                          | 4,06                      |
| РФ             | 90          | 2,69          | 2,20                 | 2,59                    | 2,64                                | 2,74                     | 2,85                          | 3,14                      |

Источник: составлено автором по [11]

При этом по оценке деятельности таможни, развития инфраструктуры рынка, организации транспортно-логистических и сопутствующих услуг Германия также занимает первое место в мире. Второе место рейтинге LPI занимают Нидерланды, со значением индекса 4,05 баллов. На третьем месте - Бельгия, ее LPI составляет 4,04 балла. Далее следуют Великобритания (4,01),

Сингапур (4,00), Швеция (3,96), Норвегия (3,96), Люксембург (3,95), США (3,92), замыкает десятку лидеров логистическая система Японии (3,91). Специалистами отдельно отмечена Швеция, лидирующая в сферах качества логистических услуг и развитии информационных технологий отслеживания [44].

Китай занимает пятнадцатое место. Россия занимает девяностое место, с оценкой индекса LPI в 2,69 балла. При этом наиболее сильным звеном существующей логистической системы нашей страны в настоящий момент является организация бесперебойных поставок (оценка - 3,14 балла), транспортировки и правового обеспечения логистической деятельности. Деятельность российской таможни при этом оценивается крайне низко - 2,20 балла, что существенно тормозит развитие отечественной логистики.

С точки зрения исследования эффективных механизмов формирования национальной логистической модели наибольшего внимания заслуживают логистические системы соседствующих по территории с Россией стран ЕС и Китая.

В настоящее время Европейский Союз представляет собой развитое, глубоко интегрированное пространство с интенсивно развивающимся сектором логистических услуг [43, с. 63-71]. На современном этапе Европейская логистическая система уже достаточно оснащена объектами транспортно-логистической инфраструктуры, и ускорение темпов ее развития обеспечивается преимущественно за счет внедрения инноваций в информационную систему и технологические схемы логистики [14, с. 89-99]. Это в частности относится к формированию баз данных и коммуникационных систем логистики, внедрению новых программных продуктов, позволяющих дистанционно управлять материальными потоками, складских информационных систем, организации системы дистанционного мониторинга и контроля качества осуществления деятельности на различных участках логистической цепи [12, с. 90-108]. Применение информационных технологий в логистике позволяет решать целый комплекс задач с минимальными

издержками, что побуждает европейских бизнесменов, исследователей, программистов и проектировщиков разрабатывать информационные продукты, опираясь на самые неожиданные и оригинальные идеи. Так итальянские ученые разработали программу управления логистическими потоками, позволяющую минимизировать транспортные издержки за счет выбора оптимальных (наименее затратных и обеспечивающих максимальное обеспечение) маршрутов, на основе идеи, заимствованной из живой природы. За основу разработки был взят принцип перемещения муравьев по запутанным лабиринтам муравейников [10, с. 108-116].

В сфере товарного обращения производителями Европы были найдены существенные ресурсные резервы, компенсирующие в условиях рыночной конкуренции расходы по удовлетворению постоянно растущих запросов потребителей. В данном случае речь идет о возмещении дополнительных расходов в основном за счет оптимального размещения складов, оптимизации величины партий поставки продукции, рационализации транспортных маршрутов, внедрения новых ресурсосберегающих технологий, включая и информационные, усовершенствования системы сопровождения грузов, складирования и осуществления погрузочно-разгрузочных работ в процессе логистического обслуживания потребителей [56, с. 110-116]. Современные предприятия сопровождают традиционные операции по сбыту дополнительными услугами складской обработки, консолидации, тарировке и транспортировке готовой продукции. Тем самым европейские компании расширяют свой ассортимент товаров и услуг за счет дополнительных сервисных услуг логистического характера. Помимо этого в отличие от России в Европе очень хорошо развита система предоставления услуг единичных поставок, цепи логистических услуг («door-to-door supply chains»), автомобильные, железнодорожные, воздушные транспортировки, перевозки крупных и мелких партий товаров различных видов. Сервис осуществляется с минимальными временными потерями [13, с.134-142].

Важной отличительной особенностью развития европейской логистики является высокий уровень ее интегрированности, что обеспечивает, с одной стороны, стандартизацию услуг, с другой - таможенные упрощения. В Евросоюзе активно функционирует ряд крупных транспортно-логистических компаний, имеющих разветвленную сеть представительств, складских объектов, терминалов, комплексов по всему европейскому региону и за его пределами. Преимущественно для оптимизации транспортных потоков и облегчения прохождения таможенных процедур создаются глобальные объединения, распространяющие свое влияние на целые регионы и даже материки [2, с. 118-119].

Принципы развития европейской логистической системы закрепились в Программе развития логистики (LogisticsActionPlan) от 2007 г., определяющей ряд конкретных направлений совершенствования логистической системы Евросоюза. Основными из них являются развитие системы электронной информации о грузовых перевозках, совершенствование системы подготовки специалистов, упрощение логистических процессов, ужесточение требований к экологичности грузового транспорта, используемого в городских и междугородних грузоперевозках. Европейская программа действий определяет работу Комиссии Евросоюза по логистике в среднесрочной перспективе [60]. Так, согласно Программе, к главным задачам Комиссии относится способствование оптимальному функционированию транспортных потоков ЕС и наблюдению за отдельными транспортными единицами и их интеграцией в логистические системы.

Цель Комиссии - повышение эффективности, интеграции, устойчивости европейской транспортной системы, а именно:

- повышение уровня конкурентоспособности и развитости логистической системы Европы;
- адаптация к увеличению товарных потоков внутри региона и за его пределами;
- внимание к влиянию на социальную сферу и на окружающую среду;

- оптимизация транспортных потоков на дальних и коротких дистанциях;
- недопущение дробления рынка;
- снижение зависимости от импортируемого ископаемого топлива.

Логистическая система Китая уступает Европейской по уровню организации, но значительно опережает российскую, чему соответствует 15 место в рейтинге индекса LPI. При этом в последние годы темпы развития китайской логистической системы значительно ускорились. Прирост совокупной стоимости объемов логистических услуг 2013 г. по отношению к показателю 2012 г. составил 15%, причем тенденция аналогичного роста наблюдается на протяжении всего последнего десятилетия [18, с. 255-259]. Стремительное развитие логистического сектора способствовало тому, что в настоящее время китайская логистика столкнулась с нехваткой специалистов, превышающей 600 тыс. человек. Логисты вошли в список самых дефицитных по кадрам профессий Китая.

Современный логистический рынок Китая привлекает пристальное внимание зарубежных предприятий, активно инвестирующих его развитие. В последнее время FedEx, UPS, TNT и другие трансконтинентальные корпорации сотрудничают с крупными логистическими предприятиями Китая. Сегодня на востоке Китая уже сформированы четыре крупных логистических района: логистическое кольцо вокруг Бохайского залива, в центре которого находятся Пекин; логистическое кольцо в зоне дельты реки Янцзы, с центром в Шанхае; логистическое кольцо в зоне Тайваньского пролива; логистическое кольцо в дельте реки Чжуцзян, в центре которого - Гуанчжоу и Шэньчжэнь. Эти крупные логистические кольца различными способами стимулируют развитие центральных и западных районов страны [17, с. 67-71].

Нужно отметить, что становление китайской логистики связано с рядом проблем, важнейшей из которых является специализация местных операторов на узком сегменте логистических услуг, что ослабляет межхозяйственную консолидацию и ограничивает развитие общей логистической системы страны. Во многом по этой причине государство в рамках присоединения к ВТО

приветствует зарубежное инвестирование в логистический сектор. В Китае формируются так называемые «WFOE» -WhollyForeign-OwnedEnterprises - предприятия, полностью находящиеся в иностранной собственности. Другой ряд проблем логистического сектора в Китае непосредственно связан с государственной политикой, проводимой в прошлом: ранее логистические операторы находились под самоконтролем, что влекло за собой раздробленность рынка услуг.

Развитие 3pl - системы предоставления логистических услуг, выходящих за пределы простой транспортировки товаров, включающей складирование, перегрузку, дополнительные услуги со значительной добавленной стоимостью, а также использование субподрядчиков и т.д. помогает исправить обозначенные ошибки. Однако процесс формирования новых логистических связей осуществляется медленно.

Положительным следствием зарубежной интеграции в китайский рынок является стимулирование местных операторов к развитию с целью повышения конкурентоспособности до уровня иностранных компаний. В том числе развитие происходит за счет внедрения в процесс управления логистикой передовых информационных технологий и повышения уровня автоматизации и информатизации логистических операций, разработки спектра новых информационных услуг логистики, применения современной техники.

Специфической особенностью функционирования китайской логистической системы является то, что в отличие от стран ЕС и России инвестирование в логистическую инфраструктуру осуществляется исключительно со стороны частного сектора, а действия государства направлены на поддержку усиления интеграции, координации и стандартизации [15, с. 110-118].

Подводя итог, стоит отметить, что за рубежом осознание роли логистики в экономическом росте стран и регионов пришло достаточно давно. Это повлияло на формирование и развитие системы внутренних и внешних логистических связей развитых зарубежных стран.



Анализ динамики развития логистики в индустриально развитых странах показывает, что в случае каждой страны выбор конкретного теоретического аппарата, методологии и практического инструментария логистики определялся конкретной экономической потребностью, сформированной под воздействием ряда условий.

К ним относятся уровень развития производительных сил, особенности специализации и кооперирования на внутреннем и международном рынках, уровень технологического развития, политическая обстановка, характер и уровень развития рыночных отношений, национальные и социальные традиции конкретного государства и институтов [9, с. 28-30].

Изучение практического опыта зарубежных организаций и фирм стран Западной Европы, в основном Германии, Великобритании, Франции, США, Азиатско-Тихоокеанского региона, Японии и Австралии, показывает, что одной из побудительных причин развития логистических подходов явились приобретенные ресурсные возможности качественного ассортиментного улучшения технологий обслуживания потребителей. Ведущим последним десятилетием является изменение потребностей рынка не только в направлении расширения ассортимента продукции, но и в сокращении сроков ее доставки, в том числе и в места дислокации потребителей. Эти обстоятельства ставят перед производителями и торговлей задачи по улучшению взаимодействия с транспортом, выполнению складских операций и прочих запросов потребителей за счет организации комплексного логистического обслуживания.

В настоящий момент уверенное лидерство по уровню развития логистики занимают страны Западной Европы и развитые азиатские регионы. Но логистические системы развитых стран, лидирующих в рейтинге LPI, не являются идеальной моделью для копирования, так как каждая из них, во-первых не лишена недостатков, а во-вторых ориентирована на специфику конкретного региона. Развитие зарубежной логистики и его инвестирование осуществлялось в различных странах по индивидуальным сценариям, скорректированным на особенности национальной экономической политики,

географических, демографических особенностей, урбанизации и уровня развития общей инфраструктуры конкретных регионов. Общей чертой логистических систем развитых европейских, американских и азиатских рынков является ориентация на модернизацию за счет внедрения современных информационных технологий и расширения спектра IT-услуг [49, с. 22-27].

По уровню развития логистики Россия в настоящее время значительно отстает от развитых стран. Разница между российскими и мировыми показателями отчасти обусловлена протяженностью территории РФ, но в основном – низкой эффективностью ее транспортно-логистической системы.

Долгое время российские компании не задумывались над эффективностью логистики. В условиях макроэкономического подъема грузоотправители концентрировались исключительно на росте бизнеса.

Соответственно, их службы логистики должны были решать в первую очередь задачи доставки грузов – обеспечения производства в срок и в полном объеме. С учетом больших расстояний и низкой дисциплины многих перевозчиков, эти задачи целиком поглощали внимание профильных специалистов, отодвигая оптимизацию логистических затрат на дальнюю периферию. Кроме того, стремясь снизить риски, компании действовали в логике контроля над активами: транспортно-логистические задачи решались силами собственного департамента логистики и посредством создания собственной базы активов (например, металлургические, нефтяные и нефтехимические компании активно скупали подвижной состав).

Однако период экономического подъема сменился стагнацией, и оптимизация затрат, в том числе транспортно-логистических, оказалась одним из приоритетов российских компаний. Можно констатировать, что сейчас грузоотправители формируют запрос на повышение эффективности транспортно-логистической системы страны [5, с. 44].

К тому же, в условиях обостряющейся на фоне кризиса конкуренции, эффективная логистика становится для компаний рычагом конкурентной борьбы.

Национальные производители испытывают растущее давление как со стороны локальных соперников, так и со стороны международных брендов. Скорость и надежность доставки продукции становятся для них важным конкурентным преимуществом – элементом бизнес-модели, составляющей бренда, условием устойчивой рыночной позиции.

Пока в большинстве российских компаний планирование логистики слабо связано с производственным планированием, планированием продаж и планированием запасов. Логистика для многих менеджеров – это простая транспортировка, связанная несколькими договорами.

Даже экспедирование сегодня – это скорее сервис «проталкивания груза», чем логистическая услуга. При таком подходе стратегический потенциал логистики для России остается нераскрытым.

Аналитики отмечают следующие особенности российского рынка транспортно-логистических услуг:

- доля аутсорсинга транспортно-логистических услуг в России оценивается TheBostonConsultingGroup только в 20%, в то время как среднемировое значение составляет 40–50%. Объем рынка относительно невелик и может быть, при определенных условиях, значительно расширен;

- передаваемые на аутсорсинг сервисы ограничиваются входящей и исходящей логистикой, в то время как во всем мире увеличивается доля передаваемой на аутсорсинг внутренней логистики и управления запасами;

- в России, по сравнению с другими странами, выше доля базовой услуги транспортировки и ниже доля сервисов 3PL/4PL. Это объясняется как высокой долей сырьевых грузов, так и дефицитом качественного предложения со стороны 3PL/4PL компаний;

- на российском рынке доминирует интегрированная модель транспортно-логистических компаний, в то время как в большинстве развитых стран (особенно в США) игроки фокусируются на отдельных ступенях пирамиды [28, с.75-77].

Однако в последнее время наметилась положительная тенденция развития в части роста объемов государственного инвестирования в строительство и восстановление автомобильных дорог по всей территории страны, модернизации системы логистики, развития региональной инфраструктуры логистики за счет региональных бюджетов и частного сектора и т.д. Данные мероприятия являются системными элементами построения общероссийской логистической модели, формируемой, в том числе с учетом передовых зарубежных идей и особенностей нашей страны, занимающей самую большую территорию по сравнению с другими странами мира при относительно не высокой плотности населения.

В ближайшие 10 лет ожидается, что среднегодовой темп роста российского рынка транспортно-логистических услуг составит около 15%.

Это должно произойти благодаря нескольким ключевым драйверам:

- росту грузооборота и усложнению логистических цепочек (в первую очередь, в части грузов с высокой добавленной стоимостью); увеличению доли мультимодальных и интермодальных перевозок;

- увеличению доли услуг, переданных на аутсорсинг, вследствие передачи транспортно-логистических активов и услуг специализированным компаниям;

- изменению структуры грузооборота, в том числе увеличению доли грузов с высокой добавленной стоимостью с 12% до 17–20% в общем объеме перевозки грузов в России. Рост грузооборота товаров с высокой добавленной стоимостью вызывает мультипликативный эффект на рынке транспортно-логистических услуг, так как создает дополнительный спрос в сегментах складирования, 3PL и 4PL [7].

Исходя из этого формирование российской логистической системы, которая в настоящий момент еще не соответствует высоким современным стандартам, может быть значительно ускорено за счет использования не только конкретных логистических моделей, но и опыта их внедрения и функционирования в передовых зарубежных странах. Комплексный анализ основных достоинств и недостатков существующих систем, внедренных и

эксплуатируемых в конкретных регионах с учетом их специфики, поможет выработать собственный подход к формированию общероссийской логистической системы, ориентированной на развитие внешних связей, как с соседними странами, так и с дальним зарубежьем, а также сформулировать основные направления ее совершенствования.

В современных условиях рынка для предприятия является жизненно необходимым стратегическое управление, как основополагающее условие эффективности деятельности организации. Важной составляющей стратегии предприятия является формирование сбытовой политики и эффективной логистической системы. Логистика предполагает формирование и обеспечение функционирования материальных потоков на отдельных этапах движения материалов.

Логистика - это комплекс сфер научного знания и практической деятельности по планированию, контролю и управлению материальными и нематериальными операциями, которые выполняются в процессе доведения доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с потребностями и требованиями последнего, включая передачу, хранение и обработку соответствующей информации.

Сущность логистики состоит в интеграции, обеспечении взаимодействия стадий и участников процесса товародвижения, управлении материальным потоком на основе сопровождающей его информации с целью доставки необходимых товаров в нужное место в требуемое время с минимальными издержками.

Сравнение состояния логистических систем за рубежом и в России, показало, что отличительной особенностью развития европейской логистики является высокий уровень ее интегрированности, качество сервиса, что обеспечивает, с одной стороны, стандартизацию услуг, с другой - таможенные упрощения.

Динамика развития логистики в индустриально развитых странах показывает, что в случае каждой страны выбор конкретного теоретического

аппарата, методологии и практического инструментария логистики определялся конкретной экономической потребностью, сформированной под воздействием ряда условий.

