

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование складской логистики ООО «Компания Русский
транзит»

Исполнитель студент группы 772-об	_____	А.С. Кудрявцев
Руководитель зав. каф., канд. экон. наук	_____	А.В. Васильева
Консультант по экономической части зав. каф., канд. экон. наук	_____	А.В. Васильева
Нормоконтроль	_____	Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Кудрявцев Алексей Сергеевич.

Тема бакалаврской работы: Совершенствование складской логистики ООО «Компания Русский транзит» (утверждена приказом №658-уч от 05.04.2021).

Срок сдачи студентом законченной работы _____

Исходные данные к бакалаврской работе: учебные пособия, материалы периодических изданий, локальные нормативные акты, данные бухгалтерской отчетности, Федеральные законы РФ.

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы совершенствования складской логистики, анализ складской логистики ООО «Компания Русский транзит», совершенствование складской логистики ООО "Компания Русский транзит».

Перечень материалов приложения: Бухгалтерский баланс и финансовая отчетность ООО «Компания Русский транзит» за период 2018 – 2020 гг., ABC-анализ ассортимента продукции ООО «Компания Русский транзит».

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна

Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой, доцент, кандидат эконом. наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) _____

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 86 с., 27 таблиц, 18 рисунков, 50 источников, 2 приложения.

СКЛАДСКАЯ ЛОГИСТИКА, АНАЛИЗ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ИНВЕСТИЦИИ, БИЗНЕС-ПЛАН, СКЛАДСКОЙ УЧЁТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РИСКИ

В данной выпускной квалификационной разрабатывается проект по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит». В разделах бизнес-плана будут составлены производственный план, план маркетинга, организационный план, финансовый план, произведен анализ экономической эффективности и чувствительности проекта, определены риски и делаются выводы о возможности реализации бизнес-плана на практике.

Цель написания выпускной квалификационной работы – разработка проекта по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит»

Объектом исследования является ООО «Компания Русский транзит».

Предмет исследования – управление складской логистики данного предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы совершенствования складской логистики	7
1.1 Сущность и понятие управления складской логистики	7
1.2 Современные тенденции развития складской логистики	17
1.3 Оценка эффективности управления складской логистики	22
2 Анализ складской логистики ООО «Компания Русский транзит»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	31
2.2 Анализ складской логистики предприятия	47
2.3 Оценка эффективности складской логистики	53
3 Совершенствование складской логистики ООО "Компания Русский Транзит»	57
3.1 Разработка направлений совершенствования складской логистики	57
3.1 Проект совершенствования складской логистики	62
3.2 Оценка эффективности проекта по совершенствованию складской логистики	74
Заключение	81
Библиографический список	83
Приложение А Бухгалтерский баланс и финансовая отчётность ООО «Компания Русский транзит	87
Приложение Б ABC-анализ ассортимента продукции ООО «Компания Русский транзит	90

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время благополучие и коммерческий успех торгового предприятия зависят главным образом от эффективности управления его деятельностью, ориентированной не только на прибыльный бизнес, но и от того, что предприятие берет на себя полную ответственность за свои решения и действия.

Складская логистика присутствует во всех функциональных областях логистики: снабжение, производство, дистрибуция. В каждом из них функционирование склада связано с определенной специализацией и назначением и имеет свои особенности, которые во многом определяют политику технического оснащения лагеря.

Огромную роль для любого торгового предприятия играет управление складской логистикой, так как от нее в конечном итоге зависят и объемы поставок, и системы управления запасами, наконец, это значительная статья расходов предприятия. Поэтому на каждом торговом предприятии должна проводиться работа по изучению эффективности управления складской логистикой. Этим обоснована актуальность темы данного исследования.

Цель написания выпускной квалификационной работы – разработка проекта по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит»

В соответствии с целью в работе установлены и разрешены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и понятие управления складской логистикой;
- изучить современные тенденции развития складской логистики;
- изучить основные методы оценки эффективности управления складской логистикой;
- проанализировать организационно-экономическую структуру ООО «Компания Русский транзит»;
- провести анализ складской логистики предприятия;
- произвести оценку эффективности управления складским логистики

предприятия;

- разработать направления совершенствования складской логистики;
- рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Компания Русский транзит».

Предметом - организация складской логистики данного предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себе три части. В первой главе рассмотрены теоретические основы совершенствования складской логистики. Во второй главе изучена краткая характеристика компании, проанализирована внутренняя и внешняя среда ООО «Компания Русский транзит», проведен анализ управления складской логистикой, выявлены сильные и слабые стороны существующей системы управления складом. В третьей главе будет предложен и реализован бизнес-план внедрения программы оптимального заказа, которая будет способствовать снижению издержек на хранение товаров, освободит дополнительные площади, которые можно использовать при расширении клиентской базы предприятия, объемов товарооборота, а также рассчитана его экономическая эффективность и риски.

Методами исследования, используемыми в настоящей работе, являются монографический, выборочный, экономико-статистический методы, метод экспертных оценок, метод сравнительного анализа, а также метод бизнес-планирования.

В качестве источников информации в дипломной работе использованы бухгалтерский баланс 2018-2020 гг., отчет о финансовых результатах предприятия, данные текущего бухгалтерского учета, ресурсы сети Интернет.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ

1.1 Сущность и понятие управления складской логистикой

На сегодняшний день в России создается и активно функционирует такой хозяйственный вид деятельности, как складская логистика. Современные склады совершают огромное количество логистических операций, тем самым предоставляя клиентам некую возможность выбора логистических услуг, таких как: грузопереработка, складирование, упаковка, транспортировка.

Склад – это техническое сооружение или специально оборудованное помещение, предназначенное для приемки, размещения, хранения, отпуска и доставки товаров потребителям. Среди основных функций склада необходимо отметить следующие (рисунок 1).



Рисунок 1 – Функции склада

1) Комплектование ассортимента в зависимости от заказов потребителей. На складе производится преобразование производственного ассортимента в потребительский. Благодаря этому можно говорить о более эффективном выполнении заказов.

2) Складирование и хранение товара. Это одна из основных функций технического помещения, позволяющая минимизировать разницу во времени между выпуском продукции и её реализацией потребителю.

3) Унитизация партий грузов. Так называется объединение мелких партий грузов в более крупные. Благодаря этой функции такие услуги становятся доступными для небольших компаний. Унитизация позволяет обеспечить одновременную доставку разным заказчикам.

4) Предоставление логистических услуг. Помимо непосредственного хранения груза заказчикам могут быть предоставлены дополнительные услуги – подготовка товара к реализации, фасовка продукции, распаковка и заполнение контейнеров, проверка работы оборудования.

Основой для классификации складов выступают разные признаки. ¹

Склады подразделяются по форме собственности, по функциональному назначению, по виду продукции, по технической оснащённости. (рисунок 2).

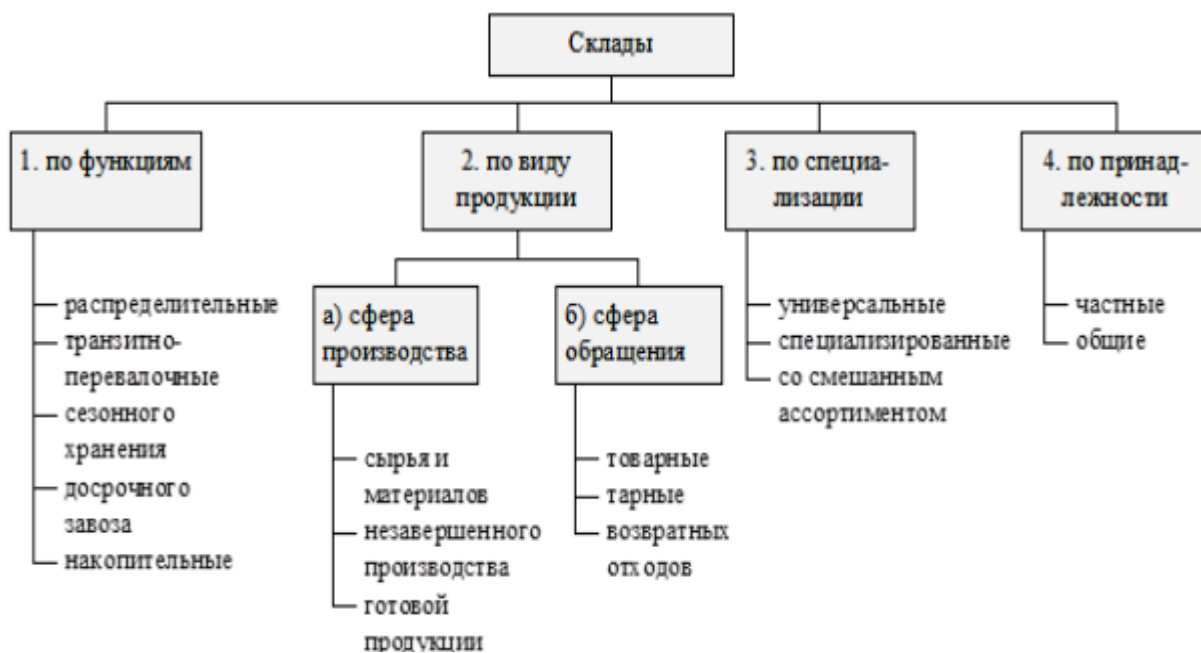


Рисунок 2 – Классификация складов

На Западе существует определенная классификация складских помещений, которая отражает и упорядочивает весь спектр требований, в соответствии с которыми и строятся склады определенного уровня.

В России же четкой классификации, утверждённой на законодательном уровне, пока нет. Но для упорядочивания данного вопроса и определения еди-

¹ Основы классификации складов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: – <http://pl-e.ru/w/> (дата обращения 09.04.2018).

ных критериев оценки складских помещений для всех участников этого рынка в нашей стране международная консалтинговая компания разработала и предложила свою классификацию складских помещений.

Согласно этой классификации, все складские помещения делятся на 6 классов: А+, А, В+, В, С, D. Соответствие склада тому или иному классу носит рекомендательный характер и зависит от множества факторов. В основу этой классификации заложены преимущественно технические характеристики и сервис. Самый высший класс – «А» – предполагает наличие максимума удобств, безопасности и других параметров, которые только возможны в современных складах. За самую высокую стоимость арендатор получает самый высокий уровень складских услуг. Склады класса «В» являются качественными, с хорошим соотношением цены и качества. Самым массовым сегментом складов являются склады класса «С». Они представляют собой капитальное производственное помещение или утепленный ангар. Склад класса «D» – это разнообразные холодные ангара, гаражи, подвалы многоэтажных домов и подсобные помещения. Здесь можно хорошо экономить на стоимости арендной платы, но нельзя рассчитывать на хорошие полы или удобные подъезды. Именно эта классификация учитывается компанией в первую очередь при принятии решения об аренде склада. ²

В качестве единых критериев оценки складских помещений можно выделить следующие:

По размерам: от небольших помещений, общей площадью в несколько сотен квадратных метров, до складов-гигантов, покрывающих площади в сотни тысяч квадратных метров.

По высоте укладки грузов: в одних груз хранится не выше человеческого роста, в других необходимы специальные устройства, способные поднять и точно уложить груз в ячейку на высоте 24 м и более.

По конструкции: размещаться в отдельных помещениях (закрытые),

² Виды складов, их классификация и функции. [Электронный ресурс]. Режим доступа: – <http://angargid.ru/poleznoe/vidy-skladov-ix-klassifikaciya-i-funkcii.html> (дата обращения 06.04.2018).

иметь только крышу или крышу и одну, две или три стены (полузакрытые). Некоторые грузы хранятся вообще вне помещений на специально оборудованных площадках, в так называемых открытых складах.

По необходимости создавать и поддерживать специальный режим, например, температура, влажность.

По количеству пользователей: склад может предназначаться для хранения товаров одного предприятия (индивидуальное пользование), а может, на условиях лизинга сдаваться в аренду физическим или юридическим лицам (коллективное пользование или склад-отель).

По степени механизации складских операций: немеханизированные, механизированные, комплексно-механизированные, автоматизированные и автоматические.

По возможностям доставки и вывоза груза с помощью железнодорожного или водного транспорта: пристанционные или портовые склады (расположенные на территории железнодорожной станции или порта), прирельсовые (имеющие подведенную железнодорожную ветку для подачи и уборки вагонов) и глубинные. Для того чтобы доставить груз от станции, пристани или порта в глубинный склад, необходимо воспользоваться автомобильным или другим видом транспорта.³

По широте ассортимента хранимого груза: специализированные склады, склады со смешанным или с универсальным ассортиментом.

По месту в процессе движения материальных потоков от первичного источника сырья до конечного потребителя готовой продукции: склады на участке движения продукции производственно-технического назначения: склады готовой продукции предприятий-изготовителей; склады сырья и исходных материалов; склады сферы обращения продукции производственно-технического назначения; склады на участке движения товаров народного потребления: склады предприятий оптовой торговли товарами народного потребления, находя-

³ Дыбская, В. В. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник для МВА / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2015. – 368 с.

щиеся в местах производства этих изделий – выходные оптовые базы; склады, находящиеся в местах их потребления – торговые оптовые базы.

Складская логистика – это управление складскими операциями и запасами с целью обеспечения максимальной эффективности работы склада при минимальных затратах и требуемом качестве обслуживания потребителей и клиентов. Предметом логистики складирования является комплекс операций, реализуемых в процессе преобразования материального потока в складской логистике. К основным причинам использования складов в цепи поставок можно отнести:

1) снижение логистических издержек при транспортировке товара за счет организации экономичных партий;

2) создание бесперебойного запаса продукции за счет хранения товароматериальных ценностей на складе;

3) увеличение спроса и максимальное его удовлетворение за счет формирования необходимого ассортимента продукции;

4) координация и выравнивание спроса и предложения в снабжении и распределении за счет создания страховых и сезонных запасов;

5) обеспечение максимального удовлетворения потребительского спроса за счет формирования ассортимента продукции.⁴

В период интенсивного роста грузооборота предприятия наступает момент, когда склад перестаёт отвечать необходимым требованиям, а именно:

1) Отсутствует актуальная информация об остатках на складе.

2) Растёт количество случаев пересортицы и недостачи в отгруженных клиентам заказах.

3) Снижается качество товара в процессе хранения (повреждается нижний ярус коробов в штабеле, теряется товар с истекающими сроками годности; при отборе штуками, бессистемно вскрываются упаковки, товар пылится и т.д.).

4) Дефицит мест хранения на складе обуславливает складирование товара

⁴ 13. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник для бакалавров / А.М. Гаджинский. – 21-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К», 2015. – 419 с

в проездах между стеллажами и в других зонах, не предназначенных для хранения товара.

5) Повышается время на выполнение заказов клиентов и зависимость от персонала склада, поскольку местонахождение товара на складе известно только кладовщику, который этот товар размещал.

Как правило, на перечисленные проблемы начинают обращать внимание, когда склад не только тормозит сбыт товара, но и создаёт дополнительные расходы на грузопереработку, работу с рекламациями и списание брака. Зачастую выходом из сложившейся ситуации руководству предприятия видится внедрение системы автоматизации на складе с целью максимальной формализации операций. Однако в соответствии с практикой AXELOT первоочередной задачей создания эффективной системы складской логистики является разработка технологического проекта склада. После этого система автоматизации действительно может стать эффективным инструментом для поддержки разработанной технологии, повышения точности учета, скорости выполнения операций, уменьшения зависимости от человеческого фактора и т.п. Кроме того, информационная система обеспечит обратную связь для непрерывного анализа и улучшения работы склада с учетом возможных изменений в бизнесе предприятия.

Для осуществления эффективной работы склада должен быть рационально организован логистический процесс, который характеризуется высокой сложностью и связан с большими затратами человеческого труда и денежных средств. Условно логистический процесс на складе можно разделить на три основные стадии:

- 1) стадия, связанная с обеспечением склада запасами продукции;
- 2) стадия обработки груза и оформления соответствующих документов;
- 3) стадия реализации продукции потребителю. ⁵Вышеуказанные стадии включают в себя набор операций, которые можно изобразить в виде рисунка 3.

⁵ Литвинова, О.И. Совершенствование управления логистическими системами на основе стандартизации процессов / Международный научно-исследовательский журнал. 2016. – № 11-1 (42). – С. 62–64.

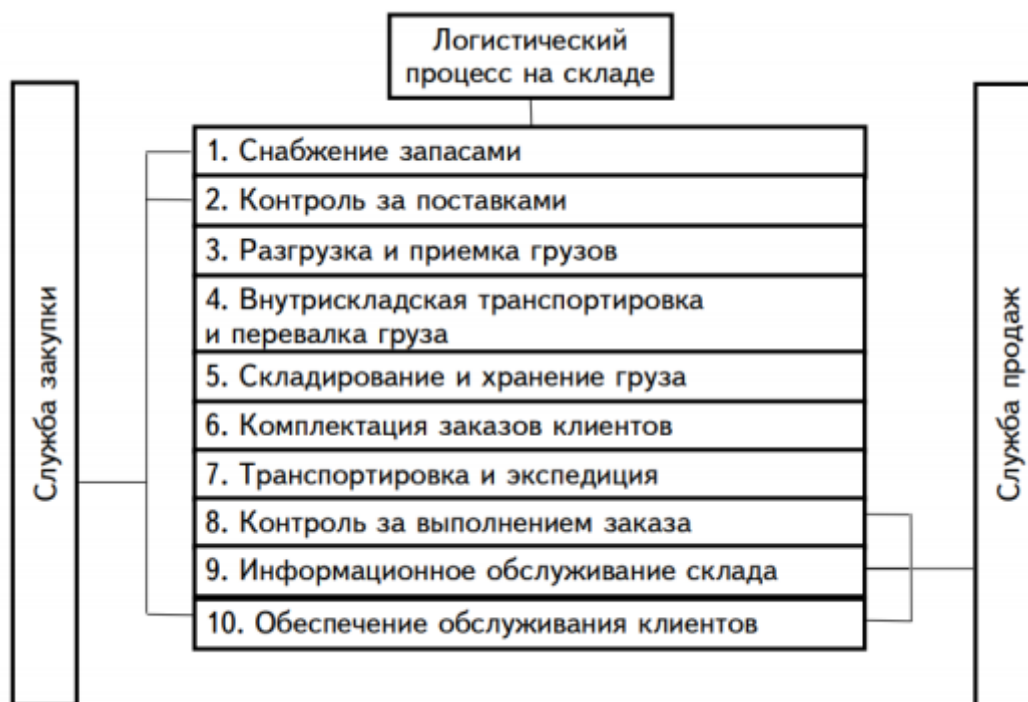


Рисунок 3 - Логистический процесс на складе

Рассмотрим подробнее каждый этап, участвующий в логистике складирования:

1) К данному этапу относят: снабжение склада запасом продукции и осуществление контроля за поставками. Главная задача на данном этапе - поддержание запасов на необходимом уровне для удовлетворения запросов покупателей. При этом количество запасов должно быть согласовано со складскими возможностями. Учитывая и контролируя поставки продукции, можно рационально и эффективно использовать полезную площадь склада, тем самым обеспечивая симметричность переработки запасов при соблюдении необходимых условий сроков хранения.

