

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

А.В. Васильева Зав. кафедрой
А.В. Васильева
«11» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование логистической деятельности ООО «Венда»

Исполнитель
студент группы 572 - об

Плеханова 11.06.2019
(подпись, дата)

О. Н. Плеханова

Руководитель
доцент, к.э.н.

А.В. Васильева 11.06.2019
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по
экономической части,
старший преподаватель,
к.э.н.

Ступникова 11.06.2019
(подпись, дата)

А. В. Ступникова

Нормоконтроль

Матейшена 11.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матейшена

Благовещенск 2019

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой
А.В. Васильева
- *А.Васильева*
«15» 01 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Плехановой Ольги Николаевны

1 Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование логистической деятельности ООО «Венда» (утверждена приказом от 14.01.2019 № 26-уч)

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.2019г.

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность ООО «Венда».

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы логистической деятельности организации, анализ деятельности ООО «Венда», разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Венда».

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): результаты экспертных оценок, перечень и длительность работ, направленных на совершенствование логистической деятельности ООО «Венда».

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Ступникова Анна Владимировна.

6 Дата выдачи задания 15.01.2019г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.2019г. *Плеханова*
(Подпись студента)

РЕФЕРАТ

Работа содержит 75 стр., 19 таблиц, 8 рисунков, 55 источников, 2 приложения.

ЛОГИСТИКА, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА, ПОСТАВЩИКИ, ТРАНСПОРТНЫЕ РАСХОДЫ, ДОСТАВКА

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности исследуемой организации.

Предметом исследования является логистическая деятельность торговой организации. Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Венда». Период исследования: 2016 – 2018 гг.

В первой главе бакалаврской работы исследованы теоретические основы логистической деятельности организации.

Во второй главе бакалаврской работы проведен анализ логистической деятельности ООО «Венда».

В третьей главе бакалаврской работы разработаны мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «Венда».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы логистической деятельности организации	9
1.1 Понятие и содержание логистических процессов в торговой организации	9
1.2 Подходы к оценке логистической деятельности торговой организации	21
1.3 Особенности логистической деятельности организаций оптовой торговли	26
2 Анализ деятельности ООО «Венда»	31
2.1 Краткая характеристика ООО «Венда»	31
2.2 Анализ внутренней среды	35
2.3 Анализ внешней среды	37
3 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Венда»	42
3.1 Анализ логистической деятельности и направлений ее совершенствования в ООО «Венда»	42
3.2 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности предприятия	58
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	61
Заключение	65
Библиографический список	70
Приложение А Результаты экспертных оценок поставщиков товаров ООО «Венда»	75
Приложение Б Перечень и длительность работ, направленных на совершенствование логистической деятельности ООО «Венда»	78

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности торговых организаций во многом зависит от эффективности организации логистической деятельности. Логистические процессы строятся исходя из целей, задач, а также особенностей деятельности организаций. Основными процессами логистической деятельности организаций, являются: выбор определение ассортимента товаров или продукции, подлежащих закупке и их объем; поиск поставщиков, определение каналов и способов поставок товаров и продукции; выбор транспортной организации, осуществляющей доставку товаров или продукции. Для достижения эффективности указанных процессов, в организации должна быть создана эффективная логистическая система, обеспечивающая бесперебойную поставку товаров или продукцию надлежащего качества в нужном объеме и установленные сроки.

Логистическая система торговых организаций является ключевым звеном в деятельности хозяйствующих субъектов рассматриваемой сферы деятельности, позволяющим обеспечить бесперебойную и стабильную деятельность организации, оптимизировать транспортные и складские расходы, повысить финансовые результаты деятельности предприятий.

Логистическая деятельность представляет собой комплекс мер, направленных на доведение запасов, используемых в торговой деятельности хозяйствующего субъекта. Необходимо отметить, что логистическая деятельность включает в себя следующие элементы: планирование, закупки, поставки и хранение товаров и продукции.

Система логистики в торговых организациях существенным образом отличается от логистики организаций других сфер деятельности. Отличительной особенностью системы снабжения организаций рассматриваемой сферы деятельности, является присутствие существенного размера транспортных затрат, связанных с доставкой товаров, предназначенных для перепродажи до местоположения торговой организации.

Учитывая значимость процессов логистики в организации, необходимо

осуществлять постоянный анализ и контроль результатов и текущих проблем процессов логистики, в целях совершенствования и обеспечения организации и управления процессами снабжения, исходя из меняющихся рыночных условий осуществления деятельности организаций.

Необходимо отметить наличие ряда сложностей при организации и управлении логистическими процессами в торговых организациях, которые обусловлены необходимостью разработки строгой последовательности действий сотрудников финансово - хозяйствующего субъекта при реализации процедур закупок и поставок товаров, а также обеспечения эффективного контроля над процедурами логистики в организации.

В целях контроля над результатами управления процессами логистики торговых организаций, используется система качественных и количественных показателей, позволяющая сформировать полные и объективные выводы. В качестве показателей оценки процессов снабжения торговых организаций, используются показатели уровня товарных запасов, товарооборотности (в оборотах и днях), потребности в запасах, рентабельности продаж и затрат, а также иные показатели. Необходимо отметить, что представленные результаты оценки системы логистики торговой организации, необходимо дополнять результатами экспертных оценок, что позволит выявить проблемы в системе управления логистической деятельностью организации, определить причины этих проблем и разработать направления совершенствования процессов логистики.

Анализ и оценка логистических процессов позволяет выявить текущие проблемы, связанные с организацией логистических процессов и разработать направления их совершенствования. Основными направлениями совершенствования логистической деятельности торговых организаций, являются: оптимизация затрат на закупку товаров, посредством критериальной оценки поставщиков и определения возможности смены поставщиков товаров; сокращение транспортных расходов, связанных с доставкой товаров до местонахождения торговой организации, посредством изменения каналов и способов доставки,

видов транспортных средств.

Система логистики в торговых организациях существенным образом отличается от логистики организаций других сфер деятельности. Отличительной особенностью системы снабжения организаций рассматриваемой сферы деятельности, является присутствие существенного размера транспортных затрат, связанных с доставкой товаров, предназначенных для перепродажи до местоположения торговой организации.

Логистическая деятельность организаций оптовой торговли существенным образом отличается от логистики организаций других сфер деятельности, что определяется необходимостью закупок существенного объема товаров, организации движения большегрузных транспортных средств, а также необходимостью наличия больших площадей складских помещений. Сказанное определяет необходимость организации логистических процессов по каждому элементу логистики с учетом вышеуказанных особенностей.

Основной задачей закупочной логистики оптового предприятия, является эффективная организация процессов снабжения. В связи с чем, отдел логистики хозяйствующего субъекта, осуществляет детальное изучение потребительского спроса на товары, с целью определения потенциальной потребности в них, а также с возможностью стратегического планирования снабженческой деятельности оптовой организации.

Распределительная логистика оптового предприятия охватывает всю совокупность процессов от поставки товаров до их реализации розничной организации. Указанная особенность определяется необходимостью закупки товаров определенных наименований и количества, которые способны удовлетворить запросы розничных организаций, являющихся потребителями хозяйствующих субъектов исследуемой сферы деятельности.

Современными способами осуществления складских процессов в системе логистики, являются: ячеистый склад, автоматизация процессов складирования и отпуска со склада товаров, автоматизация учетных процессов складирования. Таким образом, исходя из текущего уровня развития информационных средств

и технологий, оптовые организации имеют массу возможностей для оптимизации и автоматизации складских процессов, сокращения трудовых и временных затрат на складе, а также оптимизации процессов складской логистики в целом.

Основной задачей транспортной логистики оптовой организации, является определение оптимального маршрута, обеспечивающего сохранность товаров в процессе транспортировки, а также оптимизацию транспортных затрат. При этом большое значение имеет выбор транспортного средства, который осуществляется исходя из особенностей географической характеристики местности, в которой осуществляется транспортировка товаров, объемов поставки и характеристик товаров, а также их принадлежностей в определенным товарным группам.

Процессы информационной логистики оптового предприятия строятся на информации, поступающей из внешней и внутренней среды. Таким образом, выделяют два источника информации: внешний (сведения, полученные из внешних источников: статистические данные, официальные сведения, представленные в средствах массовой информации, сведения, полученные от государственных структур, коммерческих организаций, юридических и физических лиц) и внутренний (положения внутренних документов организации, сведения о финансовом состоянии, материально-технических, трудовых и иных ресурсах). Использование указанных сведений в логистической деятельности организации, позволяет получить наиболее полную картину о текущем состоянии логистических процессов, протекающих в организации.

Совершенствование логистических процессов в организации должно следовать за анализом проблем в системе логистики организаций оптовой торговли. При этом необходимо проводить анализ всех элементов логистики систематически, в целях выявления текущих проблем, а также прогноза будущих проблем, появление которых возможно под влияние факторов внешней и внутренней среды.

Необходимость совершенствования логистической деятельности торговых организаций обусловлена высоким уровнем конкуренции в сфере торговли

на территории Амурской области, в связи с чем, торговые организации систематически осуществляют поиск новых каналов поставки товаров, совершенствуют закупочную работу, а также осуществляют иные действия, направленные на повышение эффективности логистической деятельности торговых организаций. Сказанное определяет актуальность выбранной темы исследования.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности исследуемой организации. Указанная цель позволила определить следующие задачи исследования:

- раскрыть сущность и содержание понятия логистических процессов в торговой организации;
- представить систему показателей эффективности логистической деятельности торговой организации;
- исследовать направления совершенствования логистической деятельности;
- представить особенности организации логистической деятельности исследуемой торговой организации;
- провести и представить результаты оценки эффективности логистической деятельности исследуемой торговой организации;
- предложить мероприятия, направленные на совершенствование логистической деятельности исследуемой торговой организации;
- определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предметом исследования является логистическая деятельность торговой организации. Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Венда». Период исследования: 2016 – 2018 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и содержание логистических процессов в торговой организации

Оптовая торговля в текущих экономических условиях, является одним из основных видов экономической деятельности, осуществляемой хозяйствующими организациями в России. Сфера оптовой торговли представлена совокупностью организаций, реализующих различные товары: от продуктов питания до строительного оборудования. Учитывая широкое распространение оптовой торговли, следует подчеркнуть значимость логистической системы оптовых организаций: организация и управление поставками товаров, процессов складирования и распределения товаров, транспортных схем, а также информационного обеспечения логистических процессов, позволяет оптовым организациям осуществлять эффективную деятельность, достигая при этом поставленных результатов.¹

В широком смысле, логистика представляет собой систему управления материальными, транспортными и информационными потоками, в целях их оптимизации и достижения поставленных целей и задач. Таким образом, на микроуровне (на уровне хозяйствующего субъекта), логистика оптовой организации представляет собой совокупность процессов, протекающих в организации, направленных на совершенствование потоками товаров, информационных ресурсов, а также транспортными средствами.

Современными исследователями, выделяется четыре подхода к пониманию логистических процессов. Первая группа исследователей полагает, что логистическая система современного оптового предприятия построена на принципах интеграции, т.е. объединения совокупности цепей поставок товаров не только в рамках одного хозяйствующего субъекта, но и за его пределами, а что определяет необходимость организации партнерских отношений с поставщи-

¹ Нордин, В.В. Разработка рекомендаций для управления логистикой предприятий сферы торговли // Вопросы экономики и управления. 2016. № 3. С. 76.

ками товаров, информационных и транспортных услуг, а также розничными предприятиями. Таким образом, с точки зрения первого подхода, логистическая деятельность оптового предприятия направлена на совершенствование закупочно-сбытовой деятельности.²

Авторы, придерживающиеся указанного подхода, полагают, что результаты и эффективность реализации логистических процессов, во многом зависят от применяемых форм и методов закупок, исходя из сложности реализуемых логистических процессов. Так, при использовании простых товарных форм и минимальном уровне взаимодействия с поставщиками и покупателями, снижаются расходы на осуществление закупочной логистики. Использование сложных товарных форм и высоком уровне взаимодействия с поставщиками и покупателями, связано с ростом затрат на осуществление логистических процессов, при этом, возможно увеличение доходов и прибыли всех участников логистической цепи, за счет роста стоимости реализации товаров.

Согласно второму подходу, исследователи рассматривают логистическую систему оптового предприятия, исходя из уровня и качества реагирования логистической системы на изменение потребительского спроса. При этом, данным подходом учитывается не только степень реагирования логистических процессов на уже произошедшие изменения потребительского спроса, но и стратегические подходы, направленных на прогноз изменения потребительского спроса, исходя из текущего состояния экономики, социально-демографических процессов, уровень технико-технологического развития, а также иных факторов.

Авторы, придерживающиеся рассматриваемого подхода полагают, что быстрое реагирование на изменение потребительских предпочтений, со стороны оптового предприятия, позволяет скорректировать ассортимент приобретаемых для реализации товаров, использовать товары-заменители в торговой деятельности, а также внедрять новые продукты, появившиеся на рынке.

² Эллариан, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2017. № 3. С. 10.

В целях оптимизации логистических процессов оптовой организации, с точки зрения указанного подхода, А.Ю. Неруш предлагает реализацию «стратегии свободного распределения и обмена продукции».³ Для реализации предложенной автором стратегии, в организации должны быть созданы два потока: физический и информационный, процессы которых организуются на основе изменение потребительских предпочтений, в целях совершенствования системы закупок и сбыта.⁴

Сторонником второго подхода, является исследователь И.Ю. Федоров, который выделяет несколько сценариев развития логистической системы оптового предприятия, исходя из особенностей, протекающих в конкретном регионе, рыночных процессов. В связи с чем, указанная модель организации логистических процессов построена на планировании потоков материальных, товарных и информационных потоков.

Сторонники третьего подхода, связывают формирование логистических процессов с концепцией «общих издержек», которая предполагает оценку и анализа затрат хозяйствующего субъекта в комплексе. При этом, первоначально, определяются цели и задачи логистической системы организации, а также ее функции, после чего, исходя из максимального уровня реализации поставленных целей и задач, осуществляется оптимизация некоторых видов затрат, в целях их снижения и достижения наибольшей эффективности логистических процессов организации. Особенность позиции авторов, придерживающихся третьего подхода, является оптимизация затрат оптового предприятия на каждом уровне организации логистических процессов. При этом другие подходы, определяют необходимость снижения общих затрат и не учитывают общие издержки логистической деятельности организации, что безусловно, является одним из основных аспектов эффективности логистической деятельности.

Наиболее явно данный подход прослеживается в условиях рыночной кон-

³ Неруш А.Ю. Логистическая поддержка поставок товаров // Фундаментальные исследования. 2017. № 3. С. 152.

⁴ Половинко, Ю.А. Особенности логистических процессов торговых предприятий // Управленческое консультирование. 2018. № 3. С. 23.

куренции, при которой особую значимость приобретает необходимость снижения общих логистических затрат оптового предприятия.

Четвертая позиция авторов заключается в необходимости передачи логистических функций сторонним исполнителям, т.е. на аутсорсинг. Данный подход учитывает две модели:

- 1) полная передача всех логистических процессов на аутсорсинг;
- 2) распределение логистических функций между несколькими сторонними организациями, что позволяет создать собственный распределительный центр.⁵

Реализация данного подхода позволяет сосредоточить внимание руководства организации на общих процессах, протекающих в организации.

Также, в рамках рассматриваемого подхода, возможно применение сетевой формы организации логистических процессов, которая представляет собой «ложное объединение ключевых компетенций различных участников и включает дополняющие, замещающие, сотрудничающие и соперничающие фирмы. Тем самым и стабильность, и изменчивость, и кооперация, и конкуренция являются важными аспектами динамики сети».⁶ Особенностью данного подхода является возможность применения в его рамках как сетевой, так и системной формы организации логистических процессов. Необходимо отметить, что указанные формы организации логистических процессов не являются универсальными и обладают как преимуществами, так и недостатками. При этом, применение указанных форм, предполагает наличие развитой инфраструктуры, использование прогрессивной системы измерений, возможность применения комбинированных сделок, длительное взаимодействие между участниками логистических процессов, а также иные аспекты. При отсутствии указанных условий, реализация логистической системы не позволит достичь поставленных целей и задач.

⁵ Эллариан А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2017. № 3. С. 11.

⁶ Федорова Е.В. Логистическая система оптового торгового предприятия // Фундаментальные исследования. 2017. № 11. С. 224.

В современных рыночных условиях, существуют логистические системы, отвечающие четырем подходам. При этом, наиболее прогрессивной и эффективной логистической системой, является система, отвечающая условиям, согласно четвертому подходу. Необходимо отметить, что выбор формы и особенностей реализации логистических процессов, зависит от особенностей деятельности оптовой организации в целом, а также территориального рынка товаров, на котором присутствует хозяйствующий субъект, финансового состояния организации, целей и задач, которые ставит перед собой организация, а также ряда других аспектов.⁷

Объединяя вышерассмотренные подходы, логистические процессы оптового предприятия, могут быть представлены следующим образом (рисунок 1).