По уровню развития логистики Россия в настоящее время значительно отстает от развитых стран. Разница между российскими и мировыми показателями отчасти обусловлена протяженностью территории РФ, но в основном – низкой эффективностью ее транспортно-логистической системы.

Формирование российской логистической системы, которая в настоящий момент еще не соответствует высоким современным стандартам, может быть ускорено за счет использования не только конкретных логистических моделей, но и опыта их внедрения и функционирования в передовых зарубежных странах.

## 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» И ВЫЯВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОВ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК

### 2.1. Описание хозяйственной деятельности предприятия и анализ положения на рынке

Закрытое акционерное общество «РЕГИОНПРОДУКТ» является специализированным поставщиком продовольственных и непродовольственных товаров и услуг по организации горячего питания на промышленных объектах.

Основные клиенты – юридические лица, организации, нуждающиеся в надежных своевременных поставках и организации питания на местах непосредственной деятельности нефтегазодобывающих компаний, преимущественно на труднодоступных территориях нефтяных и газовых месторождений

В настоящее время ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» функционирует и ведет свою коммерческую деятельность в Тюменской области, Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском- Югре автономных округов. ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» было образовано в 2012г. на базе ООО «РегионСнаб», является дочерним предприятием, выделенным в целях диверсификации деятельности, а именно разделению функций по складированию и распределению.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» зарегистрировано в октябре 2012 г. и завоевало уважение и репутацию на рынке и имеет долгосрочные и пролонгированные (перешедшие от головного предприятия ООО «РегионСнаб») контракты с крупными северными организациями по оптовым поставкам продукции и организации питания на местах.

Организационная структура представлена на рисунке 2.1.

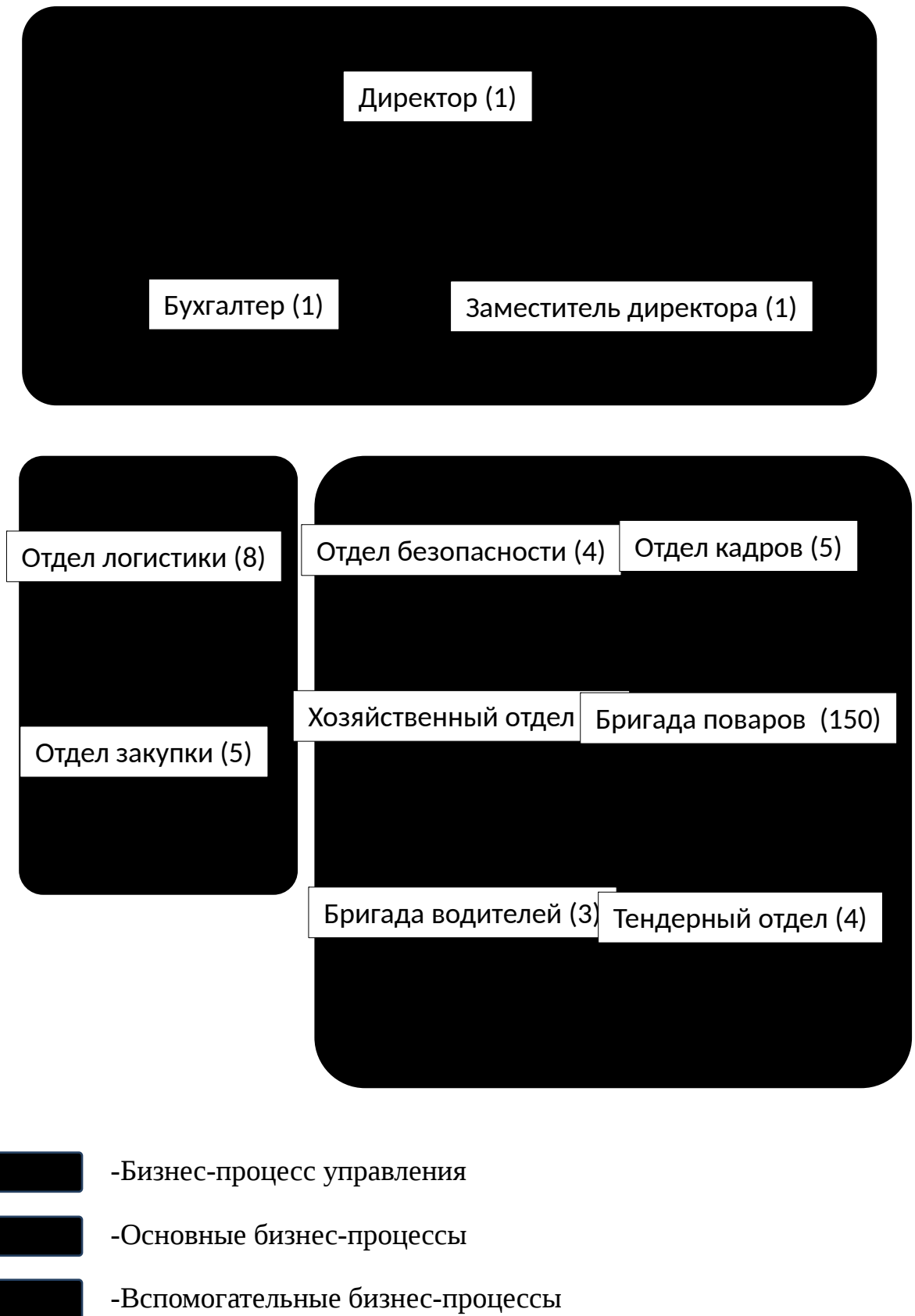


Рисунок 2.1 - Организационная структура и бизнес-процессы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

Источник: составлено автором



Директор осуществляет общее и стратегическое управление организацией, ведет переговоры с организациями-клиентами и заключает договоры на поставку.

Заместитель директора осуществляет оперативный контроль за деятельностью организации, подчинен директору, осуществляет оперативный контроль деятельности сотрудников и участвует в решении специфических вопросов и форс-мажорных ситуаций.

Бухгалтер, осуществляет бухгалтерский учет деятельности организации, начисление заработной платы сотрудникам, расчет налоговых отчислений, себестоимости продаж и коммерческой деятельности, проводку счетов от поставщиков.

На отдел логистики возложены следующие полномочия:

- обработка заказов от организаций-клиентов и сотрудников, работающих на объектах (повара);
- заказ требуемой номенклатуры на складе поставщика, консолидация заказа;
- контроль за погрузкой и качественный контроль отправляемой продукции, календарное планирование отправок;
- организация и сопровождение грузоотправления (сопроводительная документация, переговоры с контрольно-пропускными пунктами и выписка пропусков, заказ специальной техники), составление и расчет маршрутов.

Отдел закупки, так же являющийся исполнителем основного бизнес-процесса осуществляет по запросу отдела логистики на конкретную продукцию, составляет прайс-листы по поставщикам и передает их отделу логистики, который далее их анализирует и выбирает по ассортименту конкретные наименования и определяет сроки поставки. Далее отдел закупки составляет заявки по выбранным пунктам и отправляет запросы поставщикам, которые по предъявленным требованиям поставляют и отгружают продукцию на склад ООО «РегионСнаб».

Тендерный отдел, на котором базируется распределение, а конкретнее поиск клиентов. Они находят сами тендеры, оформляют документы на участие, дают задание отделу логистики на составление прайсов и меню, в зависимости от требований тендера.

Основные бизнес-процессы и соотношение подразделений по отношению к ним представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Бизнес-процессы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

| Процесс  | Тип  | Владелец                       | Входящие подразделения, подчиненные   |
|--|------|--------------------------------|---|
| Управление организацией  | Упр. | Директор                       | Заместитель директора, бухгалтер  |
| Обработка заказов, калькулирование потребностей, выбор поставщиков составление заявок на закупку | Осн. | Начальник отдела логистики     | Отдел логистики, специалисты: менеджеры-операторы по направлениям (месторождениям)    |
| Организация поставок и распределения   | Осн. |                                |   |
| Юридическое сопровождение грузовых отправок  | Осн. |                                |   |
| Осуществление закупки  | Осн. | Начальник отдела закупок       | Отдел закупок: специалисты отдела закупок   |
| Составление базы поставщиков   | Осн. |                                |   |
| Обеспечение безопасности труда   | Всп. | Начальник отдела безопасности. | Инженер-технолог, Инженер по охране труда, Технолог                                   |
| Контроль за безопасностью отправляемых грузов  | Всп. |                                |   |
| Кадровое обеспечение и планирование  | Всп. | Начальник отдела кадров        | Отдел кадров: специалисты по работе с персоналом; Бригада водителей; Бригада поваров. |
| Бухгалтерский и налоговый учет   | Всп. | Бухгалтер                      | -   |
| Организация хозяйственной деятельности   | Всп. | Зав.хозяйственным отделом      | -   |
| Поиск клиентов, составление тендерных заявок   | Всп. | Начальник тендерного отдела    | Тендерный отдел   |

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы 2.1.и анализа основных функций отделов наблюдается тенденция к универсализации отделов: один отдел может осуществлять несколько бизнес-процессов.

Так, отдел безопасности сочетает сразу нескольких функциональных областей (обеспечение техники безопасности трудовой деятельности, проверка качества и безопасности продукции, контроль за технологией на местах обслуживаемых объектов).

В отделе логистики внутри подразделения существует неформальное дивизиональное деление по обслуживаемым географическим областям с неформальными ответственными лицами по каждой области. Это объясняется спецификой деятельности и размерами организации, в структуре которой преобладает рабочий персонал (повара).

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» является дочерним предприятием ООО «РегионСнаб». Деятельность поставщика ООО «РегионСнаб» (полное название: склад оптово розничной торговли общество с ограниченной ответственностью «РегионСнаб») базируется в городе Тюмень по адресу: 625047, Тюменская область, г.Тюмень, 5-й км Старого Тобольского тракта ул., 2. По этому же адресу находятся производственные мощности предприятия, а именно пять нежилых арендуемых строений: три склада обычных, два специализированных склада-холодильника для обеспечения сохранности мясных изделий, овощей, молочных продуктов и других скоропортящихся продуктов питания, требующих специального температурного режима.

Поставщик является не только формальной и ресурсной базой для создания исследуемой организации, но и является неформальной головной организацией и главным стратегическим партнером ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

Главный профиль деятельности дочернего предприятия – производство и распределение, контроль за поставками и работа с клиентами (организациями на северных месторождениях), в то время как головная организация является центром аккумуляции и обработки запасов, принимаемых от поставщиков.

Объём оказанных услуг исследуемой организации за 2012 -2016 гг. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Финансовые результаты деятельности ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» за 2012-2016гг.,тыс.руб.

| Показатель          | 2016   | 2015   | 2014   | 2013  | 2012 |
|---------------------|--------|--------|--------|-------|------|
| Выручка             | 168266 | 251220 | 158754 | 12091 | 0    |
| Себестоимость услуг | 90557  | 131280 | 74059  | 5193  | 57   |
| Валовая прибыль     | 77709  | 119940 | 84695  | 6898  | 0    |
| Чистая прибыль      | 24089  | 31206  | 24479  | 2391  | -60  |

Источник: составлено автором по [4]

Представим выручку и себестоимость услуг на графике (рисунок 2.2):



Рисунок 2.2– Динамика финансовых результатов деятельности (выручка и себестоимость) ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» за 2012-2016гг., тыс.руб.

Источник: составлено автором по [4]

Существенная разница между валовой и чистой прибылью объясняется высокими коммерческими затратами на доставку товаров потребителю.

Это объясняется спецификой деятельности, дальностью и трудной доступностью мест продаж. Организация делает минимальную надбавку отпускным ценам для сглаживания заложенных в цену транзакционных издержек с целью сохранения привлекательности цен для потребителей и заказчиков на тендере.

Как видно из таблицы 2.2., в 2013г. произошло резкое увеличение показателей финансовых результатов предприятия. Этот скачек объясняется тем, что начало деятельности было положено в октябре 2012 г., то есть, буквально за два месяца до конца финансового года, а значит, в 2012 г. предприятие еще не успело набрать должные темпы производства, закончив финансовый год с убытками в размере 60 000 руб..

Но, как мы можем видеть на рисунке 2.2. и таблице 2.2., уже в 2014г. ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» вышел на уровень чистой прибыли в размере 24 479 тыс.руб. Это объясняется тем, что фирма с конца 2012 г. активно продвигалась на рынок услуг для северных районов и сумела не только закрепиться на нем, но существенно расширить свое присутствие. Прибыль была обеспечена за счет того, что предприятие выиграло несколько крупных тендеров на долгосрочное сотрудничество и поставку горячего питания.

В 2015 г. организации удалось увеличить чистую прибыль на 27,48%, однако себестоимость продаж резко возросла на 77,26%. Динамика уровня чистой прибыли отражена на рисунке 2.3.

Такая динамика стала следствием введенного продуктового эмбарго в августе 2014 г.

Несмотря на запрет на поставки говядины, свинины, плодоовощной продукции, мяса птицы, рыбы, сыров, молока из стран Евросоюза, США, Австралии, Канады и Норвегии, за счёт заключения контрактов с местными товаропроизводителями ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» удалось сохранить

своеположение за счет дополнительно привлеченных контрактов и двух крупных клиентов.

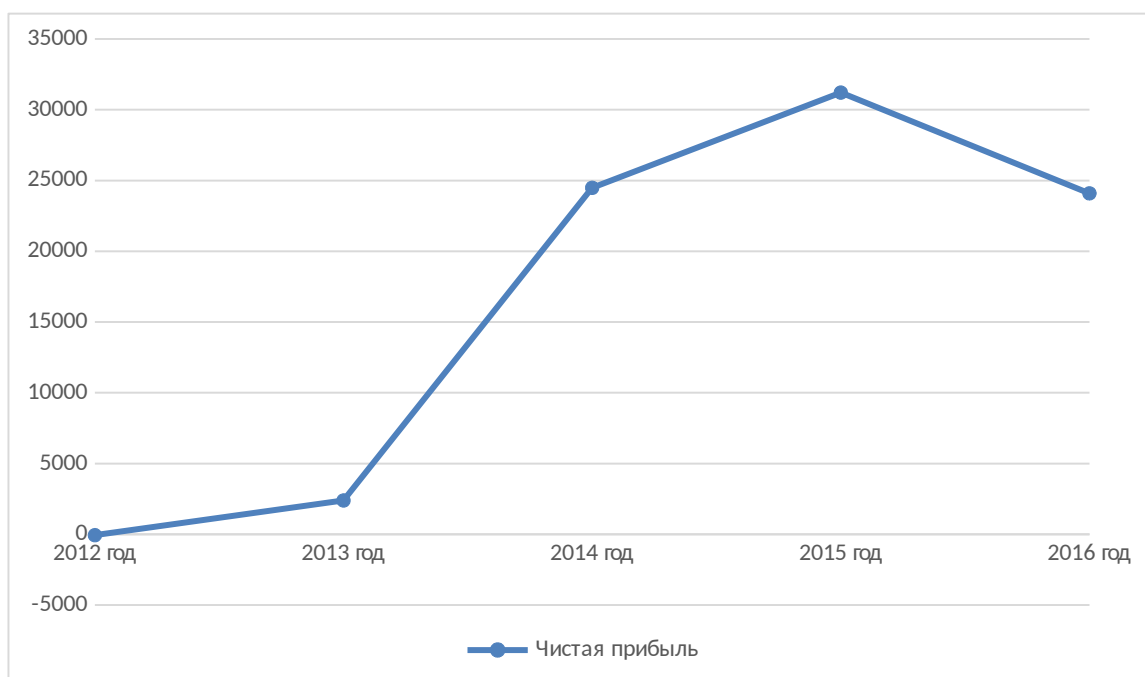


Рисунок 2.3 – Динамика финансовых результатов деятельности (чистая прибыль) ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» за 2012-2016 гг., тыс.руб.

Источник: составлено автором по данным [4]

В 2016 г. произошло снижение всех показателей: выручка и валовая прибыль снизились на 33,02% и 31,02% соответственно. Результатом стало снижение чистой прибыли на 22,81% по сравнению с 2015 г. В итоге ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» по результатам деятельности вернулось на уровень 2014 г. Данная динамика отражает потерю крупного клиента в конце 2015 г. – крупномасштабные строительные мероприятия в районе города Тюмень, чьим поставщиком являлась исследуемая организация, завершило свою деятельность. Соответственно, продление контракта через организацию тендера не совершалось.

Среднесписочная численность работников ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» за 2016г. составила 187 человек.

Перевозки, которые осуществляет ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», связаны с повышенной опасностью и риском травматизма. Однако за время деятельности ЗАО не зарегистрировано ни одного несчастного случая на перевозках, что связано с качественной работой по эксплуатации транспортных средств.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» имеет официальное разрешение от управления ветеринарии Тюменской области на осуществление деятельности по запуску, хранению и реализации продукции промышленного изготовления в упаковке производителя: мясных и мясосодержащих полуфабрикатов в ассортименте, мяса, субпродуктов мясных и из мяса птицы замороженных и охлажденных, рыбы свежемороженой, полуфабрикатов из рыбы, рыбопродукции, яйца пищевого с последующей поставкой в торговую сеть. Организация имеет все ветеринарно-санитарные условия для осуществления основной деятельности.