2) Содержит операции грузопереработки, а именно, разгрузку и приемку продукции, их внутрискладскую перевалку, транспортировку, хранение и доставку товаров потребителям.

3) Данный этап включает две операции: контроль за выполнением заказов и обслуживание клиента после покупки товара.

Все этапы логистического процесса тесно связаны с информационным обслуживанием. Информация позволяет обеспечить каждый этап логистическо-

го процесса на складе нужными данными для оптимального функционирования служб склада. Особенности управления логистическим процессом на складе предполагают:

- 1) планирование графиков поставки продукции от поставщиков;
- 2) планирование поставки заказов со склада клиентам;
- 3) достижение минимального уровня логистических затрат на эксплуатацию склада и складскую грузопереработку;
- 4) анализ затрат, связанных с предоставлением комплекса услуг.⁶

Система управления логистическими процессами может быть использована предприятиями, которые позиционируют себя на рынке в различных областях деятельности.

Итак, основу логистического процесса на складе составляют такие операции, как: снабжение склада запасом продукции и осуществление контроля за поставками; внутрискладская перевалка, транспортировка, хранение и доставка товаров потребителям; контроль за выполнением заказа и обслуживание клиента после продажи товара.

От того, насколько эффективно будет организовано моделирование логистических процессов на складе, зависит вся работа склада. Моделирование логистических процессов необходимо для оптимизации сроков выполнения всех складских операций и позволяет сформировать алгоритм функционирования склада, определить маршруты товарных потоков, выбрать единый стандарт оформления документов. Далее по полученным результатам моделирования определяется содержание операций на каждом из этапов, составляются технологические карты, должностные инструкции и, главное, выбирается оборудование для оснащения склада.

Оборудование для оснащения склада. Обычно для моделирования используется наглядное представление – сетевые графы. Сетевой граф позволяет увидеть последовательность всех логистических процессов, что значительно

⁶ Михаэль Д. Складская логистика. Новые пути системного планирования. Под ред. Г. П. Манжосова – М: КИА центр, 2010. – 136 с.

упрощает расчет и анализ включенных в граф операций. Также вместо сетевой карты возможно использование технологической карты, которая определяет состав операций и устанавливает порядок их выполнения. Однако целесообразно использовать технологические карты и сетевые графы вместе, что отражает в полной мере логику всего складского процесса не только во временном, но и в технико-технологическом разрезе.

Для ритмичного функционирования склада применяется система управления логистическими процессами, рациональная организация которой будет залогом рентабельности склада. Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что моделирование логистического процесса на складе - один из самых важных моментов в управлении логистической системой любой компании. Сотрудники, оптимизирующие работу склада, должны постоянно развиваться и внедрять новые технологии в процесс его работы.

Повышение уровня производительности склада ведет к своевременному удовлетворению потребителей. В настоящее время разрабатываются новые технологии для более эффективного управления складским процессом. Все эти вопросы решаются с помощью складской логистики.

Рационализация организации складских помещений может позволить администрации предприятия восполнять необходимые сведения о наличии торговой продукции на складах, а также своевременно обдумывать и принимать решения об их пополнении, а также о бесперебойном обеспечении производства.

Анализ управления складской логистики, а также выбор наиболее выгодного варианта организованных складов, которые проводятся по основным группам технико-экономических показателей:

- объем работы складских комплексов;
- скорость оборота ресурсов;
- эффективность использования складских площадей и объемов;
- использование подъемных транспортных механизмов, оборудования, то есть простых подвижных составов под грузовыми операциями;
- производительность труда, степень и уровень механизации труда;

- качество обслуживания потребителей;
- размер капиталовложений в складское хозяйство;
- себестоимость переработки одной тонны груза;
- срок окупаемости капиталовложений ⁷.

Показатели объема работы складов и скорости оборота характеризуют интенсивность работы складов и включают складской товарооборот и грузооборот.

Складской товарооборот – количество реализованной продукции за соответствующий период (месяц, квартал, год) с отдельных складов в целом.

Складской грузооборот – натуральный показатель, характеризующий трудоемкость работы складов. Он исчисляется количеством отпущенных (отправленных) материалов в течение определенного времени (односторонний грузооборот)

Показатели, характеризующие эффективность использования складских площадей и объемов, включают следующие величины.

Коэффициент использования. Расчёт коэффициента полезно используемой площади:

$$F_s = F_{\text{пол}} / F_{\text{общ}}, \quad (1)$$

где $F_{\text{пол}}$ – полезная площадь склада, занятая хранимыми ресурсами.

Средняя нагрузка, приходящаяся на 1 м² складской площади, определяется коэффициентом коэффициент полезно используемого объёма склада:

$$F_s^2 = Q_{\text{хр}} / F_{\text{общ}}, \quad (2)$$

где $Q_{\text{хр}}$ – количество хранимого материала на складе.

Таким образом, складская логистика охватывает множество разнообраз-

⁷ Патрушев, В. Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. - М. : Наука, 2012. – 265 с.

ных компонентов логистической системы и по этой причине не подпадает под строгие классификационные схемы, применяемые к таким видам деятельности, как обработка заказов, управление запасами или транспортировка. С точки зрения управления складской логистикой в целом комплекс складских операций представляет собой следующую последовательность: разгрузка транспорта; приемка товаров; размещение на хранение (укладка товаров в стеллажи, штабелли); отборка товаров из мест хранения; комплектование и упаковка товаров; погрузка; внутрискладское перемещение грузов.

1.2 Современные тенденции развития складской логистики.

В начале 2000 годов был достигнут реальный прогресс в производстве и оборудовании складов. На российских рынках стали появляться иностранные компании, активно занимающиеся продажей складского оборудования, также появились зарубежные консалтинговые фирмы, и на этой основе, отечественные проектировщики стали опираться на опыт зарубежных компаний и начали создавать новейшие складские проекты. Стали укрепляться новейшие программные продукты, с помощью которых возможно было автоматизировать не только информационные потоки на складе, а также грузопотоки. В момент с 2000 по 2003 годы замечается ежегодный прирост складских площадей примерно на 10 %. Складские комплексы начинают строиться не только в центральных городах, но и в других регионах России, в первую очередь на основных направлениях грузопотоков.

По ходу исследования, проведенным Knight Frank Research по итогам 2020 года складской рынок явился самым устойчивым сегментом экономики России. Примечательно, что, в отличие от других сегментов коммерческой недвижимости, складская недвижимость выиграла от кризиса, вызванного коронавирусом, благодаря росту компаний электронной коммерции, электронных продуктовых магазинов и логистических компаний. Инвестиции в товарно-материальные запасы выросли как в абсолютном, так и в относительном выражении, достигнув рекордной доли в 25 % от общего объема инвестиций в недвижимость.

За последние 10 лет рынок складской недвижимости в России вырос в 2,9 раз, увеличив общий объем с 10 млн кв. м. до 29 млн кв. м. Рассмотрим более наглядно на рисунке 4.



Рисунок 4 - Рынок складской недвижимости по регионам РФ в 2020 году

Самую большую долю на рынке складской недвижимости занимает Московская область с долей в 16 055 тыс. кв. м. (55 %) (рисунок 1). На Санкт-Петербург и Ленинградскую область приходится 4058 тыс. кв. м. (14 %) складской недвижимости, на другие регионы России – 9058 тыс. кв. м., или 31 %.

Суммарный объем качественной складской недвижимости в Московском регионе составляет 16 млн м². В 2020 году ввод в эксплуатацию новых складских помещений показал нисходящую динамику, сократившись с 978 тыс. кв. м. в 2019 году до 850 тыс. кв. м. на конец 2020 года, что на 13 % меньше предыдущего года. В других регионах ввод в эксплуатацию качественной складской недвижимости показал рост по сравнению с предыдущим годом.

Рассмотрим динамику распределения спроса на складскую недвижимость по отраслям бизнес-направлений в 2020 году (рисунок 5).



Рисунок 5 - Динамика распределения спроса на складскую недвижимость по отраслям бизнес-направлений в 2020 году

В условиях пандемии в России впервые начали регулярно совершаться покупки онлайн. Как следствие, сектор онлайн торговли оказался лидером поглощения складских площадей. На него пришлось рекордные за всю историю 34 % от общего объема спроса. Розничная торговля следует за e-commerce с долей в 29 %. Помимо розничных компаний, к этим категориям отнесены фул-филмент-операторы и маркетплейсы.

Таким образом, спрос становится более требовательным к оснащению склада. Даже относительно небольшие игроки электронной коммерции заинтересованы в полноценных распределительных центрах, способных обеспечить каждый этап бизнес-процесса, от заказа до выпуска или доставки.

Нарастает дефицит высокотехнологичных объектов, в том числе с автоматизацией, поддержкой разных температурных режимов и специфических бизнес-процессов оптовой и розничной торговли.

Также следует рассмотреть динамику заключения сделок по регионам России (рисунок 6).

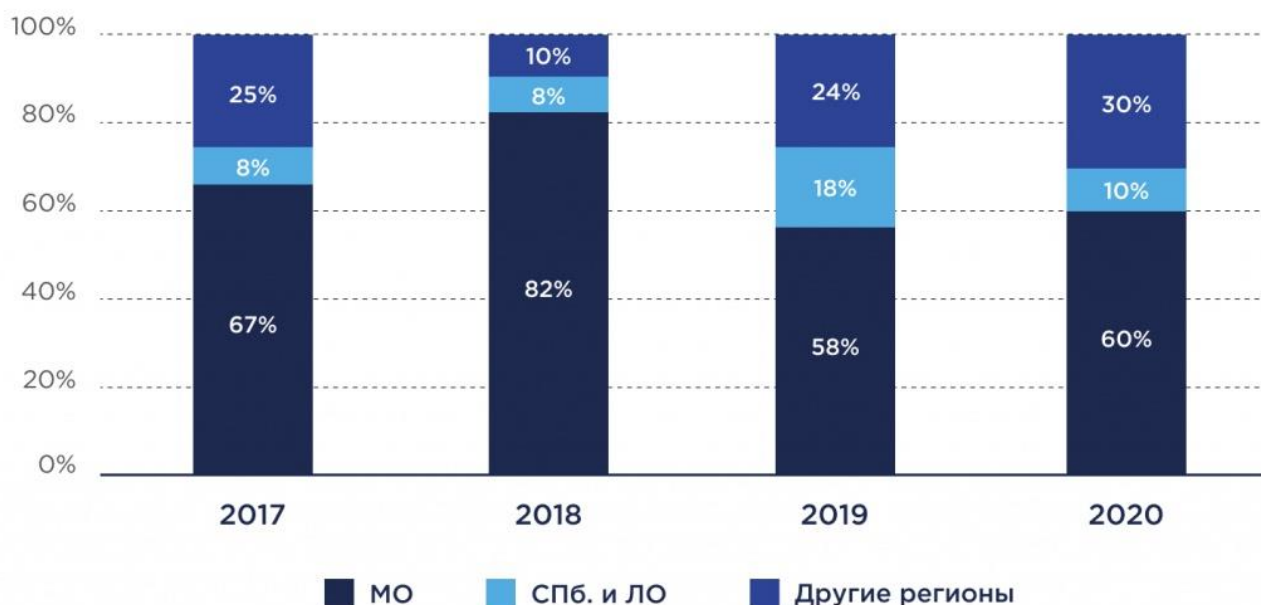


Рисунок 6 - Динамика заключения сделок по регионам России.

По итогам 2020 года самое большое количество сделок на рынке складской недвижимости было заключено в Московском регионе – порядка 60 %, что на 2 % больше предыдущего года

С 2018 года происходит активное смещение спроса на складскую недвижимость в другие регионы. В 2020 году общий объем сделок в регионах России составил более 800 тыс. кв. м., что на 37 % больше предыдущего года.

О двух крупнейших складских сделках 2020 года стало известно в июле. Сначала OZON объявил о рекордной сделке для российского складского рынка. Компания арендует 154 000 м² в логистическом парке «Ориентир Запад». Через несколько дней рекорд побил DIY-маркетплейс «ВсеИнструменты.ру». По договору PNK Group создаст для ритейлера 182 000 кв.м индустриальных площадей в «PNK Парке Домодедово».

Хоть и предложение на рынке складской недвижимости отставало от спроса. Тем не менее, рассматриваемый рынок – единственный сектор экономики, который продемонстрировал рост на фоне общего обрушения инвестиций в коммерческую недвижимость.

Доля складов в структуре инвестиций в коммерческую недвижимость в 2020 году впервые составила 25 %. Инвесторов привлекает относительно высо-

кая доходность этого сегмента на фоне растущей деловой активности в секторах E-commerce и транспортной логистики. Другие сегменты в 2020 году несли повышенные риски при низкой доходности.

Таким образом, рост доли складов в общем объеме инвестиций в коммерческую недвижимость – это тренд, потенциал которого сохраняется на ближайшие годы.

Инвесторы оценили устойчивость этого сегмента: за 2020 год доля привлеченных средств в сделках по покупке и аренде складов заметно увеличилась.

В основном речь идет об инвесторах в сделки BTS/BTR, которые активно участвуют в реализации проекта, а потом в управлении объектом. Впрочем, большинство девелоперов до сих пор предпочитают спекулятивные объекты среднего размера 30 - 50 тыс. кв. м., учитывая соотношение риска и доходности.

В свою очередь, экономика объективно нуждается в развитии качественной складской инфраструктуры. Дефицит качественных складских площадей усугубляется. Это может вести как к росту ставок, так и к стагнации секторов, которые нуждаются в высокотехнологичных решениях. Несмотря на высокий спрос на такие объекты, для решительных действий инвесторов требуется снижение уровня общей экономической неопределенности. В текущих условиях спекулятивная модель со стандартной проектировкой остается более привлекательной для инвесторов: спекулятивный рынок не насыщен.

В целом, основными тенденциями развития складского рынка в России являются:

- 1) Смещение спроса на складскую недвижимость в регионы РФ.
- 2) Рост популярности формата Built-to-Suit.

В 2021 и последующих годах складская недвижимость представляется оптимальным сегментом с точки зрения ROI и низкого уровня риска. В той мере, в которой спрос рождает предложение, можно ожидать роста инвестиций в специализированную складскую недвижимость для секторов, которые сейчас оказались в лидерах.

1.3 Оценка эффективности управления складской логистикой

Существует множество количественных показателей, которые используются для анализа эффективности управления складской логистикой. С их помощью существует возможность адекватно оценить эффективность работы складского комплекса. Можно выделить следующие показатели:

- особенности конструкции складского помещения – показатели планировки, качество материала пола, стен, высоты складского помещения, расстояния между несущими колоннами, и т.д.;
- категории удобства подъездов к складскому хозяйству и их качественное состояние;
- наличие и состояние пожарной сигнализации, а также средств пожаротушения;
- существование вентиляции и регулируемого температурного режима, а также освещения;
- наличие системы видеонаблюдения и охранной сигнализации,
- наличие объектов бесперебойного электроснабжения;
- наличие подъездных железнодорожных путей, площадей для стоянки и маневрирования автомобилей и погрузочной техники;
- наличие ворот и погрузочных площадок, их количественные показатели, соответствие площади складского комплекса;
- наличие офиса, снабженного средствами телекоммуникации, и хозяйственных и бытовых помещений⁸.

Для анализа эффективности функционирования системы складского обслуживания в комплексе применяют такие критерии, как:

- правильная маркетинговая оценка удовлетворенности спроса на складские услуги;
- оценка уровня сервиса при оказании складских услуг и общего качества складской работы;
- стоимость материальных ресурсов, необходимых для эффективной ра-

⁸ Аникин, Б.А. Коммерческая логистика / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М. : Проспект, 2010.- 432 с.

боты склада, и издержек по управлению складским содержанием.

Также в качестве количественного критерия может выступать оценка финансовых результатов функционирования складской логистики, которая исчисляется как разница доходов и расходов. При этом необходимо исходить из того, что максимизация отдельных критериев качества одного процесса может не совпадать с определенным максимумом привнесенных любых извне показателей, которые являются локальными. Максимизировать прибыль наилучшим способом от оказания услуг складской логистики можно с помощью оптимизации множества критериев.

Качество работы склада характеризуется следующими показателями:

- скорость переработки и грузооборот товарного потока, то есть пропускная способность;
- поддержание нужного количества складских запасов, постоянство их наличия, а также соблюдение температурного режима, общих правил хранения и т.д.;
- обеспечение максимально эффективного использования полезного объема, то есть площади склада, которая используется непосредственно для хранения материальных ценностей к его общему объему. В данный показатель включаются офисные и хозяйственно-бытовые помещения;
- уровень оснащения складского хозяйства разгрузочными и погрузочными машинами, механизмами;
- соблюдение правил, режима хранения, которые исключают порчу, потери, а также хищение материальных ценностей;
- эффективность работы подразделений снабжения комплектации, которая включает в себя время на восполнение запасов, а также комплектацию клиентских заказов.

К третьей группе показателей, которые характеризуют объем ресурсов, необходимых для работы склада и затрат на управление материальными запасами, относят:

- параметры оборачиваемости запасов, то есть время и число оборотов;

- средний уровень наполненности склада, то есть количество номенклатура складских запасов;

- количество грузопереработочных операций за день;

- затраты на грузопереработочные, упаковочные операции, тарирование и др.⁹

Оценка эффективности управления складской логистикой должна проводиться по следующим экономическим показателям:

- складской товарооборот, то есть количество реализованной продукции за определенный период времени, который выражается в рублях;

- складской грузооборот, то есть количество продукции в натуральных показателях, с помощью которых определяется трудоемкость работы склада.

Следует отметить, что к затратам, которые влияют на себестоимость складских услуг, относятся расходы и по грузопереработке, упаковке и тарированию, хранению, внутрискладской транспортировке, а также иные логистические издержки.

Таким образом, под организацией складского процесса понимают систему мер, которая предусматривает качественное выполнение складских работ с учетом установленных сроков при минимальных затратах труда, а также средств.

Актуальная и рациональная организация складской логистики способствует:

- сокращению затрат времени на обработку транспортных средств, а также обслуживанию потребителей;

- повышению производительности труда и снижению издержек по складированию и хранению материалов;

- ликвидации излишних перегрузок и перемещения грузов;

- выполнению норм выработки с учетом соблюдения правил техники безопасности при производстве складских работ;

⁹ Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М.Иванцевич, А.А.Лобанов. - М. : Дело, 2011. – 256 с.

- рациональному использованию погрузочно-разгрузочного оборудования, транспортных средств, складских площадей и объемов;

- увеличению объема складских поставок и дополнительных услуг, оказываемых потребителям снабженческо-сбытовыми организациями.¹⁰

Оптимальная организация складской логистики – реальный способ повышения эффективности хозяйствования на современном этапе.

Эффективность работы любого склада зависит прежде всего от эффективности организации всех складских операций, которые протекают на складе¹¹

При этом современные исследования по данному вопросу отличаются многообразием мнений.

Например, А.М. Гаджинский главным путем повышения эффективности работы склада называет наведение порядка на складе с помощью метода «АВС-анализ», а также внедрения конкретной адресной системы хранения.¹²

Гаджинский А.М. рассматривает процесс сокращения времени обслуживания потребителей (заказчиков), который можно организовать за счет четкой организации всех этапов технологического процесса, начиная с приема товара на хранение, размещение его на хранение, сам процесс хранения, отпуск товаров со склада, а также постоянная инвентаризация остатков.