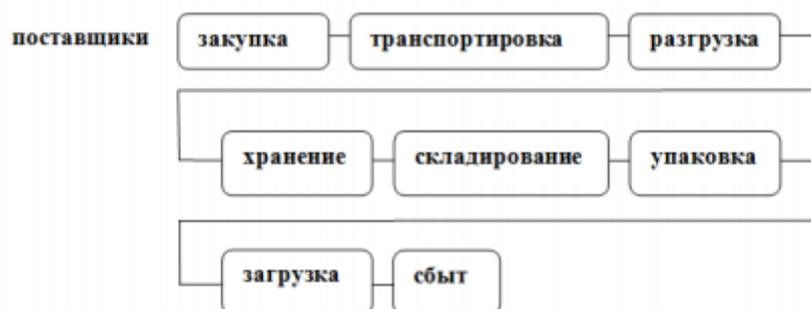


Рисунок 1 – Логистическая цепочка оптового предприятия

Таким образом, основными элементами логистической деятельности оптового предприятия, являются: закупка товаров, транспортировка, разгрузка, хранение, складирование, упаковка, загрузка и сбыт. Исходя из представленных сведений, логистика оптового предприятия представлена следующими составляющими:

- закупочная логистика;
- складская логистика;
- распределительная логистика;
- транспортная логистика;
- информационная логистика.

⁷ Разакова Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. 2017. № 4. С. 135.

Ниже представлена характеристика указанных составляющих логистической системы оптового предприятия.

Закупочная логистика. Основным элементом в системе логистической деятельности оптовой организации, является закупочная логистика, которая призвана обеспечить:

- наличие всех необходимых групп товаров в требуемом объеме на территории оптовой организации;
- обеспечение потребностей розничных организаций в поставке товаров, которые организуют оптовые организации;
- обеспечение оптимальных условий работы с поставщиками (периодичность и объемы поставок, условия оплаты и др.).⁸

Неэффективность закупочной логистики оптового предприятия ставит под сомнение возможность достижения определенных руководством организации результатов логистической деятельности оптового предприятия, а также результаты деятельности хозяйствующего субъекта в целом.

Основной задачей закупочной логистики оптового предприятия, является эффективная организация процессов снабжения. В связи с чем, отдел логистики хозяйствующего субъекта, осуществляет детальное изучение потребительского спроса на товары, с целью определения потенциальной потребности в них, а также с возможностью стратегического планирования снабженческой деятельности оптовой организации.⁹

В целях достижения эффективности закупочной логистики, организации прилагают все усилия по поиску поставщиков, способных обеспечить оптовую организацию всеми необходимыми товарами надлежащего качества и в заранее оговоренные сроки. Таким образом, поставщики оптовых организаций, являются одной из основных групп контрагентов организаций рассматриваемой сферы деятельности, а также одним из основных участников логистической деятель-

⁸ Половинко Ю.А. Особенности логистических процессов торговых предприятий // Управленческое консультирование. 2018. № 3. С. 24.

⁹ Эллариан А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2017. № 3. С. 12.

ности оптового предприятия.

Таким образом, закупочная логистика представляет собой систему управления материальными и товарными потоками, в целях обеспечения бесперебойной деятельности хозяйствующего субъекта.

Складская логистика. Значимость рассматриваемого элемента логистической деятельности оптового предприятия определяется сложностью процессов, протекающих в складских помещениях оптовых организаций. Учитывая особенности деятельности рассматриваемой группы хозяйствующих субъектов, складское помещение оптового предприятия характеризуется: большой площадью, широким перечнем наименований хранящихся в нем товаров, широким перечнем протекающих на складе процессов, а также иными особенностями.

В целях определения особенностей организации складской логистики, на рисунке 2 представлены основные функции складов оптовой организации.

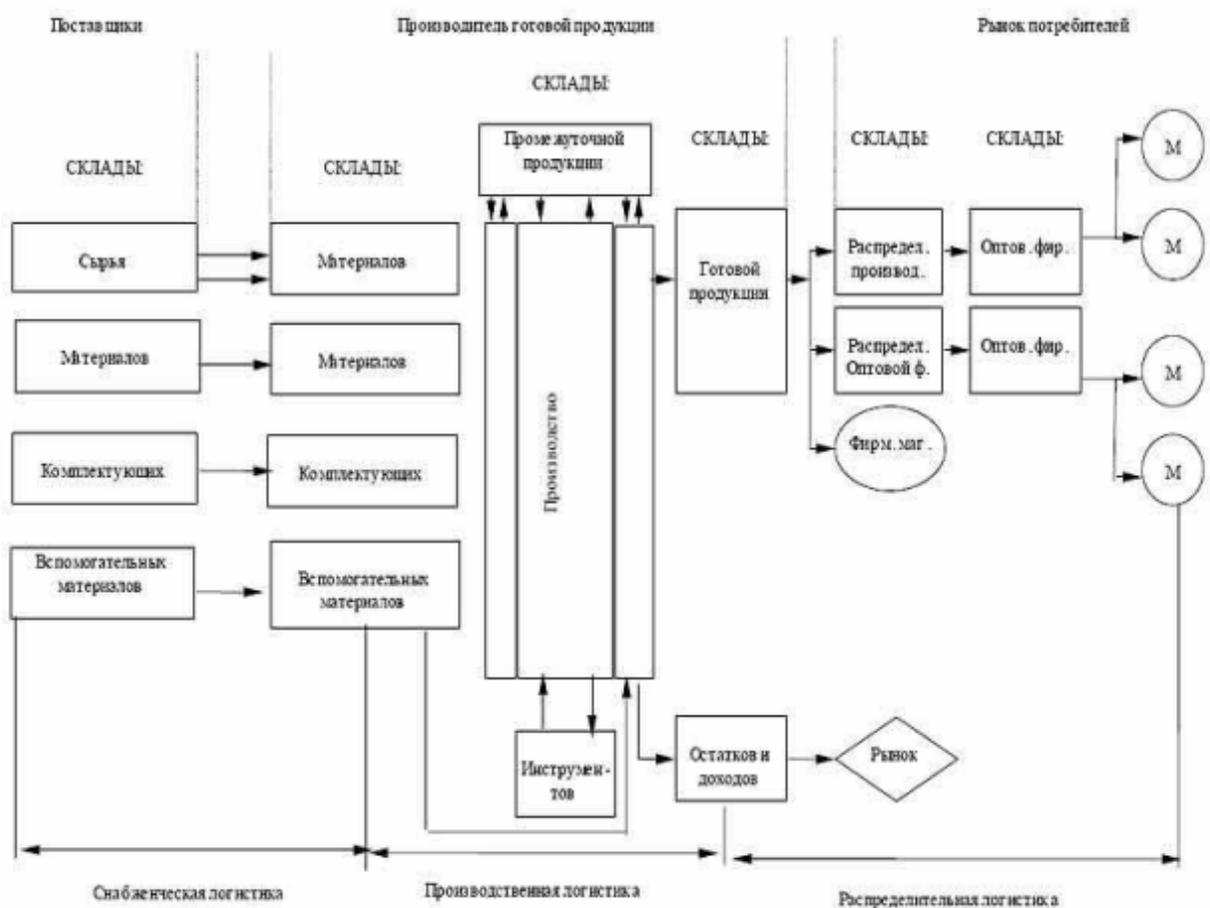


Рисунок 2 – Функции складов оптовой организации торговли

Учитывая широкое распространение современных информационных технологий во всех сферах экономики, в том числе и в оптовой торговле, следует отразить современные способы осуществления складских процессов в системе логистики: ячеистый склад, автоматизация процессов складирования и отпуска со склада товаров, автоматизация учетных процессов складирования. Таким образом, исходя из текущего уровня развития информационных средств и технологий, оптовые организации имеют массу возможностей для оптимизации и автоматизации складских процессов, сокращения трудовых и временных затрат на складе, а также оптимизации процессов складской логистики в целом.¹⁰

Распределительная логистика. Немаловажное значение для деятельности оптовых организаций, имеет распределительная логистика, которая представляет собой совокупность процессов, реализуемых в процессе распределения товарно-материальных потоков при продаже товаров. Основными принципами распределительной логистики, являются:

- организация продажи товаров потребителям (розничным организациям), согласно условиям договорных обязательств;
- интеграция всех распределительных процессов, протекающих в оптовой организации;
- системность и комплексность подходов при реализации товаров;
- рациональность, что предполагает распределение имеющихся в организации товаров, в отношении потребителей.¹¹

На рисунке 3 представлены основные каналы сбыта товаров в оптовой организации.

Следует отметить, что распределительная логистика оптового предприятия охватывает всю совокупность процессов от поставки товаров до их реализации розничной организации.

¹⁰ Разакова Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. 2017. № 4. С. 137.

¹¹ Половинко Ю.А. Особенности логистических процессов торговых предприятий // Управленческое консультирование. 2018. № 3. С. 25.

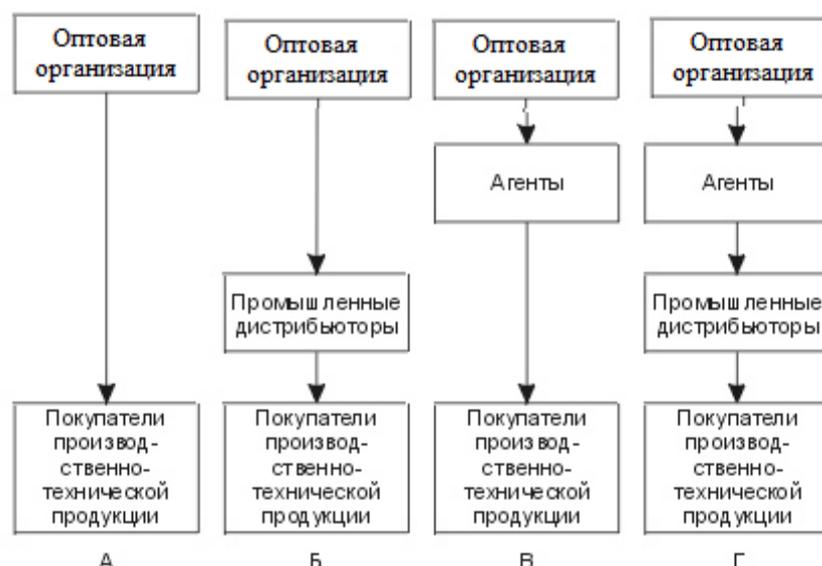


Рисунок 3 – Основные каналы сбыта товаров в оптовой организации

Указанная особенность определяется необходимостью закупки товаров определенных наименований и количества, которые способны удовлетворить запросы розничных организаций, являющихся потребителями хозяйствующих субъектов исследуемой сферы деятельности. Результаты реализации процессов распределительной логистики существенным образом сказываются на финансовых результатах деятельности оптовых организаций, что определяет их значимость и необходимость оптимизации, в целях достижения желаемого потока товаров и материальных ресурсов.

Транспортная логистика. Совокупность процессов, направленных на перемещение товаров от поставщика к оптовой организации и далее на территорию розничных торговых организаций, представляет собой систему транспортной логистики.¹²

Функциональная структура транспортной логистики оптового предприятия представлены на рисунке 4.

¹² Элларян, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2017. № 3. С. 13.

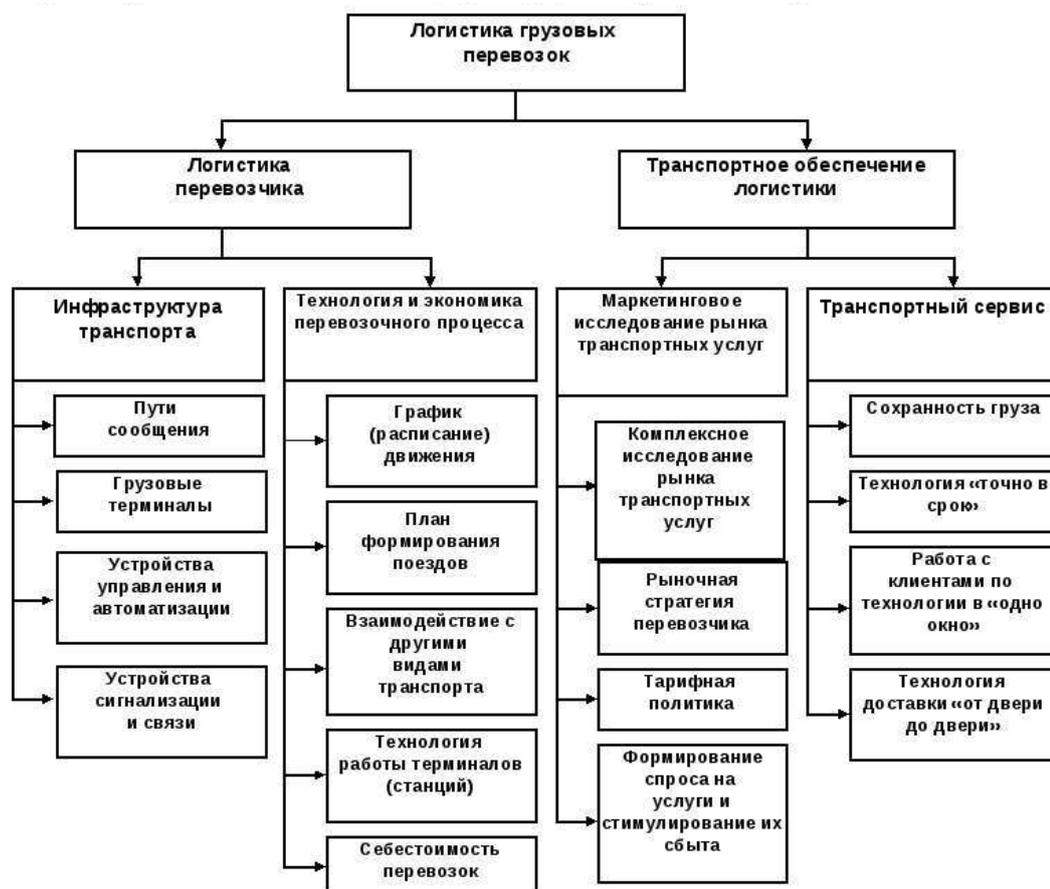


Рисунок 4 - Функциональная структура транспортной логистики оптового предприятия

Основной задачей транспортной логистики оптовой организации, является определение оптимального маршрута, обеспечивающего сохранность товаров в процессе транспортировки, а также оптимизацию транспортных затрат. При этом большое значение имеет выбор транспортного средства, который осуществляется исходя из особенностей географической характеристики местности, в которой осуществляется транспортировка товаров, объемов поставки и характеристик товаров, а также их принадлежностей в определенным товарным группам.

Выбор наиболее рационального способа доставки товаров, позволяет снизить транспортные расходы и оптимизировать логистические процессы оптовой организации в целом.

Информационная логистика. Информационные ресурсы любой организации, вне зависимости от видов и особенностей осуществляемой деятельности,

являются одним из основных видов ресурсов, позволяющих организации достигать поставленные цели и задачи.¹³

Необходимо отметить, что в современном мире, информация является не менее ценным и дорогостоящим ресурсом, по сравнению с другими видами ресурсов предприятия. Порой, наличие необходимой информации позволяет своевременно определить возможные риски и предотвратить возникновение финансового ущерба для организации. В связи с чем, мониторинг актуальной и полной информации о протекающих на определенном рынке товаров процессов, позволяет получить необходимые сведения, использование которых, позволит получить дополнительные конкурентные преимущества, экономию на ресурсах, снижение затрат, а также рост доходов. Сказанное определяет значимость наличия поной и актуальной информации для хозяйствующих субъектов.¹⁴

Информационная логистика направлена на работу с информационными потоками, которые обладают ценностью для финансово-хозяйствующего субъекта.

Организация процессов информационной логистики оптового предприятия торговли представлена на рисунке 5.

Процессы информационной логистики оптового предприятия строятся на информации, поступающей из внешней и внутренней среды. Таким образом, выделяют два источника информации: внешний (сведения, полученные из внешних источников: статистические данные, официальные сведения, представленные в средствах массовой информации, сведения, полученные от государственных структур, коммерческих организаций, юридических и физических лиц) и внутренний (положения внутренних документов организации, сведения о финансовом состоянии, материально-технических, трудовых и иных ресурсах). Использование указанных сведений в логистической деятельности органи-

¹³ Разакова Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. 2017. № 4. С. 138.

¹⁴ Половинко Ю.А. Особенности логистических процессов торговых предприятий // Управленческое консультирование. 2018. № 3. С. 26.