Ко всей продукции прилагаются необходимые сертификаты качества, ветеринарные справки и карантинные сертификаты.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» имеет возможность выполнять работы и предоставлять услуги без предварительной оплаты, используя собственные оборотные средства. Помимо этого, главный поставщик ООО «РегионСнаб» позволяет своему дочернему предприятию иметь дебиторскую задолженность, которая погашается в среднем в течение месяца после реализации продукции, что экономически выгодно для ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», т.к. не требует от предприятия образования кредиторской задолженности и, соответственно, уплаты процентов.

На рынке ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» позиционирует себя как надежный и универсальный поставщик, выполняющий заказы четко и в срок. Универсальность обусловлена возможностью заказа по всему необходимому ассортименту продукции, что привлекает заказчиков к заключению контрактов. Оперативность обработки и выполнения заказов и других обязательств организацией высоко оценивается клиентами.

Анализ внешней среды организации проводится по факторам макро- и

микрорукружения. Исследование макроокружения проведено на основании PEST-анализа (таблица 2.3).

Таблица 2.3

## PEST-анализ ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

| Р (Политические факторы)   | Е (Экономические факторы)   |
|--|---|
| <p>1. Законодательные инициативы на федеральном, региональном и местном уровнях в области программ экономического развития северных районов, связанных с нефте-газодобычей, скорее всего, приведут к расширению спроса на поставки продуктов в эти районы и в целом положительно повлияют на развитие данной сферы. В то же время это усилит конкуренцию внутри отрасли.</p> | <p>1. Благоприятная экономическая ситуация приведет к росту числа бизнес-единиц, что положительно скажется на развитии услуг в поставок.</p> <p>2. Неблагоприятная экономическая ситуация, как следствие, может привести к снижению спроса, поэтому в этом случае, будут действовать противоположные тенденции: с одной стороны, сокращение числа коммерческих фирм и соответственно, сокращение спроса на услуги по поставкам. Однако, ценовая и ассортиментная политика фирмы позволит упрочить положение на рынке данных услуг.</p> <p>Таким образом, при осуществлении каждого из альтернативных сценариев ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», может обеспечить себе конкурентные преимущества</p> |
| S (Социальные факторы)   | T (Технологические факторы)   |
| <p>1. Развитие северных районов обеспечит приток специалистов и расширит сферу поставок</p> <p>2. Рост благосостояния населения приведет к росту спроса на услуги по обеспечению товарами и продуктами.</p>  | <p>1. Системы логистики и транспортные средства продолжают развиваться в соответствии со спросом и ожиданиями клиентов. Роль транспорта в обеспечении бесперебойных поставок постоянно возрастает. Именно поэтому все ведущие страны, включая Россию, уделяют большое внимание созданию эффективной системы логистики поставок, в которой применяются новейшие информационные и коммуникационные технологии.</p>  |
| Е (Экологические факторы)  | L (Правовые факторы)  |
| <p>1. Экологические требования устанавливают жесткие критерии к транспорту и логистической системе в северных районах, что при устаревании парка транспортных средств и невозможности их своевременной замены может негативно сказаться на осуществлении поставок</p>  | <p>1. Сложившаяся ситуация в области законодательства имеет тенденцию к расширению области поставок</p>   |

Источник: составлено автором



По результатам анализа выделены следующие угрозы для организации:

1. Неблагоприятная экономическая ситуация, как следствие, может привести к снижению спроса, поэтому в этом случае, будут действовать противоположные тенденции: с одной стороны, сокращение числа коммерческих фирм и соответственно, сокращение спроса на услуги по поставкам.

2. Рост числа конкурентов в сфере поставок.

3. Изменение потребительских предпочтений.

4. Ужесточение законодательных и нормативных требований в области экологии.

5. Свертывание программ развития северных районов.

Возможности:

1. Увеличение доли рынка за счет удовлетворения расширяющегося спроса.

2. Применение эффективных технологий в области логистики усилит конкурентные позиции ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

3. Продолжительность работы на данном рынке, профессионализм, качество услуг являются конкурентными преимуществами ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

Таким образом, на деятельность ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» воздействует достаточно большое количество факторов макроокружения, при этом наибольшее влияние оказывают экономические и технологические факторы. В целом, общий фон макроокружения можно охарактеризовать как умеренно-позитивный.

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли отражена в таблице 2.4.

## Стратегическая важность ключевых экономических характеристик сферы обеспечения поставок

| Характеристики                                     | Стратегическая важность   |
|--|---|
| Размер рынка                                       | На региональном рынке вырос как прибыль производителей продуктов, так и объем их поставок в северные районы, позитивная динамика на этом рынке отмечается уже восьмой квартал подряд. В частности, прибыль производителей увеличилась на 9,7% в годовом выражении, а поставки выросли на 12,9%.                                     |
| Масштабы конкуренции                               | Высокий уровень конкуренции на российском и региональном рынках поставок продовольственных товаров в северные районы.   |
| Темпы роста рынка                                  | Рынок имеет классический характер жизненного цикла товара. На сегодняшний день, это стадия роста.<br>Темпы роста рынка. По оценкам экспертов прогнозируемый ежегодный рост российского рынка поставок составляет 9-11%.   |
| Число конкурентов и их относительные размеры       | На рынке поставок Тюмени можно найти 20 предложений от организаций.   |
| Количество покупателей и их финансовые возможности | Продукция товаропроизводителей Тюменской области востребована в северных округах, а значит, есть перспектива наладить более тесное сотрудничество в вопросах продовольственного обеспечения потребителей автономных округов, в том числе поставок качественной продукции в социальную сферу   |
| Наличие интеграции                                 | Предполагается межрегиональное сотрудничество в развитии новых транспортных коридоров, обеспечивающих не только межрегиональные связи, но и позволяющих интегрировать разобценную дорожную сеть отдельных субъектов Российской Федерации в единую транспортную систему России   |
| Направления и темпы технических изменений          | Совершенствование транспортных средств, дорожного строительства, логистической инфраструктуры   |
| Легкость вхождения в отрасль и выхода из нее       | Правовые барьеры значительны. Достаточно легко войти в отрасль в качестве комплектующей компании, поскольку это не требует существенных финансовых затрат. Существенно сложнее войти в отрасль в качестве основного участника, поскольку требуется существенная транспортная и ремонтная база. В целом, высок уровень эффекта опыта |
| Дифференцированность продукции                     | Продукция по своим потребительским свойствам различна, однако все крупные участники рынка предлагают весь основной ассортимент. Следовательно, продукция дифференцирована, однако по крупным участникам представлена практически одинаково  |
| Эффект масштаба производства                       | Эффект масштаба производства весьма сильно выражен. Экономия осуществляется за счет оптовых скидок, а также за счет логистических издержек  |
| Наличие эффекта опыта                              | Эффект опыта присутствует, в основном, сводится к продолжительности работы на данном рынке и профессионализму в оказании услуг  |
| Капиталовложения                                   | Уровень инвестиций достаточно высок, поскольку сфера поставок находится в стадии роста и приносит в настоящее время стабильные и высокие прибыли  |
| Доходность отрасли                                 | Доходность отрасли находится на среднем уровне. До начала экономического кризиса она была намного выше среднего уровня. Теоретически, можно ожидать роста доходности относительно среднего уровня в долгосрочной перспективе  |

Источник: составлено автором

Таким образом, сфера поставок в целом является очень важной для российской экономики. Конкуренция существенно обострилась, при этом наблюдается рост доходности. В целом, отрасль, с точки зрения долгосрочной перспективы, можно охарактеризовать как привлекательную.

Подвижность внешней среды ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» высока.

Приведем SWOT-анализ деятельности ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## SWOT-анализ деятельности ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

|  | СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)   | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)   |
|--|---|--|
|  | <p>Широкий спектр номенклатуры товаров;<br/>Ассортиментное разнообразие.<br/>Обширная клиентская база, долгосрочные контракты;<br/>Положительный имидж организации;<br/>Наличие свободных оборотных средств;<br/>Использование надежных современных технологий по транспортировке, в том числе специализированной;<br/>Поставка непродовольственных товаров;<br/>Индивидуальная организация питания;<br/>Высокое качество поставляемой продукции, импортная и местная.</p>  | <p>Недостаточное использование маркетинговых технологий;<br/>Отсутствие совершенствования основных бизнес-процессов;<br/>Трудоемкий и достаточно длительный период обработки заказа и оформления на отправку груза;<br/>Плохо проработанная структура должностных обязанностей; сотрудников.<br/>Большой поток сопроводительных документов;<br/>Слабое финансовое управление;<br/>Длительная оборачиваемость продукции;<br/>Слабая формальная защита от хищений.</p> |
| ВОЗМОЖНОСТИ (O)  | SO - стратегия  | WO – стратегия   |
| <p>1.Рост благосостояния населения, повышение уровня жизни;<br/>2. Благоприятные социально-экономические условия жизни людей северных регионов;<br/>2.Повышение роли информационно-технической базы: упрощение коммуникационных схем;<br/>3. Стабильное финансовое состояние основных клиентов;<br/>4. Достаточно высокие барьеры для выхода на рынок конкурентов (дорогостоящий капитал, специализированная техника, ценовая конкуренция);<br/>5. Улучшение инфраструктуры, разработка логистики в северных регионах.</p> | <p>-Активная маркетинговая компания;<br/>-Расширение каналов сбыта, поиск новых клиентов;<br/>-Расширение номенклатуры поставляемых продуктов, ставка на усиление универсальности организации, закрепление у текущих клиентов как единственного поставщика;<br/>-Ставка на диверсификацию деятельности, добавление в номенклатуры узкоспециальных предметов обеспечения хозяйственной деятельности клиентов (предметы быта, техника);<br/>-Привлечение специализированных поставщиков для разовых индивидуальных заказов.</p> | <p>-Сохранение текущих позиций на рынке;<br/>-Заключение фьючерсов (контрактов на поставку продукции по фиксированным ценам);<br/>-Работа по частичной или полной предоплате, предоставление системы скидок за оплату;<br/>-Заключение долгосрочных контрактов с крупными клиентами, пролонгация контрактов;<br/>-Отсечение лишнего</p>  |

Продолжение таблицы 2.5

| УГРОЗЫ (Т)   | ST – стратегия  | WT - стратегия   |
|--|---|--|
| 1.Нестабильность на валютных рынках;<br>2.Неблагоприятная политика правительства (увеличение количества необходимой сопроводительной юридической документацией);<br>3. Внешняя политика государства, ограничение импорта.<br>3.Повышение уровня конкурентной борьбы между существующими на рынке компаниями.<br>4.Динамичность курса валют;<br>5.Инфляция;<br>6.Изменение потребностей клиентов;<br>7.Сезонность;<br>8.Власть потребителей;<br>9. Власть поставщика;<br>10. Хищения. | -Создание страховых резервов за счет свободных средств и привлечения капитала;<br>-Поиск товаров-заменителей оптимальных по качеству и цене с минимальными заметными изменениями;-Поиск надежных поставщиков;<br>-Заключение фьючерсов (контрактов на поставку продукции по фиксированным ценам);<br>-Страхование грузов;<br>-Усиление контроля за деятельностью сотрудников и поваров на предприятиях, контроль навходными и выходными параметрами, нормирование потерь. | Страхование грузов;<br>-Усиление контроля за деятельностью сотрудников и поваров на предприятии;<br>-Мотивация персонала организации-клиента за контролем выходных количественных и качественных характеристик порций;-<br>Планирование и расчет прибыли по каждой поставке, сравнение отклонений;<br>-Система санкций для сотрудников за невыполнение плана.<br>-Совершенствование бизнес процессов и сокращение сроков обработки заявок;<br>-Создание резервных фондов;<br>-Предоплаты для сокращения оборота продукции. |

Источник: составлено автором

Слабые стороны преимущественно в разрезе общей организации деятельности и контроля (организационная структура и бизнес процессы) компенсируются мобильностью и ответственностью персонала. Однако, следует уделить внимание совершенствованию основных бизнес-процессов организации и контроля.

Составим карту стратегических групп на основе аналитических материалов по рынку поставок продуктов питания и представим на рисунке 2.4.

Рынок поставок продуктов питания в северные районы можно разделить на 4 основные группы:

- крупные фирмы (ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», ООО «Изумруд», ООО «Очаково-Тюмень», ООО «СибКомСервис»);
- средние фирмы (ООО «С.Т.Л», ООО «СЭ БОН»);
- мелкие фирмы (ООО «Фотон Н»);
- подразделения охраны отдельных фирм (ООО «СБ-ЛОГОС» и др.).

|             |             |        |         |         |
|-------------|-------------|--------|---------|---------|
| Ассортимент | Полный      | 1      |         | 2       |
|             | Широкий     |        | 3       |         |
|             | Узкий       | 4      |         |         |
|             | Специальный |        |         |         |
|             |             | Низкий | Средний | Высокий |
| Уровень цен |             |        |         |         |

Рисунок 2.4– Карта стратегических групп (1 – крупные организации, 2 – средние организации, 3 – мелкие организации, 4 – подразделения отдельных фирм)

Источник: составлено автором

На группу 2 оказывает конкурентное давление группа 1, к которой относится ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ». Прямо могут конкурировать организации группы 3. На эту же группу оказывает давление группа 1. Наиболее уязвимы позиции групп 2 и 3.

ООО «Изумруд» предлагает широкий ассортимент услуг, которые, подходят самым разным группам потребителей. Услуги соответствуют стандартным требованиям. Показатели взаимозаменяемости низкие, поскольку ассортимент широкий, однако, имеет недостаточную глубину. Организация предлагает наиболее высокий уровень сервиса по реализуемым услугам.

Соотношение цена/качество – среднее.

ООО «Очаково-Тюмень» предлагает более широкий, чем у ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», ассортимент услуг, однако, качество услуг несколько ниже. Организация предлагает услуги с использованием современных

технологий. Услуги стандартны. Качество обслуживания потребителей находится на среднем уровне, выше, чем у ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ». За счет оптимального соотношения цена/качество удельная цена услуг высока.

ООО «СибКомСервис» предлагает достаточно широкий ассортимент услуг, которые, однако, отличаются высоким качеством. Услуги стандартны. Качество обслуживания потребителей среднее, по сравнению с ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ». Удельная цена высока, поскольку, несмотря на высокое качество, услуги имеют завышенную цену.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» предлагает широкий ассортимент услуг. Услуги стандартны. Хотя организация имеет небольшой размер, затраты на услуги ниже, чем у основных конкурентов, за счет прямых контактов с производителями продукции. Качество обслуживания потребителей невысокое, что также негативно сказывается на уровне сервиса. По сравнению с конкурентами организация предлагает услуги по более низкой удельной цене, несмотря на то, что качество продукции находится на приемлемом для потребителей уровне.

Из таблицы 2.6. видно, что ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» находится на последнем месте среди конкурентов по конкурентоспособности, однако имеет возможности существенного повышения конкурентоспособности за счет расширения ассортимента, повышения качества услуг и т.д. (подробно эти возможности анализировались в ходе SWOT-анализа).

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» представляет собой бизнес-единицу группы предприятий.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» осуществляет весь комплекс мероприятий связанный с закупкой, упаковкой, хранением и доставкой продуктов.

По результатам исследования экономических показателей можно сделать вывод, что ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» успешно функционирует на рынке услуг поставки.

На деятельность ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» воздействует достаточно большое количество факторов макроокружения, при этом наибольшее влияние оказывают экономические и технологические факторы. В целом, общий фон макроокружения можно охарактеризовать как умеренно-позитивный.

В целом, отрасль, с точки зрения долгосрочной перспективы, можно охарактеризовать как привлекательную.

Наиболее значимыми для ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» рыночными силами конкуренции являются поставщики, потребители и технологии. При этом подобная конкурентная позиция предприятия определяется, в первую очередь, включенностью в структуру группу предприятий.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» обладает ресурсами для развития бизнеса и усиления конкурентных преимуществ. Этими ресурсами является более удачное, чем у крупных конкурентов ценовое позиционирование, налаженные связи с поставщиками, высокая способность первого лица к лидерству, конкурентоспособная заработная плата, высокий уровень мотивации работников, а также высокий уровень качества работы персонала.

## 2.2. Анализ логистической системы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

В виду специфики деятельности ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» логистика является системообразующим центром.

Анализ логистической системы, в первую очередь, необходимо начать с декомпозиции логистической системы на следующие элементы: закупка, производство, складирование, транспортировка, сбыт. Схема канала и его уровни, а так же основные потоки представлены на рисунке 2.5.

Закупка производится у единственного поставщика-склада ООО «РегионСнаб», чьей дочерней организацией является ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», который аккумулирует товары от множества поставщиков по Тюменскому региону.