А. Куроедов для решения проблем четкой и эффективной организации складской логистики с точки зрения развития автоматизированных систем, видят другой путь – использование полной автоматизации всех складских операций.¹³

Благодаря этому, возможно активное снижение вероятности ошибок работников складской логистики, то есть исключается человеческий фактор в процессе осуществления всех складских операций, что можно сделать за счет различных отраслевых решений в процессе автоматизации предприятий.

¹⁰ Управление организацией : учеб. для вузов / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 736 с.

¹¹ Ахметов, Я.Х. Система управления складом / Я.Х. Ахметов // Складские технологии. - 2012. - №10.- С.8-12.

¹² Гаджинский, А.М. Организация складских процессов с элементами логистики / А.М.Гаджинский // Консультант директора.- 2011.- №24.- С.14-27.

¹³ Куроедов, А. Рынок автоматизации складов готов «взорваться» / А.Куроедов // IT в торговле.- 2010.- №3.- С.32-36.

В.Р. Белик, М. Карусева для улучшения работы склада считают необходимым уделять больше внимания системе складирования, а также правильного подбора складского оборудования, необходимого для деятельности складского комплекса.¹⁴

М. Карусева считает, что решение проблемы оборудования склада, который нуждается в стеллажах, возможно с помощью обращения только в фирмы, специализирующиеся на их производстве. Таким образом, предприятие без проблем получит требуемый результат с гарантированным качеством.

На складах хранится большой ассортимент товаров, поэтому правильное их расположение в камерах и местах хранения существенно облегчает всю работу складов.

Одним из важнейших требований, которым должно соответствовать эффективное управление складской логистикой, является обеспечение качественной и количественной сохранности товаров. Сотрудники склада должны хорошо знать свойства хранимых товаров, требования к условиям хранения и владеть технологией хранения. Выделяют следующие условия хранения:

- температура;
- влажность;
- солнечный свет и т.п.

Технология хранения включает схемы размещения товаров на складе, способы укладки и обработки.

Условия и технология хранения товаров зависят в основном от их физико-химических свойств. Следовательно, их можно определять не только в отношении отдельных товаров, но и целых товарных групп. Совместное размещение товаров единого режима хранения гарантирует правильную близость товаров, исключая возможность вредного воздействия товаров друг на друга при совместном хранении. Эксплуатация склада сопровождается затратами на оплату труда и технических средств. Эти затраты можно снизить, разделив весь

¹⁴ Фаткин, Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений : Учеб. / Л.В. Фаткин, Ф.М. Русинов. - М. : ЮНИТИ, 2012. – 246 с.

ассортимент на группы, требующие большого количества перемещений, и группы, обращение к которым происходит достаточно редко.

Размещение этих категорий товаров в разных частях склада позволяет минимизировать количество перемещений на складе.

Как правило, часто отпускаемые товары составляют лишь небольшую часть ассортимента и их необходимо размещать в удобных местах как можно ближе к зонам отпуска, по так называемым «горячим» линиям на рисунке 7. Товары, требующиеся реже, отодвигают на «второй план» и размещают вдоль «холодных» линий. Крупногабаритные товары и товары, хранящиеся без тары, также могут располагаться на «горячих» линиях, поскольку их перемещение сопряжено со значительными трудностями.

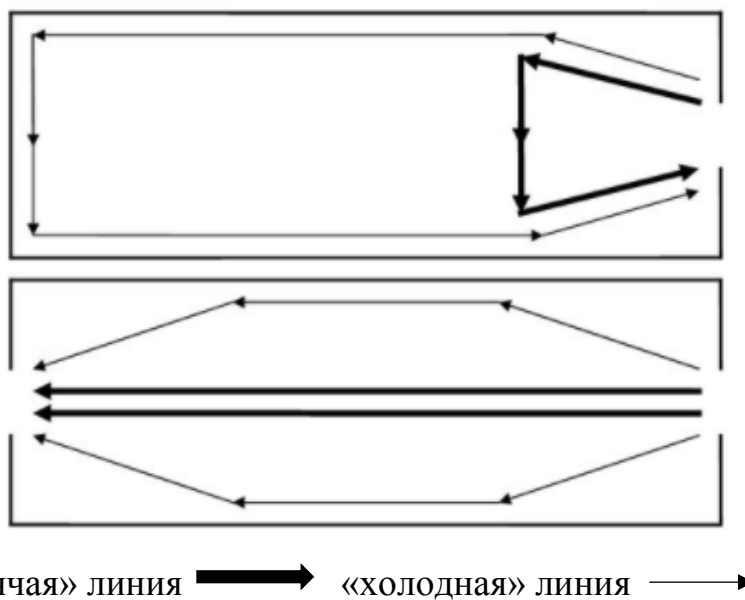


Рисунок 7 – Разделение потоков на складе методом Парето

Таким образом, задача определения приемлемого варианта размещения товаров на складе не является новой для торговли и системы материально-технического снабжения. Разработаны различные алгоритмы, предлагающие решать эту задачу с помощью автоматизации. Решение заключается в определении оптимальных мест хранения для каждой товарной группы.¹⁵

Эти ограничения можно преодолеть, применив метод Парето (от двадцати

¹⁵ Рак, Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н.Г.Рак// Управление персоналом, 2010, №10 - С. 32.

до восьмидесяти), согласно которому 20 % объектов, с которыми обычно имеют дело, обычно дают 80 % результата.

На практике наиболее часто используемым вариантом управления запасами является так называемая система управления «АВС», которая основана на классификации материальных ресурсов в соответствии с их ролью в производственном процессе.

В группу «А» включаются наиболее важные материальные ресурсы, потребляемые производством в значительных количествах (их удельный вес в общем потреблении предприятием материальных ресурсов составляет, как правило 70-80 %). Однако в общей номенклатуре типов и размеров основных и вспомогательных материалов они занимают не более 15-20 %. На практике на промышленных предприятиях принято устанавливать ежедневный контроль за состоянием запасов этой группы материальных ресурсов.

В группу «В» входят материальные ресурсы, имеющие меньшее значение для производственного процесса по сравнению с номенклатурной группой «А». в общем объеме потребления материальных ресурсов как по объему, так и по номенклатуре, группа «В» занимает, как правило, порядка 15-20 %. В свою очередь, периодичность контроля за состоянием запасов по данной классификационной группе по времени имеет значительно больший интервал – примерно один раз в десять дней.¹⁶

К группе «С» относятся материальные ресурсы, которые по номенклатуре занимают наибольший удельный вес (до 50 %). Обычно доля потребления материальных ресурсов группы «С» в производственном процессе весьма незначительна (не более 5-10 %), поэтому состояние их запасов контролируется значительно реже предыдущих групп – примерно один раз в месяц.

На складе использование метода Парето позволяет минимизировать количество перемещений, разделив весь ассортимент на группы, требующие большого количества перемещений, и группы, к которым обращаются довольно

¹⁶ «Финансы, денежное обращение, кредит», под ред. Дробозиной Л.А., - Москва: Финансы и статистика, 2009. -430 с.

редко, что обеспечивает больший контроль над качеством и количеством хранимых товаров.

Данная методика правильной и рациональной организации подбора ассортимента по заказу позволяет контролировать деятельность складских работников, значительно сокращая их перемещения по складам (то есть значительно сокращается время на поиск нужного товара), позволяет обеспечить большую сохранность хранимых товаров, а также позволяет контролировать практически всю столь важную операцию, осуществляемую на складах, как отбор ассортимента товаров.

Сегодня уже невозможно представить современный склад, не имеющий автоматизированной системы управления складскими операциями и ведения учета движения товарно-материальных ценностей.¹⁷

Под автоматизацией управления складскими операциями подразумевается совокупность взаимосвязанных и согласованных процессов, методов и средств, обеспечивающих хранение, перемещение запасов и комплексный учет движения товарно-материальных ценностей. Автоматизированное управление технологическими процессами современной складской логистики позволяет руководителям предприятий своевременно получать информацию о состоянии дел и при необходимости оперативно корректировать его работу. Автоматизация складских процессов подразумевает также автоматическую выписку необходимых документов, отражающих движение товара (накладных, счетов, счетов-фактур, актов списания и т.п.), сопровождение операций по приходу товара, внутренним перемещениям со склада на склад, выдачу в подразделения и служащим, возврат из подразделений и от служащих, списание со складов, т.д.

Использование системы автоматизации значительно увеличивает эффективность управления складской логистикой, сокращает товарно-материальные запасы и увеличивает оборачиваемость, сводит к минимуму время, необходимое для выполнения складских операций, и повышает их точность.

¹⁷ Предприятие : стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М. : «Экономика», 2010. – 346 с.

Правильная организация работы склада оказывает значительное влияние на конкурентоспособность компании, на развитие сервиса, оптимизацию затрат и, следовательно, на эффективность компании в целом.

При использовании складских комплексов важно учитывать как общую площадь и внутреннюю оснащенность помещений, так и наличие подъездных путей и т.п. Важное направление организации труда складских работников - рациональная организация рабочих мест, оснащение которых необходимым оборудованием, средствами связи и инвентарем, его удобная планировка, хорошая освещенность, создание условий труда, которые безопасны для здоровья человека, оказывает существенное положительное влияние на степень утомляемости и тяжести. Также данные показатели способствуют снижению затрат времени на выполнение непосредственно складских операций, а также повышению эффективности труда самих работников склада.¹⁸

Таким образом, анализ литературы показывает, что проблема функционирования складов является актуальным вопросом на сегодня. В работах многих авторов основное внимание уделяется собственной разработке вариантов правильной и рациональной организации управления складской логистикой предприятия. В ходе изучения литературы было выявлено, что проблема функционирования склада торговой компании будет оставаться актуальной еще долгое время.

¹⁸ Кирсанов, С. Современные подходы к классификации рабочей силы / С. Кирсанов // РЭЖ. – 2012. - №3. - С. 25.

2 АНАЛИЗ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ ООО «КОМПАНИЯ РУССКИЙ ТРАНЗИТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Компания Русский транзит» основана 1 апреля 2004 года. Непосредственной деятельностью предприятия являются оптовые поставки замороженной продукции и полуфабрикатов. Офис компании находится по адресу: 675000, Амурская обл., город Благовещенск, улица Тенистая, дом 127, офис 503. Основным видом деятельности является: 46.38 Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков.

ООО «Компания Русский транзит» является юридическим лицом, имеет уставной капитал, самостоятельный баланс.

В соответствии с Уставом ООО «Компания Русский транзит» является коммерческой организацией, цель деятельности которой – удовлетворение общественных потребностей в замороженных продуктах питания, а также извлечение прибыли.

ООО «Компания Русский транзит» является одним из крупнейших дилеров замороженной продукции в Амурской области. На сегодняшний день продукция ООО «Компания Русский транзит» представлена практически во всех населённых пунктах Амурской области. Генеральным директором является Пашегорова Наталья Павловна.

Ассортимент товарной продукции предприятия насчитывает примерно 2000 наименований, и включает в себя как готовую замороженную продукцию, так и замороженные полуфабрикаты. Эта компания реализует довольно широкий спектр различных замороженных продуктов, пользующихся высоким спросом на отечественном рынке.

В основном компания реализует товары таких торговых марок, как «Nes-tle», «Планета витаминов», «Царский десерт», «Mars», «4 Сезона».

Основными поставщиками являются ООО «Агрокомплекс Расторгуевский» и ООО «ГК Полюс», поставки осуществляются железнодорожным транспортом и специализированными автомобилями с рефрижераторами.

У ООО «Компания Русский транзит» имеются складские хозяйства с подъездными автомобильными путями.

Местонахождение предприятия является выгодным с точки зрения нахождения его в районе развитого железнодорожного сообщения и относительно небольшого удаления от крупных населённых пунктов.

Уплата налогов в ООО «Компания Русский транзит»: осуществляется по общей системе налогообложения (ОСН). При используемой системе организация выплачивает налог на прибыль и налог на добавленную стоимость. Помимо этого, организация на ОСН выполняет обязанности налогового агента по налогу на доходы физических лиц при выплате заработной платы и иных сумм в пользу работников, т.е. исчисляет НДФЛ, удерживает его из доходов и перечисляет в бюджет. А также начисляет с выплат работников страховые взносы.

Основной целью стратегии маркетинга на предприятии в отношении потребителя выступает привлечение новых сегментов покупателей за счет расширения ассортимента товаров и расширения, нацеленного на разные уровни доходов населения, освоение новых регионов и увеличение объёмов продаж непосредственно путём прямых продаж (NLP), через агентскую сеть.

Общество учреждено в соответствии с ГК РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021).

Кроме того, общество руководствуется другими нормативно-правовыми и ведомственными актами, в отношении субъектов своей деятельности.

Общество по законодательству Российской Федерации имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Уставный капитал общества составляет 10 000 рублей, он состоит из номинальной стоимости долей его участников. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. Дей-

ствительная стоимость доли участника общества соответствует части стоимости чистых активов общества, пропорциональной размеру его доли.

Имущество общества состоит из материальных ценностей и финансовых ресурсов, которые появляются на ее балансе и принадлежат обществу.

Источниками образования имущества общества являются:

- личные средства участника, вложенные в уставный капитал, а также их дополнительные вклады в имущество;
- доходы от производственно-хозяйственной деятельности общества;
- прочие легальные поступления.

ООО «Компания Русский транзит», тесно сотрудничает с ООО «Айс крим», которая также связала свою деятельность с продажей и доставкой быстрозамороженных продуктов. Взаимоотношения компаний закреплены внутренними договорами.

В управлении предприятием применяется линейно-функциональная структура. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Структура управления ООО «Компания Русский транзит» состоит из 3 отделов, каждый из которых выполняет определенную функцию в его деятельности.

Схема структуры управления ООО «Компания Русский транзит» представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Структура управления ООО «Компания Русский транзит»

Текущее руководство деятельностью общества осуществляет генеральный директор. Он разрабатывает стратегию управления компании, решает ключевые вопросы. Издаёт приказы и инструкции, обязательные для исполнения всеми сотрудниками. Подбором и отбором кандидатов, адаптацией новичка, оценкой и аттестацией сотрудников, формированием резерва кадров, планированием карьеры, обучения и высвобождения персонала, занимается также генеральный директор

Он единолично решает все вопросы, касающиеся деятельности компании, распоряжается активами, заключает договоры. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества компании. Выдает доверенности, открывает в банках, распоряжается денежными средствами.

В рамках кадрового обеспечения отметим, что Имеющиеся персонал периодически проходят обучения, повышения квалификации, участвуют в тренингах профессионального роста.

Рассмотрим функциональные обязанности подразделений ООО «Компания Русский транзит».

Бухгалтерия организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ.

Специалист по реализации разрабатывает стратегию завоевания рынка. Планирует, объемы продаж продукции и обеспечивает оптимальное распределение продукции по регионам занимается закупкой продукции. Сотрудничает с региональными дистрибьюторами. Все агенты зарегистрированы как ИП. Они принимают и оформляют заказы на поставку продукции. С компанией сотрудничают 3 торговых представителей в г. Благовещенск; 3 торговых представителя в пгт. Прогресс, 3 торговых представителя в г. Зея.

Заведующий складом управляет работой склада по приёмке, хранению и отпуску товаров, по их размещению обеспечивает сохранность складированных

товаров и соблюдение режимов хранения. Подготавливает места для принятия поступивших грузов. Ведет учет складских операций. Контролирует проведение погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда. Ответственность за доставку и погрузочно-разгрузочные работы лежит на поставщиках.

Несмотря на то, каждый сотрудник выполняет свою определённую задачу, он также делает свой непосильный вклад, в достижение общих цели компании.

Миссия ООО «Компания Русский транзит»: «Мы реализуем востребованный продукт и услуги на рынке глубокой заморозки для экономии времени современного человека».

Основными целями развития предприятия являются:

- повышение узнаваемости в регионе;
- расширение географических границ рынка;
- увеличение доли существующей продукции компании на рынке;
- увеличение распространения продукции на рынке;
- увеличение объёмов продаж.

Основные показатели деятельности ООО «Компания Русский транзит» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности «ООО Компания Русский транзит 2018 – 2020 гг.

Показатели	Период			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. /2018 г.	2020 г. /2019 г.	2019 г. /2018 г.	2020 г. /2019 г.
Выручка, тыс. руб.	195702	209045	235946	13343	26901	106,8	112,9
Себестоимость, тыс. руб.	192045	207375	232438	15330	25603	107,9	112,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	3657	1670	3508	-1987	1838	-45,7	210,0
Прибыль от продажи, тыс. руб.	3657	1670	3508	-1987	1838	-45,7	210,0
Прочие доходы, тыс. руб.	132	236	1234	104	998	178,8	522,9
Прочие расходы, тыс. руб.	802	535	1599	-267	1064	-66,7	298,9
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2987	1371	3143	-1616	1772	-45,9	229,2
Налоги на прибыль (доходы)	668	341	630	-327	289	-51,0	184,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	2319	1030	2513	-1289	1483	-44,4	244,0

Изучая приведенные в таблице 1 данные можно сделать следующие выводы о работе ООО «Компания Русский транзит» в г. Благовещенске за отчетный период.

Товарооборот является важнейшим показателем всех экономических параметров предприятия, так как именно он определяет размер выручки компании (рисунок 9).

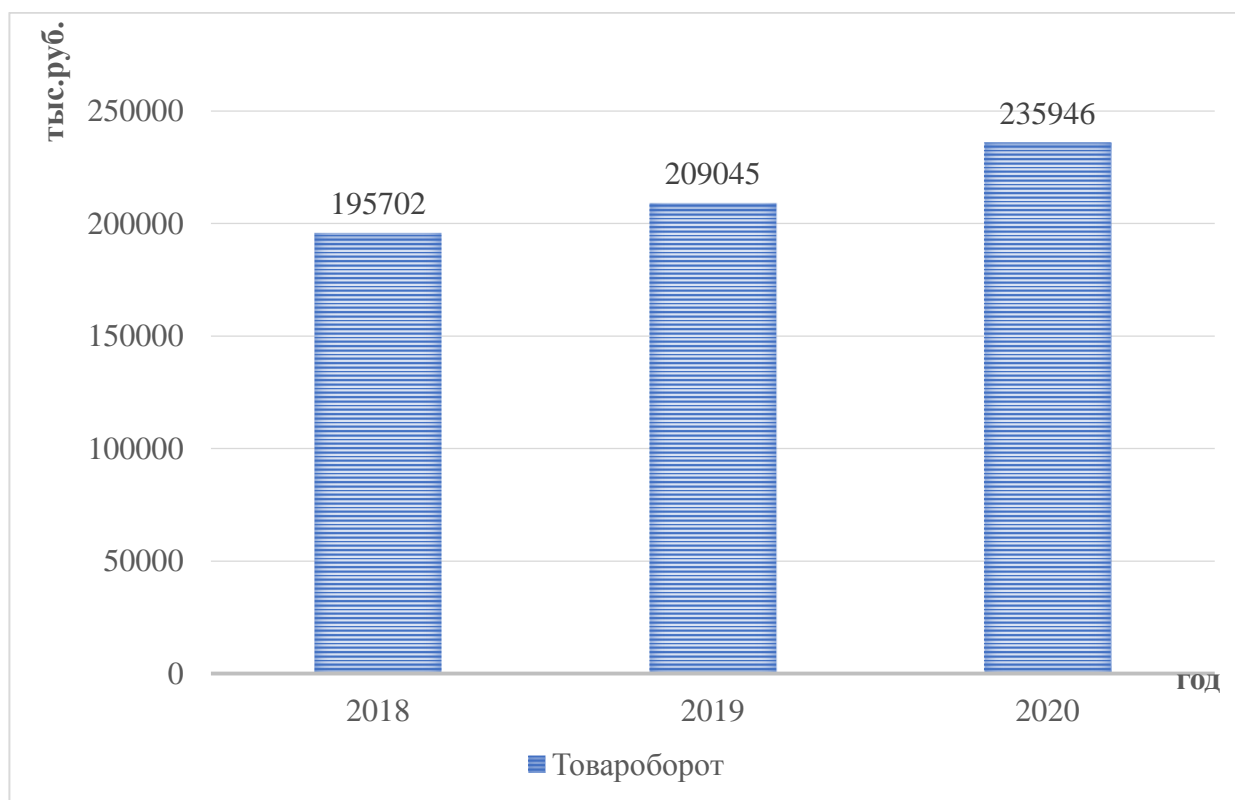


Рисунок 9 - Динамика выручки ООО Компания Русский транзит» за 2018-2020 гг.