зации, позволяет получить наиболее полную картину о текущем состоянии логистических процессов, протекающих в организации.¹⁵

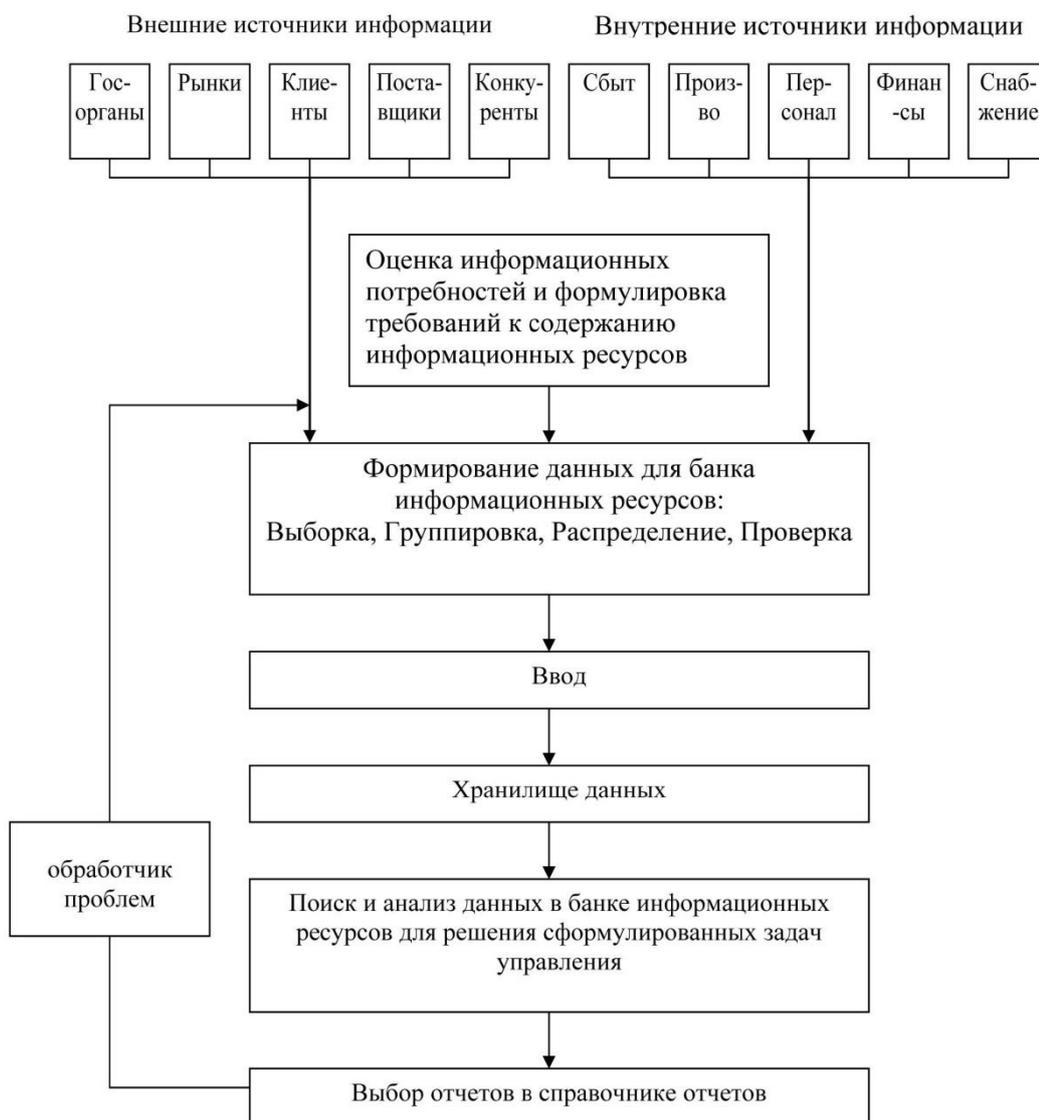


Рисунок 5 – Организация процессов информационной логистики оптового предприятия торговли

Следует отметить, что каждый из рассмотренных элементов логистической деятельности организации, имеет особую значимость. Оптимизация логистических процессов, снижение затрат, а также совершенствование процессов управления, позволяют достичь высокого уровня эффективности логистической деятельности оптовой организации сферы торговли.

¹⁵ Разакова Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий // Территория науки. 2017. № 4. С. 140.

1.2 Подходы к оценке логистической деятельности торговой организации

Главный фактор успешного развития товарооборота – обеспеченность и рациональность использования товарных ресурсов. Проводя анализ, прежде всего проверяют, как товарные ресурсы обеспечивали успешное выполнение плана и динамику развития оптового товарооборота, удовлетворение спроса покупателей на отдельные товары. Оптовый товарооборот зависит от поступления товаров и состояния товарных запасов. На его объем оказывает влияние прочее выбытие товаров.¹⁶

Размер товарных запасов определяется объемом и структурой товарооборота торгового предприятия. Поддержание оптимальной пропорции между величиной товарооборота и размерами товарных запасов - одна из важных задач торговых предприятий. При недостаточной величине запасов возникают сложности с товарным обеспечением товарооборота предприятия; излишние запасы вызывают дополнительные потери, что в совокупности ухудшает общее финансовое состояние торговых предприятий.¹⁷

Показателями эффективности организации системы закупок организации являются:

- средний товарный запас:

$$Уз = (0,5 \times ТЗ_0 + ТЗ_1 + ТЗ_2 + \dots + 0,5 \times ТЗ_n) : (n - 1) \quad (1)$$

где $ТЗ_{0,1,2,\dots,n}$ – товарные запасы на определенную дату;
 n – количество периодов.

Средний товарный запас за период представляет собой среднее значение запасов за период (среднегодовое, среднемесячного), определяется как сумма на начало и на конец периода, деленная пополам, хотя возможно и более детальное рассмотрение их изменений в течение периода;

¹⁶ Шашкин П.С. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение // Развитие отраслевого и регионального управления. 2017. № 4. С. 88.

¹⁷ Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ. 2016. С. 138.

- уровень товарных запасов:

$$У_{ТЗ} = (ТЗ_{\text{факт}} : П_{ТЗ}) \times 100 \%, \quad (2)$$

где $ТЗ_{\text{факт}}$ – фактический товарный запас;

$П_{ТЗ}$ – потребность в запасах.

Указанный показатель определяется в процентах и позволяет определить соответствие фактической величины товарных запасов с потребностью в них;

- товарооборачиваемость в оборотах:

$$Т \text{ об} = Т_{\text{о}} : ТЗ, \quad (3)$$

где $Т_{\text{о}}$ – товарооборот за период.¹⁸

Представленный показатель позволяет определить количество оборотов, совершаемых товарными запасами за период.¹⁹ Положительной динамикой считается рост товарооборачиваемости в оборотах;

- товарооборачиваемость в днях:

$$Т = 365 : Т \text{ об}. \quad (4)$$

Показатель позволяет определить период дней, за который определенный товарный запас проходит кругооборот от поставщика к потребителю.²⁰ Положительной тенденцией является снижение величины показателя в анализируемом периоде;

- потребность в товарах ($П_{\text{отр}}$) определяется объемом товаров и продукции организации, необходимой ей для пополнения товарных запасов;

- интервал времени между заказами:

¹⁸ Шамис, В.А. Анализ показателей эффективности транспортно-логистических процессов // Современная техника и технология. 2017. № 3. С. 54.

¹⁹ Шашкин, П.С. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение // Развитие отраслевого и регионального управления. 2017. № 4. С. 89.

²⁰ Дашков, А.П. Коммерция и технология торговли. М.: Дашков и Ко. 2016. С. 338.

$$I = N : (S : OPЗ), \quad (5)$$

где N – количество рабочих дней в году, дни;

S – потребность в заказываемом товаре (в натуральном или денежном выражении);

$OPЗ$ – оптимальный размер заказа (в натуральном или денежном выражении);

- ожидаемое дневное потребление запасов в день:

$$OP_{\text{дневн}} = \text{Потр} : КД, \quad (6)$$

где Потр – потребность в товарах;

$КД$ – количество дней;

- ожидаемое потребление за время поставки, тыс. руб.:

$$OP = OP \times OP_{\text{дневн}}. \quad (7)$$

- максимальное потребление за время поставки, тыс. руб.:

$$OPP = КД + Z_{\text{пост}} \times OP_{\text{дневн}}, \quad (8)$$

где $Z_{\text{пост}}$ – возможная задержка поставки, дни;

- гарантийный запас:

$$ЗГ = OPP - OP. \quad (9)$$

Гарантийный (страховой) запас позволяет обеспечивать потребителя в случае предполагаемой задержки поставки.²¹ Гарантийный запас используется

²¹ Шамис В.А. Анализ показателей эффективности транспортно-логистических процессов // Современная техника и технология. 2017. № 3. С. 56.

для расчета порогового уровня запаса;

- пороговый уровень запаса:

$$\text{ПУ} = \text{ЗГ} + \text{ОП}. \quad (10)$$

Пороговый уровень запаса в системе «минимум - максимум» выполняет роль «минимального» уровня. Если в установленный момент времени этот уровень пройден, то есть наличный запас равен пороговому уровню или не достигает его, то заказ оформляется.²² В противном случае заказ не выдается и отслеживание порогового уровня, а также выдача заказа будут произведены только через заданный интервал времени;

- максимальный желаемый запас:

$$\text{МЖЗ} = \text{ПУ} + I \times \text{ОП}_{\text{дневн.}} \quad (11)$$

Максимальный желательный запас в системе «минимум - максимум» выполняет роль «максимального» уровня. Его размер учитывается при определении заказа.²³ Он косвенно (через интервал времени между заказами) связан с наиболее рациональной загрузкой площадей склада при учете возможных сбоев поставки и необходимости бесперебойного снабжения потребления;

- размер заказа:

$$\text{РЗ} = \text{МЖЗ} - \text{ПУ} + \text{ОП}. \quad (12)$$

Представленные показатели позволяют определить динамику показателей эффективности закупочной деятельности организации.

В целях оптимизации закупочной деятельности организации, определяется оптимальный размер заказа:

²² Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ. 2016. С. 143.

²³ Голиков, Е.А. Розничная торговля: Менеджмент. Маркетинг. Логистика. М.: Экзамен. 2017. С. 182.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times F \times D}{H}}, \quad (13)$$

где EOQ – объем партии, ед;

F – стоимость выполнения одной партии заказа;

D – общая потребность в запасах на период, ед.;

H – затраты по хранению единицы запасов.²⁴

Годовая частота поставок определяется по следующей формуле:

$$ЧП = ПЗ : ООП, \quad (14)$$

где ЧП – частота поставок;

ПЗ – общая потребность в запасах;

ООП – оптимальный объем партии.

Представленные показатели позволяют определить оптимальный размер заказа и периодичность поставки товаров, что способно положительным образом сказаться на результатах торговой деятельности организации.

В качестве показателей эффективности продаж товаров, используются показатели динамики и структуры выручки от продаж. Анализ динамики выручки от продаж позволяет определить тенденции в отношении развития торговой деятельности организации.²⁵ Показатель определяется по формуле:

$$\Delta B = B_1 - B_0, \quad (15)$$

где $B_{0,1}$ – величина выручки на начало и конец периода.

Исследование структуры выручки от продаж позволяет определить изменение потребительского спроса на товары организации.²⁶ Удельный вес выруч-

²⁴ Шашкин П.С. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение // Развитие отраслевого и регионального управления. 2017. № 4. С. 90.

²⁵ Шамис В.А. Анализ показателей эффективности транспортно-логистических процессов // Современная техника и технология. 2017. № 3. С. 56.

²⁶ Голиков Е.А. Розничная торговля: Менеджмент. Маркетинг. Логистика. М.: Экзамен. 2017. С. 184.

ки от продажи определенной группы товаров в общей структуре выручки определяется по формуле:

$$Уд = x_i : X_{\text{общ}}, \quad (16)$$

где x_i – величина выручки от продажи определенного товара или группы товаров;

$X_{\text{общ}}$ – общая величина выручки от продаж.

Также в качестве показателей эффективности продажи товаров, применяется показатель рентабельности продаж:

$$R = П_{\text{прод}} : В, \quad (17)$$

где $П_{\text{прод}}$ – прибыль от продаж.²⁷

Представленная системы показателей позволяет определить недостатки системы закупок и продажи товаров торговой организации. Значимость анализа представленных показателей заключается в возможности совершенствования процессов закупок и продажи товаров, от которых зависят экономические показатели деятельности организации.

1.3 Особенности логистической деятельности организаций оптовой торговли

Логистическая деятельность организаций оптовой торговли существенным образом отличается от логистики организаций других сфер деятельности, что определяется необходимостью закупок существенного объема товаров, организации движения большегрузных транспортных средств, а также необходимостью наличия больших площадей складских помещений. Сказанное определяет необходимость организации логистических процессов по каждому элемен-

²⁷ Шашкин П.С. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение // Развитие отраслевого и регионального управления. 2017. № 4. С. 91.

ту логистики с учетом вышеуказанных особенностей.²⁸

Наиболее значимыми участниками процесса товародвижения, с точки зрения логистики, являются транспортные и оптовые звенья. Транспортные звенья представлены, как правило, компаниями, оказывающими услуги железнодорожных, морских, авто- и авиаперевозок.²⁹

Существуют два направления, по которым может совершенствоваться логистика в оптовой торговле. И первое из них предусматривает развитие опта в непосредственной взаимосвязи с организационным и технико - технологическим совершенствованием целиком всей системы товародвижения.

Второе же направление предусматривает процесс совершенствования внутри грузоперерабатывающих складских систем. Существование второго направления обуславливается тем, что предприятия обсуждаемой отрасли (точнее, оптовой торговли) сами по себе представлены складскими грузоперерабатывающими системами.³⁰

Таким образом, одним из основных аспектов совершенствования деятельности организаций оптовой торговли, является использование логистического подхода к управлению товарными в пределах грузоперерабатывающих систем.

В процессе непосредственной реализации товаров оптовые предприятия выполняют работы по логистическому сервису: хранение товара, экспедирование и транспортировку грузов, обработку, фасовку, подсортировку и маркировку товаров так называемыми машиночитаемыми кодами.

Основной задачей закупочной логистики оптового предприятия, является эффективная организация процессов снабжения. Связи с чем, отдел логистики хозяйствующего субъекта, осуществляет детальное изучение потребительского спроса на товары, с целью определения потенциальной потребности в них, а

²⁸ Векленко М.В. Логистическая деятельность торговых предприятий // Наука XXI века: Актуальные направления развития. 2015. № 2. С. 50.

²⁹ Элларян А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий // Креативная экономика. 2017. № 3. С. 15.

³⁰ Федорова Е.В. Логистическая система оптового торгового предприятия // Фундаментальные исследования. 2017. № 11. С. 223.

также с возможностью стратегического планирования снабженческой деятельности оптовой организации.³¹

Таким образом, закупочная логистика представляет собой систему управления материальными и товарными потоками, в целях обеспечения бесперебойной деятельности хозяйствующего субъекта.

Распределительная логистика оптового предприятия охватывает всю совокупность процессов от поставки товаров до их реализации розничной организации. Указанная особенность определяется необходимостью закупки товаров определенных наименований и количества, которые способны удовлетворить запросы розничных организаций, являющихся потребителями хозяйствующих субъектов исследуемой сферы деятельности. Результаты реализации процессов распределительной логистики существенным образом сказываются на финансовых результатах деятельности оптовых организаций, что определяет их значимость и необходимость оптимизации, в целях достижения желаемого потока товаров и материальных ресурсов.³²

Современными способами осуществления складских процессов в системе логистики, являются: ячеистый склад, автоматизация процессов складирования и отпуска со склада товаров, автоматизация учетных процессов складирования. Таким образом, исходя из текущего уровня развития информационных средств и технологий, оптовые организации имеют массу возможностей для оптимизации и автоматизации складских процессов, сокращения трудовых и временных затрат на складе, а также оптимизации процессов складской логистики в целом.

Основной задачей транспортной логистики оптовой организации, является определение оптимального маршрута, обеспечивающего сохранность товаров в процессе транспортировки, а также оптимизацию транспортных затрат. При этом большое значение имеет выбор транспортного средства, который осуществляется исходя из особенностей географической характеристики мест-

³¹ Векленко М.В. Логистическая деятельность торговых предприятий // Наука XXI века: Актуальные направления развития. 2015. № 2. С. 52.

³² Федорова Е.В. Логистическая система оптового торгового предприятия // Фундаментальные исследования. 2017. № 11. С. 224.

ности, в которой осуществляется транспортировка товаров, объемов поставки и характеристик товаров, а также их принадлежностей в определенным товарным группам.