-Материальный поток

-Финансовый поток

-Информационный поток

Рисунок 2.5 – Логистическая система предприятия ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», схема потоков

Источник: составлено автором

Преимущества такой закупки для исследуемого предприятия очевидны:

1. Простота процедуры закупок;
2. Универсальный метод закупок;
3. Поставщик, склад поставщика и ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» располагаются по одному адресу, что упрощает коммуникации и повышает оперативность;
4. Простота контроля закупок, который не требует обширной базы поставщиков и выделения управления взаимоотношениями с поставщиками в отдельную функцию;
5. Благодаря расположению склада поставщика, менеджеры-операторы лично контролируют качество каждой закупки;
6. Дополнительные выгоды от сотрудничества (ООО «РегионСнаб» предоставляет свои производственные мощности: автомобили для перевозок, погрузочно-разгрузочные бригады);



Универсальность поставщика, широкая ассортиментная и номенклатурная политика (таблица 2.6).

Исходя из таблицы 2.6, ООО «РегионСнаб» является крупным поставщиком и позиционируется на рынке как универсальная платформа для заказа.

В целом, сотрудничество компаний сводится к тому, что ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», покупая товары поддесяти процентную наценку поставщика от отпускных оптовых цен производителя, помимо самой продукции получает:

- возможность рассрочки, что крайне важно в виду длительного цикла реализации товара;
- производственные мощности: автомобили для спец. перевозок (с рефрижераторами), погрузочно-разгрузочная бригада;
- комплектация груза за счет поставщика;
- складские площади;
- хранение, в том числе специализированное, требующее определенных условий (температурных).

Таблица 2.6

## Номенклатура предоставляемой продукции ООО«РегионСнаб»

| Номенклатура  | Ассортиментный ряд (кол-во позиций) |
|---|-------------------------------------|
| Молочная продукция  | 61                                  |
| Мясо, мясо птицы, в т.ч. мясо;мясо птицы; колбасные изделия; консервы мясные. | 202                                 |
| Яйцо  | 3                                   |
| Масло сливочное и сыр, маргарин   | 50                                  |
| Майонезы, соусы, кетчупы  | 65                                  |
| Рыба и рыбопродукты   | 108                                 |
| Мука, крупа, соль, сахар  | 79                                  |
| Макаронные изделия  | 39                                  |
| Консервация   | 179                                 |
| Пищевые концентраты   | 352                                 |
| Чай, кофе, какао  | 285                                 |
| Прочее (картриджи, канцелярия)  | 10                                  |
| Минеральная вода, безалкогольные напитки                                      | 54                                  |

|  |      |
|--|------|
| Соки и нектары   | 149  |
| Сигареты   | 10   |
| Фрукты, овощи, сухофрукты                                    | 39   |
| Свежемороженые овощи-ягоды, тесто замороженное               | 56   |
| Мед  | 5    |
| Кондитерские изделия, в т.ч.                                 | 273  |
| Упаковочные материалы и тара                                 | 3    |
| Бытовые товары, в т.ч. упаковка; бытовая химия; посуда и др. | 199  |
| Итого:   | 2222 |

Источник: составлено автором

Несмотря на то, что по области представляется возможным найти некоторые категории продуктов по меньшей цене, заказ всего ассортимента продукции у единственного поставщика является экономически выгодным, т.к. консолидация и отправка происходит в одном месте на территории поставщика с помощью его средств и техники, что исключает необходимость ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» содержать собственные производственные мощности (склад, техника) и дополнительные затраты на оплату труда соответствующих кадров.

Хотя закупка производится в одном месте, ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» не ограничивает себя в предоставленной складом продукции. При формировании отправок и возникновении потребностей в других товарах, отдел закупки рассматривает не только производителей, продукция которых отгружается на склад, но и остальных по Тюменскому району и предоставляет прайс-листы и различные варианты закупок отделу логистики, который выбирает наиболее выгодные предложения. Главные критерии выбора производителя – цена продукции и ее качество (в т.ч. специфические предпочтения потребителя).

В случае, если с выбранным производителем не заключены долгосрочные контракты на поставки, заказ производится разово по предоплате.

Такой метод закупок крайне удобен при возникновении потребностей в узкоспециальных товарах, а так же разовых заказах например, посуда или специальное оборудование, дорогостоящие продукты питания (мантоварка,

печь, пароварка и т.п., которые на складе массово не закупаются, только по заявкам).

Информационные потоки, в т.ч. оперативная информация об остатках товара на складе, резервных отгрузках (бронирование продуктов на будущую отгрузку), заказах проходит через программу 1С. В ней же, с помощью встроенных модулей осуществляется оформление товарно-транспортных накладных.

Рассмотрим процесс распределения материального потока по объектам (кустам) потребления.

Потребности на точках формируются путем заявок от поваров, работающих на объектах, которые корректируются логистами в соответствии с плановыми остатками и персональными заявками клиентов. Никаких конкретных норм по наличию запасов для пополнения до уровня норм не существует, в частности из-за часто меняющегося меню и нестабильного спроса. Количество продукции, которая формируется к отправке высчитывают сами логисты с учетом следующих данных:

- заявка повара с отчетом об остатках;
- спрос за предыдущий период (экспоненциальный метод);
- текущее и будущее меню с нормами по технологии приготовления;
- сезонность (праздники, время года и вероятность сбоя в поставках);
- специальные заказы потребителей, переданные через повара.

Процесс, предшествующий закупке – составление маршрута и его расчет. Делается это с целью расчета поставок продукции на склад перед отправкой: например, скоропортящаяся и молочная продукция заказывается на день отправки (по возможности).

Доставка на места производится посредством услуг транспортных компаний. Стоимость доставки варьируется от 50 000 руб. до 200 000 за рейс, в

зависимости от тоннажа и, следовательно, количества требуемых автомобилей и дальности поездки.

Выбор типа автомобиля и стоимость перевозки зависят от:

- объемов и вес отправки;
- удаленности объекта;
- наличия подъездной дороги к объекту;
- времени года и состояния дорог (наличие зимников);
- собранных заказов от поваров.

Основное время доставка продукция производится колоннами автомобилей по так называемым зимникам, т.е. по автомобильным дорогам, эксплуатация которых возможна только в зимних условиях, при минусовой температуре. Для устройства зимника снег уплотняют и разгребают грейдерами, на реках намораживают ледовые переправы.

Варианты маршрута, в зависимости от состояния дорог, представлены на рисунке 2.6.

В весенний период (примерно с начала мая до конца месяца), когда реки не оттаяли и лед еще не пошел, использование переправы посредством барж пока еще невозможна, а зимники уже подтаяли и безопасная переправа по ним не представляется возможной, доставка осуществляется с помощью вертолета.

Вертолеты и вертолетные площадки предоставляются организациями-заказчиками и данный пункт обязательно оговорен в тендерных договорах (наличие мощностей, обязательства предоставить вертолет по запросу компании, в случае невозможности других способов доставки).

В летний период доставка осуществляется с помощью переправ автомобилей посредством барж. Стоимость переправы определяется транспортной компанией, являющейся владельцем баржи и варьируется от 500 до 2000 в одну сторону, в зависимости от тоннажа автомобиля.

Всего точек (кустов) 32 объекта, еще около 3-5 точек нестабильны, т.е. работают не всегда. Например, так работают специалисты по разведке

месторождений или технологи, малое количество человек приезжает иногда вахтами на некоторые некрупные объекты-базы, откуда осуществляют свою деятельность. Продуктов питания на такие точки требуется сравнительно немного, запасы в основном формируются из продуктов долгосрочного хранения (крупы, макаронные изделия, замороженная продукция).

Прежде всего, маршрут зависит от заявок, которые поступают от поваров, как уже говорилось раньше. Заявки принимаются с понедельника по среду каждую неделю, в течении четверга обрабатываются и высчитывается общий тоннаж, количество необходимых автомобилей и маршрут.

В виду специфики поставки и опасности перевозок, движение автомобилей организовано колоннами по направлениям (обслуживаемым областям, в которых располагаются объекты, таблица 2.7).

Расположение объектов представлено на рисунке 2.7.

В среднем формируются на отправку 24-30 машин в неделю по разным направлениям, средняя потребность точки на отправку составляет 1-1,5 тонны стоимостью 100-200 тыс. руб., в зависимости от размера объекта и спроса.

В зависимости от пришедших заявок и сформированных отправок, маршруты строятся линейные (последовательные не повторяющиеся пункты (объекты)) по кольцевому принципу: грузовая машина проходит 1-2 месторождения (около 5 кустов) и возвращается в исходный пункт по кратчайшему пути из последней отдаленной точки.

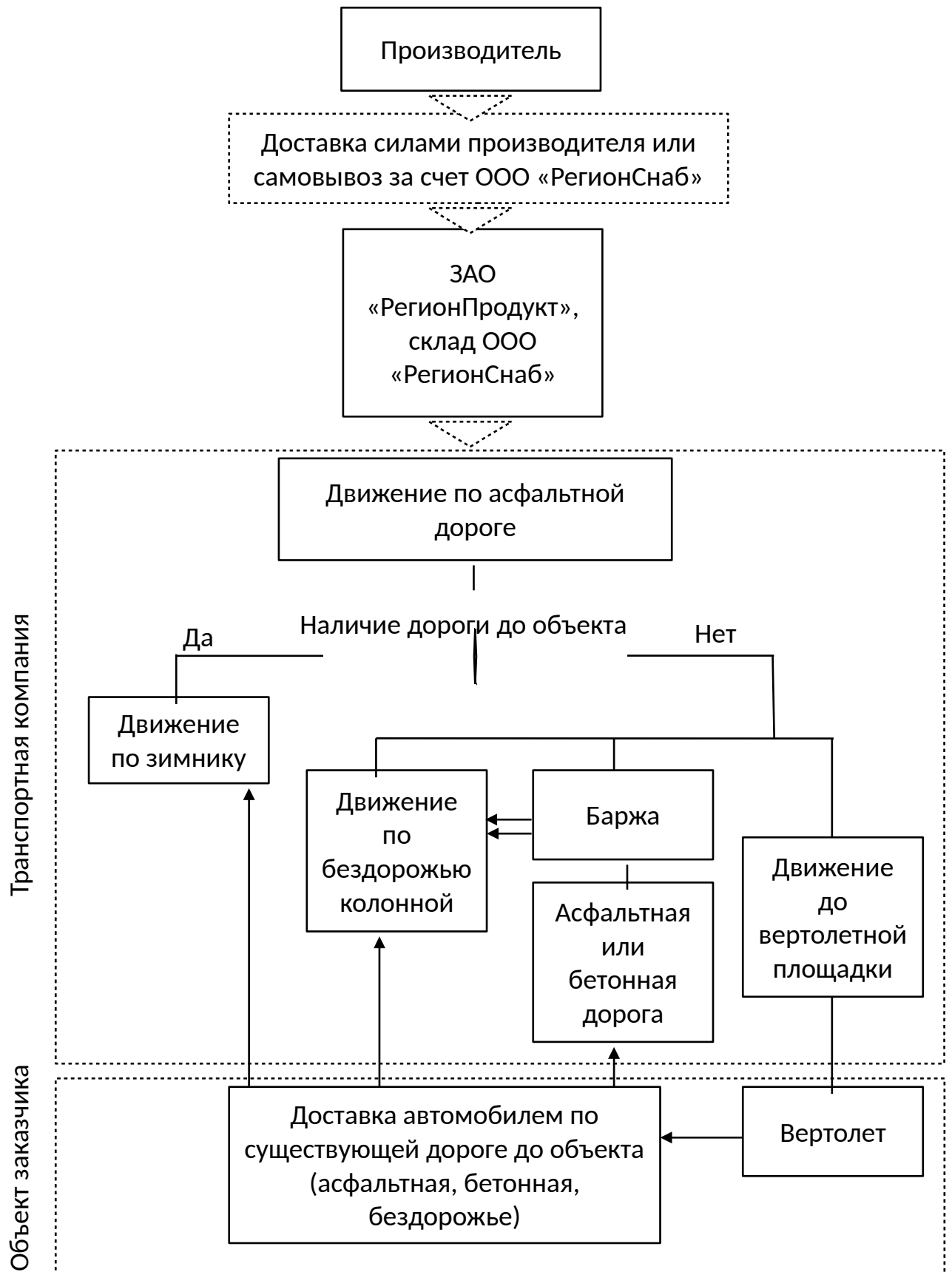


Рисунок 2.6—Возможные варианты доставки продукции на обслуживаемые объекты

Источник: составлено автором

## Основные обслуживаемые объекты по направлениям (месторождениям)

| Месторождение                                    | Регион                       | Количество объектов (в т.ч. нестабильных) | Кол-во поваров, работающих по направлению |
|--|------------------------------|---|---|
| Западно-Салымское                                | ХМАО                         | 2   | 12  |
| Верхне-Салымское                                 | ХМАО                         | 1   | 7   |
| Приобское (южный участок)                        | ХМАО                         | 1   | 5   |
| Приобское  | ХМАО                         | 2   | 11  |
| Приразломное                                     | ХМАО                         | 3   | 17  |
| Восточно-Сургутское                              | ХМАО                         | 1   | 5   |
| Омбинское  | ХМАО                         | 2   | 7   |
| Малобалькское                                    | ХМАО                         | 1   | 6   |
| Фаинское   | ХМАО                         | 1   | 4   |
| Восточно-Мессояхское                             | ЯНАО                         | 2   | 9   |
| Рославльское                                     | ХМАО                         | 2   | 13  |
| Чаяндинское                                      | Респ.Саха<br>(Якутия)        | 1   | 6   |
| Чаяндинское                                      | Респ.Саха<br>(Якутия)        | 1   | 6   |
| Угутское-киняминское (группа месторождений)      | ХМАО                         | 2   | 7   |
| ССК (ЗАО «Сибирская Северная компания»), филиалы | ЯНАО<br>ХМАО<br>Томская обл. | 3   | 15  |
| г.Тюмень   | Тюм обл.                     | 2   | 16  |
| г.Ханты-Мансийск                                 | ХМАО                         | 1   | 4   |
| г.Камбарка                                       | Удмуртия                     | 2   | 6   |
| ИТОГО  |                              | 31  | 150                                       |

Источник: составлено автором

Таким образом, по результатам проведенного в главе исследования можно сделать следующие выводы.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» осуществляет весь комплекс мероприятий связанный с закупкой, упаковкой, хранением и доставкой продуктов.

По результатам исследования экономических показателей можно сделать вывод, что ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» успешно функционирует на рынке услуг поставки.

На деятельность ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» воздействует достаточно большое количество факторов макроокружения, при этом наибольшее влияние

оказывают экономические и технологические факторы. В целом, общий фон макроокружения можно охарактеризовать как умеренно-позитивный.

В целом, отрасль, с точки зрения долгосрочной перспективы, можно охарактеризовать как привлекательную.



Рисунок 2.7–Расположение областей по месторождениям обслуживаемых ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

Источник: составлено автором

Наиболее значимыми для ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» рыночными силами конкуренции являются поставщики, потребители и технологии. При этом подобная конкурентная позиция предприятия определяется, в первую очередь, включенностью в структуру группы предприятий.



ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» обладает ресурсами для развития бизнеса и усиления конкурентных преимуществ. Этими ресурсами является более удачное, чем у крупных конкурентов ценовое позиционирование, налаженные связи с поставщиками, высокая способность первого лица к лидерству, конкурентоспособная заработная плата, высокий уровень мотивации работников, а также высокий уровень качества работы персонала.

Управление запасами можно охарактеризовать как управление с фиксированным уровнем запасов, при котором пополнение происходит на достижение запасами определенного минимального значения. Но конкретные требования и показатели к этому уровню на предприятии не сформированы, управление производится на интуитивном уровне, что является проблемой для организации, т.к. служит платформой для хищений и преувеличений расходов со стороны поваров.

У логистической системы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» существуют определенные проблемы и резервы для совершенствования.

Мероприятия для совершенствования логистики распределения представлены в следующей главе.

### 3. РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

#### 3.1. Мероприятия по снижению материальных потерь при транспортировке и снижению издержек

Для того, что бы детально выявить причины потерь, необходимо детально исследовать логистическую систему сервисно-сбытового предприятия по всем ключевым затратным частям логистических бизнес-процессов. Ключевые затратные части логистической системы представлены на рисунке 3.1.

Рассмотрим наличие «узких мест», согласно предложенному алгоритму анализа по затратным частям.

Как уже говорилось во второй главе, ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» находится под сильным влиянием единственного поставщика ООО «РЕГИОНСНАБ». Смена или отказ от поставщика не являются возможными. Изначально исследуемая организация была создана на базе ООО «РЕГИОНСНАБ» и по своему функционалу является аутсорсингом сбытовых функций для первой.

Рассмотрим ассортимент.

Данные о реализации товаров позволяют оптимизировать ассортимент поставляемой продукции. Так, во второй главе, в таблице 2.7. представлено количество ассортиментных позиций, по которым осуществляются поставки.

Оптимизация предполагает сосредоточение на тех позициях, которые пользуются преимущественным спросом и снижение количества объема поставок продуктов, которые пользуются пониженным спросом.

Поскольку речь идет о поставках продуктов на вахтовые участки в северные районы, то следует исходить из рациона работающих вахтовиков, который, включает в основном мясные и молочные продукты, рыбу, чай, кофе и

в меньшей степени безалкогольные напитки, кондитерские изделия, фрукты, мед.

Информацию об объемах реализации ассортиментных позиций ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» может получать как непосредственно из торговых точек или столовых на участках, так и осуществляя непосредственный контроль, через проведение ревизии.