По результатам в 2019 году выручка компании составила 209045, что по сравнению с прошлым годом больше на 6,8 %, а в натуральном исчислении составило 13343 тыс. руб. В 2020 году размеры выручки увеличились еще на 12,9 % и на 26901 тыс. руб. соответственно.

Причинами увеличения товарооборота можно назвать расширение рынка продаж и грамотную товарную политику предприятия.

В соответствии с выручкой выросли и объемы затрат, связанные с реализацией, приобретением и хранением продукции – себестоимостью (рисунок 10).

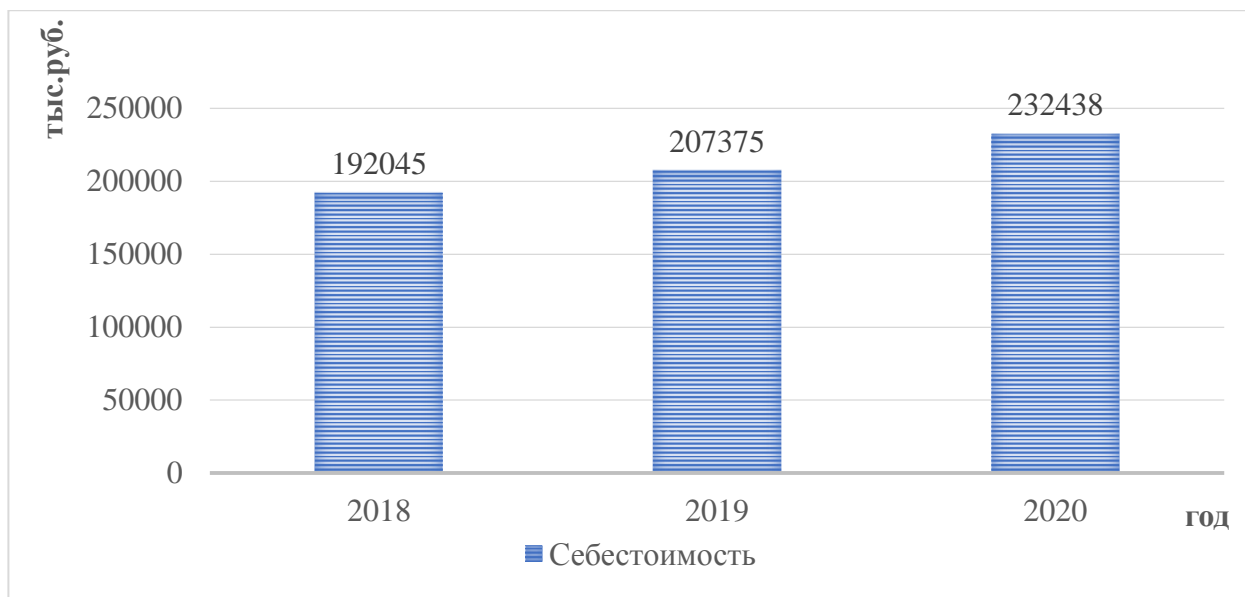


Рисунок 10 - Динамика себестоимости ООО «Компания Русский транзит» за 2018-2020 гг.

В 2019 году она увеличилась на 15330 тыс. руб. (7,9 %) и составила 207375 тыс. руб., а в 2020 при темпе роста 112,1 % увеличилась на 25 603 тыс. руб. и составила 232438 тыс. руб.

Также следует рассмотреть динамику валовой прибыли компании (рисунок 11)

Валовая прибыль в 2019 году по сравнению с прошлым годом, уменьшилась почти вдвое на 1987 тыс. руб. (-45,7 %), но в 2020 году рост составил 210 % (1 838 тыс. руб.).

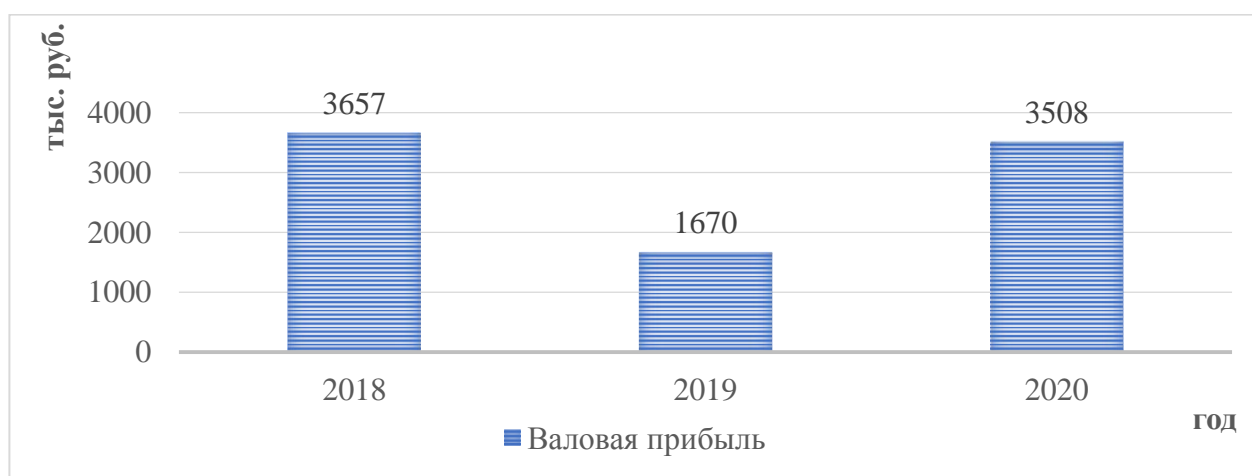


Рисунок 11 -Динамика валовой прибыли ООО «Компания Русский транзит» за 2018-2020 гг.

В 2019 году показатель валовой прибыли увеличился на 15330 тыс. руб. (7,9 %) и составила 207375 тыс. руб., а в 2020 при темпе роста 112,1 % произошло увеличение на 25 603 тыс. руб. и составило 232438 тыс. руб.

Прибыль является движущей силой работы предприятия, вознаграждением за предпринимательскую деятельность и риск, источником самокупаемости и самофинансирования каждого отдельного предприятия, отрасли в целом и всего хозяйства.

Рассмотрим динамику чистой прибыли компании (рисунок 12).

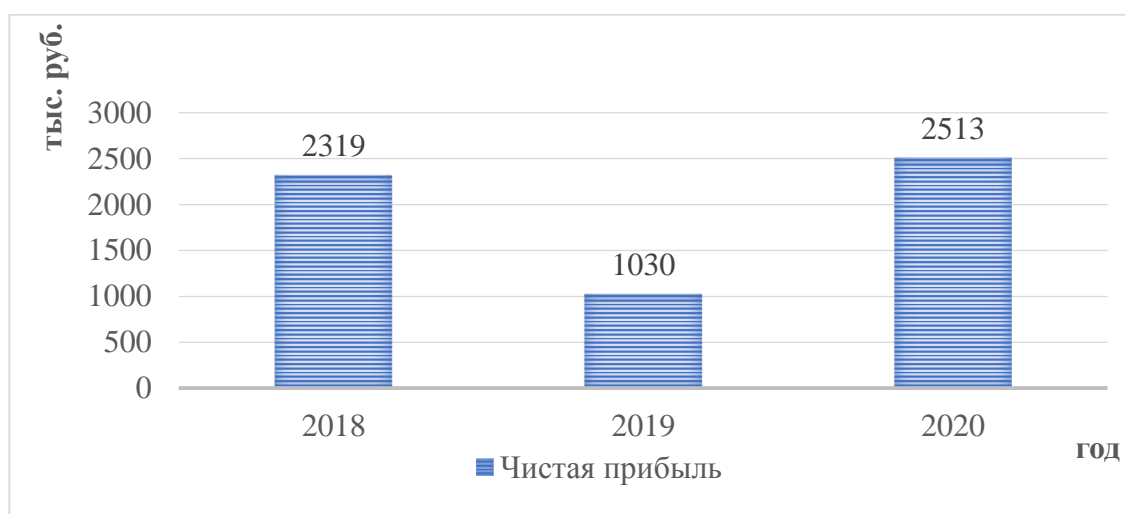


Рисунок 12 - Динамика чистой прибыли ООО «Компания Русский транзит» за 2018-2020 гг.

Чистая прибыль компании в 2018 году составила всего 2 319 тыс. руб., в 2019 году заметен спад в 2,25 раза (1 030 тыс. руб.), в 2020 году рост составил 1 483 тыс. руб., и компания получила 2 513 тыс. руб. чистой прибыли.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод, что деятельность предприятия затратна и себестоимость продаж высока.

Это связано со специализированными условиями хранения продукции, себестоимостью доставки грузов по Амурской области, обслуживанию рефрижераторов и т.д.

Проанализируем эффективность использования основных средств ООО «Компания Русский транзит». Основными показателями эффективности использования основных средств являются: фондоотдача, фондоемкость, фондо-

вооруженность и фондорентабельность (таблица 2).

Таблица 2 - Эффективность использования основных средств ООО «Компания Русский транзит»»

Показатели	Период			Абсолютный прирост, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
	Выручка, тыс. руб.	195702	209045	235946	13343	26901	106,8
Среднегодовая численность работников, чел.	3	3	3	0	0	100,0	100,0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	6033	6274	6971	241	697	104,0	111,1
Прибыль от продажи, тыс. руб.	3657	1670	3508	-1987	1838	-45,7	210,0
Фондоотдача, руб.	32,4	33,3	33,8	0,9	0,5	102,8	101,5
Фондоёмкость, руб.	0,0308	0,0300	0,0295	-0,0008	-0,0005	97,4	98,3
Фондовооруженность, тыс. руб.	2011,0	2091,3	2323,7	80,3	232,4	104,0	111,1
Фондорентабельность, %	60,61	26,62	50,32	-33,99	23,7	43,9	189,0

Анализ таблицы 2 показывает, что основные производственные фонды используются эффективно, так как эффективное использование основных фондов предполагает увеличение фондоотдачи и снижение фондоёмкости.

На предприятии ООО «Компания Русский транзит» наблюдается тенденция повышения фондоотдачи в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 2,8 %. И в 2020 году по сравнению с 2019 годом произошло повышение данного показателя еще на 1,5 %.

Обратный показатель фондоёмкости соответственно уменьшается течение исследуемого периода. Фондоёмкость основных производственных средств уменьшается в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 2,6 %. И в 2020 году по сравнению с 2019 годом произошло уменьшение данного показателя еще на 1,7 %. Это связано с уменьшением затрат на оборудование.

Фондовооруженность предприятия увеличивается в 2019 году по сравнению с 2018 на 80,3 тыс. руб.; в 2020 году значение этого показателя существенно увеличилось на 232,4 тыс. руб., что связано с количественным увеличением

основных производственных фондов.

Фондорентабельность означает количество прибыли, полученной на 1 рубль средств, вложенных в основные фонды. В течение исследуемого периода показатели фондорентабельности ООО «Компания Русский транзит» существенно в целом снижаются. В 2019 году по сравнению с 2018 годом фондорентабельность уменьшилась на 56,1 % и составила 26,62 %. Это означает, что на 1 рубль, вложенный в основные фонды, ООО «Компания Русский транзит» получало 26 рублей 62 копейки прибыли от продаж. В 2020 году по сравнению с 2019 годом фондорентабельность увеличилась, и компания получала в 2020 году уже 50 рублей 32 копейки с одного рубля, вложенного в основные фонды, но всё равно меньше по сравнению с 2018 годом. Это связано с финансовым кризисом в 2019 году.

Таким образом, в результате анализа основных показателей хозяйственной деятельности ООО «Компания Русский транзит» можно сделать вывод, что предприятие имеет положительную тенденцию своего развития, т.к. наблюдается увеличение показателя выручки от реализации продукции, работ, услуг данного предприятия. Наблюдается увеличение фондоотдачи при снижении фондоёмкости, а также, увеличение фондовооруженности, однако фондорентабельность на в исследуемого периоде имеет отрицательную тенденцию.

Проанализируем внешнюю среду ООО «Компания Русский транзит».

Основные конкуренты ООО «Компания Русский транзит» в торговле замороженной продукцией по Амурской области представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные конкуренты ООО «Компания Русский транзит» на рынке замороженных полуфабрикатов быстрого приготовления, овощей и фруктов

Наименование предприятия	Ассортимент продукции	Реквизиты
АО "КРИСТАЛЛ-АМУР"	Замороженные продукты быстрого приготовления оптом. Пицца. Продажа и доставка	675029, г. Благовещенск, ул. Заводская, д. 157-159
ООО «ДВ – ФУД»	Продажа замороженных продуктов быстрого приготовления оптом.	680000, Хабаровский кр, город Хабаровск, улица Дзержинского, дом 4, кв. 75
ОАО "ХЛАДОКОМ-БИНАТ"	Продажа замороженных полуфабрикатов -пельмени, вареники, котлеты, замороженные овощи и фрукты.	675020, г. Благовещенск, ул. Чайковского, д. 309

Таким образом, интенсивность конкурентной борьбы на рынках как замороженных полуфабрикатов, овощей и фруктов, так и на рынке мороженого достаточно велика, т.к. присутствует множество конкурентов, реализующих подобную продукцию.

Для выявления слабых и сильных сторон ООО «Компания Русский транзит» необходимо провести качественный системный анализ. Анализ внешней среды PEST-анализ проводится с целью выявления возможностей и угроз для организации. При анализе макросреды компании использовался метод анализа PEST. В ходе PEST-анализа были выявлены благоприятные и неблагоприятные тенденции, а также проанализировано возможное влияние четырех основных факторов макросреды на деятельность компании.

Результаты проведенного PEST-анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты PEST-анализа ООО «Компания Русский транзит»

Факторы	Значение фактора по шкале от -3 до 3
Политические	
Увеличение доли налогов, уплачиваемых субъектами малого предпринимательства	-1
Обеспечение благоприятных условий для развития субъектов малого предпринимательства	+2
Государственное регулирование конкуренции	+1
Выборы в местные органы власти	0
Экономические	
Рост цен на энергоносители	-2
Уровень инфляции в стране	-1
Рост рыночного спроса после экономического кризиса	+2
Появление более выгодных банковских продуктов	+3
Технологические	
Возрастание роли интернета как рекламной площадки	+2
Внедрение новых технологий в торговое оборудование	+2
Социальные	
Демографическое состояние в регионе	-1
Уровень платежеспособности населения	+2
Потребительские предпочтения	+3
Бренд	+1
Этнические/религиозные факторы	0

Политические факторы:

Уход государства от схемы упрощенного налогообложения и увеличение

налоговой нагрузки на предприятия малого бизнеса является в данном случае отрицательным фактором. данным случае является негативным фактором. Неблагоприятность этого фактора будет частично нивелирована постепенным переходом на новые налоговые ставки.

Тенденция государства к созданию благоприятных условий для развития малого бизнеса носит положительный характер. К ним относятся: кредитование по схемам с пониженной процентной ставкой, уменьшение количества проверок со стороны контролирующих органов, упрощение отчетности и так далее.

Государственное регулирование конкуренции, подразумевающее пресечение монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, не сильно влияет на деятельность малых коммерческих предприятий, но все же носит достаточно позитивный характер.

Экономические факторы:

Экономические силы:

Рост цен на энергоносители. Это приводит к увеличению затрат на транспортировку товаров, что приводит как к увеличению цены проданных товаров, так и к увеличению оплаты счетов за используемые складские площади (освещение, отопление, электричество, потребляемое торговым оборудованием, вывески, так далее.).

Уровень инфляции в стране. Как и в 2018 году, тенденция не совсем положительная. Несмотря на то, инфляция снизилась на 0,1 % по сравнению с 2017 годом и составила 8,7 %, она все же превысила уровень прогноза на начало 2018 года (6,5-7%), в 2019 году уровень инфляции составил всего 3 % (по данным Росстата), при этом общий рост потребительских цен составил 2,5 %. В декабре 2020 года инфляция составила 0,83 %, а в целом за 2020 год 4,91 %, сообщает окончательные данные по динамике потребительских цен Росстат.

Рост рынка после экономического кризиса. Постепенное возвращение к докризисному уровню заработной платы, а местами даже превышение ее, стабилизация экономической ситуации в стране приводит к тому, что люди начинают покупать не только продукты питания и предметы первой необходимости,

но и другие товары, в том числе одежду, что позволяет охарактеризовать данный фактор как положительный.

Появление новых продуктов на рынке банковских услуг, изменение условий кредитования коммерческими банками для малого бизнеса в корне меняет отношение к заемным средствам, позволяет получать дополнительный доход, открыть надежные инвестиционные проекты.

Технологические факторы:

Растущая роль Интернета как рекламной площадки. Такой фактор носит позитивный характер так как стоимость рекламы в сети Интернет довольно низкая в отличии от СМИ. Кроме того, информация может распространяться бесплатно, через различные форумы и социальные сети, когда их участники делятся своим мнением о конкретной компании. Конечно, следует учитывать, что эта информация также в некоторых случаях может выступать в качестве анти-рекламы. Но при внимательном отношении к покупателям, разумной ценовой политике и регулярном обновлении ассортимента количество таких случаев будет стремительно улучшаться

Внедрение новых технологий на производственных объектах может стать положительным фактором, расширяющим ассортимент продукции, предлагая новые услуги и представляя дополнительную рекламу.

Социальные факторы:

Демографическая ситуация в регионе. В Амурской области. Сейчас и в ближайшие годы прогнозируется сокращение численности молодежи. Численность лиц предпенсионного и пенсионного возраста, наоборот, будет расти. Учитывая, что молодежь является наибольшим потребителем, этот фактор негативно скажется объёме продаж компании.

Уровень платежеспособности населения. Несмотря на относительную стабилизацию экономической ситуации в стране после финансового кризиса уровень доходов большинства россиян остается невысоким. Для торгового предприятия подобный фактор является отрицательным. Но в Белогорске начато строительство газоперерабатывающего завода, что повлияет на уровень тру-

довой миграции в положительную сторону.