Процессы информационной логистики оптового предприятия строятся на информации, поступающей из внешней и внутренней среды. Таким образом, выделяют два источника информации: внешний (сведения, полученные из внешних источников: статистические данные, официальные сведения, представленные в средствах массовой информации, сведения, полученные от государственных структур, коммерческих организаций, юридических и физических лиц) и внутренний (положения внутренних документов организации, сведения о финансовом состоянии, материально-технических, трудовых и иных ресурсах). Использование указанных сведений в логистической деятельности организации, позволяет получить наиболее полную картину о текущем состоянии логистических процессов, протекающих в организации.

Учитывая значимость логистической деятельности для оптовой организации, многие хозяйствующие субъекты внедряют различные направления совершенствования логистических процессов, в целях оптимизации расходной части бюджета организации, а также комплексного совершенствования логистической деятельности организации.³³

Совершенствование логистических процессов в организации должно следовать за анализом проблем в системе логистики организаций оптовой торговли. При этом необходимо проводить анализ всех элементов логистики систематически, в целях выявления текущих проблем, а также прогноза будущих проблем, появление которых возможно под влияние факторов внешней и внутренней среды.

Проведенное исследование позволило определить, значимость эффективной организации логистических процессов в деятельности оптовой организации. Система логистики в торговых организациях существенным образом отли-

³³ Федорова Е.В. Логистическая система оптового торгового предприятия // Фундаментальные исследования. 2017. № 11. С. 226.

чается от логистики организаций других сфер деятельности. Отличительной особенностью системы снабжения организаций рассматриваемой сферы деятельности, является присутствие существенного размера транспортных затрат, связанных с доставкой товаров, предназначенных для перепродажи до местоположения торговой организации.

Также в ходе исследования, выявлено наличие ряда сложностей при организации и управлении логистическими процессами в торговых организациях, которые обусловлены необходимостью разработки строгой последовательности действий сотрудников финансово - хозяйствующего субъекта при реализации процедур закупок и поставок товаров, а также обеспечения эффективного контроля над процедурами логистики в организации.

Необходимость совершенствования логистической деятельности торговых организаций обусловлена высоким уровнем конкуренции в сфере торговли на территории Амурской области, в связи с чем, торговые организации систематически осуществляют поиск новых каналов поставки товаров, совершенствуют закупочную работу, а также осуществляют иные действия, направленные на повышение эффективности логистической деятельности торговых организаций. Сказанное определяет актуальность выбранной темы исследования.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВЕНДА»

2.1 Краткая характеристика ООО «Венда»

Общество с ограниченной ответственностью «Венда» осуществляет деятельность в сфере оптовой торговли (ОКВЭД 46.90). Организация расположена по следующему адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Институтская, дом 2, офис 1.

Организация зарегистрирована 29.07.2015 г. межрайонной инспекцией ФНС России № 1 по Амурской области.

Основной целью деятельности ООО «Венда» является получение и максимизация прибыли. Стратегические направления деятельности организации представлены целью расширения рынков сбыта. В текущих условиях, организация осуществляет деятельность на территории Амурской области. Стратегией ООО «Венда» предполагается выход на рынки товаров за пределами Амурской области до 2025 года.

Следует отметить, что организация осуществляет оптовую торговлю бытовыми товарами (постельные принадлежности, предметы домашнего интерьера, текстильные изделия для домашнего использования и прочие бытовые товары). Поставки товаров осуществляются из г. Харбин (Китай). ООО «Венда» работает с несколькими поставщиками, зарекомендовавшими себя положительным образом. Основными критериями выбора поставщиков организации являются: качество поставляемых товаров, ценовая политика поставщиков, временные сроки и прочие условия поставки.

В ООО «Венда» используются два способа поставки товаров: средствами поставщика и средствами ООО «Венда». Приобретаемые товары поставляются в различные розничные сети и магазины Амурской области на основании заявок, поступивших от покупателей.

В целях совершенствования деятельности, в ООО «Венда» организован строгий контроль в отношении качества поставляемых товаров. Также организация постоянно совершенствует ассортимент реализуемых товаров.

Организационная структура управления ООО «Венда» представлена линейно-функциональными связями (рисунок 7). Во главе организации находится генеральный директор организации, осуществляющий контроль над деятельностью всей организации. В прямом подчинении у генерального директора ООО «Венда» находятся: заместитель генерального директора по экономике главный бухгалтер, заведующий складом, начальник отдела экономики и маркетинга, заместитель генерального директора по экономике, а также юрист. Таким образом, отмечается большой масштаб управления генерального директора организации, что свидетельствует о несовершенстве организационной структуры ООО «Венда».

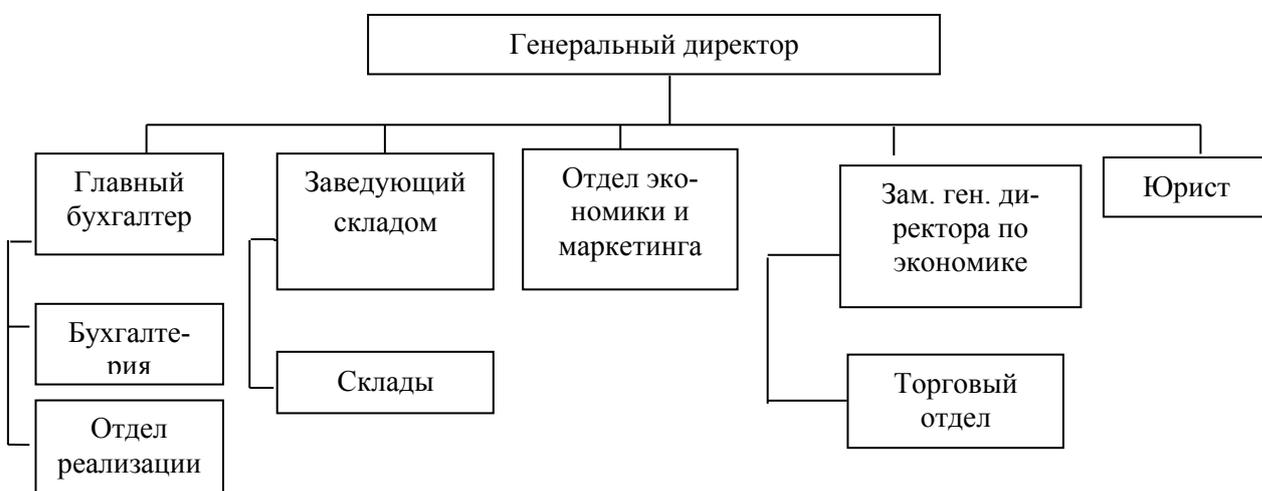


Рисунок 6 – Структура управления ООО «Венда»

Нормативно-правовое регулирование деятельности ООО «Венда» осуществляется на основании следующих нормативно-правовых актов:

- федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ (в редакции от 03.07.2016);

- приказ Министерства экономического развития РФ от 30 апреля 2009 г. № 141 «О реализации положений федерального закона «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (в редакции от 30.09.2016 г.);

- закон Амурской области «О торговле в Амурской области» от 18 января 1996 года № 60-ОЗ (в редакции от 04.12.2017 г.);

- закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 г. № 2300-1 (в редакции от 18.04.2017 г.).

С целью выявления основных тенденций, сложившихся в организации, необходимо провести анализа основных экономических показателей деятельности ООО «Венда» за исследуемый период. Результаты анализа основных экономических показателей представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Венда» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб.		Относительные отклонения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Среднегодовая стоимость основных средств	321	303	264	-18	-39	-5,61	-12,87
Среднегодовая стоимость имущества	1711	1754	2690	43	936	2,51	53,36
Стоимость оборотных активов	1352	1713	2835	361	1122	26,70	65,50
Собственный капитал	1303	1463	1946	160	483	12,28	33,01
в том числе:							
- уставный капитал	10	10	10	-	-	-	-
- нераспределенная прибыль	1293	1472	1936	179	464	13,84	31,52
Заемный капитал	438	513	1106	75	593	17,12	115,59
в том числе:							
- долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
- краткосрочные обязательства	438	513	1106	75	593	17,12	115,59
Выручка	6959	7675	10209	716	2534	10,29	33,02
Себестоимость продаж	5832	6109	8210	277	2101	4,75	34,39
Валовая прибыль	1127	1566	1998	439	432	38,95	27,59
Прибыль от продаж	35	341	329	306	-12	874,29	-3,52
Прибыль до налогообложения	53	337	251	284	-86	535,85	-25,52
Чистая прибыль	76	316	224	240	-92	315,79	-29,11

Согласно сведениям, представленным в таблице 1, в анализируемом пе-

риоде наблюдается рост финансовых показателей ООО «Венда». Отметим рост стоимости имущества организации с 1 711 тыс. руб. в 2017 г. до 2 690 тыс. руб. в 2018 г., при этом наиболее существенный рост показателя наблюдается за 2017 – 2018 гг. Увеличение среднегодовой стоимости имущества организации свидетельствует о росте имущественного потенциала ООО «Венда».

О расширении масштабов деятельности ООО «Венда» свидетельствует рост оборотных активов организации с 1 352 тыс. руб. в 2016 г. до 2 835 тыс. руб. в 2018 г., также, как и в части динамики среднегодовой стоимости имущества, наибольшая рост показателя отмечен за 2017 – 2018 гг., что в основной обусловлено увеличением стоимости запасов организации. Указанная динамика свидетельствует об увеличении масштабов закупочной деятельности ООО «Венда».

Источники финансирования деятельности ООО «Венда» представлены в основном собственными источниками, при этом величина уставного капитала организации не изменилась в анализируемом периоде и составила 10 тыс. руб. Увеличение собственного капитала ООО «Венда» обусловлено в основном ростом нераспределенной прибыли с 1 303 тыс. руб. в 2016 г. до 1 946 тыс. руб. в 2018 г.

Заемный источники финансирования представлены краткосрочным обязательствами, рост которых произошел с 438 тыс. руб. в 2016 г. до 1 106 тыс. руб. в 2018 г., наиболее существенный рост показателя отмечен в 2018 г.

Об увеличении масштабов торговой деятельности ООО «Венда» свидетельствует рост выручки от продаж с 6 959 тыс. руб. в 2016 г. до 10 209 тыс. руб. в 2018 г. При этом положительной тенденцией является превышение темпа роста выручки от продаж над темпом роста себестоимости. Указанная динамика привела к росту валовой прибыли ООО «Венда» с 1 127 тыс. руб. в 2016 г. до 1 998 тыс. руб. в 2018 г., что свидетельствует о росте результатов торговой деятельности организации. Также следует отметить рост прибыли от продаж организации с 35 тыс. руб. в 2016 г. до 329 тыс. руб. в 2018 г., что свидетельствует о росте результатов хозяйственной деятельности организации. Положительная

динамика указанных показателей прибыли ООО «Венда» привела к росту чистой прибыли организации с 76 тыс. руб. в 2016 г. до 251 тыс. руб. в 2018 г., что свидетельствует о росте результатов деятельности организации. При этом следует отметить существенный рост чистой прибыли организации за 2016 – 2017 гг. (на 240 тыс. руб., или на 315,79 %), при этом в 2018 г. году наблюдается снижение показателя на 92 тыс. руб., или на 29,11 %, по сравнению с 2017 г.

2.2 Анализ внутренней среды

Конкурентными преимуществами деятельности ООО «Венда» являются:

- наличие проверенных поставщиков. ООО «Венда» сотрудничает с группой поставщиков китайских товаров, обладающих высоким уровнем качества и оптимальным для потребителей уровнем цен. Следует отметить, что в организации систематически проводится оценка поставщиков, в целях определения целесообразности дальнейшей работы. При необходимости, в организации реализуются мероприятия, направленные на смену поставщиков;

- наличие постоянной клиентской базы. В ООО «Венда» реализуются мероприятия, направленные на удержание имеющихся потребителей, в целях создания тесных отношений между организациями, а также мероприятия, направленные на расширение клиентской базы, в целях увеличения доходов организации;

- широкий ассортимент товаров. ООО «Венда» стремится к постоянному совершенствованию ассортимента товаров организации, для чего, в организации используются методики ABC и XYZ анализа. На основе результатов оценки, в организации проводится корректировка ассортимента товаров, в целях его совершенствования для достижения большей удовлетворенности потребителями ассортиментом товаров;

- приемлемый уровень цен. Сотрудничество ООО «Венда» с крупными китайскими поставщиками товаров позволяет организации оптимизировать расходную часть бюджета, посредством использования гибкой системы оплаты, а также системы скидок;

- высокий уровень деловой репутации организации. Исходя из представ-

ленных выше сведений, ООО «Венда» обладает высокой деловой репутацией.

Исходя из результатов проведенного исследования, возможно составить SWOT - анализ ООО «Венда» (таблица 2).

Таблица 2 - SWOT - анализ ООО «Венда»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">- снижение уровня процентных ставок по кредитам;- снижение уровня конкуренции в отрасли;- снижение закупочных цен у поставщиков;- повышение качества товаров, реализуемых поставщиками;- совершенствование мер государственной поддержки для субъектов малого и среднего бизнеса;- развитие торговых отношений между Россией и Китаем;	<ul style="list-style-type: none">- рост таможенных ввозных пошлин;- увеличение длительности поставок;- ухудшение экономической ситуации в стране;- усугубление политической ситуации в стране;- снижение численности населения;- негативная позиция населения в отношении товаров китайского производства;
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">- высококвалифицированный персонал;- наличие постоянных потребителей продукции;- высокое качество реализуемых товаров;- выгодное территориальное расположение;	<ul style="list-style-type: none">- низкие показатели рентабельности;- недостаточный уровень конкурентоспособности;- низкий уровень мотивации персонала;- высокий уровень заемного финансирования;

Таким образом, в ООО «Венда» имеется ряд возможностей для совершенствования деятельности организации. Сильными сторонами деятельности ООО «Венда», являются:

- высококвалифицированный персонал;
- наличие постоянных потребителей продукции;
- высокое качество реализуемых товаров;
- выгодное территориальное расположение.

В целях исследования внутренней среды организации, рассмотрим особенности системы управления в ООО «Венда». Система управления в ООО «Венда» представлена комплексом методов и процедур, которые применяются в деятельности организации в целях достижения целей и задач, возложенных на нее.

В ООО «Венда» используются различные методы управления: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы. В целях оценки использования методов управления в ООО «Венда», необ-

ходимо определить уровень использования указанных методов (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка использования методов управления в ООО «Венда»

Группа методов управления	Методы управления	Уровень использования (высший, средний, низший)	Процент использования
Организационно-распорядительные методы управления	- организационное проектирование	Высший	12
	- нормирование труда	Средний	14
	- регламентирование рабочих процессов	Высший	16
Итого			42
Экономические методы управления	- материальное премирование	Высший	10
	- планирование экономических результатов деятельности персонала	Средний	12
	- контроль экономических результатов работы персонала	Средний	10
Итого			32
Социально-психологические методы управления	- моральное поощрение (похвала, почетная грамота)	Высший и средний	7
	- убеждение	Высший	12
	- личный пример	Высший и средний	7
Итого			26

Согласно сведениям, представленным в таблице 5, наибольшим образом в ООО «Венда» используются организационно-распорядительные методы (42 %). Также, достаточно широко в организации используются экономические методы управления (32 %), в частности, планирование экономических результатов деятельности персонала (12 %).

Проведенный анализ внутренней среды ООО «Венда» позволил определить, организация обладает возможностями, реализация которых способна повысить уровень конкурентоспособности организации. При этом, ООО «Венда» присущи угрозы, способны оказать негативное влияние на деятельность организации, которое выразится в экономическом ущербе.

2.3 Анализ внешней среды

Внешняя среда ООО «Венда» представлена совокупностью факторов макросреды и мезосреды. Для оценки факторов макросреды, использована ме-

тодика PEST-анализа (таблица 4).

Таблица 4 - PEST-анализ ООО «Венда»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - направления государственной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса; - развитие торговых отношений между Россией и Китаем; - законодательное регулирование торговой деятельности; - низкие барьеры при входе в отрасль; 	<ul style="list-style-type: none"> - применение ЕНВД (единый налог на вмененный доход), что позволяет оптимизировать налоговую нагрузку организации; - экономическая ситуация в стране и регионе; - темпы роста инфляции; - динамика основных экономических показателей страны и региона; - широкие возможности кредитования для субъектов малого и среднего бизнеса учитывая различные ставки по кредитном и условия кредитования;
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - изменения предпочтений потребителей в отношении потребительских товаров; - снижение численности населения в г. Благовещенске; - рост уровня жизни населения г. Благовещенска; - рост потребительского спроса на товары, реализуемые организацией; 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие современных средств и технологий в сфере торговли; - широкие возможности автоматизации торговой деятельности; - совершенствование производственных процессов на предприятиях, осуществляющих деятельность в сфере производства бытовых товаров;

Представленные факторы внешней среды способны оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность ООО «Венда». В целях выявления наиболее значимых для исследуемой организации факторов макросреды, в таблице представлены результаты их оценки. Оценка проведена с использованием балльного метода (пятибалльная шкала: 1 – наименьшее влияние на деятельность организации; 5 – наибольшее влияние на деятельность организации). Для каждого фактора определен вес, отражающий его значимость. Результаты оценки отражают субъективное мнение автора настоящего отчета.