Рисунок 3.1 – Ключевые затратные части сбытовой логистической системы сервисно-сбытового предприятия

Источник: составлено автором

Оптимизация ассортимента позволяет:

- увеличить товарооборотчиваемость;

- снизить затовариваемость;
- обеспечить сотрудников продуктами необходимого качества и срока годности;

Определим вклад товарных позиций в формирование прибыли.

Определим долю вклада *i*-го объекта как отношение вклада *i*-го объекта к общей сумме, выраженное в процентах.

Результаты вычислений занесем в таблицу по убыванию значений (таблица 3.1).

Таблица 3.1

## Разделение товарных групп в АВС-анализе

| Обозначение запаса              | Вклад объекта в общий размер прибыли | Доля вклада | Вклад нарастающим итогом | Группа и ее вклад в результат |
|---------------------------------|--------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------------------------|
| Мясная продукция                | 49923                                | 36,0        | 36,0                     | Группа А<br>77,6%             |
| Консервы                        | 24698                                | 19,4        | 55,4                     |                               |
| Молочная продукция              | 15591                                | 11,2        | 66,6                     |                               |
| Рыба и рыбопродукты             | 11601                                | 11,0        | 77,6                     |                               |
| Чай, кофе                       | 7284                                 | 9,8         | 87,4                     |                               |
| Мука, крупа, соль, сахар        | 6290                                 | 7,1         | 94,5                     | Группа В 16,9%                |
| Кондитерские изделия и сигареты | 4554                                 | 5,4         | 100                      | Группа С 5,4%                 |
| Итого                           | 119940                               | 100         | -                        | -                             |

Источник: рассчитано и составлено автором

Таким образом, разделение товарных групп по степени значимости вклада в формирование прибыли привело к следующему разделению товарных позиций на группы:

Группа А: мясная продукция, консервы, молочная продукция, рыба и рыбопродукты, на которые приходится большая часть денежных средств, вложенных в запасы.

Товары группы В (чай, кофе, мука, крупа, соль, сахар) занимают срединное положение в формировании запасов предприятия и по сравнению с

группой А требуют к себе меньше внимания.

Товары группы С относят (в нашем случае это кондитерские изделия) к второстепенным.

По результатам анализа необходимо предпринять следующее:

Товары, принадлежащие группе А являются наиболее важными ресурсами, которые приносят максимальные продажи, что не удивительно, так как именно сюда входят продукты, составляющие основной рацион и, соответственно, основное меню (первые блюда, вторые блюда, закуски из мяса и рыбы).

Такие товары нуждаются в жестком контроле и точном планировании. Составление заявки на закупку продукции логистом на основе его субъективной оценки недопустимо, т.к. это влечет пересортицу. Для товаров с ограниченным сроком годности это означает, что он будет закуплен у поставщика, но нереализован, что будет являться критичным.

Товары данной категории подлежат ревизии в конце каждого рабочего дня.

Товары группы В являются сопутствующими основной группе. Она обеспечивает стабильные продажи и прибыль ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ». Товары данной группы имеют продолжительные сроки годности и не подлежат жесткому контролю и планированию. Пополнение запасов данной группы может осуществляться на основе ситуативного подхода – когда запасы подходят к критическому уровню, должна создаваться заявка на закупку по конкретной категории товаров.

Товары данной категории подлежат ревизии раз в неделю.

Товары группы С являются, в большей степени, кондитерскими изделиями. Сложны в приготовлении и транспортировке, имеют небольшие сроки хранения, себестоимость продукции высокая, поскольку закупается в готовом виде.

Так же сюда входят сигареты. Они являются товарами с наиболее низкой рентабельностью, поскольку имеют высокую стоимость в закупе и конечная

цена для реализации является фиксированной и указана на упаковке. С учетом высокого уровня удельных транспортных издержек на единицу продукции, данный товар является и вовсе убыточным.

Однако, ни от сигарет, ни от кондитерских изделий ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» отказаться и исключить данные товары из реализации не может. Во-первых, потому, что поставка данных видов товара являются обязательным требованием заказчика и прописываются в тендерной документации. Во-вторых, данные товары являются стимулирующими остальной спрос. То есть, потребители к кондитерским изделиям дополнительно покупают сок, чай, кофе, и другие напитки, таким образом, товары категории С являются обязательным дополнением к товарам групп А и В.

Из-за короткого срока годности и высокой оборачиваемости, товары данной группы подлежат ревизии ежедневно. Кроме того, такие товары должны тщательно запаковываться и помещаться внутрь консолидированного груза, т.к. чаще остальных товаров подвержены хищениям.

Таким образом, это позволит получать логистам актуальную и своевременную информацию о потребностях на основе формальных данных об остатках продукции. Это, в свою очередь, позволит снизить издержки по списанию не кондиции (товаров, которые не успели реализовать в течении их срока годности).

Такие издержки отображены в таблице 3.2. При этом, учтены были только те списанные товары, которые были списаны именно по причине истечения срока годности или порчи в результате неправильно рассчитанной потребности.

Не смотря на относительно малую долю таких издержек (менее одного процента), в абсолютном выражении величина потерь довольно крупная.

Согласно данным, отраженным в таблице 3.2 данным, ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» ежемесячно теряет около 44 123,27 руб. (посчитано как среднее арифметическое на основе данных за последние два года поквартально; рассчитано на основе себестоимости продукции, то есть, на основе закупочных

цен). За календарный год данная величина достигает 520 тыс.руб., что является упущенной выгодой предприятия.

Таблица 3.2

Списанные товары, которые не были реализованы по причине истечения срока годности

| Год   | Квартал | Закупленные товары<br>(тыс.руб.) | Списанные товары<br>(тыс.руб.) | Доля списанных товаров (%) |
|-------|---------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 2016  | 1       | 31 715,38                        | 295,86                         | 0,93                       |
| 2016  | 2       | 19 728,69                        | 135,32                         | 0,69                       |
| 2016  | 3       | 22 221,39                        | 189,13                         | 0,85                       |
| 2016  | 4       | 16 891,54                        | 183,61                         | 1,09                       |
| 2017  | 1       | 21 438,51                        | 195,15                         | 0,91                       |
| 2017  | 2       | 17 663,81                        | 115,49                         | 0,65                       |
| 2017  | 3       | 34 314,79                        | 120,90                         | 0,35                       |
| Итого |         | 163 974,12                       | 1235,45                        | 0,75                       |

Источник: составлено и рассчитано автором

Структура списанной продукции, представлена на рисунке 3.2, товары сгруппированы по типу группы на основе проведенного в таблице 3.1 ABC-анализа.

Исходя из данных, представленных на рисунке 3.2., основной уязвимой группой являются товары группы А, как и было предположено ранее. Они составляют, в среднем, по данным за последние два года, 79,57%.

Для минимизации возникающих издержек требуется провести инструктаж логистам, согласно которому:

-запрещено закупать мясные скоропортящиеся товары впрок;

-величину излишка, то есть сверх потребленной нормы за предыдущий период заменять мясными товарами-субститутами, которые имеют сроки годности выше, чем свежее мясо и мясные полуфабрикаты;

-помимо молока добавить в заказы сливки и сгущенное молоко, имеющие сроки годности больше, чем молоко, а так же не являющиеся скоропортящимися продуктами.

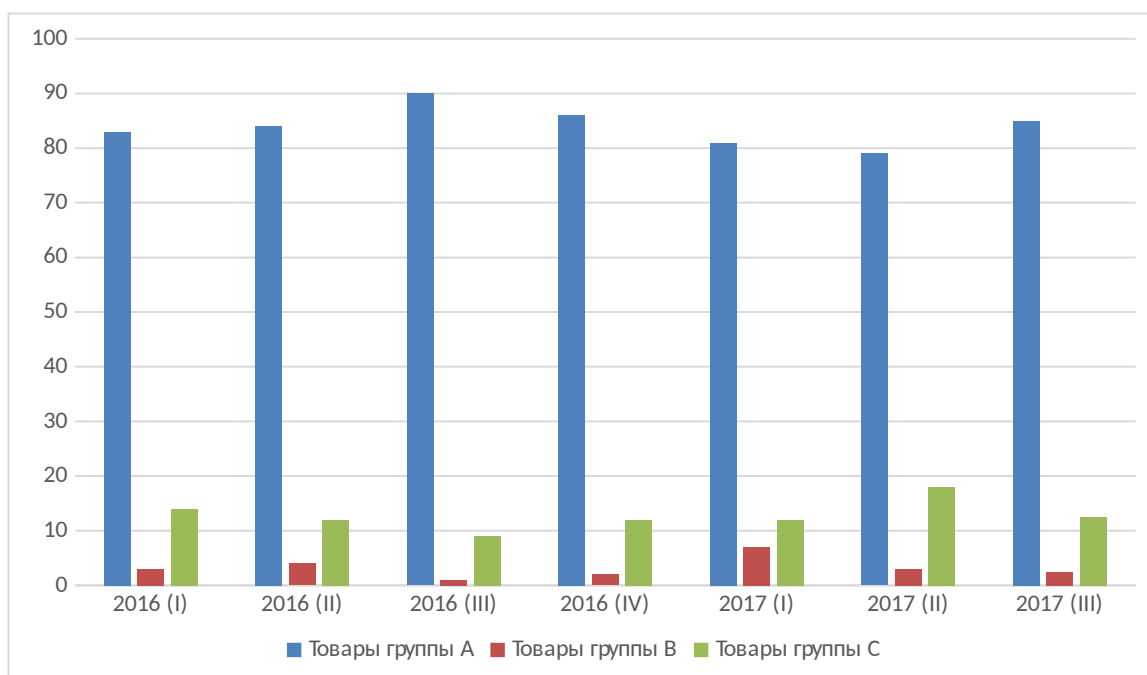


Рисунок 3.2– Структура затрат, принятых к списанию в связи с истечением сроков годности нереализованных товаров, руб.

Источник: составлено автором

После введения отчетности по ежедневной ревизии, которая будет являться обязательной для поваров на локациях по данным товарам, а так же после изменения принципов закупа, удастся снизить издержки на нереализованные в связи с истечением срока годности товары, которые несет ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», как минимум, на величину потерь по товарам группы А.

Положительный эффект на 2018 г. посчитан по формуле (3.1), где первая его часть – среднее арифметическое для подсчета средней величины издержек за последние два года (без учета последнего квартала 2017 г.), а вторая часть – структура стоимости списанных товаров группы А в процентном выражении.

$$Pr p = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n} \times \frac{\frac{\sum_{i=1}^n x(A)i}{n}}{\frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}} \times 4 = i$$



$$i \frac{295,86+135,32+189,13+183,61+195,15+115,49+120,9}{7} \times$$

$$\times \frac{245,56+113,67+170,21+157,91+158,07+91,24+102,76}{295,86+135,32+189,13+183,61+195,15+115,49+120,9} \times 4 = i$$

$$i \frac{1235,45}{7} \times \frac{1039,42}{1235,45} \times 4 = 593,95 \text{ тыс. руб.} \quad (3.1)$$

Где  $Prp$  – ожидаемая дополнительная прибыль от минимизации потерь при пересортице (на основе ABC-анализа)

$x_i$  – стоимость списанных товаров за  $i$  квартал

$x_{(A)i}$  – стоимость списанных товаров группы А за  $i$  квартал

$n$  – количество рассматриваемых периодов (кварталы)

Таким образом, согласно расчетам, при принятии предложенных мер ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» сможет сэкономить на списании некондиции до 593,95 тыс.руб. ежегодно. При этом планируется сокращение потерь от списания пересортицы до 74%.

Рассмотрим последующие звенья логистической цепи ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», а именно транспортировку.

Транспортировка является наиболее слабым местом в сбытовой системе ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», прежде всего, из-за срыва сроков поставок и из-за имеющихся недостатков товара, выявляемых при приемке товара на месте назначения.

Все поставки, которые были значительно задержаны (более 5 рабочих дней) вопреки договоренностям, в том числе повлекшие убытки от простоя, по кварталам отражены на графике (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5– Динамика сорванных поставок 2013-2017 гг. по кварталам

Источник: составлено автором

Как видно на графике, доля сорванных поставок составляет 7-15% от их общего количества. Очевидно, что данная проблема носит сезонный характер, т.к. график цикличен. При изучении было выявлено, что причиной тому служит именно сезонность: максимум просроченных поставок выпадает на первые и четвертый кварталы, поскольку именно в это время используется исключительно автомобильные грузоперевозки в связи с погодными условиями.

Причины отражены на рисунке 3.6.

Как показано на рисунке, основные причины срывов – вина водителей и погодные условия. Вина водителей заключается в:

- нарушение трудовой дисциплины;
- нарушение технологической дисциплины.

В ходе расспросов специалистов отдела логистики, выяснилось, что вертолеты высылаются не только для перевозки грузов от фирмы, но и для смены вахт своих сотрудников. По приблизительным оценкам логистов компании, по проблемным объектам, за одно отправление хищения составляют на сумму от десяти до двадцати тыс.руб.



Рисунок 3.6– Причины срывов поставок и доля этих причин в общем показателе

Источник: составлено автором

В основном предметами хищений являются табачные изделия (сигареты), которые сами по себе являются убыточными в торговой деятельности компании, кондитерские изделия и шоколадные батончики, колбасы. За квартал приблизительный убыток достигает от 300 до 400 тыс.руб. Упущенная выгода при этом составляет в среднем приблизительно от 700 до 1000 тыс.руб. ежегодно.

Помимо этого, одной из составляющих итоговой стоимости убытков на данном участке логистической цепи предприятия, являются убытки от хищений. Логисты, работающие на предприятии, крайне недовольны текущей ситуацией и утверждают, что хищения влекут за собой следующие негативные последствия:

- необходимость проведения дополнительной ревизии поварами на локациях для определения отклонения от плана-закупа. Уходит много времени на то, чтобы выявить какие именно продукты были похищены, с целью компенсации их следующим рейсом;

-необходимость сбора документации по недостаткам для бухгалтерии, написание объяснительных записок;

-необходимость в долгих и безрезультатных разбирательствах с транспортными компаниями, поварами на локациях с целью определить конкретный участок хищения.

Убытки от хищений за последние 4 года, представлены в таблице 3.3. и на рисунке 3.7.

Таблица 3.3

## Анализ убытков от хищений ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»

| Показатель                                  | 2013      | 2014       | 2015       | 2016      |
|---|-----------|------------|------------|-----------|
| Закупочная стоимость товаров<br>(тыс.руб.)  | 89 897,00 | 112 342,00 | 132 975,00 | 91 534,00 |
| Выявленные недостатки (тыс.руб.)            | 569,70    | 745,72     | 1 032,02   | 982,06    |
| Доля хищений (%)                            | 0,63      | 0,66       | 0,78       | 1,07      |
| Чистая прибыль (тыс.руб.)                   | 2 391,00  | 24 479,00  | 31 206,00  | 24 089,00 |
| Чистые убытки по отношению к<br>прибыли (%) | 23,83     | 3,05       | 3,31       | 4,08      |

Источник: составлено и рассчитано автором

Таким образом ежегодно похищается от 0,63 до 1,07% закупленных и перевозимых предприятием товаров, что составляет от 3,05 до 4,08% от прибыли.

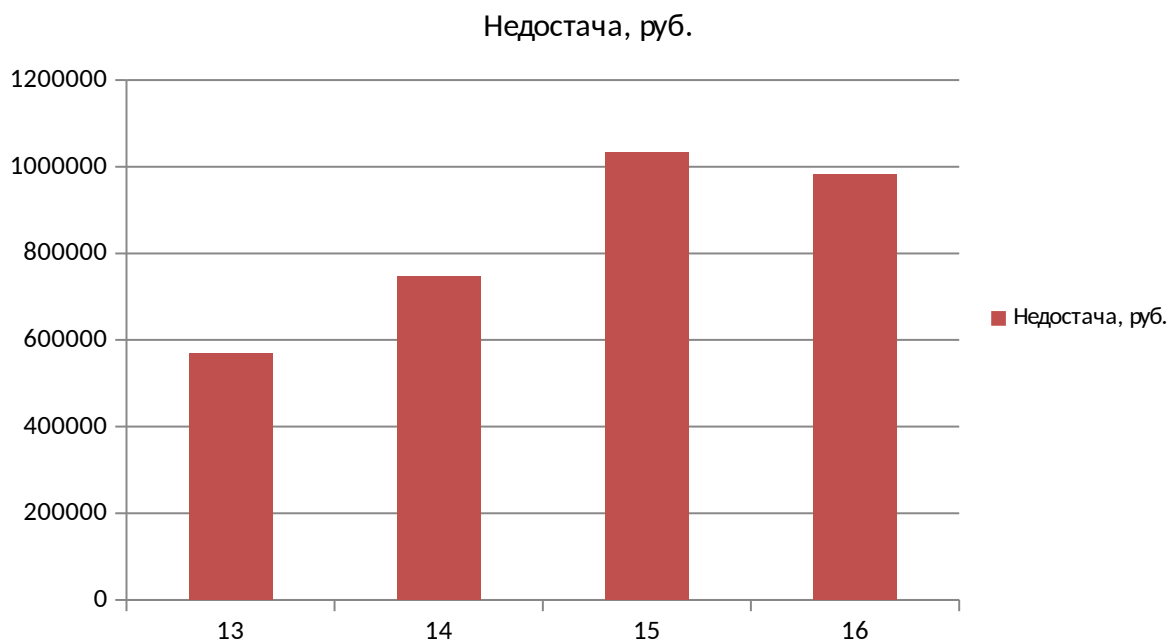


Рисунок 3.7 Стоимость недостач в абсолютном выражении 2013-2016 гг., руб.