Потребительские предпочтения. Большинство потребителей Амурской области отдадут предпочтение относительно недорогим, но качественным продуктам. Ориентация на подобный товар - положительный фактор для торговой компании.

Известность бренда. Товары местных производителей пользуются спросом в связи с тем, что отличаются экологичностью, не содержат ГМО, поэтому имеют положительное влияние.

Этнические и религиозные факторы. Поскольку в Амурской области ни те, ни другие факторы не присутствуют явным образом, они не будут иметь определяющего значения.

Выявив сильные и слабые стороны ООО «Компания Русский транзит», а также наиболее вероятные угрозы и возможности, можно построить таблицу SWOT-анализа для данного предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица SWOT-анализа ООО «Компания Русский транзит»

	Возможности:	Угрозы:
1	2	3
	1) расширение ассортимента; 3) совершенствование технологий; 4) неудачное поведение конкурентов; 5) наличие четкой стратегической цели; 6) мотивация сотрудников; 7) улучшение условий труда.	1) появление более сильных конкурентов на рынке; 2) изменение покупательских предпочтений; 3) сбой в поставках; 4) рост налогов, инфляции; 5) снижение уровня жизни населения.
Сильные стороны:	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
1) широкий ассортимент; 2) значительная доля на рынке; 3) средний уровень цен 4) постоянные поставщики; 5) низкий уровень текучести кадров.	1) использование скрытых коммуникативных приемов в целях рекламы будет привлекать больше клиентов; 2) с увеличением уровня жизни населения и отлаженной сбытовой сетью предприятие способно увеличить объемы реализации, тем самым увеличивая свою прибыль; 3) совершенствование технологий способствует высокой производительности труда и прибыли; 4) четкая стратегия позволит использовать все возможности.	1) усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; 2) появление конкурентов вызовет дополнительные расходы; 3) известность на рынке защитит от товаров субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; 4) грамотное продвижение товара и отлаженная работа персонала.
Слабые стороны:	«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»

1	2	3
1. Недостатки в рекламной политике. 2. Низкий уровень обслуживания.	1) совершенствование менеджмента поможет предотвратить сбои в снабжении и улучшить организационную структуру;	1) появление новых конкурентов, низкий уровень обслуживания ухудшат конкурентную позицию; 2) неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;3) непродуманная рекламная политика не удержит покупателей;
3. Недостаточный контроль исполнения распоряжений. 4. Высокая зависимость от поставщиков.	2) недостатки рекламной политики создадут затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента продукции и услуг.	4) сбои в поставке, небольшая номенклатура при росте темпов инфляции может привести к банкротству.

SWOT-анализ показал, что тесная связь с поставщиками может помочь компании снизить себестоимость продукции за счет получения скидок на закупаемое сырье. Расширение ассортимента продукции и низкие цены могут принести организации рост прибыли и рентабельности. Основными угрозами в деятельности ООО «Компания Русский транзит» являются: усиление конкуренции, потеря покупателей из-за несоответствующего качества продукции.

Избежать потери покупателей можно благодаря положительной репутации компании, налаженным связям с потребителями, широкому ассортименту востребованной продукции, а также относительно невысоким ценам на товары.

Чтобы сохранить высокое качество при средней рыночной стоимости продукта, нужно обратить внимание на снижение его стоимости. Для поддержания высокого качества при среднерыночной стоимости продукции следует обратить внимание на снижения ее себестоимости. ООО «Компания Русский транзит» составляя номенклатуру составляя ассортимент, необходимо определить текущие и будущие потребности покупателей. Также следует оценить существующие аналоги товара конкурентов по тем же направлениям и провести варьирование ассортимента из-за изменения уровня конкурентоспособности.

Рассмотрим текущее положение ООО «Компания Русский транзит» на рынке. Для анализа конкурентной среды можно использовать модель конкурентных сил М. Портера, представленную на в таблице 6.

Таблица 6 - Матрица 5 сил М. Портера ООО «Компания Русский транзит»

Параметр	Значение	
Угроза прихода новых конкурентов	Низкий	На данный момент барьер входа в отрасль достаточно высок, потому что, во-первых, на рынке замороженной продукции существует большое количество конкурентов, а во-вторых, среди них есть очень крупные и сильные компании, которые продают продукт в больших объемах и имеют относительно низкие производственно-сбытовые издержки.
Угроза товаров-заменителей	Низкий	При условии вложения достаточно больших средств, как в производство, так и в продвижение продукции, предприятия имеют шанс завоевать существенную долю рынка, тем самым уменьшив долю рынка компании.
Угроза силы позиции поставщиков	Высокий	Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. В данном случае, это скорее рынок потребителей, нежели поставщиков.
Угроза силы клиентов	Высокий	Замороженная продукция широко представлена на российском рынке. Выбор покупателя очень богат, поэтому он легко может переходить от одного производителя к другому, как в одной ценовой категории, так и в разной. Поэтому влияние покупателя в этом случае очень велико.
Конкурентная борьба в отрасли	Высокий	Интенсивность конкурентной борьбы на рынках как замороженных полуфабрикатов, овощей и фруктов, так и на рынке мороженого достаточно велика, т.к. присутствует множество конкурентов, реализующих подобную продукцию.

Первой конкурентной силой является приход новых конкурентов. Анализируя положение компании ООО «Компания Русский транзит» с точки зрения прихода новых конкурентов, можно сказать следующее:

1) На данный момент барьер входа в отрасль достаточно высок, потому что, во-первых, на рынке замороженной продукции существует большое количество конкурентов, а во-вторых, среди них есть очень крупные и сильные компании, которые продают продукт в больших объемах и имеют относительно низкие производственно-сбытовые издержки. В этой связи можно сделать вывод, что компании, имеющей относительно прочные позиции на межрегиональном рынке, в целом можно не опасаться потенциальных конкурентов.

2) При вложении достаточно крупных средств, как в производство, так и в продвижение продукции, новые предприятия имеют шанс получить значительную долю рынка, тем самым сократив рыночную долю ООО «Компания Русский транзит». Второй силой является угроза товаров-заменителей. Она тоже не является существенной.

Третьей силой по классификации М. Портера является сила позиции по-

ставщиков.

Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. В данном случае, это скорее рынок потребителей, нежели поставщиков.

На территории РФ имеется достаточное количество поставщиков замороженных продуктов. При этом стоимость переключения производителей с одного поставщика на другого не критична. По этой причине, несмотря на некоторые возможности влиять на рынок, поставщики не могут диктовать правила игры на рынке.

Четвертая сила – сила позиции покупателей. Они же в данной ситуации сильнее поставщиков.

Формально покупатели компании — это оптовые посредники, которые продают продукцию конечным потребителям. Однако их деятельность напрямую зависит от предпочтений потребителей, поскольку они покупают наиболее продаваемые товары у компаний. Таковой и является рассматриваемая нами компания ООО «Компания Русский транзит».

Замороженная продукция широко представлена на российском рынке. Выбор покупателя очень богат, поэтому он легко может переходить от одного производителя к другому, как в одной ценовой категории, так и в разной. Поэтому влияние покупателя в этом случае очень велико.

Последней пятой силой является конкурентная борьба в самой отрасли. Интенсивность конкурентной борьбы на рынках как замороженных полуфабрикатов, овощей и фруктов, так и на рынке мороженого достаточно велика, т.к. присутствует множество конкурентов, реализующих подобную продукцию.

Хотя конкурентный анализ ООО «Компания Русский транзит» ведется, исследования коммуникационной эффективности рекламной деятельности компании в исследуемом периоде не ведутся. Это отрицательно сказывается на самой рекламной деятельности предприятия и, в конечном итоге, является одной из причин снижения выручки от реализации.

2.2 Анализ складской логистики предприятия

ООО «Компания Русский транзит» широко известно на рынке мороженого и продуктов питания глубокой заморозки. Прочная репутация, опыт и зна-

ние своего дела позитивно отражаются на доверии клиента к этой организации. Продукция, которую реализует компания, требует специальных условий хранения и перевозки. Компания имеет в собственности складские помещения общей площадью 700 м².

В задачах обеспечения бесперебойной работы складов желательна эффективная организация их функционирования, а также системы управления складской логистикой.

Логистический процесс на складе ООО «Компания Русский транзит» включает такие аспекты, как:

- 1) Снабжение запасами.
- 2) Разгрузка и приемка товаров.
- 3) Внутрискладская транспортировка.
- 4) Складирование и хранение товаров.
- 5) Комплектация заказов.
- 6) Информационное обслуживание склада.

Хотелось бы представить конкретный пример материального потока, протекающего внутри склада компании. На рисунке 13 приведена схема материального потока на складе ООО «Компания Русский транзит».

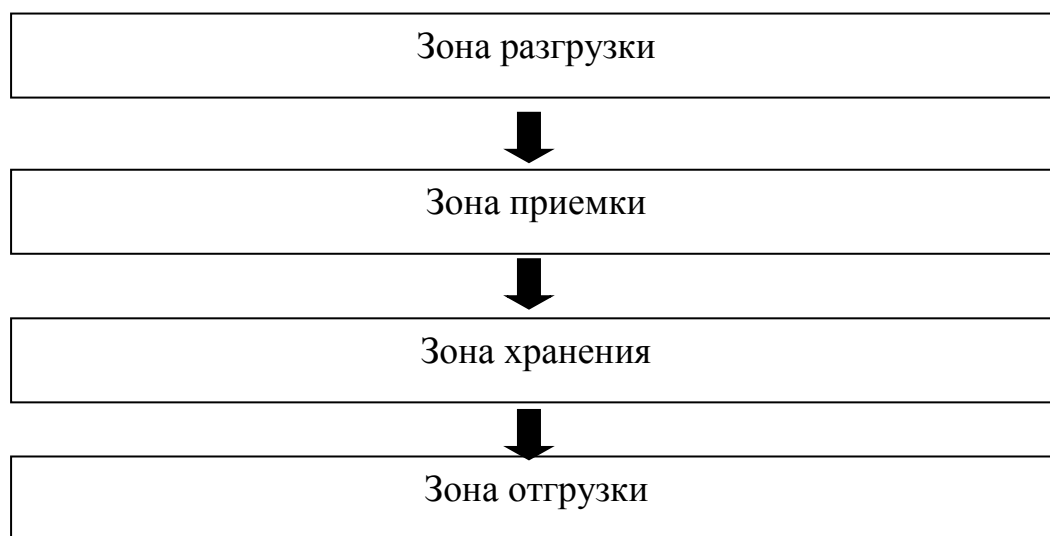


Рисунок 13 - Схема материального потока на складе ООО «Компания Русский транзит»

Все составляющие логистического процесса на складе взаимосвязаны. По-

этому такой подход позволяет не только четко координировать деятельность службы склада, но и осуществлять контроль за продвижением товара на складе с минимальными потерями.

Полный цикл организации работ продемонстрирован в таблице 7.

Таблица 7 – Полный цикл организации работ в ООО «Компания Русский транзит»

1 этап	2 этап	3 этап	4 этап
Оформление заказа и заключение договора и с поставщиком	Оплата и доставка продукции на склад компании	Оформление заказа и заключение договора с клиентом	Оплата и организация поставки покупателю

При оформлении заказа у поставщика компания учитывает стоимость продукции, услуги погрузо-разгрузочных работ, расход топлива и прочие затраты. Торговые агенты, выполняя роль посредника, производят поиск потенциальных клиентов или возобновляют сотрудничество со старыми. При заказе клиент может воспользоваться грузовыми автомобилями компании или самостоятельно организует доставку товара со склада компании. Компания взяла в лизинг грузовые автомобили HYUNDAI HD35. До 30 ноября 2021 арендуются 3 машины.

Размещение складских помещений ООО «Компания Русский транзит» организовано по децентрализованному принципу, то есть склады расположены отдельно друг от друга, непосредственно около мест обслуживания.

Схема зонирования на складе представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 - Схема зонирования на складе

В ООО «Компания Русский транзит» складские помещения снабжены полами, которые влагоустойчивы, удобны для уборки, прочны, рассчитаны на значительную нагрузку, с использованием следующих материалов: - цементобетон, асфальтобетон, метлахская плитка.

Складские стены в ООО «Компания Русский транзит» устроены на высоту 5 метров, облицованы плитками светлых тонов, потолки - побелены. Двери использованы без порогов. В неохлаждаемых помещениях допускается искусственное и естественное освещение.

Товары укладываются на подтоварники, а также специальные стеллажи, товар хранится в поступающей, – бочках, бадьях, ящиках, мешках, бидонах, коробках и т. Д. Склад оборудован морозильными камерами, температура в которых настраивается в зависимости от специфики хранения товара.

Анализируя расположение, можно сказать, что в целом все складское хозяйство расположено очень компактно, с использованием прерогативы расположения по принципу «на одном уровне». Для погрузочно-разгрузочных работ предусмотрены автодорожные подъезды.

Процесс складирования заключается в размещении и укладке товара на хранение. В последнее время компания серьезно задумалась об эффективности использования объема зоны хранения. На данный момент на территории склада располагается большое количество запасов, некоторые позиции товаров лежат «мертвым грузом».

В ходе исследования, проведенного NeoAnalytics на тему «Российский рынок замороженных полуфабрикатов: итоги 2020, прогноз до 2025 г.», выяснилось, что замороженные полуфабрикаты являются одним из самых молодых рынков в России.

В 2020 году объем рынка в денежном выражении составил около 280 млрд. рублей и увеличился на 18,9 % по отношению к аналогичному показателю прошлого года.

В среднесрочной перспективе рост рынка составит еще 8-10 %.

Наибольшая доля приходится на группу мучных полуфабрикатов пре-

имущественно за счетпельменей, на которые приходится около половины рынка замороженных полуфабрикатов.

В структуре производства мясных полуфабрикатов, наибольшую долю составляют крупнокусковые полуфабрикаты (25,1 %), полуфабрикаты мясные в тесте составляют 23,5 %, доля рубленых полуфабрикатов составляет около 23 %. Доля порционных полуфабрикатов составляет 15 %, мелкокусковых – 13,4 %.

В 2018 году средние цены производителей на мясные полуфабрикаты, охлажденные и замороженные составили 152,8 руб. за кг. и выросли за год на 30,7 %.

В 2020 году средние цены производителей на замороженные грибы и овощи составили 106,1 руб. за кг и выросли за год на 1,4 %.

В таблице 8 продемонстрирован ассортимент поставляемой продукции, а также перечень поставщиков.

Таблица 8 – Ассортимент продукции и основные поставщики ООО «Компания Русский транзит»

Название компании-поставщика	Номенклатура продукции
ООО «Агрокомплекс Росторгуевский»	Вареники, пельмени, манты, хинкали, котлеты
ООО «Кит Чен»	Пельмени, котлеты, тефтели, чебуреки, лапша, основы для пиццы
ООО «ГК Полюс»	Мороженное, вареники, пельмени, хинкали, манты, грибы, креветки, крабовые палочки, улитки, мидии, овощи, полуфабрикаты, сосиски, сардельки, блинчики, тесто, масло, мясо птицы, ягоды, фрукты
ООО «Лакомка»	Мороженное, фруктовый лед
ООО "ТД "Вкусняшкино"	Мороженное
ООО "Инмарко-Трейд"	Мороженное, шоколадные батончики
ООО "Фабрика Мороженого "Славица"	Мороженное, фруктовый лед
ООО "Амурский Залив"	Креветки, мясо птицы, говядина
ООО ТД «Любинский	Пельмени, голубцы, тефтели, торты

ООО «Компания Русский транзит» имеет широкий ассортимент продукции. В связи с этим, поставщики компании рассредоточены по всему Дальнему Востоку и Восточной Сибири.

Проведем АВС-анализ ассортимента продукции компании, представленный в приложении В.

Из анализа следует, что 80 % объёма прибыли от продаж компании приносит мороженное, фруктовый лед, морепродукты, грибы и пельмени. Остальные мясные полуфабрикаты, овощи и шоколадные батончики реализуют 15% прибыль компании.

При выборе поставщика компания отталкивается от 2 критериев: стоимости приобретения и качества обслуживания. Эффективным инструментом при выборе поставщика является метод экспертных оценок (таблица 9). Приведем пример выбора основных поставщиков ООО «Компания Русский транзит».

Таблица 9 – Ранжирование поставщиков ООО «Компания Русский транзит» за 2020 год

Критерий	Значимость	ООО «Агрокомплекс Росторгуевский»	ООО «Кит Чен»	ООО «ГК Полюс»
Надежность	0 - 5	4	4	5
Сроки	0 - 5	4	4	5
Цена	0 - 5	5	5	4
Интегральная оценка	$\Sigma =$	13	13	14

Из произведенных расчетов, наиболее предпочтительным поставщиком является ООО «ГК Полюс», г. Владивосток» - самая крупная компания на Дальнем Востоке по прямой доставке мороженого и замороженных продуктов питания в розничные торговые точки и оптовым покупателям. Данный производитель наиболее предпочтителен по срокам поставок, близостью поставщика и качеством продукции. Отрицательным фактором данного производителя является не полный ассортимент требуемой упаковочной продукции, в связи с этим, некоторые позиции приходится закупать у других поставщиков.

Вся регистрация поступления, перемещения продуктов на складе происходит в бумажном виде, на складе нет программного обеспечения для ведения учёта. Вся отчётность составляется вручную.

Для этого заведующий складом записывает в журнале информацию о предпродажной подготовке, прибывших, отгруженных товаров. На основании полученного документа специалист по реализации формирует документацию и

отчётность по каждому клиенту и на основании этих данных формирует ведомость о продажах, покупках продукции в письменном виде, которая передаётся директору.

В процессе приема продукции заведующий складом заполняет документацию. Поступление продукции оформляется приходным ордером, подписанным кладовщиком и экспедитором, который доставил груз. Если расхождения между предоставленным товаром и документами не отмечено, то приходный ордер можно не выписывать, а просто оформить приход путем проставления штампа на сопроводительных документах поставщика. Здесь же материально ответственное лицо учиняет подпись об оприходовании груза.

В приходном ордере должен быть указан поставщик, корреспонденции счетов, наименование, сорт, размеры и марка материальных ценностей. Также указывается код, количественные показатели, цена, сумма, порядковый номер записи по складской карточке. При этом данный ордер составляется в двух экземплярах, один из которых отправляется в бухгалтерию, а второй – копия - остается на складе. При выявлении отклонений по количеству, или цене, качеству от договора – должен быть составлен приемный акт.

В данных накладных указывается наименование продукции, ее количество и цена. При этом помимо товарной транспортной накладной так же оформляется договор, который четко регламентирует сроки и условия поставки, глубину и ширину ассортимента, стоимости, условий скидок и количество отгружаемой продукции.

2.3 Оценка эффективности складской логистики

При оценке эффективности складской логистики ООО «Компания Русский транзит» нужно проанализировать основные показатели, которые дают общее представление о развитии процесса складирования на предприятии.

Рассмотрим динамику движения материальных потоков на складе ООО «Компания Русский транзит» за исследуемый период. (таблица 8)

Таблица 8 - Динамика движения материальных потоков на складе ООО «Компания Русский транзит» за 2018-2020 гг.