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность ООО «Венда» оказывают экономические факторы. Следует отметить, что снизить негативное влияние факторов внешней среды на уровне организации невозможно. При этом имеются возможности совершенствование деятельности организации в условиях изменяющихся факторов макросреды.

Таблица 5 – Оценка факторов макроокружения, оказывающих влияние на ООО «Венда»

Группы факторов	Факторы	Вес (значимость)	Оценка (балл)	Взвешенная оценка
Политические факторы	Направления государственной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса	0,05	3	0,15
	Развитие торговых отношений между Россией и Китаем	0,07	5	0,35
	Законодательное регулирование торговой деятельности	0,07	5	0,35
	Низкие барьеры при входе в отрасль	0,05	5	0,25
Итого		0,24	18	1,1
Экономические факторы	Применение ЕНВД (единый налог на вмененный доход), что позволяет оптимизировать налоговую нагрузку организации	0,08	5	0,4
	Экономическая ситуация в стране и регионе	0,06	4	0,24
	Темпы роста инфляции	0,06	4	0,24
	Динамика основных экономических показателей страны и региона	0,05	4	0,2
	Возможности кредитования для субъектов малого и среднего бизнеса	0,07	5	0,35
Итого		0,32	22	1,43
Социально-демографические факторы	Изменения предпочтений потребителей в отношении потребительских товаров	0,08	5	0,4
	Снижение численности населения в г. Благовещенске	0,07	3	0,21
	Рост уровня жизни населения г. Благовещенска	0,08	5	0,4
	Рост потребительского спроса на товары, реализуемые организацией	0,08	5	0,4
Итого		0,31	18	1,47
Технико-технологические факторы	Развитие современных средств и технологий в сфере торговли	0,06	5	0,3
	Широкие возможности автоматизации торговой деятельности	0,06	5	0,3
	Совершенствование производственных процессов на предприятиях, осуществляющих деятельность в сфере производства бытовых товаров	0,06	5	0,3
Итого		0,18	15	0,9

В целях анализа факторов мезосреды, использована модель пяти сил М. Портера.

Угроза появления новых игроков на рынке. В современных условиях

развития международных товарных рынков, оптовая торговля товарами китайского производства получила широкое распространение на территории Амурской области. Привлекательность рассматриваемой деятельности обусловлена широким спросом потребителей в отношении товаров китайского производства, что обусловлено низким уровнем цен на них. При этом при правильной организации процессов отбора поставщиков, возможно организовать поставки качественных товаров. При этом выход на рынок ничем не затруднен. Следует также отметить, что за период деятельности ООО «Венда», организация зарекомендовала себя с положительной стороны, что подтверждается наличием постоянной клиентской базы. Сказанное определяет средний уровень угрозы появления новых игроков на рынке.

Угроза рыночной власти поставщиков. Поставщики играют существенную роль в деятельности ООО «Венда». Организация стремится к тщательному выбору поставщиков, в целях обеспечения поставок товаров высокого качества, способного удовлетворить запросы потребителей. При этом сбои в поставках товаров, а также снижение качества поставляемых товаров, или завышение закупочных цен поставщиками способно привести к потере ключевых потребителей. В связи с чем, в организации имеется высокий уровень угрозы рыночной власти поставщиков.

Рыночная власть потребителей. Объемы поставок, а также ассортимент товаров в ООО «Венда» организуются исходя из предпочтений организаций – покупателей, для которых основными критериями выбора ООО «Венда» в качестве поставщика товаров, являются: высокий уровень качества поставляемых товаров, оптимальная ценовая политика, а также сжатые сроки поставок. Таким образом, в ООО «Венда» имеет место высокий уровень угрозы рыночной власти потребителей.

Угроза появления продуктов-заменителей. В качестве продуктов-заменителей в рассматриваемой сфере, следует рассмотреть аналогичные товары европейского производства более высокого качества и имеющие более высокий уровень закупочных цен. Следует отметить, что покупатели товаров

ООО «Венда» стремятся к приобретению товаров именно китайского производства, что обусловлено низким уровнем цен на них, а также уровнем качества, полностью отвечающим запросам потребителей. В связи с чем, угроза появления продуктов-заменителей минимальна.

Внутриотраслевая конкуренция. Уровень конкуренции на рынке товаров китайского производства на территории Амурской области достаточно высок. Привлекательность осуществления рассматриваемой деятельности обусловлена низкими барьерами при входе на рынок, а также наличием широкого круга потенциальных потребителей. В связи с чем, в современных условиях отмечается высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

Таким образом, проведенный анализ факторов мезосреды позволил определить наличие высокого уровня рыночной власти поставщиков и потребителей ООО «Венда».

Проведенное исследование позволило определить, что на деятельность ООО «Венда» наибольшим образом оказывают влияние экономические и социально-демографические факторы. Следует отметить, что торговая деятельность ООО «Венда» основывается на результатах анализа потребительских предпочтений населения Амурской области. В целях оптимизации информационного обеспечения исследуемой организации, в ООО «Венда» проводится мониторинг потребительских предпочтений на основе анкетирования и опроса, что позволяет скорректировать ассортимент товаров организации и привести его в соответствие с особенностями спроса на рынке товаров китайского производства Амурской области.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ВЕНДА»

3.1 Анализ логистической деятельности и направлений ее совершенствования в ООО «Венда»

Система логистики ООО «Венда» включает в себя следующие элементы:

- закупочная логистика;
- складская логистика;
- распределительная логистика;
- транспортная логистика;
- информационная логистика.

Ниже представлена характеристика указанных элементов логистической системы ООО «Венда».

Закупочная логистика.

Закупка товаров в ООО «Венда» осуществляется посредством оформления заказа через телекоммуникационные каналы связи (телефонные переговоры, Интернет-сайты и электронная почта). Перед формированием заказа, в ООО «Венда» осуществляется расчет потребностей в товарах на основе текущего остатка товаров на складе организации и объема заказов, поступивших от потребителей.

На основе определенной потребности в товарах, в ООО «Венда» оформляется заказ на поставку. Оплата происходит в два этапа: 50 % - предоплата и 50 % - в течении 10 рабочих дней с момента поступления товаров на территорию организации. При этом, согласно договорным условиям работы с некоторыми поставщиками, предоплата осуществляется в 100 % размере.

В целях оценки уровня товарных запасов ООО «Венда», в таблице 8 представлены необходимые сведения.

Средняя величина запасов организации увеличился в 2016 – 2018 гг. с 243 тыс. руб. до 673 тыс. руб., что позволяет судить о росте масштабов торговой деятельности ООО «Венда», что привело к необходимости увеличения закупок

товаров для их дальнейшей реализации.

Таблица 6 – Уровень товарных запасов ООО «Венда» за 2016 – 2018 гг.

Дата	Величина товарных запасов, тыс. руб.			Уровень товарных запасов, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
01.01	223	619	516	98,56	102,54	98,17
01.02	213	579	493	101,42	97,63	96,52
01.03	245	644	570	92,83	91,87	94,67
01.04	234	666	694	97,15	97,54	92,84
01.05	274	691	725	96,42	93,62	92,62
01.06	260	671	695	102,48	98,14	98,53
01.07	247	641	658	100,84	99,43	102,32
01.08	223	620	660	93,86	90,56	103,18
01.09	204	541	641	98,12	88,44	102,44
01.10	237	566	716	95,18	85,32	88,93
01.11	249	585	755	94,47	94,28	84,86
01.12	260	652	787	88,68	103,95	97,54
31.12	288	685	838	83,64	101,74	104,83
Среднее	243	628	673	96,05	95,24	96,33

Снижение товарных запасов ООО «Венда» отмечается в первых месяцах года, что обусловлено падением покупательской способности потребителей после новогодних праздников. Аналогичная тенденция отмечается осенью (август, сентябрь), что обусловлено сезоном отпусков и в преддверье новогодних праздников (ноябрь). При этом наибольшая величина товарных запасов ООО «Венда» наблюдается в конце года (ноябрь, декабрь, январь), что обусловлено ростом потребительского спроса населения на товары и продукцию организации в преддверье новогодних праздников.

Также необходимо отметить рост среднего уровня товарных запасов ООО «Венда» с 96,05 % в 2016 г. до 96,33 % в 2018 г. При этом в большинстве случаев, наблюдается недостаточный уровень товарных запасов ООО «Венда» (менее 100 %), что не обеспечивает реализацию потребностей потребителей организации в товарах китайского производства.

На величину товарных запасов ООО «Венда» оказывают влияние два фактора: изменение величины товарооборота и изменения скорости товарооборачиваемости. Одним из основных относительных показателей товарных запасов выступает запас в днях оборота, или уровень товарных запасов (Утз):

$$У_{ТЗ\ 2016} = (243 \times 365) : 6959 = 12,74 \text{ дня};$$

$$У_{ТЗ\ 2017} = (628 \times 365) : 7675 = 29,85 \text{ дня};$$

$$У_{ТЗ\ 2018} = (873 \times 365) : 10209 = 24,06 \text{ дня}.$$

Таким образом, показателем, характеризующим состояние товарных запасов оптовой организации, является уровень товарных запасов, который характеризует длительность периода времени, на которое хватит товарных запасов. При этом показателем, также характеризующим состояние товарных запасов в организации, является оборачиваемость товарных запасов оптовой организации:

$$\text{Обр}_{2016} = 6959 : 243 = 28,64 \text{ оборотов};$$

$$\text{Обр}_{2017} = 7675 : 628 = 12,23 \text{ оборотов};$$

$$\text{Обр}_{2018} = 10209 : 673 = 15,17 \text{ оборотов}.$$

Анализ товарных запасов ООО «Венда» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ товарных запасов ООО «Венда» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб.		Относительные отклонения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Товарооборот, тыс. руб.	6959	7675	10209	716	2534	10,29	33,02
Средние запасы, тыс. руб.	243	628	673	385	45	158,44	7,17
Товарооборачиваемость:							
- в числе оборотов	28,64	12,23	15,17	-16,41	2,94	-57,30	24,04
- в продолжительности оборота	12,74	29,85	24,06	17,11	-5,79	134,30	-19,40

Негативной тенденцией является снижение товарооборачиваемости ООО «Венда» в оборотах за 2016 – 2017 гг. на 16,41 оборотов (57,30 %), что привело к росту длительности оборачиваемости товаров организации на 17,11 дней (134,30 %). При этом отмечен рост товарооборачиваемости организации на 2,94 оборота (24,04 %) за 2017 – 2018 гг., что привело к сокращению длительности одного оборота на 5,79 дней (19,40 %). Таким образом, в целом в анализируемом периоде, наблюдается замедление оборачиваемости товаров ООО «Венда»

за счет сокращения товарооборота.

Следует отметить, что обеспечение оптимального товарного запаса, обеспечивает своевременное удовлетворение потребностей розничных торговых организаций, являющихся покупателями товаров ООО «Венда». При этом, существенные излишки товаров приводят к росту складских расходов, а недостаточный объем товарных запасов, приводит к снижению спроса на товары оптовой организации, и, как следствие, снижению объемов продаж и доходов организации. Отрицательной особенностью закупочной логистики ООО «Венда», является отсутствие практики расчета оптимального товарного запаса, что приводит к снижению эффективности закупочной деятельности ООО «Венда». В целях определения оптимального объема одного заказа товаров в ООО «Венда», в таблице 8 представлены необходимые сведения.

Таблица 8 - Исходные данные для расчета параметров среднего заказа товаров у всех поставщиков в ООО «Венда»

Показатель	Расчет
Потребность, тыс. руб.	677,18
Интервал между заказами, дни	29,11
Время доставки, дни	5
Возможная задержка поставки, дни	3
Ожидаемое дневное потребление, тыс. руб. / день	27,97
Ожидаемое потребление за время поставки, тыс. руб.	139,85
Максимальное потребление за время поставки, тыс. руб.	223,76
Гарантийный запас, тыс. руб.	195,79
Пороговый уровень запаса, тыс. руб.	419,55
Максимальный желаемый запас, тыс. руб.	1233,76
Размер заказа, тыс. руб.	954,06

Интервал времени между заказами:

$$I = 365 : (677,18 : 54) = 29,11 \text{ дней.}$$

Ожидаемое дневное потребление, тыс. руб. / день:

$$ОП_{\text{дневн}} = 10209 : 365 = 27,97 \text{ тыс. руб.};$$

Ожидаемое потребление за время поставки, тыс. руб.:

$$ОП = 5 \times 27,97 = 139,85 \text{ тыс. руб.}$$

Максимальное потребление за время поставки, тыс. руб.:

$$\text{ОПП} = (5 + 3) \times 27,97 = 223,76 \text{ тыс. руб.}$$

Гарантийный запас:

$$\text{ЗГ} = 223,76 - 27,97 = 195,79 \text{ тыс. руб.}$$

Пороговый уровень запаса:

$$\text{ПУ} = 223,76 + 195,79 = 419,55 \text{ тыс. руб.}$$

Максимальный желаемый запас:

$$\text{МЖЗ} = 419,55 + (29,11 \times 27,97) = 1233,76 \text{ тыс. руб.}$$

Размер заказа:

$$\text{РЗ} = 1233,76 - 419,55 + 139,85 = 954,06 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, размер заказа в ООО «Венда» на 01.06.2019 г. должен составлять 954,06 тыс. руб.

Необходимо отметить, что текущий средний объем заказа товаров в ООО «Венда», составляет 524,18 тыс. руб. Исходя из представленных результатов расчета оптимального объема заказа товаров, в организации необходимо увеличить объем одной партии заказа, что позволит:

- сократить транспортные расходы на доставку товаров;
- оптимизировать уровень запаса товаров;
- усовершенствовать логистическую деятельность организации.

Основными поставщиками ООО «Венда» являются:

- компания «Амур Тао»;
- компания «Bothwins»;
- компания «JACK»;
- компания «Ufeng»;
- компания «Sunshine porp limited»;
- компания «Jinfeng»;
- компания «China Business».

Каждый поставщик предъявляет свои условия поставки и оплаты товаров, от чего зависит объем и количество совершаемых поставок. В целях анализа поставщиков ООО «Венда», использован метод экспертных оценок, в качестве экспертов приглашены: генеральный директор (эксперт 1), начальник отдела

экономики и маркетинга (эксперт 2), начальник торгового отдела (эксперт 3). Оценка проведена по пятибалльной шкале: 1 – низкий уровень организации транспортной логистики по рассматриваемому критерию; 5 – высокий уровень организации транспортной логистики по рассматриваемому критерию. Результаты экспертной оценки поставщиков ООО «Венда» представлены в приложении А.

На основе сведений, представленных в приложении А, составлены обобщенные результаты оценки поставщиков ООО «Венда» (таблица 9).

Таблица 9 – Обобщенные результаты оценки поставщиков ООО «Венда»

Критерий	Рейтинговая оценка экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
Ассортимент товаров	5	5	5	5	4,33	4,33	5
Качество товаров	4,67	3,67	4,67	4,67	3,67	3,67	4
Длительность поставок	4,67	4,33	3,67	5	4,33	3,67	4,33
Условия поставок	4,67	4,33	4	4,67	4,67	3,67	4,33
Ценовая политика	4	4,67	4,67	4	5	4,67	4,67
Условия оплаты	4	4,67	4	4,33	4	4,33	4,33
Итого	27	26,67	26	27,67	26	24,33	26,67

Сведения, представленные в таблице 11 позволяют сделать вывод о том, что наибольший общий балл получили поставщики № 1 (компания «Амур Тао») и № 4 (компания «Ufeng»). Следует отметить, что критериями, получившими наименьший балл при оценке компания «YiwuGo LLC», являются: ценовая политика и условия оплаты. Критериями, получившими наименьший балл при оценке китайской компании «Ufeng», является: ценовая политика.

В целях оценки эффективности логистической деятельности ООО «Венда», в таблице 12 представлены показатели рентабельности организации за 2016 – 2018 гг.

В анализируемом периоде наблюдается положительная динамика большинства из представленных показателей рентабельности деятельности ООО «Венда». Следует отметить увеличение рентабельности продаж на 2,73 процентных пункта, что свидетельствует об увеличении прибыли от продаж, при-

ходящейся на рубль выручки от реализации.

Таблица 10 - Анализ показателей рентабельности ООО «Венда» за 2016 - 2018 гг.