Источник: составлено автором

Упущенная выгода, таким образом, доходит до 4 процентов от чистой годовой прибыли. Очевидно, что проблема хищений чрезвычайно серьезна и требует мер.

Ответственных лиц при этом нет, т.к. никакой подобной ответственности для летчиков не предусмотрено, акты приема-передачи они не подписывают, так же как и перевозимые в вертолёте пассажиры, не являющиеся материально-ответственными лицами и никак не относящиеся к перевозкам.

Оплата сопровождения водителя-экспедитора до конечной точки транспортировки весьма высока (на 250% от текущей стоимости) из-за необходимости оплаты простоя техники в пункте отправки вертолета.

Нанимать экспедитора экономически не целесообразно из-за высокой стоимости (на рынке 20-30% от стоимости перевозимого груза, т.е, в среднем около 200 тыс.руб. за один рейс), что в десять раз превышает стоимость хищений.

Наиболее оптимальным решением данной проблемы является модификация упаковки и транспортной тары с последующим пломбированием груза, а так же формальное ведение пломбирования. Использование средств пломбирования и индикации сократит финансовые потери в виде хищений, а так же временные потери по факту учета прибывшего товара на место потребления. Предотвратить хищение пломбировка не сможет, зато позволит точно определить, осуществлялся ли несанкционированный доступ к товарно-материальным ценностям, на каком этапе и дисциплинировать персонал заказчика и пассажиров вертолета, за счет привлечения их к процедуре вскрытия контейнеров.

Кроме того, пломбировка не требует разработки дополнительного документального обеспечения. Достаточно внести факт пломбировки в товарно-транспортную накладную. Опломбировке так же должны подлежать и полипропиленовые мешки для сыпучих перевозимых грузов.

Все вышеперечисленные средства, их характеристики и средняя рыночная стоимость, а так же необходимые сопутствующие приспособления, представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Технические характеристики и стоимость необходимого оборудования

| Наименование                               | Стоимость, руб/шт | Назначение              | Технические характеристики   | Многоразовое использование |
|--|-------------------|-------------------------|--|----------------------------|
| Номерные пластиковые пломбы (приложение 4) | 1,55              | Пломбирование мешков    | Общая длина-315мм.<br>Рабочая длина-225мм.<br>Размер гибкого элемента 3,2x2,7мм. | Не допускается             |
| Крупногабаритные контейнеры                | 5 190             | Универсальный контейнер | Размеры: 1200x800x800 мм<br>Исполнение: дно и стенки перфорированные, на 4-х     | Многоразовое               |

## Технические характеристики и стоимость необходимого оборудования

|  |   |                           |   |                |
|--|---|---------------------------|---|----------------|
| с крышкой<br>(приложение<br>7)                         |   |                           | ножках<br>Материал: полиэтилен высокой<br>плотности (HDPE)<br>Объем, л: 525<br>Цвет: Серый<br>Вес, кг.: 28,3<br>Нагрузка максимальная в<br>штабеле, кг.: 4500<br>Загрузка максимальная, кг.: 400  |                |
| Пломбировочная наклейка для контейнеров (приложение 6) | 1 | Пломбирование контейнеров | Материал: пленка 50мкм;<br>Общая длина м: 65;<br>Ширина ленты, мм: 45;<br>Стандартные цвета пломб: зелёный, красный; Наличие перфорации: каждые 150мм;<br>Нанесение логотипа: при заказе от 200шт.;<br>Следы на поверхности: проявляется надпись «Внимание! Опломбировано!»;<br>Температура наклеивания: не ниже 0 градусов;<br>Температура использования: от – 60 градусов до + 80 градусов;<br>Установка и снятие: вручную; | Не допускается |

Источник: составлено автором

Расчеты необходимого количества тары и сопутствующих материалов приведены в таблице 3.5 с учетом объемов кузовов и при максимальном количестве отправляемых автомобилей в неделю – 8.

Характеристики грузового отсека автомобиля грузоподъемностью 10-15 тонн:

- длина/ширина: 5,0 - 8,0 м;
- высота: 1,8 - 3,0 м;

- объём: 25-60 м<sup>3</sup>.

Заявленные крупногабаритные контейнеры iBox фирмы «Iplast» целесообразно применить потому, что ООО «РЕГИОНСНАБ» использует для отправки товаров евро паллеты, имеющие размеры 1200x800\*145мм, под которые стандартизированы контейнеры. Кроме того, их крышка оснащена верхними гранями, что обеспечивает дополнительную устойчивость при штабелировании. Особая пористая технология стен обеспечивает повышенную прочность тары и позволяет ей выдерживать большие нагрузки, чем предусмотренные для обычных контейнеров с однослойными стенами. Это исключит частые поломки тары и практически полностью устранил вероятность того, что контейнер лопнет под грузом.

Евро паллеты отлично подходят по размерам под используемые габариты кузовов машин и плотность погрузки.

Максимальная вместимость кузовов 10 и 15 тонных автомобилей – 12 и 20 поддонов соответственно. При этом около двух поддонов отводится под мешковые грузы. Около сорока процентов вместимости автомобиля занимают вода и напитки, а в летнее время – половину грузового объема автомобиля.

В транспортировке используются два типа машин с разными габаритами. В неделю отправляется 5-6 машин, которые находятся в пути максимально четыре дня до отдаленных точек, то есть к следующей отправке возвратная тара – контейнера и паллеты – вернутся на склады и могут быть использованы для следующей отгрузки.

Пломбирование контейнеров производит специалист отдела логистики, ответственный за формирование данного отправления. Необходимость пломбирования грузов, помимо основной задачи - обеспечения его сохранности, позволит устранить проблемы с отправкой некачественного товара благодаря обязательному визуальному контролю, что снизит возврат товара. Акт пломбирования предоставлен в приложении 7.



## Расчет стоимости и количества необходимого количества тары на 2018 г.

| Наименование   | Стоимость<br>руб/шт | Необходимое<br>количество | Запасной резерв<br>на замену | Итого<br>стоимость, руб |
|--|---------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Номерные<br>пластиковые<br>пломбы  | 1,55                | 1 560                     | -                            | 2 418                   |
| Контейнеры<br>(возврат машиной<br>на склад сразу)                        | 5 190               | 120                       | 12                           | 685 080                 |
| Конейнеры<br>(возврат со<br>следующей<br>поставкой, на<br>летниц период) | 5 190               | 64                        | -                            | 332 160                 |
| Расходы на<br>доставку   | -                   | -                         | -                            | 15 000                  |
| Пломбировочная<br>наклейка для<br>контейнеров                            | 1                   | 6 864                     | -                            | 6 864                   |
| Итого  |                     |                           |                              | 1 041 522 руб           |

Источник: составлено автором

Акт вскрытия пломб представлен в приложении 8. Заполняется он принимающим на месте разгрузки старшим поваром и двумя понятыми (пассажиры вертолета).

Итого финансовые затраты на внедрение единой тары составляют 1 041 522 рубля.

Положительным эффектом данного мероприятия будет служить сохранение суммы недостач, образованных в результате хищений в будущих периодах. Для расчета прогноза используем такой метод прогнозирования как экстраполяция со скользящей средней методы прогнозирования по формуле(3.1). Показатели скользящих средних для периодов подсчитаны в таблице 3.6 по формуле (3.4).

$$y_{t+1} = m_{t+1} + \frac{1}{n} * \overset{t-1}{\underset{y_i}{\overset{\overset{i}{i}}{i}}} \quad (3.1)$$

где  $n$  – величина интервала сглаживания, то есть число уровней, которые входят в данный интервал, равна трем.

$t+1$  – прогнозный период

$t$  – период, который предшествует прогнозному

$m$  – скользящая средняя за два периода до прогнозного

Скользящая средняя для каждого периода при  $n=3$  рассчитана по формуле 3.2:

$$m_1 = \overset{y}{\underset{t+1}{\overset{\overset{i}{i}}{i}}} \quad (3.2)$$

где  $m_1$  – рассчитываемая средняя скользящая за период

$y_{t-1}$  - значение показателя за предыдущий период

$y_t$  - значение показателя за период  $t$

$y_{t+1}$  - значение показателя за следующий период

Примеры расчетов скользящей средней для 2013 г.:

$$m_{2013(2)} = \frac{3\,189,00 + 2\,658,00 + 3\,446,00}{3} = 3\,097,67$$

$$m_{2013(3)} = \frac{2\,658,00 + 3\,446,00 + 2\,798,00}{3} = 2\,967,33$$

$$m_{2013(4)} = \frac{3\,446,00 + 2\,798,00 + 36\,907,00}{3} = 14\,383,67$$

Таблица 3.6

Прогнозируемые значения хищений на 2017-2018 гг. И планируемая экономия от реализации предложенных мер, направленных против хищений

| Год                     | Квартал | Продажи     | Скольльзящая средняя | Относительная ошибка |
|-------------------------|---------|-------------|----------------------|----------------------|
| 2013                    | 1       | 132 508,85  | -                    | -                    |
| 2013                    | 2       | 146 711,74  | 137 434,85           | 6,32                 |
| Продолжение таблицы 3.6 |         |             |                      |                      |
| 2013                    | 3       | 133 083,97  | 145 730,38           | 9,50                 |
| 2013                    | 4       | 157 395,44  | 134 379,14           | 14,62                |
| 2014                    | 1       | 112 658,00  | 159 838,48           | 41,88                |
| 2014                    | 2       | 209 462,00  | 180 430,25           | 13,86                |
| 2014                    | 3       | 219 170,75  | 211 021,00           | 3,72                 |
| 2014                    | 4       | 204 430,25  | 208 342,37           | 1,91                 |
| 2015                    | 1       | 201 426,11  | 234 621,15           | 16,48                |
| 2015                    | 2       | 298 007,09  | 249 841,15           | 16,16                |
| 2015                    | 3       | 250 090,25  | 276 857,96           | 10,70                |
| 2015                    | 4       | 282 476,55  | 264 904,22           | 6,22                 |
| 2016                    | 1       | 262 145,85  | 270 882,51           | 3,33                 |
| 2016                    | 2       | 268 025,14  | 241 392,67           | 9,94                 |
| 2016                    | 3       | 194 007,01  | 239 951,38           | 23,68                |
| 2016                    | 4       | 257 822,00  | 201 760,46           | 21,74                |
| 2017                    | 1       | 153 452,36  | 201 521,70           | 31,33                |
| 2017                    | 2       | 193 290,73  | 183 290,00           | 5,17                 |
| 2017                    | 3       | 203 126,910 | 194 328,79           | -                    |
| 2017 (прогноз)          | 4       | 186 568,73  | 192 835,01           | -                    |
| 2018 (прогноз)          | 1       | 188 809,39  | 189 653,34           | -                    |
| 2018 (прогноз)          | 2       | 193 581,90  | 191 211,82           | -                    |
| 2018 (прогноз)          | 3       | 191 244,18  | 191 752,89           | -                    |
| 2018 (прогноз)          | 4       | 190 432,58  | 127 225,59           | -                    |
| ИТОГО                   |         |             |                      | 236,58               |

Источник: составлено и рассчитано автором

Оценка точности прогноза рассчитана по формуле (3.3) далее.

$$\varepsilon = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n \left[ \frac{|y_t - m_t|}{y_t} * 100 \right] =$$

$$\varepsilon = \frac{1}{x} * \sum_{i=1}^n \left[ \frac{|y_t - m_t|}{y_t} * 100 \right] = \frac{1}{18} * 236,58 = 13,14 \quad (3.8)$$

где  $y_t$  – значение показателя объема продаж за период  $t$ ;

$m_t$  – скользящая средняя за период  $t$ ;

$x$  – номинальное количество суммируемых оценок (относительных ошибок)

Таким образом, точность полученных прогнозируемых значений можно оценить как хорошую, т.к. значение точности прогноза составит 13,14% и

попадает в диапазон от 10 до 20%, согласно интерпритации значений, используемой в методе.

Эффект от мероприятий найдем как сумму хищений за 2018 г., которые мы предотвратим введенными мерами:

$$Эпл = 188809,39 + 193581,9 + 191244,18 + 190432,58 = 764068,05$$

Нарушение трудовой дисциплины можно исключить или, по крайней мере, минимизировать через организацию подбора кадров. Транспортировка продуктов в отдаленные районы предполагает высокую зарплату, что обеспечивает повышенный спрос на такую работу у потенциальных кандидатов. То есть кадровой службе ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» необходимо разработать систему критериев подбора кандидатов на должность водителя и заключать трудовые договоры с работниками, профессионализм и ответственность которых подтверждены на предыдущей работе.

Кроме того, работник, принятый на должность водителя, должен пройти предварительное обучение и определенный испытательный срок, во время которого выявится соответствие работника этой должности. При этом необходимо учесть и то, что водитель, как правило, совмещает должность экспедитора.

Нарушение технологической дисциплины, как правило, заключается в том, что сроки поставки срываются из-за поломок автомобиля в дороге. Разумеется, сроки поставки зависят от качества дорог в процессе транспортировки груза. Но существенную роль играет и первоначальное состояние транспортного средства, выпускаемого на маршрут, а это состояние зависит от качества проведенных ремонтных работ на начальной точке маршрута. То есть состояние транспортных средств должно контролироваться на технических транспортных службах ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

Если же речь идет о транспортных компаниях, услугами которых пользуется ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», необходимо проанализировать такие компании-партнеры на предмет их надежности.

Оценка транспортных компаний, с которыми сотрудничает ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» приведена в таблице 3.4.

Надежность поставок в таблице 3.4 была вычислена по формуле (3.4). Показатель рассчитывался по имеющимся данным за последний год. Значения промежуточных показателей представлены в таблице 5.

$$H = \frac{P_o - P_n}{P_o} \quad (3.4)$$

где  $P_o$  – общее количество поставок за период;

$P_n$  – количество некачественных поставок, где имели место быть нарушения графиков или нарушения товарного вида перевозимой продукции.

Исходя из данных таблицы 3.7, следует провести переговоры с руководством транспортных компаний: «Е» (итоговые оценки 0,72 и 0,65) и «Д» (0,71 и 0,64). У данных компаний относительно остальных высокая частота срыва поставок по графикам, а так же прибытие товара на место потребления в неудовлетворительном виде с нарушениями упаковки и хищениями.

Удельный вес их грузоотправлений в общем грузопотоке составляет 17,95%. Срочные грузы распределить по остальным контрагентам. Например, перевозчику «А», тем самым усилив партнерство. Неспециализированные грузовые отправления, не требующие вездеходных автомобилей (в зимний и летний периоды) можно отнести на перевозчика «З», имеющего наиболее привлекательные цены и высокую надежность перевозок. Специализированные перевозки переложить, в соответствии с производственными мощностями перевозчика, на транспортную компанию «Ж» с перспективой на расширение перевозок, т.к. компания имеет высокую интегральную оценку и специализированную технику для перевозок.

Таблица 3.7

Расчеты коэффициента надежности поставок по транспортным компаниям, занимающихся поставками от ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» по данным за 2017 г. (I-III кварталы)

| Показатели  | Транспортные компании |       |       |      |      |      |      |      |
|---|-----------------------|-------|-------|------|------|------|------|------|
|   | А                     | Б     | В     | Г    | Д    | Е    | Ж    | З    |
| Количество отправок   | 295                   | 149   | 146   | 98   | 98   | 79   | 70   | 51   |
| Удельный вес транспортной компании в рейсах                           | 29,92                 | 15,11 | 14,81 | 9,94 | 9,94 | 8,01 | 7,10 | 5,17 |
| Случаи нарушений и срыва графиков (кол-во поставок)                   | 3                     | 3     | 6     | 3    | 28   | 22   | 10   | 0    |
| Коэффициент надежности поставок в срок                                | 0,99                  | 0,98  | 0,96  | 0,97 | 0,71 | 0,72 | 0,86 | 1,00 |
| Случаи значительного нарушения товарного вида груза (кол-во поставок) | 13                    | 3     | 6     | 4    | 35   | 28   | 0    | 0    |
| Коэффициент бережности осуществления перевозок                        | 0,96                  | 0,98  | 0,96  | 0,96 | 0,64 | 0,65 | 0,96 | 0,96 |

Источник: составлено автором

По результатам оценки транспортных компаний разработаны меры, рекомендованные для принятия ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

Провести переговоры с руководством транспортных компаний о необходимости улучшения качества предоставляемого сервиса и выдвинуть требования:

- перевозчик обязуется организовать работу по улучшению ситуации с показателем своевременности доставки;
- перевозчик обязуется провести обучение среди своих сотрудников товарному соседству и правил погрузки продуктов;
- перевозчик обязуется провести инструктаж среди своих сотрудников о способах обеспечения сохранности перевозимых товаров;
- перевозчик обязуется провести инструктаж и тестирование по соблюдению техник безопасности и правилам безопасного вождения;
- диспетчеры обязаны предоставлять информации о грузе и его местонахождении своевременно;
- диспетчеры обязаны предоставлять информацию по машинам, которые находятся в пути два раза в сутки;
- диспетчеры обязаны сообщать обо всех непредвиденных простоях и отставаний от графиков логистов ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ». Это позволит своевременно вносить корректировки в планы по организации грузопотока.
- Привлекать к дисциплинарной ответственности водителей, в случае их непрофессионального поведения.