Показатели	Период			Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп прироста, %
	2018	2019	2020		
				2020-2018	2020-2018
Входной поток, т	613705	686425	734850	121145	119,73
Выходной поток, т	473749	525787	563301	89552	118,90

Общее количество принятой на хранение продукции составило в 2018 г. – 613705 тонн, в 2019 г. – 686425 тонн, в 2020 г. – 734850 тонн. Легко определить, что в абсолютном значении входные потоки материальных ценностей на складе за анализируемый период выросли на 121145 тонн, а темп роста принятых на хранение единиц материальных ценностей за анализируемый период составил 119,73 %, что свидетельствует о увеличении поступления продукции на данном складе в 2020 г. по сравнению с 2018 г.

Делая анализ выходных потоков, можно отметить, что общее количество отпущенных материальных ценностей в 2018 г. составило 473749 тонн, в 2019 г. – 525787 тонн, в 2020 г. – 563301 тонн. Абсолютный прирост выходных потоков материальных ценностей на ООО «Компания Русский транзит» за анализируемый период составил 89552 тонн, а темп их роста составил 118,90 %.

По полученным значениям отслеживается тенденция, при которой в анализируемой динамике 2018-2020 гг. количество принятых на хранение материальных ценностей (входной поток) растет большими темпами по сравнению с отпущенными единицами (выходной поток). Это свидетельствует о том, что при отсутствии автоматизированной системы управления складского учета у ООО «Компания Русский транзит» с каждым годом анализируемого периода происходит накопление, увеличение запасов. Следовательно, это ведет к залеживанию и просрочке товаров на складе и к дальнейшей утилизации.

Проведем анализ динамики складского товарооборота компании.

Первым этапом анализа складского оборота товара ООО «Компания Русский транзит» изучается его динамика. Анализ динамики объема складского

товарооборота осуществляется за ряд лет, в данном случае взяты года с 2018 по 2020 год с использованием таких показателей как темп роста и темп прироста (таблица 12).

Таблица 9 – Анализ динамики и выполнения плана складского товарооборота ООО «Компания Русский транзит» за 2018 – 2020 год

Годы	План. товарооборот (тыс. руб.)	Факт. товарооборот (тыс. руб.)	Темп роста, %	Выполнение плана, товарооборота, %
2018	193330	195702	-	101,22
2019	215305	209045	106,82	97,09
2020	216150	235946	112,87	109,16

Данные таблицы 12 показывают за последние два года оптимальную динамику складского товарооборота: в 2019 году по сравнению с 2018 годом наблюдается увеличение товарооборота на 106,82 на %, что свидетельствует об положительной динамике, т.е. уровень продаж увеличился на 6,82 %.

В 2020 году по сравнению с 2019 годом наблюдается рост товарооборота на 12,87 %, что связано с реализацией запасов по средней стоимости товаров в период снижения покупательской способности.

За 2018 – 2020 гг. среднегодовой темп роста товарооборота в действующих ценах составил 109,85 %, это хороший показатель работы компании.

Следовательно, при растущем складском товарообороте необходима автоматизация управления складским учётом продукции компании.

Также необходимо оценить выполнение плана товарооборота. Следует отметить то, что не выполнение товарооборота наблюдалось 2019 году, что может, является следствием повышения себестоимости продукции, в частности роста затрат по складским операциям.

У ООО «Компания Русский транзит» нет Интернет-сайта, что в наше время информационных технологий является серьезным упущением.

Поиск поставщиков происходит на торговых интернет-площадках и различных каталогах фирм-посредников.

Крайне редко предприятие использует рекламу в сети Интернет на теле-

видении и радио, — это неблагоприятным, на наш взгляд образом сказывается на эффективности рекламной деятельности, так как многие конкуренты используют рекламу и получают в результате этого положительный эффект.

Таким образом, в результате анализа складской логистики ООО «Компания Русский транзит», можно утверждать, что на начальном этапе деятельности предприятия генеральный директор не рассматривал варианты внедрения программного обеспечения для автоматизации системы управления складским учётом, так как ручная работа не составляла проблем с учётом из-за небольшого количества поставляемой продукции. В настоящее время, в связи с увеличением складского товарооборота повысилась сложность учёта. Более того, ручной способ составления отчётности не является надёжным из-за возможности ошибок, так как человек может ошибиться, и из-за этого на складе возможен ряд проблем, таких как несоответствие количества продукции или по ошибке/забывчивости не указать важные данные для корректной и точной работы склада.

Поэтому необходимо разработать проект по совершенствованию складской логистики ООО "Компания Русский транзит».

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКИ ООО «КОМПАНИЯ РУССКИЙ ТРАНЗИТ»

3.1 Разработка направлений совершенствования складской логистики

В ходе анализа складской логистики ООО «Компания Русский транзит» были выявлены следующие недостатки управления складской логистикой в компании. (рисунок 15).

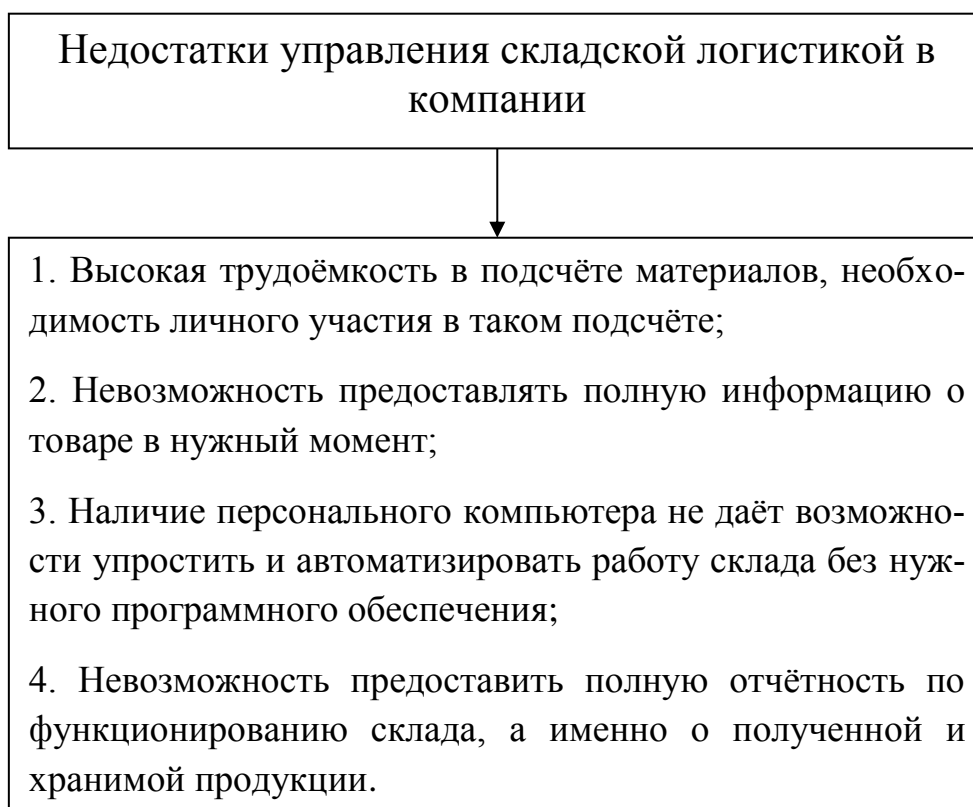


Рисунок 15 - Недостатки управления существующей складской логистики в ООО «Компания Русский транзит»

На сегодняшний день в компании нет грамотного учёта на складе, который позволяет очень быстро получить информацию о товаре, хранимом на складе, что очень важно для работы предприятия, управления им. Таким образом, можно сделать вывод о том, что существующая на складе практика учёта является неудобной, трудоёмкой и малопродуктивной в текущих условиях предприятия и требует замены.

Проведем SWOT-анализ текущего состояния складского учёта ООО

«Компания Русский транзит». (таблица 9).

Таблица 9 - SWOT-анализ текущего состояния складского учёта ООО «Компания Русский транзит»

Внутренние сильные стороны (S)	Внутренние слабые стороны (W)
1. Информация доступна на бумажных носителях и не зависит от технического состояния техники.	1. Высокая вероятность потери данных. 2. Не реализованы никакие отчёты для анализа работы склада. 3. Скорость и качество бизнес-процесса напрямую зависит от специалиста.
Внешние возможности (O)	Внешние угрозы (T)
1. Бизнес-процесс позволил фиксировать работу склада.	1. Недостатки в процессе сбора, занесения, хранения информации. 2. Потеря данных при уничтожении бумажных носителей.

Далее рассмотрим ситуацию в разрезе тех же факторов после внедрения системы (таблица 10).

Таблица 10 - SWOT-анализ после внедрения программного обеспечения

Внутренние сильные стороны (S)	Внутренние слабые стороны (W)
1. Повышение качества учета склада. 2. Удобные интерфейс. 3. Возможность доработки системы под нужды предприятия. 4. Автоматизация основных функций работника склада. 5. Возможность проводить анализ. 6. Увеличение скорости работы персонала	1. Первичные данные о товаре вносятся вручную. 2. Требуется найм или обучение персонала.
Внешние возможности (O)	Внешние угрозы (T)
1. Сокращение времени на работу с обработкой и внесением первичной информации. 2. Использование современного программного средства.	1. Конкуренция на рынке программного обеспечения

Как показывает сравнительный SWOT- анализ таблиц 9 и 10 при внедрении программного обеспечения, автоматизирующего складской учёт компании ООО «Компания Русский транзит» автоматизируются некоторые функции по ведению документации, появится возможность составления отчётности, для анализа работы склада. Таким образом, SWOT-анализ выявил необходимость во внедрении программного обеспечения.

Количество информации, которую необходимо переработать для выра-

ботки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Невозможность дальше работать на складе без автоматизированного управления, заполняя все журналы вручную принуждает к внедрению ПО.

Без программного обеспечения очень сложно обрабатывать информацию в большом объёме информации о поступающих данных. Так же много документов, написанных вручную приходят в негодность.

Данные о товаре должны быть достоверны, а данные об остатках материалов актуальными. Своевременно полученные и проанализированные данные позволяют предприятия нормально функционировать, не нарушая бизнес-процессы. Для эффективности сбора данных и их использования используются автоматизированные информационные системы.

После внедрения ПО появиться возможность организовать электронный документооборот, который решит часть описанных выше проблем.

Для ликвидации недостатков необходимо внедрить программу, которая должна позволить:

- сократить стоимость проведения всех складских операций;
- сократить количество ошибочных складских операций;
- сократить затраты на хранение товара на складе;
- повысить точность учёта;
- уменьшить зависимость от «человеческого фактора».

ООО «Компания Русский транзит» занимается оптовой реализацией быстрозамороженных продуктов в Амурской области. Предприятие работает как с центром (Благовещенск), так и с периферией региона (от Ерофея Павловича до Облучья, по всей Амурской области, Уруша, Сквородино и т.д.). Для хранения замороженных продуктов следует соблюдать специальные условия, и следовательно, складские операции, рациональное использование имеющихся складских площадей для предприятия наиболее актуально. Длительное хранение не пользующейся спросом продукции в дорогостоящем оборудовании недопустимо.

Т.к. предприятие можно назвать малым, современные логистические технологии предприятию «не по карману». В данном проекте предлагается оптимальное по стоимости решение для формирования научнообоснованных логистических процессов.

2020 год отмечен пандемией, в связи с которой в бизнесе произошли кардинальные изменения. Все больше товаров продается «онлайн», все шире распространяется курьерская служба, и все чаще потребители пользуются доставкой товаров на дом, вместо приобретения их в обычных супермаркетах.

Данная тенденция удешевила себестоимость бизнеса, современным предприятиям не требуются большие торговые площади, мерчандайзеры, а в моду вошли профессионалы сферы онлайн-продаж.

В структуру продаж хорошо вписываются замороженные продукты. Это не только привычные овощи для жарки, это готовые обеды и целые меню, которые удобно и безопасно хранить в морозильной камере длительное время, при этом приготовить из них полноценный прием пищи занимает считанные минуты.

ООО «Компания Русский транзит» выступает связующим звеном между непосредственными производителями быстрозамороженной продукции и компаниями, реализующими ее в розницу.

Продукция, которую реализует компания, требует специальных условий хранения и перевозки. Себестоимость бизнеса составляет 96 % от выручки компании, следовательно, целесообразно, для дальнейшего развития максимально сократить издержки. Т.к. компания относится к категории «малый бизнес», следовательно, издержки на внедрение мероприятий должны быть минимальными.

На данный момент компания не может расширить клиентскую база в связи с тем, что максимально загружена в плане формирования поставок и загруженности складских помещений.

Для сокращения расходов компании необходимо оптимизировать складские издержки. Наилучшим решением данного вопроса является установка про-

граммного обеспечения основанного на модели формирования оптимального заказа.

В настоящее время на рынке программных услуг представлено много продуктов, которые отслеживают статистику, ведут аналитику и автоматически формируют заказ у поставщика компании, в котором размер партии, позиции имеют оптимальные значения.

Ведущие производители программного обеспечения для малого бизнеса являются «1С: логистика» и «ГлобалЛогистик». Для установки данного программного обеспечения требуется установка основного программного продукта, затраты на приобретение полной версии достаточно высоки.

Например, установка полной версии программы «1С: предприятие» обойдется пользователю в 200 тыс. руб. Далее устанавливаются дополнительное программное обеспечение и производятся необходимые подстройки. «1С Склад», «1С: Логистика». Затраты на использование одного рабочего места в месяц составляют около 10 тыс. руб.

Следовательно, следует обратить внимание на другие программные продукты, которые будут более просты в использовании, менее затратны, а результат из использования будет оптимальным.

Наш выбор – это программа «CRM: Склад» на портале «Бизнес.Ру». Программа предлагает ведение бизнеса и автоматизации бизнес-процессов в облачном сервисе без установки на ПК. Складской учет предполагает прозрачное движение товаров:

- полноценный складской учет как в желтой коробке, со всей необходимой документацией;
- управление ценами, гибкая система скидок, мониторинг залежного товара;
- перемещение по складам, работа с заказами покупателей;
- формирование потребности и заказ поставщикам в 3 клика;
- удобная приемка и инвентаризация товаров с помощью штрих-сканеров.

Владельцу бизнеса:

- контроль за бизнесом из любого места, где есть интернет;
- выручка и чистая прибыль в реальном времени;
- стабильная работа разных подразделений компании в одной программе - экономия на оборудовании и программистах;
- техподдержка в интернете и по телефону;
- помощь в интеграции от профессионалов по внедрению продукта именно в ваш тип бизнеса;
- бэкап всех ваших данных 3 раза в сутки - защита от потери данных из-за ошибок сотрудников - восстановление по требованию.

Оптимизация системы и настройка программного обеспечения происходит в течении трех месяцев. Подстройка системы предлагается разработчиком бесплатно. Существует мобильное приложение – облегченная версия.

Формирование оптимального заказа предполагает снижение издержек по складским операциям на 15 %. В стоимость пользования облачным сервисом входит первоначальная покупка рабочего места на трех пользователей в размере 15 тыс. руб. и 2 тыс. руб. за поддержание дальнейшего сервиса каждый месяц.

3.2 Проект совершенствования складской логистики

Данный проект совершенствования складской логистики ООО «Компания Русский транзит» будет разработан с помощью метода бизнес-планирования. В его разделах будут представлены производственный план, план маркетинга, организационный план и финансовый план.

Учитывая вид деятельности предприятия – оптовая реализация замороженными продуктами и полуфабрикатами, в план маркетинга входит:

- расширение клиентской базы на 15 % за счет ускорения процессов заказа и оптимизации работы склада.
- подключение клиентов и поставщиков компании к электронному ведению бизнеса;
- формирование рабочих мест в «Бизнес.ру» для оптимизации сроков сбора статистики;

- открытие и регистрация электронной подписи;
- подключение платежных систем для формирования финансовой отчетности и передачи данных по финансовой аналитике в фискальные и территориальные органы статистики;
- повышение имиджа компании, позиционирование как высокотехнологичной;

В связи с тем, что издержки компании снизятся, а оборот возрастет, клиентам компании могут быть предоставлены скидки и акции, которые несут в себе двойную выгоду: 1 – привлекают новых клиентов, 2 – освобождают складские площади от залежалого товара, расходы, на хранение которого не сопоставимы с предполагаемым доходом от отложенной реализации.

Все конкуренты ООО «Компания Русский транзит» работают на рынке Амурской области, но их присутствие на периферии сопряжено со значительными издержками. В большинстве случаев розничные покупатели региона сами приезжают в Благовещенск на оптовые базы и приобретают товары для их дальнейшей реализации. Либо нанимают транспортную компанию для перевозки товаров, что имеет значительные затраты.

В связи с таким положением дел, продукты питания в регионе на периферии гораздо выше по цене, чем в городе Благовещенске, а ассортиментный перечень короче. ООО «Компания Русский транзит» занимается не только оптовой реализацией, но и доставкой товаров, является связующим звеном между производителем и розничным потребителем. Стоимость продуктов для конечного потребителя, таким образом, гораздо выгоднее, а следовательно спрос выше, оборот капитала больше.

Ценовая политика компании включает в себя:

- 1 – затраты на приобретение товаров у производителя;
- 2 – торговая наценка 40 % от стоимости товара;
- 3 – стоимость перевозки.

Произведем анализ потенциальных потребителей (розничных компаний) ООО «Компания Русский транзит». Оборот розничной торговли в Амурской

области составил в 2020 году 132,8 млрд. руб. Основную часть оборота розничной торговли в Амурской области формируют торгующие организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность в стационарной торговой сети - 99,4 %, доля рынков и ярмарок составила 0,6 %. Число предприятий, занимающихся торговлей 3734 единицы. При этом 60 % из них занимаются торговлей продуктами питания. Предприятия крупных городов Амурской области, которые не входят в число потенциальных клиентов компании составляют 37 % от общего числа предприятий. Таким образом, можно посчитать объем рынка:

$$3734 - (3734 \times 0,37 \times 0,6) = 3734 - 828,95 = 2905 \text{ фирм.}$$

Таким образом, возможностей для расширения клиентской базы у ООО «Компания Русский транзит» достаточно. Сдерживающим условием является только возможности в охвате для данной организации – ограниченность складских площадей и возможности обработки запросов.

Для формирования нового образа компании ООО «Компания Русский транзит» «следует провести ряд маркетинговых мероприятий:

- создание постоянного сайта компании;
- формирование информационных писем для существующих клиентов о новых моделях ведения бизнеса;
- формирование рекламно-информационной компании для потенциальных клиентов.

Для успешного формирования аудитории подойдет таргетированная реклама в Интернет. Также необходимо провести встречи и презентации ООО «Компания Русский транзит» в городах, расходы на них тоже будут отнесены на маркетинговые затраты. Затраты на маркетинговые мероприятия представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на маркетинговые мероприятия

Наименование затрат	Периодичность	Сумма, руб.
1. Проведение встреч, презентаций	Единовременно	50000
2. Реклама в Интернет: контекстная реклама в социальных сетях, Я.Директ и G.AdWords	Ежемесячно	20000
3. Рассылка информационных писем партнерам	Единовременно	-
4. Покупка хостела для формирования сайта	Ежегодно	10000
Итого затрат в первый месяц:		
Единовременных		50000
в месяц		20000
в год		300000

Для реализации маркетинговых мероприятий компании будет тратить порядка 20 тыс. руб. в месяц, в год стоимость маркетинговых мероприятий составит 300 тыс. руб. В стоимость войдут ежегодные презентации в городах Амурской области товаров компании и метода работы с клиентской базой. Обслуживание хостела, на котором расположится сайт компании составит 10 тыс. руб. ежегодно.