Показатели	Значение показателей, процент			Изменения показателей, процентный пункт	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Рентабельность продаж	0,50	4,44	3,23	3,94	-1,21
Чистая рентабельность	1,09	4,12	2,19	3,03	-1,92
Экономическая рентабельность	4,36	15,98	7,33	11,62	-8,66
Рентабельность собственного капитала	5,82	21,59	11,49	15,77	-10,10
Рентабельность обычной деятельности	19,33	25,63	24,34	6,30	-1,30
Рентабельность активов	3,99	19,42	12,24	15,43	-7,18

Отметим положительную динамику чистой рентабельности организации, изменение показателя произошло с 1,09 % в 2016 г. до 3,23 % в 2018 г., при этом наибольшее значение показателя отмечено 2017 г. (4,44 %). Положительная динамика рассматриваемого показателя свидетельствует об увеличении эффективности использования чистой прибыли организации. Увеличение значения экономической рентабельности произошло в анализируемом периоде с 4,36 % до 7,33 %, что свидетельствует об эффективности использования ресурсов исследуемой организации. Также, как и в отношении чистой рентабельности, наибольшая величина экономической рентабельности деятельности ООО «Венда» наблюдается в 2017 г. (15,98 %).

Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается повышение эффективности логистической деятельности ООО «Венда».

При этом следует отметить, что в процессе оценки логистической деятельности ООО «Венда» определена необходимость смены поставщика компания «Jinfeng»). Указанный поставщик получил наименьший совокупный балл, «низкими показателями» работы с указанным поставщиком, являются: качество товаров, а также длительность поставок.

Складская логистика.

Товары, предназначенные для продажи, поступающие от поставщиков ООО «Венда», сотрудники организации получают на территории Благовещенского таможенного поста на грузовом складе. Для получения товаров, сотрудники ООО «Венда» предоставляют служащим Благовещенской таможни документы, подтверждающие, что товары декларированы. После чего, сотрудниками ООО «Венда» осуществляется погрузка товаров в транспорт организации собственными силами. Разгрузка товаров осуществляется на территории ООО «Венда», также силами сотрудников организации.

Складские расходы складываются из расходов на аренду складского помещения организации, а также оплату труда складского персонала (таблица 11).

Таблица 11 – Динамика складских расходов ООО «Венда» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб.		Относительные отклонения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Расходы на хранение товаров	174	174	180	-	6	-	3,45
Затраты на оплату труда складского персонала	964	1025	1115	61	90	6,33	9,34
Отчисления во внебюджетные фонды	293	312	339	19	27	6,33	9,34
Содержание складского персонала	126	112	132	-14	20	-11,11	15,87
Итого складские расходы	1557	1623	1766	66	143	4,21	9,21

В анализируемом периоде наблюдается рост складских расходов ООО «Венда» с 1 557 тыс. руб. в 2016 г. до 1 766 тыс. руб. в 2018 г., при этом более существенный рост показателя отмечен в 2018 г. по сравнению с 2017 г. (увеличение показателя произошло на 146 тыс. руб., или на 9,21 %).

Ответственность за реализацию результатов системы складской логистики в ООО «Венда», возложена на заведующего складом, который осуществляет общий контроль над складскими операциями в подчинении у заведующего складом находятся два грузчика.

Необходимо отметить, что процессы складской логистики ООО «Венда» характеризуются наличием следующих проблем:

- длительность формирования заказов потребителей в связи с большим объемом имеющихся на территории организации товаров;
- пересортица товаров;
- неэффективность использования складских помещений: товары складированы на свободные места и не имеют строгих зон хранения, что создает дополнительные временные и трудовые затраты при формировании заказов для потребителей;
- длительность и трудоемкость проведения инвентаризации товаров;
- сложности при проведении товарного анализа.

Таким образом, система складской логистики ООО «Венда» нуждается в совершенствовании, что определяет необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на совершенствование процессов складской логистики организации.

Распределительная логистика.

Реализация товаров в ООО «Венда» начинается с формирования документов, подтверждающих переход права собственности на реализуемые товары. В качестве таких документов, составляются: товарные накладные (позволяют определить количество, объем и стоимость реализованных товаров, а также отсутствие претензий со стороны покупателя в отношении качества и количества реализуемых товаров), счет на оплату (определяет общую стоимость реализованных товаров), а также счет-фактура (определяет величину НДС).

Передача товаров потребителям осуществляется на территории ООО «Венда», потребителю передаются сопроводительные документы и товары в количестве, определенном условиями договора на поставку товаров, или дополнительным соглашением к договору, а также заказа, поступившего от покупателя. Складирование товаров в транспорт потребителя осуществляется силами складских сотрудников ООО «Венда».

Показателем, отражающим результаты распределительной логистики, яв-

ляется выручка от продаж. Состав выручки от продаж представлен в таблице 12 по основным группам ассортимента товаров и продукции ООО «Венда».

Таблица 12 – Динамика выручки от продаж ООО «Венда» по группам основных товаров и продукции за 2016 – 2018 гг. в сопоставимых ценах 2016 г.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб.		Относительные отклонения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка от продаж, всего, тыс. руб.	6959	7675	10209	716	2534	10,29	33,02
в том числе по группам товаров:							
- бытовые принадлежности	3303	3707	5938	404	2231	12,23	60,18
- текстиль и текстильные изделия	2239	2383	2765	144	382	6,43	16,03
- прочие товары	1418	1585	1507	167	-78	11,78	-4,92

Наиболее существенный рост выручки от продаж наблюдается в отношении бытовых принадлежностей, увеличение выручки от продаж указанной группы товаров произошло с 3 303 тыс. руб. в 2016 г. до 5 938 тыс. руб. в 2018 г. В отношении других представленных групп товаров также наблюдается рост: на текстиль и текстильные изделия – с 2 239 тыс. руб. в 2016 г. до 2 765 тыс. руб. в 2018 г., на прочие товары – с 1 418 тыс. руб. в 2016 г. до 1 507 тыс. руб. в 2018 г.

В таблице 15 представлена структура выручки от продаж ООО «Венда» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 13 – Структура выручки от продаж ООО «Венда» за 2016 – 2018 гг.

Показатель	Структура, %			Изменения, процентный пункт	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка от продаж, всего	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе по группам товаров:					
- бытовые принадлежности	47,46	48,30	58,16	0,84	9,86
- текстиль и текстильные изделия	32,17	31,05	27,08	-1,12	-3,97
- прочие товары	20,37	20,65	14,76	0,28	-5,89

Наибольший удельный вес в структуре выручки от продаж ООО «Венда» занимают бытовые принадлежности, удельный вес которых в структуре выручки организации увеличился с 47,46 % в 2016 г. до 48,30 % в 2018 г., при этом наибольший рост доли указанной группы товаров в структуре выручки от продаж, наблюдается в 2018 г. по сравнению с 2017 г. (9,86 процентных пункта).

В отношении текстильных изделий и прочих товаров, напротив, наблюдается снижение удельного веса в структуре выручки соответственно с 32,17 % до 27,08 % и с 20,37 % до 14,76 %, что свидетельствует об изменении предпочтений потребителей. При этом наибольшее снижение доли текстильных и прочих товаров в структуре выручки от продаж, наблюдается в 2018 г. Результатами проведенного исследования закупок и продаж в ООО «Венда» являются следующие недостатки:

- объемы заказа товаров не оптимальны;
- необходимость пересмотра договорных отношений с поставщиками организации на предмет снижения закупочной стоимости;
- необходимость смены поставщика, имеющего высокие закупочные цены;
- длительность и трудоемкость формирования заказов товаров для розничных организаций, в связи с несовершенством процессов складской логистики организации.

Выявленные недостатки определяют необходимость совершенствования системы распределительной логистики ООО «Венда».

Транспортная логистика.

Основными технологическими процессами транспортной логистики ООО «Венда», являются: доставка товаров и продукции на территорию торговой точки транспортом поставщиков; прием товаров и продукции по качеству, количеству и наименованию; перемещение товаров и продукции в складские помещения.

Характеристика указанных технологических процессов представлена на рисунке 8.

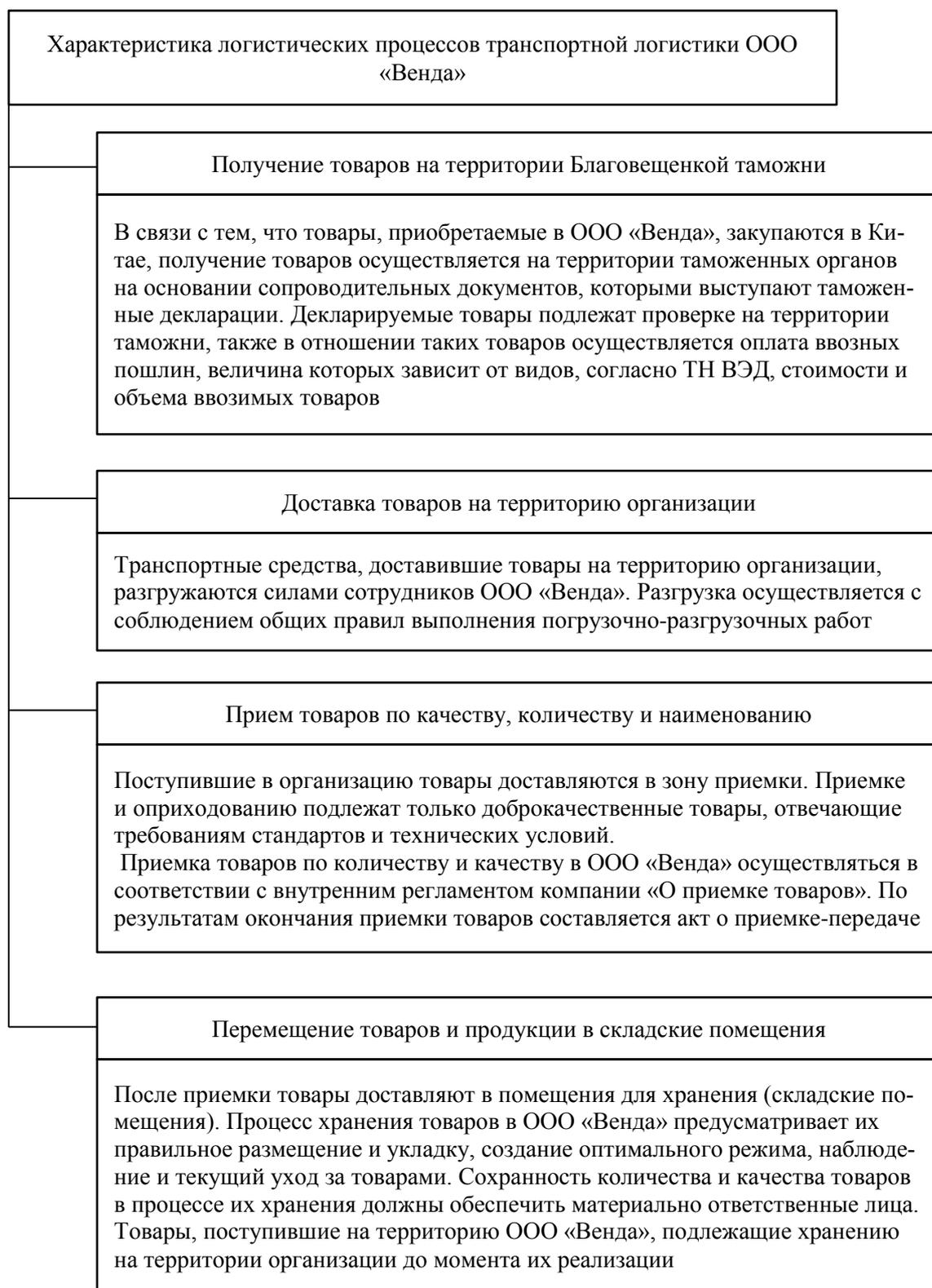


Рисунок 7 - Характеристика процессов транспортной логистики ООО «Венда»

Система транспортной логистики ООО «Венда» представлена совокупностью процедур по доставке товаров в организацию от поставщиков. Следует отметить, что процедуры закупок товаров в ООО «Венда» являются основными

процедурами на пути достижения целей коммерческой деятельности организации. В процессе реализации работы по оптовым закупкам, решаются следующие вопросы: определение потребности в товарах, выбор предпочтительных партнеров (размещение, ассортимент и объем поставок, цена, условия поставки), организация хозяйственных связей в торговле, установление договорных отношений с поставщиками, контроль над исполнением договоров поставки, а также установление прямых хозяйственных связей с производителями.

Особое влияние на систему логистики ООО «Венда» оказывают следующие транспортные факторы: состояние транспортных путей сообщения и виды транспорта, используемые для перевозки товаров.

Доставка товаров и продукции на территорию компании осуществляется автомобильным транспортом, что повышает эффективность товародвижения и снижается длительность поставки товаров и продукции.

Следует отметить, что в ООО «Венда» используется складская однозвенная форма товародвижения, которая предполагает перемещение товаров через складские звенья от поставщика на территорию компании.

В целях исследования динамики стоимости транспортных средств ООО «Венда», в таблице 14 представлены необходимые сведения.

Таблица 14 – Динамика стоимости транспортных средств ООО «Венда» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб.		Относительные отклонения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Стоимость транспортных средств, всего	321	303	264	-18	-321	-5,61	-105,94
в том числе:							
- автомобильные транспорт	237	227	196	-9,6	-237	-4,05	-104,22
- погрузочно-разгрузочный транспорт	84	76	68	-8,4	-84	-10,00	-111,11

Следует отметить, что стоимость транспортных средств ООО «Венда»

представлена исходя из остаточной стоимости. Так, в анализируемом периоде наблюдается снижение стоимости транспортных средств организации с 321 тыс. руб. до 264 тыс. руб., что обусловлено начислением амортизации на транспортные средства ООО «Венда», согласно установленной норме амортизации, в связи с их физическим износом.

Функции по организации транспортной логистики, возложены на водителя ООО «Венда», который находится в прямом подчинении у заведующего складом организации.

Следует отметить, что ранее проведенное исследование позволило определить необходимость увеличения объема одной поставки товаров и снижение их общего количества. Таким образом, ООО «Венда» имеет возможность снижения транспортных расходов организации, что определяет необходимость оптимизации транспортных расходов организации.

Информационная логистика.

В ООО «Венда», в целях совершенствования системы информационной логистики, используется автоматизированная система учета 1С конфигурации «Предприятие» и «Управление складом». При поступлении товаров на склад ООО «Венда», в программе 1С «Управление торговлей», формируются внутренние документы, подтверждающие поставку товаров, к таким документам относится приходный ордер по форме М-4, в котором заведующий складом отражает все необходимые сведения.

По результатам работы за отчетный период (месяц, квартал, год), заведующий складом формирует управленческие отчеты на основе данных автоматизированной программы 1С «Управление торговлей», которые предоставляются руководству организации.

При реализации товаров, заведующим складом ООО «Венда», в автоматизированной программе 1С «Управление торговлей», формируются документы, подтверждающие выбытие товаров, а именно, расходный ордер.

Следует отметить, что в ООО «Венда» настроена синхронизация данных между конфигурациями «Предприятие» и «Управление торговлей» системы 1С,

что позволяет организовать строгий контроль над формированием документов, связанных с поступлением и реализацией товаров.

Возможности автоматизированной программы 1С «Управление торговлей», позволяют в автоматизированном режиме сформировать сличительную ведомость для проведения инвентаризации товаров, целью которой является установление сходства или различий между учетными и фактическими данными. Следует отметить, что для проведения инвентаризации, формируется комиссия, состоящая из трех человек.

В целях сокращения длительности инвентаризации товаров, а также исключения ошибок при подсчете остатков товаров, в ООО «Венда» используются возможности терминала для сбора данных, посредством использования которого, с помощью считывания штрих-кодов, заведующим складом формируется акт о проведении инвентаризации.

Таким образом, система логистики в ООО «Венда» организована достаточно эффективным образом, что позволяет организации достигать поставленных целей и задачи. При этом, в ходе проведенного исследования, были выявлены следующие проблемы:

- неоптимальный объем одной поставки товаров;
- возможность сокращения общего количества поставок;
- высокие транспортные расходы;
- высокие расходы на закупку товаров у одного из поставщиков;
- длительность процессов формирования заказов для передачи потребителям;
- пересортица товаров (расхождения между фактическими и учетными данными о товарах).

Общая характеристика проблем логистической деятельности ООО «Венда» представлена на рисунке 8.

Проблемы логистической деятельности
ООО «Венда»



Рисунок 8 - Общая характеристика проблем логистической деятельности
ООО «Венда»

Таким образом, представленные проблемы в деятельности ООО «Венда» взаимосвязаны между собой и негативным образом влияют на логистическую деятельность исследуемой организации. В связи с чем, в целях совершенствования логистической деятельности ООО «Венда», требуется комплексный под-

ход к решению выявленных проблем.