В частности, с перевозчиками «Е» и «Д» необходимо установить крайний срок проведения предложенных мероприятий – 3 месяца. По истечению срока необходимо сделать контрольные измерения по показателям и сравнить их с показателями за предыдущий период:

- доля поставок, при которых было допущено отправление позднее запланированного;
- доля поставок, при которых было допущено прибытие позднее запланированного;
- доля рейсов, при которых было допущено опоздание более чем на 3 дня;
- доля продуктов, которые были испорчены вследствие неправильной погрузки или перевозки (в стоимостном выражении);

-доля поставок, которые прибыли позднее назначенного срока из-за отсутствия у водителей необходимых документов, в том числе из-за отсутствия пропусков на режимные объекты;

-время реагирования диспетчеров на заявки и сообщения.

-величина недостач при приемке поваром на местах (в стоимостном выражении).

В случае если контрагент не выполнит требования и положительной динамики не обнаружится, деловые отношения с этим поставщиком следует прекратить и отдавать грузы на транспортировку другим компаниям.

В частности, логисты ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» при выборе перевозчика руководствуются субъективными оценками. Нет никакой инструкции или правил, касательно того, какому перевозчику доверить ту или иную поставку.

Данная система выбора необоснованная и не является эффективной. Для оптимизации транспортных расходов необходимо внедрить предложение ставок.

В первую очередь, необходимо заключить дополнительное соглашение со всеми перевозчиками о приравнивании переписки посредством e-mail между сотрудниками к официальным документам.

Логист формирует машину исходя из потребностей, рассчитывает брутто вес поставки и отправляет сразу нескольким поставщикам заявку в виде электронного сообщения посредством e-mail со следующими характеристиками:

-вес (в килограммах);

-количество мест (в штуках);

-место назначения (с указанием конкретного склада прибытия);

-срочность груза (стандартный или срочный) или необходимые даты поставки;

-сроки для дачи ответа (дата, время).



Исходя из заданных параметров, каждый перевозчик формирует свое ценовое предложение и отправляет стоимость.

Все переписки ведутся отдельно друг от друга и транспортные компании не видят ставки друг друга с целью избежать ценового сговора перевозчиков.

Таким образом, можно выбрать оптимальное и наиболее подходящее по цене и срокам предложение. Кроме того, это усилит конкуренцию между транспортными компаниями и стимулирует их оптимизировать свои транспортные расходы для предложения клиенту выгодных условий.

Минимизация последствий нарушения дисциплины, автоматически приведет к снижению влияния такой причины, как порча продуктов в дороге и их возврат.

Возврат некачественной партии товара можно минимизировать как через ужесточение начального контроля качества продукта перед отправкой, так и на этапе окончательной приемки товара с участием представителя фирмы.

Реализация этого мероприятия позволит существенно снизить хищения и недостачу при транспортировке продуктов.

К технологическим мероприятиям, позволяющим сократить риски убытков, следует отнести использование современной контейнерной тары, обеспечивающей сохранность груза.

Технические характеристики и стоимость необходимого оборудования, акты пломбирования и вскрытия пломб представлены в Приложениях 6, 7, 8.

Таким образом, можно сделать вывод, что сбытовая система ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» имеет определенные резервы, выявление и реализация которых позволит существенно сократить издержки ЗАО на транспортировку и хранение продуктов и минимизировать риски по их порче и недостаче.

Основные мероприятия по совершенствованию сбытовой системы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» следующие:

-планирование потребности исходя из данных, предоставляемых поварами на локациях, согласно разделению товарных групп (по итогам ABC-анализа);

-установление разных сроков ревизии в зависимости от товарной группы для получения оперативной достоверной информации по планированию;

-пересмотр контрактных отношений с перевозчиками на основе анализа контрагентов, а именно провести переговоры с руководством транспортных компаний о необходимости улучшения качества предоставляемого сервиса и выдвинуть требования, установив крайние сроки для контрольных срезов (проверки исполнения требований);

- разработаны критерии для периодического мониторинга качества предоставления сервиса для транспортных компаний:

- доля поставок, при которых было допущено прибытие позднее запланированного срока;
- доля рейсов, при которых было допущено опоздание более чем на 3 дня;
- доля продуктов, которые были испорчены вследствие неправильной погрузки или перевозки (в стоимостном выражении);
- доля поставок, которые прибыли позднее назначенного срока из-за отсутствия у водителей необходимых документов, в том числе из-за отсутствия пропусков на режимные объекты;
- время реагирования диспетчеров на заявки и сообщения;
- величина недостач при приемке поваром на местах (в стоимостном выражении).

-модификация упаковки и транспортной тары с последующим пломбированием груза, внедрение пломбирования как обязательной процедуры для всех отправок, введение соответствующих актов пломбирования и вскрытия пломбированных грузов (приложения 4-8)

- введение системы выбора транспортной компании для каждой конкретной поставки на основе предложенных ставок. Логист формирует машину исходя из потребностей, рассчитывает брутто вес поставки и отправляет сразу нескольким поставщикам заявку в виде электронного

сообщения посредством e-mail с характеристиками груза. Исходя из заданных параметров, каждый перевозчик формирует свое ценовое предложение и отправляет стоимость.

- ужесточение начального контроля качества продукта перед отправкой: логист должен присутствовать на погрузке автомобиля и визуально оценить качество отгружаемой продукции.

Обоснование эффективности предложенных мер рассмотрим далее в пункте 3.2.

### 3.2. Обоснование эффективности предложенных мер и прогнозирование хозяйственной деятельности

Определим, какой экономический эффект может получить ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» от предложенных выше мероприятий.

Рассчитаем прогноз продаж для ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» на период 2017-2018 гг. Для расчета прогноза используем такой метод прогнозирования как экстраполяция со скользящей средней по формуле (3.6). Такая экстраполяция позволит элиминировать случайные колебания и получить значения, соответствующие влиянию главных факторов. Таким образом, будут погашены сезонные отклонения.

$$y_{t+1} = m_{t+1} + \frac{1}{n} * \sum_{i=t-n}^{t-1} (y_i - y_t) \quad (3.5)$$

где  $n$  – величина интервала сглаживания, то есть число уровней, которые входят в данный интервал.

$t+1$  – прогнозный период,

$t$  – период, который предшествует прогнозному,

$m$  – скользящая средняя за два периода до прогнозного.

Скользящая средняя для каждого периода при  $n=3$  рассчитана по формуле 3.6:

$$m_1 = \frac{y_{t-1} + y_t + y_{t+1}}{3} \quad (3.6)$$

где  $m_1$  – рассчитываемая средняя скользящая за период

$y_{t-1}$  - значение показателя за предыдущий период

$y_t$  - значение показателя за период  $t$

$y_{t+1}$  - значение показателя за следующий период

Примеры расчетов скользящей средней для 2013 г.:

$$m_{2013(2)} = \frac{3\,189,00 + 2\,658,00 + 3\,446,00}{3} = 3\,097,67$$

$$m_{2013(3)} = \frac{2\,658,00 + 3\,446,00 + 2\,798,00}{3} = 2\,967,33$$

$$m_{2013(4)} = \frac{3\,446,00 + 2\,798,00 + 36\,907,00}{3} = 14\,383,67$$

Таблица 3.8

Прогнозирование динамики продаж ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» на 2017-2018 гг.

| Год  | Квартал | Продажи    | Скользящая средняя<br>$m_1 = \frac{y_{t-1} + y_t + y_{t+1}}{3}$ | Относительная<br>ошибка<br>$\frac{ y_t - m_t }{y_t} * 100$ |
|------|---------|------------|---|--|
| 2013 | 1       | 3,189.000  | -   | -  |
| 2013 | 2       | 2,658.000  | 3,097.67  | 16.54  |
| 2013 | 3       | 3,446.000  | 2,967.33  | 13.89  |
| 2013 | 4       | 2,798.000  | 14,383.67   | 414.07   |
| 2014 | 1       | 36,907.000 | 26,526.67   | 28.13  |
| 2014 | 2       | 39,875.000 | 37,589.67   | 5.73   |
| 2014 | 3       | 35,987.000 | 40,615.67   | 12.86  |

Продолжение таблицы 3.8

|                |   |            |           |        |
|----------------|---|------------|-----------|--------|
| 2014           | 4 | 45,985.000 | 49,790.00 | 8.27   |
| 2015           | 1 | 67,398.000 | 54,874.00 | 18.58  |
| 2015           | 2 | 51,239.000 | 64,345.00 | 25.58  |
| 2015           | 3 | 74,398.000 | 61,274.00 | 17.64  |
| 2015           | 4 | 58,185.000 | 64,760.33 | 11.30  |
| 2016           | 1 | 61,698.000 | 51,789.67 | 16.06  |
| 2016           | 2 | 35,486.000 | 46,016.00 | 29.67  |
| 2016           | 3 | 40,864.000 | 35,522.67 | 13.07  |
| 2016           | 4 | 30,218.000 | 37,493.33 | 24.08  |
| 2017           | 1 | 41,398.000 | 35,571.33 | 14.07  |
| 2017           | 2 | 35,098.000 | 46,064.67 | 31.25  |
| 2017           | 3 | 61,698.000 | 50,575.78 | -      |
| 2017 (прогноз) | 4 | 54,931.33  | 54,983.19 | -      |
| 2018 (прогноз) | 1 | 48,320.22  | 52,010.35 | -      |
| 2018 (прогноз) | 2 | 52,779.48  | 51,532.16 | -      |
| 2018 (прогноз) | 3 | 53,496.77  | 52,682.50 | -      |
| 2018 (прогноз) | 4 | 51,771.25  | 35,089.34 | -      |
| ИТОГО          |   |            |           | 700.80 |

Источник: составлено и рассчитано автором

Оценка точности прогноза рассчитана по формуле 3.7.:

$$\varepsilon = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n \left[ \frac{|y_t - m_t|}{y_t} * 100 \right] \quad (3.8)$$

$$\varepsilon = \frac{1}{x} * \sum_{i=1}^n \left[ \frac{|y_t - m_t|}{y_t} * 100 \right] = \frac{1}{18} * 700,79 = 38,93 \quad (3.8)$$

где  $y_t$  – значение показателя объема продаж за период  $t$ ;

$m_t$  – скользящая средняя за период  $t$ ;

$x$  – номинальное количество суммируемых оценок (относительных ошибок)

Таким образом, точность полученных прогнозируемых значений можно оценить как удовлетворительное, т.к. значение точности прогноза составит 38,93% и попадает в диапазон от 20 до 50%.

Экономический эффект и затраты на мероприятия отражены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Сравнение затрат и экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию сбытовой системы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ», тыс.руб.

| Мероприятия   | Затраты | Эффект  | Разность |
|---|---------|---------|----------|
| Оптимизация ассортимента  | 0       | 593,95  | 593,95   |
| Заключение с заказчиками договоров о перераспределении ответственности и рисков | 1041,52 | 764,07  | -277,45  |
| Использование современной контейнерной тары, обеспечивающей сохранность груза   | 1041,52 | 1358,02 | 316,5    |
| Итого   | 0       | 593,95  | 593,95   |

Источник: составлено автором

Экономическая эффективность предложенных мероприятий рассчитана по формуле (3.8) составляет 30,35% по итогу 2018 г.

$$\mathcal{E} = \frac{\text{Положительные денежные потоки от реализации мероприятий}}{\text{Отрицательные денежные потоки (затраты на реализацию мероприятий)}} * 100 - 100 \quad (3.8)$$

$$\mathcal{E} = \frac{593,95 + 764,07}{1041,52} * 100 - 100 = 30,35 \quad (3.8)$$

Расчеты показывают, реализация мероприятий по совершенствованию системы сбыта ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» позволит получить экономический эффект в размере 316,5 тыс. руб.

Таким образом, указанные мероприятия целесообразны.

Как показали проведенные расчеты, у ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» существуют значительные резервы роста прибыли, связанные с повышением эффективности маркетинговой, ассортиментной и сбытовой политики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

В современных условиях рынка для предприятия является жизненно необходимым стратегическое управление, как основополагающее условие эффективности деятельности организации. Важной составляющей стратегии предприятия является формирование сбытовой политики и эффективной логистической системы. Логистика предполагает формирование и обеспечение функционирования материальных потоков на отдельных этапах движения материалов.

Логистика - это комплекс сфер научного знания и практической деятельности по планированию, контролю и управлению материальными и нематериальными операциями, которые выполняются в процессе доведения сырья, материалов и покупных товаров до производственного подразделения предприятия; их внутризаводской переработки; доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с потребностями и требованиями последнего, включая передачу, хранение и обработку соответствующей информации.

Сущность логистики состоит в интеграции, обеспечении взаимодействия стадий и участников процесса товародвижения, управлении материальным потоком на основе сопровождающей его информации с целью доставки необходимых товаров в нужное место в требуемое время с минимальными издержками.

Сравнение состояния логистических систем за рубежом и в России, показало, что отличительной особенностью развития европейской логистики является высокий уровень ее интегрированности, качество сервиса, что обеспечивает, с одной стороны, стандартизацию услуг, с другой - таможенные упрощения.

Динамика развития логистики в индустриально развитых странах показывает, что в случае каждой страны выбор конкретного теоретического аппарата, методологии и практического инструментария логистики определялся

конкретной экономической потребностью, сформированной под воздействием ряда условий.

По уровню развития логистики Россия в настоящее время значительно отстает от развитых стран. Разница между российскими и мировыми показателями отчасти обусловлена протяженностью территории РФ, но в основном – низкой эффективностью ее транспортно-логистической системы.

Формирование российской логистической системы, которая в настоящий момент еще не соответствует высоким современным стандартам, может быть значительно ускорено за счет использования не только конкретных логистических моделей, но и опыта их внедрения и функционирования в передовых зарубежных странах.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» представляет собой бизнес-единицу крупной группы компаний.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» осуществляет весь комплекс мероприятий связанный с закупкой, упаковкой, хранением и доставкой продуктов.

По результатам исследования экономических показателей можно сделать вывод, что ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» успешно функционирует на рынке услуг поставки.

На деятельность ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» воздействует достаточно большое количество факторов макроокружения, при этом наибольшее влияние оказывают экономические и технологические факторы. В целом, общий фон макроокружения можно охарактеризовать как умеренно-позитивный.

В целом, отрасль, с точки зрения долгосрочной перспективы, можно охарактеризовать как привлекательную.

Наиболее значимыми для ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» рыночными силами конкуренции являются поставщики, потребители и технологии. При этом подобная конкурентная позиция предприятия определяется, в первую очередь, включенностью в структуру группы предприятий.

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» обладает ресурсами для развития бизнеса и усиления конкурентных преимуществ. Этими ресурсами является более



удачное, чем у крупных конкурентов ценовое позиционирование, налаженные связи с поставщиками, высокая способность первого лица к лидерству, конкурентоспособная заработная плата, высокий уровень мотивации работников, а также высокий уровень качества работы персонала.

Управление запасами можно охарактеризовать как управление с фиксированным уровнем запасов, при котором пополнение происходит на достижение запасами определенного минимального значения. Но конкретные требования и показатели к этому уровню на предприятии не сформированы, управление производится на интуитивном уровне, что является проблемой для организации, т.к. служит платформой для хищений и преувеличений расходов со стороны поваров.

Сбытовая система ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» имеет определенные резервы, выявление и реализация которых позволит существенно сократить издержки ЗАО на транспортировку и хранение продуктов и минимизировать риски по их порче и недостатке.

Основные мероприятия по совершенствованию сбытовой системы ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» следующие:

- оптимизация ассортимента, что позволит увеличить товарооборотчиваемость, снизить затовариваемость, обеспечить работающих продуктами необходимого качества и срока годности, получить экономию на затратах по перевозке;
- проведение эффективной кадровой политики по подбору водителей;
- проведение анализа рейтинга транспортных организаций;
- ужесточение контроля за трудовой и технологической дисциплиной по всей цепочке поставок продуктов;
- заключение с заказчиками договоров о перераспределении ответственности и рисков за поставки продуктов;
- обеспечение сопровождения грузов;
- использование современной контейнерной тары.

Расчеты показывают, реализация мероприятий по совершенствованию системы сбыта ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» позволит получить экономический эффект в размере 316,5 тыс. руб.

Таким образом, указанные мероприятия целесообразны.

Расчеты показали, что проект имеет практическую значимость для сбытовой логистики ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ».