После внедрения программного обеспечения «CRM: Склад» гарантиями Бизнес.ру будет являться сокращение издержек по складским операциям, приносящее еще 15 % экономии, и соответствующее расширение клиентской базы на 15 % за счет ускорения и облегчения труда работников склада и затоваренности складских помещений.

Скидки и акции на залежавшиеся товары обойдутся компании в 25 % от их стоимости:

$$35391,9 \times 0,25 = 8\,847,8 \text{ тыс. руб.}$$

Расходы по складским операциям на данный момент составляют 15 % от себестоимости продаж:

$$212351,4 \times 0,15 = 31\,852,7 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение товарооборота на 15 % за счет роста продаж составит:

$$235946 \times 0,15 = 35391,9 \text{ тыс. руб.}$$

Снижение затрат будет происходить постепенно, в течении 6 месяцев.

Достигнет своего максимума на 7 месяц внедрения.

Начало работы с новыми заказчиками запланировано начать в сентябре 2021 года после установки и опробования программы, произведения подстроек и достроек, формирования алгоритма работы с существующими клиентами.

Таким образом, составлен предварительный объем продаж и экономии, которая, как мы помним, влияет на финансовый результат в сторону увеличения (таблица 14).

Таблица 14 – Определение предварительного объема продаж

	1-й год, месяца												2-й год, квартал				3-й, год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
Объем продаж, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	2949,3	2949,3	2949,3	2949,3	8847,98	8847,98	8847,98	8847,98	35391,9
Увеличение финансового результата						26,5	39,8	79,6	159,3	238,9	318,5	398,2	7963,2	7963,2	7963,2	7963,2	31852,7
Итого, тыс. руб.	13058,1												67244,6				67244,6

Производственный план включает в себя расчет затрат необходимых для оптимизации логистических складских операций и места хранения, а именно внедрение программного обеспечения и последующее создание рабочих мест на «CRM: Склад на портале Бизнес.ру и разработка сайта компании на платном хостинге.

Затраты на оптимизацию складских операций:

Таблица 15 – Затраты на производство

Вид и наименование затрат	1 год			2 год	3 год
	Кол-во, ед.	Цена, тыс.руб.	Стоимость, тыс.руб.	Стоимость, тыс.руб.	Стоимость, тыс.руб.
Создание рабочего места в программе «CRM: Склад» на Бизнес.Ру	3	5	15	-	-
Подстройка программы под специализацию компании, обслуживание	1	2	2	24	24
Создание сайта компании на платном хостинге	1	15	15	3	3
Итого	4		32	27	27

Таким образом, для формирования новой оптимизированной логистической системы управления компании потребуется рабочее место в аккаунте Бизнес.Ру – 3 (руководитель, логист, заведующий складом).

Создание сайта компании на платном хостинге будет выполнено силами самой компании, затраты на покупку хостинга составят 15 тыс. руб., и готовое обслуживание во второй и последующие годы по 3 тыс. руб.

В ООО «Компания Русский транзит» складскими операциями занимается Зав. Складом. Анализом и формированием закупочной политики – специалист по реализации. Отдел логистики отсутствует. Непосредственно складскими операциями занимаются кладовщики – 6 человек, которые формируют отправки в соответствии с заявкой, выданной им заведующим складом.

Таким образом, компании следует организовать отдел логистики, в который войдут: логист, заведующий складом и 4 кладовщика.

Потребность в персонале и фонд оплаты труда представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Потребность в персонале и фонд оплаты труда

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, тыс.руб.	Затраты на зарплату, тыс. руб.	Начисления на зарплату, тыс.руб.
Логист	1	35	420	126,84
кладовщики	-2	45	540	163,07
Итого	-2	-10	-120	-36,23

Заработная плата логиста устанавливается штатным расписанием в размере 35 тыс. руб. в месяц, Страховые выплаты в бюджет на социальное страхование работников, а Амурской области составляют - 30,2 %:

- ставка взносов на обязательное пенсионное страхование – 22 %;
- ставка взносов на обязательное медицинское страхование – 5,1 %;
- ставка взносов на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством – 2,9 %;
- ставка взносов на страхование от несчастных случаев на производстве и в связи с профессиональными заболеваниями – 0,2 %.

В процессе оптимизации системы будут высвобождены 2 работника склад, сокращение затрат на выплату заработной платы положительно повлияет на финансовый результат. Общий итог экономии составит (с учетом приема на работу логиста) – 120 тыс. руб. в год. Для компании это является ощутимой экономией.

Таким образом, производственная себестоимость совершенствования складской логистики компании составит (таблица 17).

Таблица 17 – Калькуляция себестоимости

Показатели	2019 при объеме, тыс. руб.		2020 при объеме, тыс. руб.		2021 при объеме, тыс. руб.	
	на единицу	всего	на единицу	всего	на единицу	всего
Амортизация	0	0	0	0	0	0
Затраты на з/п	35	280	35	420	35	420
Начисления на з/п	10,57	84,56	10,57	126,84	10,57	126,84
Расходы на рекламу	60	40	60	60	60	60
Итого	105,57	404,56	105,57	606,84	105,57	606,84

Таблица 17 показывает, что в первый год внедрения новой системы затраты составят 404,56 тыс. руб., во второй и последующие 606,84 тыс. руб. (без учета инфляции).

График реализации проекта представлен в таблице 18.

Таблица 18 – График реализации проекта

Наименование этапов реализации проекта	Месяц 2021 г.								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Создание рабочего места в программе «CRM: Склад» на Бизнес.Ру									
Подстройка программы под специализацию компании, обслуживание									
Создание сайта компании на платном хостинге									
Реклама									

Начало проекта запланировано на май 2021 года. Постройка и адаптация программы на июнь 2021 года, одновременно с созданием сайта. Рекламные мероприятия можно будет осуществлять после его запуска.

Составим финансовый план.

Для реализации бизнес-плана по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит»: требуется создание рабочего места в программе «CRM: склад», оплата труда работников и реклама.

Таблица 19 – Общая потребность в инвестициях

Категории инвестиций	Период		
	1 год	2 год	3 год
Создание рабочего места в программе «CRM: Склад» на Бизнес.Ру	15	-	-
Подстройка программы под специализацию компании, обслуживание	2	24	24
Создание сайта компании на платном хостинге	15	3	3
Реклама	40	60	60
Персонал	364,56	547	547
Итого	436,56	633,84	633,84

По данным таблицы 19 в первый год общая потребность в инвестициях составляет 436,56 тыс. руб. Источником финансирования является собственная прибыль ООО «Компания Русский транзит»: на конец 2020 г. компания имеет необходимый капитал для инвестирования в данный проект (учредителем принято решение не изымать прибыль, а инвестировать в проект). Расходы будут происходить постепенно, следовательно, от кредитования стоит отказаться.

Начало формирования дополнительной клиентской базы – сентябрь 2021

года. Снижение себестоимости будет происходить плавно, по мере накопления данных о деятельности компании в программе. Аналитика в течении 6 месяцев снизит затраты на складские операции на 15 % от базовых расходов.

Повышение товарооборота планируется на 15 % от базовых показателей 2020 года. Оптимизация организационной структуры произойдет после внедрения и опробования программного обеспечения.

Таким образом, уже в первый год реализации запланированных мероприятий ООО «Компания Русский транзит»: получит дополнительный доход в размере 13 449,9 тыс. руб.

Отразим планируемый объем продаж в натуральном и стоимостном выражении (таблица 20).

Таблица 20 – Прогноз продаж

Показатели	1-й год, месяца												2-й год, квартал				3 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Увеличение объема продаж, %	0	0	0	0	0	1	1,5	3	6	9	12	15	3,75	3,75	3,75	3,75	15
В натуральном выражении	0	0	0	0	0	26,5	39,8	79,6	159,3	238,9	318,5	398,2	7963,2	7963,2	7963,2	7963,2	31852,7
Снижение себестоимости:	0	0	0	0	0	0	0	0									
- за счет оптимизации складских операций	0	0	0	0	0	0	0	0	2949,3	2949,3	2949,3	2949,3	2949,3	2949,3	2949,3	2949,3	35391,9
- за счет оптимизации организационной структуры	0	0	0	0	0	0	46,9	46,9	46,9	46,9	46,9	46,9	140,6	140,6	140,6	140,6	562,5
Итого	0	0	0	0	0	35,5	95,2	137,5	3710,5	3254,1	3337,7	3421,4	16956,5	16957,5	16958,5	16959,5	67822,1
												13449,9				67832,1	149104,0

Составим смету затрат (таблица 21).

Таблица 21 – Смета затрат

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Затраты на з/п, тыс. руб.		280	420	420
2. Начисления на з/п, тыс. руб.		84,56	126,84	126,84
3. Амортизация, тыс. руб.		0	0	0
4. Расходы на рекламу, тыс. руб.		40	60	60
5. Полная себестоимость, тыс. руб.	Σ (стр.1-4)	404,56	606,84	606,84
6. Функционально – административные издержки, тыс. руб.	стр. 5 – стр. 3	404,56	606,84	606,84
7. Финансовые издержки, тыс. руб.		0	0	0
8. Общие текущие издержки, тыс. руб.	стр. 5 + стр. 7	404,56	606,84	606,84

Бизнес-план финансируется за счет собственных средств, следовательно, в смете затрат финансовые издержки отсутствуют.

По данным таблиц 20 и 21 составим бюджет прибылей/убытков (таблица 22).

Таблица 22 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления, тыс. руб.	Прогноз продаж	13449,9	67832,1	67822,1
2. НДС, тыс. руб.		2690,0	13566,4	13564,4
3. Общие текущие затраты, тыс. руб.	Смета затрат	404,56	606,84	606,84
4. Прибыль от реализации (убыток), тыс. руб.	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	10355,3	53658,8	53650,8
5. Платежи в бюджет (налоги), тыс. руб.		2071,1	10731,8	10730,2
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	стр. 4 – стр. 5	8284,3	42927,0	42920,6
7. Чистая прибыль нарастающим итогом, тыс. руб.		8284,3	51211,3	94132,0

Таким образом, расчет бюджета прибылей/убытков показал, что прибыль компания получит уже в первый год внедрения предложенных мероприятий. В последующие годы прибыль компании будет расти.

В соответствии с налоговым законодательством РФ уплата налога на общей системе налогообложения производится после каждого квартала. Налоговые отчисления представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка, %	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период		
				1 год	2 год	3 год
Налог на прибыль	20	прибыль	раз в квартал	2071,1	10731,8	10730,2
Итого				2071,1	10731,8	10730,2

Таблица 24 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
ПРИТОК				
1. Источники финансирования	Источники финансирования	404,56	606,84	606,84
2. Общие поступления	Прогноз продаж	13449,9	67832,1	67822,1
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	8688,8	43533,9	43527,5
ОТТОК				
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	404,56	606,84	606,84
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	404,56	606,84	606,84
6. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	2071,1	10731,8	10730,2
7. Итого отток	Σ (стр. 4 + стр. 6)	2475,6	11338,6	11337,0
8. Превышение / дефицит денежных средств	стр.3 – стр. 7	6213,2	32195,3	32190,5
9. Кумулятивный денежный поток		6213,2	38408,5	70599,0

В первый год планируется инвестирование собственных средств на сумму 404,56 тыс. руб., в конце первого периода предприятие начнет получать доход от внедрения бизнес-плана по совершенствованию складской логистики, который будет потрачен на поддержание достигнутого уровня прибыльности проекта. Ежегодные затраты по проекту составлять 606,84 тыс. руб. во второй и последующие годы. Доход компании будет превышать расходы на 32,195,3 тыс. руб. ежегодно.

3.3 Оценка эффективности проекта по совершенствованию складской логистики

Проведем оценку общей эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит» (рисунки 15).

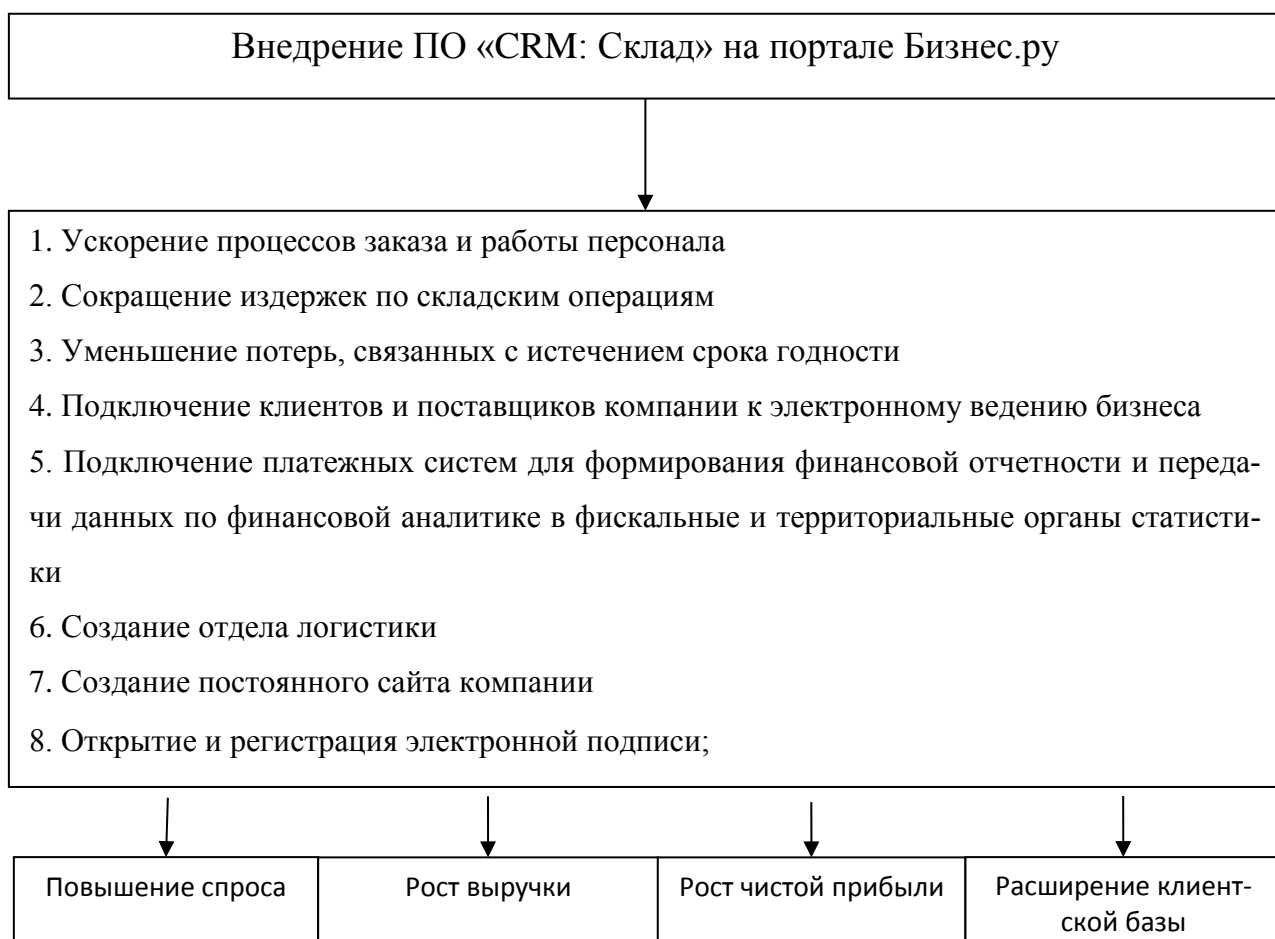


Рисунок 15 - Мероприятия по повышению эффективности складской логистики
ООО Компания Русский транзит»

Эффективность реализуемых мероприятий будет оценена путем использования метода бизнес-планирования. Будет произведён анализ экономической эффективности и чувствительности проекта, определены риски и выводы о возможности реализации бизнес-плана на практике.

Решение о реализации или не реализации проекта основывается на показателях его эффективности. В общем понимании эффективностью называют степень достижения наилучших результатов при наименьших затратах. Эффективность проекта – та категория, которая отображает соответствие затрат и результатов инновационного проекта интересам и целям участников, здесь могут учитываться интересы государства и населения

Показатели эффективности выражаются такими критериями как NPV, IRR, DPB, SRR. Прежде чем принять проект к реализации, данные критерии

рассчитываются на основе наиболее вероятных, ожидаемых факторов. В качестве подобных факторов могут выступать: объем продаж, постоянные издержки, переменные издержки, стоимость капитала, объем инвестиций, прибыль и т.д. Но на практике, реализация инвестиционного проекта, как правило, происходит в ситуации отличной от запланированной, т.е. проект планировался к реализации в одних условиях, а в итоге реализуется в других. Чтобы определить пределы допустимого изменения фактора, при которых реализовывать проект еще имеет смысл, применяется метод анализа чувствительности проекта.

В таблице 25 представлен расчет эффективности проекта по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит»:

Ключевым показателем оценки доходности инвестиционного проекта является ставка дисконтирования. Эта величина лежит в основе различных методов инвестиционной оценки бизнеса и позволяет привести будущие денежные потоки к текущему состоянию. С её помощью производится оценка эффективности вложений, что позволяет из всех возможных направлений инвестирования выбрать наиболее перспективное.

Для данного проекта ставка дисконтирования составляет, будет складываться из ключевой безрисковой ставки ЦБ РФ (4,5) и уровня роста потребительских цен - 1,5 %. В результате расчетов $NPV = 123755,95 > 0$. Следовательно проект следует принять.

Таблица 25 – Расчет эффективности проекта

Показатели	Порядок расчета	1 год										2 год					3 год		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
ПРИТОК																			
1. Общие поступления	Прогноз продаж	0	0	0	0	0	33,54	95,19	137,50	3170,46	3254,09	3337,72	3421,36	16956,52	16957,52	16958,52	16959,52	67822,06	
2. Ликвидационная стоимость																			
3. Итого приток	Σстр.1+стр.2	0	0	0	0	0	33,54	95,19	137,50	3170,46	3254,09	3337,72	3421,36	16956,52	16957,52	16958,52	16959,52	67822,06	
ОТТОК																			
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404,56	0	0	0	606,84	0	0	0	606,84
5. Функционально-административные расходы	Смета затрат	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404,56	0	0	0	606,84	0	0	0	606,84
6. Финансовые издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404,56	0	0	0	606,84	0	0	0	606,84
7. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	2071,067	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Итого отток	Σ(стр.4 по стр.8)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3284,747	0	0	0	1820,52	0	0	0	1820,52
9. Чистый денежный поток	стр.3-стр.8	0	0	0	0	0	33,54	95,19	137,50	-114,29	3254,09	3337,72	3421,36	15136,00	16957,52	16958,52	16959,52	66001,54	
10. Кумулятивный чистый денежный поток		0	0	0	0	0	33,54	128,73	266,24	151,95	3406,04	6743,77	10165,12	25301,12	42258,63	59217,15	76176,67	142178,21	
11. Ставка (норма) дисконта, дол		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
12. Коэффициент дисконтирования	$1/(1+r)^t$	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,943	0,890	0,890	0,890	0,890	0,840	
13. Дисконтированный денежный поток	стр.9*стр.12	0	0	0	0	0	31,65	89,80	129,72	-107,82	3069,90	3148,80	3227,69	13470,98	15092,13	15093,02	15093,91	55416,17	
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток		0	0	0	0	0	31,65	121,45	251,17	143,35	3213,25	6362,04	9589,74	23060,72	38152,85	53245,87	68339,78	123755,95	

На рисунке 16 представлен графический расчет показателя внутренней нормы доходности.