3.2 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ООО «Венда»

В качестве направлений совершенствования логистической деятельности ООО «Венда», могут быть предложены:

- сокращение объемов партий поставок товаров и увеличение их количества;
- сменить поставщика товаров;
- внедрить «ячеистый склад».

В таблице 15 представлена характеристика предложенных мероприятий.

Таблица 15 – Характеристика мероприятий, направленных на совершенствование системы закупки и продажи товаров в ООО «Венда»

Направления совершенствования	Область логистики	Содержание мероприятия	Ожидаемый результат
Увеличение объема одного заказа при сокращении количества поставок	Закупочная логистика, транспортная логистика	В рамках мероприятия предлагается осуществить расчет оптимального объема поставок товаров в организации, что приведет к росту объема одной партии общего количества поставок	- оптимизация объема поставок товаров; - сокращение транспортных расходов; - рост потребительского спроса;
Смена поставщика	Закупочная логистика	Мероприятие предполагает расторжение договорных обязательств с поставщиком, получившим наименьший балл в ходе оценки. Также в рамках мероприятия предполагается осуществить поиск нового поставщика, предлагающего более приемлемые условия работы	- снижение расходов на закупку товаров; - рост прибыли от продаж;
Внедри «ячеистый склад»	Складская логистика, информационная логистика, распределительная логистика	Внедрение «ячеистого склада» предполагает организацию адресного хранения товаров, что позволит обеспечить снижение длительности процессов формирования заказов для передачи потребителям. При этом, данное мероприятие, предполагает отражение сведений об адресном хранении товаров в системе 1С «Управление торговлей»	- снижение длительности и трудоемкости процессов складской логистики; - ликвидация пересортицы; - автоматизация процессов складской логистики;

Ниже представлено описание предложенных мероприятий.

Увеличение объема одного заказа при сокращении количества поставок. Ранее представленный расчет оптимального объема одной поставки позволил определить необходимость увеличения объема одной поставки товаров ООО «Венда», что позволит сократить количество поставок товаров и сократить транспортные расходы организации.

Необходимо отметить, что средний объем одной партии поставок товаров в ООО «Венда» в 2018 г. составляет, согласно управленческим отчетам организации, 524,18 тыс. руб., общее количество поставок составило 20 поставок в 2018 г. Проведенный ранее расчет оптимального объема одной поставки показал, что стоимость среднего оптимального объема поставки товаров в ООО «Венда» составляет 954,06 тыс. руб., при этом, общее количество поставок возможно сократить до 11 поставок.

Реализация рассматриваемого мероприятия позволит сократить транспортные расходы ООО «Венда», что позволит оптимизировать расходы организации и усовершенствовать логистическую деятельность компании.

Смена поставщика. Ранее проведенное исследование позволило определить необходимость смены поставщика (компания «Jinfeng»). Следует отметить, что ООО «Венда» сотрудничает с компанией «Bothwins», осуществляющей поставку текстильных изделий. Также указанный поставщик осуществляет поставку других видов продукции, в том различных бытовых и хозяйственных принадлежностей. Следует отметить, что преимущества работы с указанным поставщиком определяются результатами ранее проведенной оценки поставщиков товаров ООО «Венда».

Согласно результатам телефонных переговоров с представителями организации, которая будет выступать в качестве нового поставщика, средняя стоимость товаров у него меньше на 18 %, чем у действующего поставщика.

Таким образом, реализация предложенного мероприятия позволит сократить расходы на закупку товаров в ООО «Венда», что отразится на снижении общих расходов организации и росте прибыли (при условии соблюдения текущего уровня продажных цен).

Внедрение «ячеистого склада». Данное мероприятие предполагает организацию адресного хранения товаров на территории склада ООО «Венда». Реализация мероприятия будет осуществлено посредством использования автоматизированной программы 1С «Управление торговлей», которая успешно применяется в организации.

Для реализации предложенного мероприятия, необходимо при поступлении товаров, использовать настройку «склад адресного хранения» в 1С «Управление торговлей». В документе на поступление товаров, складской работник будет указывать ячейку, в которую помещается товар. При этом отсутствует необходимость ручного ввода наименования товаров, при условии применения терминала сбора данных, который при считывании штрих-кода, размещенном на товаре, автоматически будет заносить данные о товаре в программу 1С «Управление торговлей». Для указания места хранения товаров в программе, складской работник должен указать номер стеллажа, полки и ячейки в программе 1С «Управление торговлей». При этом, в ООО «Венда» отсутствуют необходимые стеллажи для хранения товаров (нередко, товары складываются на пол или на свободные полки). Также, необходимо пронумеровать каждый стеллаж, полку и ячейку, желательно использовать прочную ламинированную бумагу, в целях обеспечения сохранности маркировки ячеек.

Также следует отметить, что для реализации рассматриваемого мероприятия, не требуются дополнительные финансовые расходы на доработку программы 1С «Управление торговлей», в связи с тем, что базовая версия программы имеет необходимые настройки для организации адресного хранения товаров. Ранее данное мероприятие не было реализовано в связи с наличие временных и трудовых затрат на его реализацию, а также невниманием руководства организации к рассматриваемой проблеме.

Таким образом, реализация рассматриваемого мероприятия предполагает необходимость приобретения стеллажей для хранения товаров и терминала сбора данных (ТСД). При этом ТСД может быть использован при поступлении и отпуске товаров со склада, что позволит в автоматизированном режиме фор-

мировать документы о поступлении и выбытии товаров, что позволит снизить технические ошибки в складском учете. При этом, использование терминала сбора данных возможно при проведении инвентаризации, что позволит существенным образом сократить временные расходы на проведении инвентаризации товаров, в качестве процедуры контроля наличия и сохранности товаров ООО «Венда».

Необходимо отметить, что данное мероприятия положительным образом отразится на информационной логистике ООО «Венда», за счет формирования более полной информации о товарах организации.

Предложенные мероприятия позволят комплексным образом оптимизировать логистическую деятельность ООО «Венда», что представляет собой управленческую эффективность. Экономическая эффективность предложенных мероприятий выразится в сокращении расходов на закупку товаров и транспортных расходов ООО «Венда». Таким образом, предложенные мероприятия отразится на экономических показателях деятельности ООО «Венда» и позволит увеличить уровень конкурентоспособности, за счет комплексной оптимизации логистической деятельности организации.

В целях разработки механизма реализации предложенных мероприятий, в приложении Б представлены необходимые сведения.

Согласно представленным в приложении Б сведениям, общая продолжительность реализации мероприятий составляет 78 дней.

Следует отметить, что общий контроль за ходом реализации мероприятий, будет возложен на генерального директора ООО «Венда». По окончании каждого этапа работ, необходимо подведение итогов и определение соответствия ожидаемых результатов реализации мероприятий с фактическими.

3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Реализация предложенных мероприятий, позволит достичь следующих результатов:

- снижение расходов на закупку товаров у поставщика, с которыми будут расторгнуты договорные отношения;

- снижение транспортных расходов за счет увеличения партии поставок и снижение их количества;

- увеличение доходов в связи с сокращением затрат на покупку товаров, которые ранее приобретались у компании «Jinfeng»;

- оптимизация складских процессов.

В таблице 16 представлен расчет сокращения транспортных издержек после увеличения объема одной поставки и сокращения их количества.

Таблица 16 - Сокращения транспортных издержек после увеличения объема одной поставки и сокращения их количества

Показатели	Значения показателей		Изменения	
	2018 г.	после реализации мероприятия	абсолютные	относительные, %
Продолжительность транспортировки, км	573,6	573,6	-	-
Вместимость, м ³	100	150	50	50,00
Количество доставок	20	11	-9	-45
Средняя стоимость одной партии товаров, тыс. руб.	524,18	954,06	429,88	-82,01
Стоимость транспортных услуг за 1 км, тыс. руб.	0,06	0,09	0,03	50,00
Стоимость транспортных услуг за одну доставку, тыс. руб.	30,42	51,62	21,2	69,70
Стоимость транспортных услуг, всего, тыс. руб.	688,32	567,86	-120,46	-17,50

Таким образом, увеличение объема одной поставки товаров в ООО «Венда», приведет к снижению их общего количества с 20 до 11 поставок. Общая стоимость транспортных расходов сократится на 120,46 тыс. руб. (17,50 %), с 688,32 тыс. руб. до 567,86 тыс. руб.

В таблице 22 представлены показатели экономической эффективности от смены поставщика.

Таким образом, рост прибыли ООО «Венда» от смены поставщика, составит 518,4 тыс. руб.

Таблица 17 - Показатели экономической эффективности от смены поставщика

Показатели	Значения показателей	Описание
Расходы на закупку товаров у поставщика, в отношении которого предполагается расторжение договорных обязательств в 2018 г., тыс. руб.	2 880	Показатель определен на основе данных управленческой отчетности ООО «Венда» за 2018 г., сформированной в конфигурации 1С: Управление торговлей
Расходы на закупку товаров у нового поставщика, тыс. руб.	2 361,6	Согласно результатам телефонных переговоров с представителями организации, которая будет выступать в качестве нового поставщика, средняя стоимость товаров у него меньше на 18 %, чем у действующего поставщика
Снижение расходов на закупку товаров, в связи со сменой поставщика	518,4	Расчет показателя произведен исходя из среднего объема закупок товаров у указанного поставщика в 2018 г., который составил 2 880 тыс. руб.

Ранее было указано, что реализация мероприятия по организации адресного хранения товаров, предполагает осуществление расходов, которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Расходы на реализацию мероприятия по организации адресного хранения товаров (ячеистый склад)

Показатели	Значения Показателей, тыс. руб.	Описание
Расходы на приобретение стеллажей	175	Для реализации мероприятия, потребуется приобретение 14 стеллажей, стоимость одного стеллажа варьируется от 7 до 18 тыс. руб. В качестве стоимости одного стеллажа, выбрана средняя стоимость: 12,5 тыс. руб. $((7 + 18) : 2)$
Терминал сбора данных	8	Средняя стоимость терминала сбора данных составляет 8 тыс. руб.
Итого	183	

Таким образом, общая величина расходов на реализацию мероприятия по организации адресного хранения товаров, составляет 183 тыс. руб.

В таблице 19 представлены сводные данные о результатах реализации предложенных мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности в ООО «Венда».

Таблица 19 - Сводные данные о результатах реализации предложенных мероприятий, направленных на совершенствование логистической деятельности в ООО «Венда»

Показатели	Значения показателей	Описание
Доходы, всего, тыс. руб.		
- от смены поставщика	518,4	Согласно результатам телефонных переговоров с представителями организации, которая будет выступать в качестве нового поставщика, средняя стоимость товаров у него меньше на 18 %, чем у действующего поставщика. Расчет показателя произведен исходя из среднего объема закупок товаров у указанного поставщика в 2018 г., который составил 2 880 тыс. руб.
- от сокращения транспортных расходов	120,46	Средний объем одной партии поставок товаров в ООО «Венда» в 2018 г. составляет, согласно управленческим отчетам организации, 524,18 тыс. руб., общее количество поставок составило 20 поставок в 2018 г. Проведенный ранее расчет оптимального объема одной поставки показал, что стоимость среднего оптимального объема поставки товаров в ООО «Венда» составляет 954,06 тыс. руб., при этом, общее количество поставок возможно сократить до 11 поставок.
Расходы на организацию адресного хранения товаров, тыс. руб.	183	Расходы на организацию адресного хранения товаров, включают расходы на приобретение стеллажей и терминала сбора данных
Экономический эффект, тыс. руб.	455,86	Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий определен как разница между доходами и расходами (518,4 + 120,46 - 183)
Экономическая эффективность, %	249,10	Экономическая эффективность предложенных мероприятий определена как отношение расходов на реализацию мероприятия к экономическому эффекту относительном выражении (183 : 455,86) x 100 %

Таким образом, экономический эффект от реализации предложенного мероприятия составляет 455,86 тыс. руб. экономическая эффективность составляет 249,10 %.

Реализация предложенных мероприятий позволит комплексным образом оптимизировать логистическую деятельность ООО «Венда», что позволит усовершенствовать систему логистики организации. Таким образом, предложенные мероприятия имеют управленческую эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование теоретических основ логистической деятельности торговой организации позволило сделать следующие выводы. Логистика в оптовой торговой системе выполняет операции связанные с выполнением следующих функций товародвижения: заказа, приобретения, доставки, информационного сопровождения, хранения, сортировка и отпуск товаров.

Основным направлением использования логистики в оптовой торговле может происходить по двум направлениям, первое из которых предусматривает развитие оптовой торговли во взаимосвязи с технико-технологическим и организационным совершенствованием всей системы товародвижения. Второе направление предусматривает совершенствование внутри складских грузоперерабатывающей систем.

Успешной деятельности оптовых предприятий способствует быстрая оборачиваемость товара, которая зависит от удовлетворения покупателей за счет ассортимента. В своей работе оптовики ориентируются на пожелания покупателей и производят отбор товара по тем требованиям, которые будут их удовлетворять. В первую очередь это касается полноты ассортимента товаров. Данная услуга является для розничных предприятий очень выгодной, так как формирует необходимый ассортимент товара в одном месте, тем самым избавляя их от дополнительной работы и экономя средства, за счет поставки товара с меньшими затратами. Многие оптовые организации работают со своими постоянными клиентами на условиях предоставления товара в кредит.

Проведенное исследование логистической деятельности ООО «Венда» позволило сделать следующие выводы. Организация закупок товаров в ООО «Венда» централизована, так как сотрудники организации подчиняются непосредственно генеральному директору.

Поскольку организация занимается оптовой торговлей товаров китайского производства, то основным направлением ее деятельности, в процессе реализации товаров является логистический сервис, т.е. работы связанные с выпол-

нением функций по хранению товаров, транспортировке, экспедирование грузов, фасовка, обработка, подсортировка и упаковка товаров.

Поставки товаров в ООО «Венда» осуществляются на территорию организации небольшими партиями. Преимуществом такого метода закупок является ускорение оборачиваемости капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений; сокращаются затраты на документирование поставки, поскольку оформляется только заказ на всю поставку.

Реализация товаров в ООО «Венда» осуществляется непосредственно на кассе при получении от покупателя оплаты за приобретенные товары (оплата осуществляется преимущественно безналичными денежными средствами), а также передаче покупателю товарного чека, в котором указываются перечень приобретенной продукции, количество и стоимость. Следует отметить, что стоимость товаров в товарном чеке указывается с НДС (налог на добавленную стоимость). В целях увеличения объемов продаж, в ООО «Венда» реализуются акции, предполагающие скидки на некоторые товары. Как правило, скидки покупателям предлагаются на товары, пользующуюся наименьшим спросом, в целях обеспечения ее реализации. Подобные акции проводятся не реже трех раз в год, исходя из позиции руководства.

Система транспортной логистики ООО «Венда» представлена совокупностью процедур по доставке товаров в организацию от поставщиков. Следует отметить, что процедуры закупок товаров в ООО «Венда» являются основными процедурами на пути достижения целей коммерческой деятельности организации.

Доставка товаров и продукции на территорию компании осуществляется автомобильным транспортом, что повышает эффективность товародвижения и снижается длительность поставки товаров и продукции. Перевозка товаров и продукции к местонахождению организации осуществляется с использованием тары-оборудования, что позволяет не только исключить тяжелые ручные процессы, значительно повысить производительность труда и культуру торговли,

но и добиться значительного экономического эффекта от ее внедрения.

Следует отметить, что в ООО «Венда» используется складская однозвенная форма товародвижения, которая предполагает перемещение товаров через складские звенья от поставщика на территорию компании.

Проведенное исследование позволило определить, что средняя величина запасов организации увеличился в 2016 – 2018 гг. с 243 тыс. руб. до 673 тыс. руб., что позволяет судить о росте масштабов торговой деятельности ООО «Венда», что привело к необходимости увеличения закупок товаров для их дальнейшей реализации.

Снижение товарных запасов ООО «Венда» отмечается в первых месяцах года, что обусловлено падением покупательской способности потребителей после новогодних праздников. Аналогичная тенденция отмечается осенью (август, сентябрь), что обусловлено сезоном отпусков и в преддверье новогодних праздников (ноябрь). При этом наибольшая величина товарных запасов ООО «Венда» наблюдается в конце года (ноябрь, декабрь, январь), что обусловлено ростом потребительского спроса населения на товары и продукцию организации в преддверье новогодних праздников.

Негативной тенденцией является снижение товарооборачиваемости ООО «Венда» в оборотах на 13,47 оборотов (47,03 %), что привело к росту длительности оборачиваемости товаров организации на 11,32 дня (88,85 %). Таким образом, наблюдается замедление оборачиваемости товаров ООО «Венда» за счет сокращения товарооборота.