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алесинская, Т. В. Общие вопросы логистического управления: учеб. Пособие / Т.В. Алесинская– Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 265с.
2. Арский, А.А. Развитие отечественных логистических систем в условиях западных санкции / А.А. Арский // Электронный научно-экономический журнал.– 2014. –№1 (3)–124 с.
3. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок –М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.– 637 с/
4. Бухгалтерская (финансовая) отчетность ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» [Электронный ресурс] / Электронные данные. – Режим доступа: [www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1127232058018](http://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1127232058018) (дата обращения: 10.11.2017)
5. Волков М., Дунаев О, Ежов Д., Памухин В., Перापечка С., Рубин Г., Тимофеев А. Логистика в России: новые пути раскрытия потенциала. – Торгово-промышленная палата РФ. – 2014. – 44 с.
6. Гаджинский А. М. Логистика: учебник. –М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2009.– 484 с.
7. Дунаев О.Н. Логистика в России: конкурентоспособность промышленных предприятий // Торгово-промышленная палата РФ. [Электронный ресурс] / Электронные данные. – Режим доступа:[http://noula.ru/uploadedFiles/files/Oleg\\_Dunaev\\_Logistika\\_v\\_Rossii\\_Innopro\\_m\\_2014.pdf](http://noula.ru/uploadedFiles/files/Oleg_Dunaev_Logistika_v_Rossii_Innopro_m_2014.pdf) (дата обращения: 15.11.2017)
8. Естественно-гуманитарные исследования: сб.ст. – Краснодар : Изд-во Краснодар.Ун-та – 2015. – №3 – 102 с.
9. Земскова, О.М. Логистика в России и за рубежом: Сравнительный анализ / О.М. Земскова, М.М. Щепотько// Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LVI междунар. науч.-практ. конф. № 12(54)[Электронный ресурс] / Электронные данные. – Режим доступа: <https://sibac.info/conf/econom/lvi/43636>(дата обращения: 15.11.2017)

10. Зуева О.Н. Особенности внедрения реверсивной логистики товаров в цепи поставок / О.Н. Зуева, С.А.Шахназарян // Известия УрГЭУ. 2016. №4 (66). С.108-116.
11. Индекс неэффективности российской логистики – 2016 [Электронный ресурс]/ Электронные данные. – Режим доступа:<http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/economics/logistics/39078-indeks-neeftivnosti-rossiyskoy-logistiki-2016.html> (дата обращения 15.09.2017)
12. Кархова, И.Ю. Современные тенденции и проблемы развития международной логистики в России и за рубежом // Российский внешнеэкономический вестник. 2013. –№6. –С.90–108.
13. Кизим, А.А. Эффективность складской логистики на основе WMS-систем. Экономика устойчивого развития. 2014.–№ 13. – С.134–142.
14. Кизим, А.А. Виртуальная логистика: проблемы и перспективы. Экономика устойчивого развития /А.АКизим, В.В. Козенко– 2013.– № 14. – С. 89–91.
15. Ли Нин. Транспорт Китая на рынках услуг: трансформации грузовой базы, инфраструктуры и субъектов перевозок: Диссертация на соиск. уч. степ.канд. эконом. наук. – Хабаровск, 2016. – 168 с.
16. Логистика: учеб. пособие / Под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА–М, 2007 – 327 с.
17. Майзнер Н.А., Ван Чучжэнь. Логистика в Китае: состояние, тенденции и перспективы развития // Естественно-гуманитарные исследования (Краснодар). – 2014. – №3. – С. 67–71.
18. Максименко А. Н., Машков А. С. Сравнение логистических путей между Европой и Китайской Народной Республикой // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 255–259.
19. Мельников, В.П. Логистика / В.П.Мельников, А.Г.Схирладзе, А.К.Антонюк. – М.:Юрайт, 2014 – 288 с.

20. Модели и методы теории логистики: по специальностям 080502 "Экономика и управление на предприятии транспорта" и 062200 "Логистика" / Лукинский В. С. и др.: Питер Пресс, 2007. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер – 447 с.
21. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 "Логистика и управление цепями поставок" / Н. К. Моисеева. – Москва: Инфра–М, 2010. – 527 с.
22. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. - М.: Проспект, 2011. – 520 с.
23. Неруш, Ю.М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. – Москва: Проспект: Велби, 2008. – 517 с.
24. Николайчук, В.Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 978 с.
25. Общий курс транспортной логистики: учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Менеджмент организации" / Л. С. Фёдоров, В. А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов. – Москва: КноРус, 2011. – 309 с.
26. Организация производства в условиях переходной экономики / [С. А. Пелих и др.]. – Минск: Право и экономика, 2009. – 576 с.
27. Организация производства: учебник: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и техническим специальностям / Р.А.Фатхутдинов.-Москва: Инфра-М, 2013 – 544с.
28. Осипов В. А. Проблемы развития логистики в России // Молодой ученый. –2016. – №13.1. – С. 75–77.
29. Основы логистики: [теория и практика] / [В. В. Щербаков и др.]. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер Пресс, 2009. – 426 с.
30. Основы логистики: учебник [по специальности 080506 "Логистика и управление цепями поставок" / Б. А. Аникин и др.]. – Москва: Проспект, 2012. – 339 с.

31. Основы логистики: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / А. А. Канке, И. П. Кошечая. – Москва: КноРус, 2010. – 575 с.
32. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О. В. Памбухчиянц. - М.: Дашков и К, 2010. – 640 с.
33. Парамонова, Т.Н. Маркетинг торгового предприятия: учебник / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк, В.В. Лукашевич. – М.: Дашков и К, 2013. – 284 с.
34. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 248 с.
35. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учеб.пособие / С. Ю. Ягудин, М. М. Романова, С. А. Орехов, В. И. Кузнецов. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 181 с. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90462> (дата обращения 10.10.2017).
36. Промышленная логистика: учеб.пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Петрова. – М.: Форум, 2009. – 302 с.
37. Просветов, Г. И. Математические методы в логистике: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 302 с.
38. Родников, А.Н. Логистика: терминологический словарь / А.Н. Родников. – М.: Экономика, 2005. – 389 с.
39. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г. В. Савицкая. –14-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2013. – 649 с.
40. Саркисов, С. В. Логистика / С. В. Саркисов. – М.: Дело, 2008. – 366 с.
41. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность: учебник / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Юрайт, 2014. – 506 с.
42. Сиротинский, М.С. Основы управления материальными и информационными потоками: учеб.пособие/ М.С. Сиротинский. – М.: МАИ, 2005 г. – 87 с.

43. Старкова, Н.О. Перспектива интеграции России с ЕС. Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2010. – № 32. – С. 63–71.
44. Старкова, Н.О. Исследование зарубежного опыта формирования логистических систем / Н.О.Старкова, И.Г.Рзун, А.В. Успенский // Научный журнал КубГАУ. – ScientificJournalofKubSAU. 2014. – № 99. – С.45.
45. Степанов, В. И. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2010. – 487 с.
46. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник по специальности 080506 "Логистика и управление цепями поставок" / А. Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 428 с.
47. Тебекин, А.В. Логистика: учебник / А.В. Тебекин. – М.: Дашков и К., 2012. – 355 с.
48. Тебекин, А.В. Управление качеством: Учебник / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2013. – 371 с.
49. Тиверовский, В.И. Современный этап в развитии логистики за рубежом // ТРАНСПОРТ: НАУКА, ТЕХНИКА, УПРАВЛЕНИЕ: – М.: Всероссийский институт научной и технической информации РАН – 2013. - №6. – С. 43.
50. Товароведение, экспертиза и стандартизация: учебник / А. А. Ляшко [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2011. – 668 с.
51. Транспортная логистика: учебно-методическое пособие: [для вузов] / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2012. – 377 с.
52. Транспортно-складская логистика: учеб.пособие / В.Е. Николайчук. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2011. – 452 с.
53. Управление закупками и поставками: учебник для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – М.: ЮНИТИ: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 723 с.

54. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учебник /Р.А.Фатхутдинов. – М.: Инфра – М, 2013. – 544 с.

55. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учеб. для студентов вузов., обуч. по эконом. спец. и напр./ Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд.. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 496 с.

56. Шахназарян, С.А. Исследование затрат при осуществлении процессов реверсивной логистики / С.А.Шахназарян, О.Н. Зуева // Известия УрГЭУ. – 2015. – №3 (59). – С.110–116.

57. Щербанин, Ю. А. Основы логистики: учеб.пособие для высших учебных заведений / Ю. А. Щербанин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 320 с.

58. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник / ред. А. Н. Соломатин. – СПб. : Питер, 2013. - 560 с.

59. CouncilofLogisticsManagement [Электронный ресурс] / Электронные данные. – Режим доступа: [cscmp.org/Website/Resources/Terms](http://cscmp.org/Website/Resources/Terms) (дата обращения: 29.09.2017)

60. EULogisticsActionPlan, 2007 // EuropeanCommissionofficialsite [Электронный ресурс] / Электронные данные. – Режим доступа: [http://ec.europa.eu/transport/logistics/index\\_en](http://ec.europa.eu/transport/logistics/index_en) (дата обращения: 01.11.2017)

61. LogisticsPerformanceIndex. InternationalLPI [Электронный ресурс] / Электронные данные. – Режим доступа: WorldBankofficialsite // URL: <http://lpi.worldbank.org/international> (дата обращения: 09.09.2017)

62. Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. – European Logistics Association. Terminology in Logistics. Terms and Definitions / Glossary of Logistics Terms. – European Logistics Association., 2009. – С.32.

63.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

Бухгалтерский баланс ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» 2014-2016 гг., тыс.руб.

|   | Кодстроки   | 2016          | 2015         | 2014         |
|---|-------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>АКТИВ</b>  |             |               |              |              |
| <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>   |             |               |              |              |
| Нематериальные активы   | 1110        | -             | -            | -            |
| Результаты исследований и разработок  | 1120        | -             | -            | -            |
| Нематериальные поисковые активы   | 1130        | -             | -            | -            |
| Материальные поисковые активы   | 1140        | -             | -            | -            |
| Основные средства   | 1150        | -             | -            | -            |
| Доходные вложения в материальные ценности   | 1160        | -             | -            | -            |
| Финансовые вложения   | 1170        | -             | -            | -            |
| Отложенные налоговые активы   | 1180        | -             | -            | -            |
| Прочие внеоборотные активы  | 1190        | -             | -            | -            |
| Итого по разделу I  | 1100        | 0             | 0            | 0            |
| <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>   |             |               |              |              |
| Запасы  | 1210        | 5286          | 9675         | 9603         |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям   | 1220        | -             | -            | -            |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 1230        | 93179         | 57667        | 23852        |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)       | 1240        | 3169          | 20463        | 4155         |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)  | 1250        | -             | -            | -            |
| Денежные средства и денежные эквиваленты  | 1260        | 3169          | 20463        | 4155         |
| Прочие оборотные активы   | 1270        | -             | -            | -            |
| Итого по разделу II   | 1200        | 101634        | 87804        | 37611        |
| <b>БАЛАНС</b>   | <b>1600</b> | <b>101634</b> | <b>87804</b> | <b>37611</b> |
| <b>ПАССИВ</b>   |             |               |              |              |
| <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>   |             |               |              |              |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)                                  | 1310        | 50            | 50           | 50           |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров   | 1320        | -             | -            | -            |
| Переоценка внеоборотных активов   | 1340        | -             | -            | -            |
| Добавочный капитал (без переоценки)   | 1350        | -             | -            | -            |

## Продолжение приложения 1

|  |      |       |       |       |
|--|------|-------|-------|-------|
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 50    | 50    | 50    |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320 | -     | -     | -     |
| Переоценка внеоборотных активов  | 1340 | -     | -     | -     |
| Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350 | -     | -     | -     |
| Резервный капитал  | 1360 | 3     | 3     | 3     |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370 | 32295 | 8206  | 10476 |
| Итого по разделу III   | 1300 | 32347 | 8258  | 10529 |
| <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |      |       |       |       |
| Заемные средства   | 1410 | -     | -     | -     |
| Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420 | -     | -     | -     |
| Оценочные обязательства  | 1430 | -     | -     | -     |
| Прочие обязательства   | 1450 | -     | -     | -     |
| Итого по разделу IV  | 1400 | 0     | 0     | 0     |
| <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |      |       |       |       |
| Заемные средства   | 1510 | 1100  | 10012 | 10009 |
| Кредиторская задолженность   | 1520 | 68187 | 69534 | 17073 |
| Доходы будущих периодов  | 1530 | -     | -     | -     |
| Оценочные обязательства  | 1540 | -     | -     | -     |
| Прочие обязательства   | 1550 | -     | -     | -     |
| Итого по разделу V   | 1500 | 69287 | 79546 | 27082 |
| БАЛАНС   | 1700 |       |       |       |

Отчет о финансовых результатах ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» 2014-2016 гг., тыс.  
руб.

| Наименования показателя                     | 2016   | 2015   | 2014   |
|---|--------|--------|--------|
| Выручка                                     | 168266 | 251220 | 158754 |
| Себестоимость продаж                        | 90557  | 131280 | 74059  |
| Валовая прибыль (убыток)                    | 77709  | 119940 | 84695  |
| Коммерческие расходы                        | 55152  | 64810  | 53366  |
| Управленческие расходы                      | -      | -      | -      |
| Прибыль (убыток) от продаж                  | 22557  | 55131  | 31329  |
| Доходы от участия в других организациях     | -      | -      | -      |
| Проценты к получению                        | -      | -      | -      |
| Проценты к уплате                           | 1249   | 1304   | 378    |
| Прочие доходы                               | 27070  | 31     | 0      |
| Прочие расходы                              | 18117  | 14825  | 316    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения         | 30261  | 39033  | 30635  |
| Текущий налог на прибыль                    | 6097   | 7827   | 6156   |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | -      | -      | -      |
| Изменение отложенных налоговых активов      | -      | -      | -      |
| Прочее                                      | 0      | 0      | 75     |
| Чистая прибыль (убыток)                     | 24089  | 31206  | 24479  |

## Приложение 4

Изображение номерной пластиковой пломбы для мешков



## Приложение 5

Изображение крупногабаритного контейнера



Изображение пломбировочной наклейки для контейнера



## Образец акта пломбирования грузовых единиц

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»  
АКТ ПЛОМБИРОВАНИЯ №\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Регистрационный номер товарно-транспортной накладной \_\_\_\_\_  
Заказчик \_\_\_\_\_ Пункт погрузки \_\_\_\_\_  
Транспорт \_\_\_\_\_ Государственный номер \_\_\_\_\_

Отправлен с грузовыми единицами в количестве \_\_\_ шт. с пломбами отправителя ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» в количестве \_\_\_ шт., наложенными на контейнерах. Из них:

| Наименование показателя     | Оценка проверяющего, описание повреждений |
|-----------------------------|---|
| Визуальные повреждения тары |   |

## Результаты проверки

| Упаковка      | Количество мест | Наименование груза | Общая масса груза, кг |
|---------------|-----------------|--------------------|-----------------------|
| Конейнер      |                 |                    |                       |
| Мешок         |                 |                    |                       |
| Стретч-пленка |                 |                    |                       |

Специалист отдела логистики \_\_\_\_\_  
(подпись, расшифровка)

Специалист отдела логистики \_\_\_\_\_  
(подпись, расшифровка)

Водитель-экспедитор \_\_\_\_\_  
(подпись, расшифровка)

## Образец акта приема-передачи запломбированных контейнеров

ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ»  
АКТ ПРОВЕРКИ СОХРАННОСТИ ПЛОМБ № \_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Регистрационный номер товарно-транспортной накладной \_\_\_\_\_

Заказчик \_\_\_\_\_ Пункт разгрузки \_\_\_\_\_

Транспорт \_\_\_\_\_ Государственный номер \_\_\_\_\_

Прибыл с грузовыми единицами в количестве \_\_\_\_ шт. с пломбами отправителя ЗАО «РЕГИОНПРОДУКТ» в количестве \_\_\_\_ шт., наложенными на контейнерах. Из них:

| Наименование показателя                   | Оценка проверяющего, описание повреждений |
|---|---|
| Визуальные повреждения тары               |   |
| Количество тары со следами вскрытия пломб |   |
| Количество поврежденных пломб             |   |

## Результаты проверки

| Упаковка                  | Количество мест | Наименование груза | Общая масса груза, кг |
|---------------------------|-----------------|--------------------|-----------------------|
| Значится по документам:   |                 |                    |                       |
| Конейнер                  |                 |                    |                       |
| Мешок                     |                 |                    |                       |
| Стретч-пленка             |                 |                    |                       |
| Фактические показатели:   |                 |                    |                       |
| Конейнер                  |                 |                    |                       |
| Мешок                     |                 |                    |                       |
| Стретч-пленка             |                 |                    |                       |
| В том числе поврежденные: |                 |                    |                       |
| Конейнер                  |                 |                    |                       |
| Мешок                     |                 |                    |                       |
| Стретч-пленка             |                 |                    |                       |

Снятие пломб до места приемки не осуществлялось/осуществлялось

Старший повар \_\_\_\_\_

(подпись, расшифровка)

Подписи лиц, участвующих в достоверении обстоятельств, послуживших основанием для составления акта:

\_\_\_\_\_

(подпись, расшифровка)