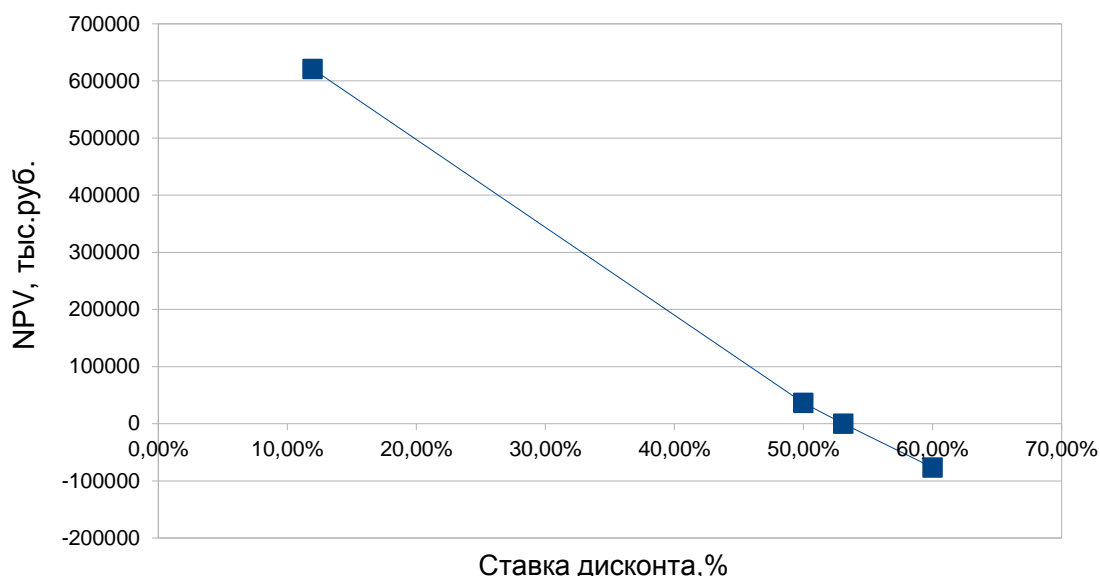


Рисунок 16 – Графическое определение IRR

Таким образом, внутренняя норма прибыльности составляет 53,1 %. Так как значение $IRR > r$ (норма дисконта), то проект следует принять.

Показатели эффективности представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), руб.	123755,95
Период окупаемости (DPB), год	0,2
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	53,10

Дисконтированный период окупаемости равен двум месяцам, что свидетельствует о том, что инвестиции окупятся на втором месяце его внедрения.

Проведем анализ чувствительности проекта, с его помощью определим, какой из факторов в большей степени будет влиять на экономическую эффективность реализации бизнес-плана (таблица 27).

Таблица 27 – Чувствительность проекта

Изменение фактора	90,00%	100,00%	110,00%
Стоимость первоначальных затрат, руб.	40479,81	40439,36	40398,90
Рост заработной платы, руб.	28754,5	28693,8	28633,1
Объем продаж, тыс. руб.	35539,8	39832,5	44125,2

Анализа чувствительности проекта показал, что изменение на $\pm 10\%$ таких факторов как заработная плата влияет на проект и снижает его доходность. Но, т.к. в совокупности все мероприятия подобраны оптимально, проект будет прибыльным даже при изменении всех трех показателей.

Рисками проекта по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит» являются:

- 1) несоблюдение календарного плана-графика;
- 2) несоответствие фактических результатов проекта запланированным;
- 3) недостаточный уровень компетентности персонала;
- 4) увеличение игроков на рынке.

Представленные риски, возможно, классифицировать на субъектные (внутренние), т.е. зависящие от внутренних факторов организации: персонал, финансы, материально-техническое и информационное обеспечение и др., а также объективные (внешние) т.е. появившиеся под влиянием внешних факторов: политико-правовых, экономических, социально-демографически, а также технико-технологических. Дерево рисков проекта представлено на рисунке 17.

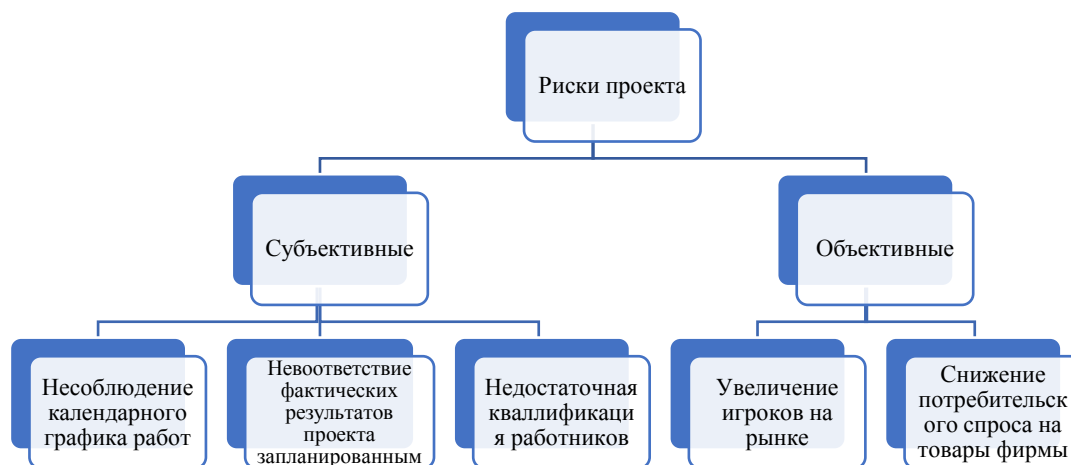


Рисунок 17 – Дерево рисков проекта по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит»

Согласно представленным сведениям, риск недостаточного уровня спроса на услуги компании, после реализации проекта, является как субъективным, так и объективным, по причине того, что указанный риск может быть спровоциро-

ван как внутренними, так и внешними факторами.

Оценка представленных рисков проведена на основе экспертного метода с использованием пятибалльной шкалы: 0 – наименее существенный риск; 5 – наиболее существенный риск. В качестве экспертов приглашены: руководитель проекта: директор организации (Д); бухгалтер (Б); заведующий складом (ЗС); специалист по реализации (СР). Результаты оценки представлены в таблице 28. Таблица 28 – Оценка рисков проекта по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит»

Критерии оценки	Проблемы				Итого
	Д	Б	ЗС	СР	
Несоблюдение календарного плана-графика	5	4	5	4	18
Несоответствие фактических результатов проекта запланированным	5	5	4	4	18
Недостаточный уровень спроса на услуги компании, после реализации проекта	3	4	4	4	15
Увеличение игроков на рынке	4	5	3	4	16

Согласно представленным результатам, наибольшую вероятность имеет риск несоблюдения календарных сроков проекта и несоответствия фактических результатов проекта запланированным.

В целях минимизации негативного влияния указанных рисков, следует реализовать мероприятия:

- установить строгий контроль над ходом реализации проекта;
- установить строгий контроль над соблюдением календарного плана-графика;
- подготовить кадровый резерв и заблаговременно отобрать несколько кандидатов на должность логиста;
- тщательно оговорить условия договора с компанией сервиса «Бизнес.Ру»;
- провести детальную проработку адаптированности программы условиям ведения бизнеса ООО «Компания Русский транзит».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе было рассмотрено ООО «Компания Русский транзит», составлена его организационно-экономическая характеристика, произведен анализ внутренней и внешней среды, выполнен анализ управления складской логистикой на предприятии, а также составлен проект совершенствования складской логистики компании.

В настоящее время, в связи с увеличением складского товарооборота на предприятии повысилась сложность учёта. Более того, ручной способ составления отчётности не является надёжным из-за возможности ошибок, так как человек может ошибиться, и из-за этого на складе возможен ряд проблем, таких как несоответствие количества продукции или по ошибке/забывчивости не указать важные данные для корректной и точной работы склада. Следовательно, при растущем складском товарообороте необходима автоматизация управления складским учётом продукции компании.

Поэтому необходимо разработать проект по совершенствованию складской логистики ООО «Компания Русский транзит».

Основным целью проекта является внедрение программного обеспечения «CRM: Склад» на портале Бизнес.ру, которая позволит автоматизировать складской учёт ООО «Компания Русский транзит»

Источником финансирования является собственная прибыль ООО «Компания Русский транзит»: на конец 2020 г. компания имеет необходимый капитал для инвестирования в данный проект (учредителем принято решение не изымать прибыль, а инвестировать в проект). Расходы будут происходить постепенно, следовательно, от кредитования стоит отказаться.

После внедрения «CRM: Склад» на портале Бизнес.ру в компании будут реализованы следующие мероприятия:

- 1) Ускорение процессов заказа и работы персонала.
- 2) Сокращение издержек по складским операциям.
- 3) Уменьшение потерь, связанных с истечением срока годности.

4) Подключение клиентов и поставщиков компании к электронному ведению бизнеса.

5) Подключение платежных систем для формирования финансовой отчетности и передачи данных по финансовой аналитике в фискальные и территориальные органы статистики.

6) Создание отдела логистики.

7) Создание постоянного сайта компании.

8) Открытие и регистрация электронной подписи.

9) Повышение имиджа компании, позиционирование как высокотехнологичной.

Таким образом, уже в первый год реализации запланированных мероприятий ООО «Компания Русский транзит»: получит дополнительный доход в размере 13 449,9 тыс. руб. В последующие годы прибыль компании будет расти.

Прогнозируемые показатели эффективности проекта, полагаемые при его реализации в соответствии с программами, следующие:

Период окупаемости – 2 месяца.

NPV – 123755,95.

Внутренняя норма доходности 53,1 %.

По данным анализа экономической эффективности, данный проект целесообразно принять к реализации с финансовой точки зрения

Анализируя проект в целом, можно сделать вывод его существенной эффективности для ООО «Компания Русский транзит».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Альбеков, А.У. Логистика коммерции / А.У. Альбеков. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. - 512 с.
- 2 Аникин, Б.А. Коммерческая логистика / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2010.- 432 с.
- 3 Арустамян, Э. С. Простые и двойные складские свидетельства. Теория и практика регионального применения / Э.С. Арустамян. - М.: Гамма, 2017. - 272 с.
- 4 Ахметов, Я.Х. Система управления складом / Я.Х. Ахметов // Складские технологии. - 2012. - №10.- С.8-12.
- 5 Баринов, В. Бизнес-планирование / В. Баринов. – М.: Форум, 2018. – 256 с.
- 6 Белавский, Е.А. Учет товаров на складе / Е. А. Белавский // Логистика. - 2010. - №3. - С.4-9.
- 7 Берг, И.П.ван ден Склад как конкурентное преимущество. Что делать, чтобы стать лучшим / И.П.ванден Берг. - М.: AXELOT, 2013. - 296 с.
- 8 Бланк, И. Основы инвестиционного менеджмента / И. Бланк. – М.: Эльга, 2017. – 672 с.
- 9 Волгин, В. В. Логистика хранения товаров. Практическое пособие / В.В. Волгин. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 368 с.
- 10 Волгин, В. В. Логистика хранения товаров. Практическое пособие / В.В. Волгин. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 368 с.
- 11 Волгин, В. В. Логистика хранения товаров. Практическое пособие / В.В. Волгин. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 368 с.
- 12 Волгин, В. В. Логистика хранения товаров. Практическое пособие / В.В. Волгин. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 368 с.
- 13 Волгин, В. В. Склад. Логистика, управление, анализ / В.В. Волгин. - Москва: Наука, 2012. - 724 с.
- 14 Волгин, Владислав Погрузка и разгрузка. Справочник груз-менеджера /Владислав Волгин. - М.: АВТОР, 2017. - 612 с.

- 15 Гаджинский, А.М. Логистика: учебник для бакалавров / А.М. Гаджинский. – 21-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К», 2015. – 419 с
- 16 Гаджинский, А.М. Организация складских процессов с элементами логистики / А.М.Гаджинский // Консультант директора.- 2011.- №24.- С.14-27.
- 17 Гаджинский, А.М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика / А.М. Гаджинский.- М. : ТК Велби, 2010.- 176 с.
- 18 Герасимов, Б. Организация планирования на предприятии / С. Герасимов, Вал. Жариков, В. Жариков. – М.: Форум, 2019. – 240 с.
- 19 Головань, С. Бизнес-планирование и инвестирование / С. Головань, М. Спиридонов. – М.: Феникс, 2019. – 368 с.
- 20 Грузоподъемные механизмы. - М.: НЦ ЭНАС, 2016. - 432 с.
- 21 Данилин, В. Финансовое и операционное планирование в корпорации. Методы и модели / В. Данилин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. – 616 с.
- 22 Дент, Джулиан Все о дистрибуции / Джулиан Дент. - М.: Аквамариновая Книга, 2016. - 360 с.
- 23 Дыбская, В. В. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник для МВА / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2015. – 368 с.
- 24 Как организовать цепочку поставок. - М.: Юнайтед Пресс, 2014. - 208 с.
- 25 Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. - М.: Academia, 2012. - 192 с.
- 26 Ковалев, В.П. Транспортно-складское хозяйство [Текст] / В.П. Ковалев. -: Справочное пособие. - Мн.: Выш. шк., 2014 - 208 с.
- 27 Левкин, Г.Г. Основы логистики: учебное пособие / Г.Г. Левкин, А.М. Попович. – М.: Берлин: Директ-Медиа. 2016. – 387 с.
- 28 Литвинова, О.И. Совершенствование управления логистическими системами на основе стандартизации процессов / Международный научно– исследовательский журнал. 2016. – № 11-1 (42). – С. 62–64.

- 29 Лумпов, А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов / А. Лумпов, Ан. Лумпов. – М.: Флинта, 2017. – 256 с.
- 30 Маликов, О. Б. Склады и грузовые терминалы. Справочник / О.Б. Маликов. - Москва: Огни, 2013. - 658 с.
- 31 Мамченко, О. Инвестиционный менеджмент / О. Мамченко, И. Межов, Ю. Растова, Е. Роговский и др. – М.: Кнорус, 2019. – 400 с.
- 32 Межотраслевые правила по охране труда при эксплуатации нефтебаз, складов ГСМ, стационарных и передвижных автозаправочных станций. ПОТ Р М 021-2002: моногр. . - М.: ДЕАН, 2012. - 522
- 33 Михаэль, Д. Складская логистика. Новые пути системного планирования. Под ред. Г. П. Манжосова – М: КИА центр, 2010. – 136 с.
- 34 Нагапетьянц, Н.Я. Прикладной маркетинг / Н.Я. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 272 с.
- 35 Никифоров, В. В. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок / В.В. Никифоров. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. - 192 с.
- 36 Основы классификации складов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: – <http://pl-e.ru/w/> (дата обращения 09.04.2018).
- 37 Основные правила упаковывания, маркировки, транспортирования и хранения промышленных грузов. Выпуск 2. - М.: Торговый Дом Металлов, ЛТД, 2017. - 104 с.
- 38 Паршина, Р. Н. Логистика транссибирских контейнерных перевозок / Р.Н. Паршина. - М.: ВИНТИ РАН, 2013. - 420 с.
- 39 Пинье, И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье, А. Остервальдер. – М.: Альпина диджитал, 2017. – 512 с.
- 40 Правила безопасности для складов сжиженных углеводородных газов и легковоспламеняющихся жидкостей под давлением. ПБ 09-566-03. - М.: ДЕАН, 2014. - 211 с.
- 41 Рак, Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н.Г.Рак// Управление персоналом, 2010, №10 - С. 32.
- 42 Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая оцен-

ка повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг, О. Теплых. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 382 с.

43 Таран, С. А. Как организовать склад. Практические рекомендации / С.А. Таран. - М.: Альфа-пресс, 2014. - 296 с.

44 Таран, С. А. Как организовать склад. Практические рекомендации профессионала / С.А. Таран. - М.: Альфа-пресс, 2015. - 240 с.

45 Троицкая, Н. А. Транспортно-технологические схемы перевозок отдельных видов грузов / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2016. - 232 с.

46 Управление организацией : учеб. для вузов / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатиной. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 736 с.

47 Фатхутдинов, Р.А. Кокурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 312 с.

47 Фразелли, Эдвард Мировые стандарты складской логистики / Эдвард Фразелли. - Москва: Гостехиздат, 2013. - 336 с.

48 Эдвард, Фразелли Мировые стандарты складской логистики / Фразелли Эдвард. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 616 с.

49 Emmet, S. E. Excellence in Warehouse Management: How to Minimise Costs and Maximise Value [Text] / Emmet. Stuart. E. – USA: Productivity Press, 2013. – 316p.

50 Waters, D. B. Logistics: An Introduction to Supply Chain Management [Text] / Waters. Donald. B. - USA : Prentice Hall, 2011. – 504 p.c

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс и финансовая отчетность ООО «Компания Русский транзит» за период 2018 – 2020 гг.

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			2020 года	2019 год	2018 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	6 274	6 971	6033
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	15 587	18 106	10 359
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	19	206	39
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	18 016	14 529	18 532
	БАЛАНС	1600	39 895	39 813	28 930
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	9 595	7 082	6 052
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	5 556	8 889	1 420
	Кредиторская задолженность	1520	24 745	23 842	21 458
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	39 895	39 813	28 930

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения⁶</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2020 года.</i>	<i>На 31 декабря 2019 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	235 946	209 045
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(232 438)	(207 375)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	1 234	236
	Прочие расходы	2350	(1 599)	(535)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(630)	(341)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 513	1 030

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АВС-анализ ассортимента продукции ООО «Компания Русский транзит»

Тип продукции	Объём прибыли	Доля	Нарастающая доля	Группа
Мороженное	1267	36%	36%	А
Фруктовый лёд	307	9%	45%	А
Креветки	219	6%	51%	А
Устрицы	219	6%	57%	А
Мидии	213	6%	63%	А
Крабовые палочки	213	6%	69%	А
Грибы	197	6%	75%	А
Пельмени	114	3%	78%	А
Котлеты	94	3%	81%	В
Вареники	82	2%	83%	В
Сосиски и сардельки	73	2%	85%	В
Мясо	67	2%	87%	В
Голубцы	66	2%	89%	В
Торты	59	2%	91%	В
Овощи	55	2%	93%	В
Шоколадные батончики	50	1%	94%	В
Манты	46	1%	95%	С
Хинкали	43	1%	96%	С
Тефтели	39	1%	98%	С
Блинчики	25	1%	98%	С
Тесто	23	1%	99%	С
Масло	19	1%	99%	С
Ягоды	18	1%	100%	С
Итого:	3508			