Проведенная оценка действующих поставщиков ООО «Венда» позволила сделать следующие выводы: наибольший общий балл получили поставщики № 1 (компания «Амур Тао») и № 4 (компания «Ufeng»). Следует отметить, что критериями, получившими наименьший балл при оценке компания «YiwuGo LLC», являются: ценовая политика и условия оплаты. Критериями, получившими наименьший балл при оценке китайская компания «Ufeng», является: ценовая политика. Таким образом, был сделан вывод о необходимости смены поставщика товаров ООО «Венда», получившего наименьший совокупный балл

(компания «Jinfeng»). ООО «Венда» сотрудничает с компанией «Bothwins», осуществляющей поставку текстильных изделий. Также указанный поставщик осуществляет поставку других видов продукции, в том различных бытовых и хозяйственных принадлежностей. Следует отметить, что преимущества работы с указанным поставщиком определяются результатами ранее проведенной оценки поставщиков товаров ООО «Венда».

Проведенная оценка процессов складской логистики ООО «Венда» позволило определить, что рассмотренные процессы:

- длительность формирования заказов потребителей в связи с большим объемом имеющихся на территории организации товаров;
- пересортица товаров;
- неэффективность использования складских помещения: товары складироваются на свободные места и не имеют строгих зон хранения, что создает дополнительные временные и трудовые затраты при формировании заказов для потребителей;
- длительность и трудоемкость проведения инвентаризации товаров;
- сложности при проведении товарного анализа.

Таким образом, система складской логистики ООО «Венда» нуждается в совершенствовании, что определяет необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на совершенствование процессов складской логистики организации.

Проведенная оценка распределительной логистики ООО «Венда» позволила определить следующие проблемы:

- объемы заказа товаров не оптимальны;
- необходимость пересмотра договорных отношений с поставщиками организации на предмет снижения закупочной стоимости;
- необходимость смены поставщика, имеющего высокие закупочные цены;
- длительность и трудоемкость формирования заказов товаров для розничных организаций, в связи с несовершенством процессов складской логисти-

ки организации.

Выявленные недостатки определили необходимость совершенствования системы распределительной логистики ООО «Венда».

Таким образом, представленные проблемы в деятельности ООО «Венда» взаимосвязаны между собой и негативным образом влияют на логистическую деятельность исследуемой организации. В связи с чем, в целях совершенствования логистической деятельности ООО «Венда», требуется комплексный подход к решению выявленных проблем.

В качестве направлений совершенствования логистической деятельности ООО «Венда», могут быть предложены:

- сокращение объемов партий поставок товаров и увеличение их количества;
- сменить поставщика товаров;
- внедрить «ячеистый склад».

Увеличение объема одной поставки товаров в ООО «Венда», приведет к снижению их общего количества с 20 до 11 поставок. Общая стоимость транспортных расходов сократится на 120,46 тыс. руб. (17,50 %), с 688,32 тыс. руб. до 567,86 тыс. руб.

Представленные расчеты позволили определить, что общая величина расходов на реализацию мероприятия по организации адресного хранения товаров, составляет 183 тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект от реализации предложенного мероприятия составляет 455,86 тыс. руб. экономическая эффективность составляет 249,10 %.

Предложенные мероприятия имеют управленческую эффективность, которая выразится в комплексном совершенствовании логистической деятельности ООО «Венда». Также, предложенные мероприятия имеют экономическую эффективность, которая выразится в росте прибыли от продаж за счет сокращения расходов на закупку товаров и транспортных расходов организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алесинская, Т.В. Показатели логистической деятельности / Т.В. Алесинская // Экономика и менеджмент. – 2017. - № 3. – С. 112 – 115.
- 2 Аникин, Б.Л. Логистика: учебное пособие / Б.Л. Аникин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
- 3 Бабаев С. Управление закупками и продажами / С. Бабаев // Российская торговля. – 2015. – № 5. – С.11 – 13.
- 4 Багимов, А.В. Классификация различных типов транспортных потоков в логистических системах / А.В. Багимов // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. - № 6. – С. 58 – 61.
- 5 Бандурин, А.В. Система складирования и складская переработка продукции // Экономика и управление. – 2017. - № 3. – С. 18 – 22.
- 6 Бачмага, В.С. Влияние факторов внешней среды на логистическую систему предприятия / В.С. Бачмага, Г.Г. Левкин // Актуальные проблемы современной экономики. - 2016. - № 4. - С. 253 - 256.
- 7 Богданов, Ю.З. Транспортная логистика торговых организаций / Ю.З. Богданов // Теория и практика современной науки. – 2016. - № 4. – С. 132 – 134.
- 8 Бочков, В.П. Факторы транспортно-логистических рисков в региональной экономике / В.П. Бочков, А.П. Гладков // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2017. - № 14. - С. 70 – 72.
- 9 Бузукова, Е.А. Особенности управления транспортными потоками в розничной торговле / Е.А. Бузукова // Логистика. – 2016. - № 7. – С. 37 - 42.
- 10 Бурцев, В.В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - № 6. – С. 127 – 129.
- 11 Валевиц, Р.П. Экономика торгового предприятия / Р.П. Валевиц. - Минск: Высшая школа. - 2016. - 232 с.
- 12 Векленко, М.В. Логистическая деятельность торговых предприятий / М.В. Векленко, И.А. Тойменцева // Наука XXI века: Актуальные направления

развития. - 2015. - № 2. - С. 47 - 52.

13 Векленко, М.В. Особенности формирования стратегии сбыта на торговых предприятиях / М.В. Векленко // Науковедение. - 2017. - № 4. – С. 52 – 58.

14 Векленко, М.В. Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях торговли / М.В. Векленко // Экономика и менеджмент. – 2016. - № 2. – С. 97 – 109.

15 Гаджинский, А.М. Логистика: учебное пособие / А.М. Гаджинский. - М. : Дашков и Ко, 2016. - 482 с.

16 Голиков, Е.А. Розничная торговля: Менеджмент. Маркетинг. Логистика / Е.А. Голиков. - М.: Экзамен. - 2017. – 344 с.

17 Григорьев, М.Н. Логистика: учебник для бакалавров / М.Н. Григорьев. - М.: Юрайт, 2015. - 326 с.

18 Дашков, А.П. Коммерция и технология торговли / А.П. Дашков. - М.: Дашков и Ко. - 2016. – 354 с.

19 Дыбская, В.В. Логистика: учебник / В.В. Дыбская. – М.: Эксмо, 2015. – 944 с.

20 Еремина, Е.А. Управление цепями поставок: подходы, методы, модели // Управление и экономика. - 2018. - № 6. - С. 30 - 32.

21 Качурина, А.С. Подходы к оценке эффективности логистической деятельности // Молодой ученый. – 2016. - № 3. – С. 52 – 56.

22 Кошпаева, М.Р. Анализ логистической деятельности торговых организаций / М.Р. Кошпаева // Молодой ученый. – 2018. - № 49. – С. 360 – 363.

23 Кривякин, К.С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия / К.С. Кривякин // Управленческое консультирование. – 2017. - № 4. – С. 77 – 89.

24 Кучмин, В.А. Оценка функционирования логистической системы торгового предприятия / В.А. Кучмин // Молодой ученый. – 2017. - № 12. – С. 319 – 323.

25 Лапицкая, Л.М. Закупочная логистика в сфере снабжения предприя-

тия / Л.М. Лапицкая // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. – 2016. - № 7. – С. 17-22.

26 Левкин, Г.Г. Логистика теория и практика / Г.Г. Левкин Г.Г. - Саратов: Вузовское образование, 2015. - 220 с.

27 Лепетухина, Е.В. Логистическая деятельность торговых организаций / Е.В. Лепетухина // Управление. – 2016. - № 17. – С. 84 – 90.

28 Литвина, Д.Б. Эффективность управления транспортными издержками / Д.Б. Литвина // Инженерный вестник Дона. - 2016. - № 4. – С. 178 – 186.

29 Михайлов, В.И. Применение методики выбора поставщика на основе совершенствования метода рейтинговых оценок в интегрированной информационной логистической системе // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2016. - № 3 (87). - С. 59 – 64.

30 Неруш, Ю.М. Логистика: учебник / Ю.М. Неруш. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 515 с.

31 Неруш, А.Ю. Логистическая поддержка поставок товаров / А.Ю. Неруш // Фундаментальные исследования. - 2017. - № 3. - С. 150 - 155.

32 Нордин, В.В. Разработка рекомендаций для управления логистикой предприятий сферы торговли / В.В. Нордин // Вопросы экономики и управления. – 2016. - № 3. – С. 76 – 79.

33 Полищук, Е.Н. Факторы, влияющие на формирование системы логистического обеспечения распределительных сетей / Е.Н. Полищук // Логистические системы в глобальной экономике. - 2017. - № 7. - С. 248 - 252.

34 Потапова, С.В. Методы оценки эффективности логистической системы / С.В. Потапова, М.В. Шумакова // Экономика и социум. - 2016. - № 12 (31). - С. 1 - 7.

35 Половинко, Ю.А. Особенности логистических процессов торговых предприятий / Ю.А. Половинко // Управленческое консультирование. – 2018. - № 3. – С. 22 – 26.

36 Полухина, А.А. Факторы повышения эффективности логистической деятельности предприятия / А.А. Полухина // Логистика и управление ценно-

стями поставок. – ЭкономикИнфо. – 2018. - № 3. – С. 38 – 45.

37 Плещенко, В.И. Процесс закупок, его роль и место в хозяйственной деятельности предприятий обрабатывающей промышленности // Экономика, предпринимательства и право. - 2017. - № 6 (6). - С. 18 – 29.

38 Разакова, Ж.П. Роль логистики в деятельности современных предприятий / Ж.П. Разакова // Территория науки. – 2017. - № 4. – С. 135 – 140.

39 Решетник, М. Оценка издержек и эффективности функционирования логистической системы предприятия / М. Решетник, В. Шумаев // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. - № 1. – С. 31 – 34.

40 Секерин, В.Д. Логистика / В.Д. Секерин. - М.:КноРус, 2017. - 240 с.

41 Сергеев, В.И. Логистика: учебник для бакалавриата / В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2016. – 523 с.

42 Сергеев, В.И. Управление целями поставок: учебник / В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2016. – 528 с.

43 Сподина, А.С. Эффективность деятельности логистического персонала как важнейший показатель развития персонала / А.С. Сподина // Управленческое консультирование. – 2017. - № 4. – С. 77 – 82.

44 Суслов, Е.Э. Логистическая деятельность торговых организаций / Е.Э. Суслов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. - № 1. - С. 154 – 168.

45 Туровец, О.Г. Разработка и реализация механизма управления качеством процессов логистики на машиностроительном предприятии / О.Г. Туровец, И.В. Калбашова, В.Н. Родионова // Молодой ученый. - 2017. -. № 4. - С.105 - 113.

46 Тяпухин, А.П. Направления совершенствования объектов логистического менеджмента / А.П. Тяпухин // Управленческое консультирование. – 2018. - № 3. – С. 44 – 59.

47 Федоренко, А.И. Планирование в логистике / А.П. Федоренко. – М.: Юрайт, 2015. – 325 с.

48 Федорова, Е.В. Логистическая система оптового торгового предприя-

тия / Е.В. Федорова // Фундаментальные исследования. - 2017. - № 11. - С. 222 - 226.

49 Хан, Р.С. К вопросу об оценке эффективности логистической деятельности предприятий / Р.С. Хан // Инженерный вестник Дона. – 2015. - № 4. – С. 68 – 74.

50 Шамис, В.А. Анализ показателей эффективности транспортно-логистических процессов / В.А. Шамис // Современная техника и технология. – 2017. - № 3. – С. 54 – 59.

51 Шашкин, П.С. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение / П.С. Шашкин // Развитие отраслевого и регионального управления. – 2017. - № 4. – С. 87 – 91.

52 Шевченко, Л.Н. Управление снабжением и сбытом на предприятиях общественного питания // Гуманитарные научные исследования. – 2017. - № 2. – С. 22 – 26.

53 Шульгина, Н.Г. Логистика: учебное пособие по выполнению курсовой работы для студентов направлений подготовки 38.03.36 «Торговое дело», 38.93.02 «Менеджмент» / Н.Г. Шульгина. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017. – 39 с.

54 Шустерман, М.С. Содержание экономической категории «Снабжение деятельности предприятия» // Молодой ученый. – 2018. - № 3. – С. 4 – 8.

55 Элларян, А.С. Стратегическое планирование логистической деятельности предприятий / А.С. Элларян // Креативная экономика. – 2017. - № 3. – С. 9 - 15.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Результаты экспертных оценок поставщиков товаров ООО «Венда»

Таблица А.1 – Экспертная оценка поставщика № 1 (компания «Амур Тао»)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Ассортимент товаров	5	5	5	5
Качество товаров	5	5	4	4,67
Длительность поставок	5	4	5	4,67
Условия поставок	4	5	5	4,67
Ценовая политика	4	4	4	4
Условия оплаты	4	4	4	4
Итого	27	27	27	27

Таблица А.2 – Экспертная оценка поставщика № 2 (компания «Bothwins»)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Ассортимент товаров	5	5	5	5
Качество товаров	4	3	4	3,67
Длительность поставок	4	4	5	4,33
Условия поставок	4	4	5	4,33
Ценовая политика	5	5	4	4,67
Условия оплаты	4	5	5	4,67
Итого	26	26	28	26,67

Таблица А.3 – Экспертная оценка поставщика № 3 (компания «JACK»)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Ассортимент товаров	5	5	5	5
Качество товаров	5	5	4	4,67
Длительность поставок	4	4	3	3,67
Условия поставок	4	4	4	4
Ценовая политика	5	4	5	4,67
Условия оплаты	4	4	4	4
Итого	27	26	25	26

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Результаты экспертных оценок поставщиков товаров ООО «Венда»

Таблица А.4 – Экспертная оценка поставщика № 4 (компания «Ufeng»)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Ассортимент товаров	5	5	5	5
Качество товаров	5	4	5	4,67
Длительность поставок	5	5	5	5
Условия поставок	4	5	5	4,67
Ценовая политика	4	4	4	4
Условия оплаты	4	5	4	4,33
Итого	27	28	28	27,67

Таблица А.5 – Экспертная оценка поставщика № 5 (компания «Sunshine popr limited»)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Ассортимент товаров	5	4	4	4,33
Качество товаров	4	3	4	3,67
Длительность поставок	4	4	5	4,33
Условия поставок	4	5	5	4,67
Ценовая политика	5	5	5	5
Условия оплаты	4	4	4	4
Итого	26	25	27	26

Таблица А.6 – Экспертная оценка поставщика № 6 (компания «Jinfeng»)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Ассортимент товаров	4	4	3	3,67
Качество товаров	3	4	3	3,33
Длительность поставок	3	3	3	3,00
Условия поставок	3	4	4	3,67
Ценовая политика	4	4	4	4,00
Условия оплаты	4	4	4	4,00
Итого	21	23	21	21,67

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Результаты экспертных оценок поставщиков товаров ООО «Венда»

Таблица А.7 – Экспертная оценка поставщика № 7 (компания «China Business»)

Критерии выбора поставщика	Оценка эксперта			Средний балл
	1	2	3	
Ассортимент товаров	5	4	5	4,67
Качество товаров	5	5	4	4,67
Длительность поставок	5	4	4	4,33
Условия поставок	5	4	4	4,33
Ценовая политика	4	4	4	4
Условия оплаты	4	4	4	4
Итого	28	25	25	26

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Перечень и длительность работ, направленных на совершенствование логистической деятельности ООО «Венда»

Таблица Б - Перечень и длительность работ, направленных на совершенствование логистической деятельности ООО «Венда»

Наименование работы	Условное обозначение	Предшествующая операция	Продолжительность, дни
Сбор и анализ информации для инициации проекта	А	-	2
Выработка альтернатив и выбор оптимального варианта реализации проекта	Б	А	1
Смарт-анализ и формирование смарт-цели	В	Б	1
Согласование результатов с руководством и получение одобрения на дальнейшую деятельность	Г	В	1
Структурное разбиение работ, разработка сетевого и календарного плана	Д	Г	2
Оценка рисков	Е	Г	1
Создание команды и распределение ответственности и полномочий	Ж	Г	2
Определение необходимости в ресурсах	З	Г	2
Утверждение плана реализации мероприятия	И	Д, Е, Ж, З	1
Определение особенностей мероприятия	К	И	1
Определение нового поставщика товаров	Л	К	1
Определение текущего уровня товарных запасов	М	Л	1
Определение оптимального объема заказа	Н	М	1
Определение материальных затрат	О	Н	5
Определение длительности мероприятий	П	О	2
Изменение условий договора с транспортной организацией	Р	П	14
Смена поставщика	С	П	14
Организация адресного хранения товаров	Т	П	21
Анализ результатов	У	Р	2
Предоставление отчета руководителю	Ф	С	1
Принятие решения о дальнейшем использовании предложенных мероприятий	Х	Т	1
Закрытие проекта	Ц	У	1