

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева  
« 19 » 06 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование логистической деятельности ООО «Хун Да»

Исполнитель  
студент группы 672- об

19.06.2020 АСШ  
(дата, подпись)

А. С. Шмыков

Руководитель  
доцент, к.э.н.

19.06.2020 А.В.С.  
(дата, подпись)

А. В. Ступникова

Консультант  
по экономической части  
доцент, к.э.н.

19.06.2020 А.В.С.  
(дата, подпись)

А. В. Ступникова

Нормоконтроль

19.06.2020 Н.А.Н.  
(дата, подпись)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой  
 - *А. Васильева* А.В. Васильева  
 « 09 » 04 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалифицированной работе (ВКР) 672-об группы Шмыкова  
 студента \_\_\_\_\_

Алексея Сергеевича

1. Тема выпускной Совершенствование логистической  
 квалифицированной работы (ВКР): деятельности ООО Хун Да  
(утверждено приказом от 14.04.2020 № 711-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19 июня 2020 г.

3. Исходные данные к курсовой работе (проекту): Учебники, статьи, пособия,  
 документация

4. Содержание выпускной квалифицированной работы (перечень подлежащих  
 разработке вопросов): Аннотация, резюме, описание отрасли и предприятия,  
 описание продукта, план маркетинга, план производства, финансовый план,  
 эффективность и чувствительность, риски, библиографический список.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков,  
 схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)  
 Предварительный объем продаж, потребность в оборотных активах, кальку-  
 ляция себестоимости, прогноз продаж, смета за трат, бюджет прибыли и  
 убытков, бюджет движения денежных средств, расчет эффективности проек-  
 та,

6. Дата выдачи задания 9 апреля 2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной  
 работы:

к.э.н.доцент, Ступникова А.В.

Задание принял к исполнению (дата):

*А.В.*  
 (подпись студента)

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

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование логистической деятельности ООО «Хун Да»

Исполнитель

студент группы 672- об

\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

А. С. Шмыков

Руководитель

доцент.

\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

А. В. Ступникова

Консультант

по экономической части

доцент.

\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

А. В. Ступникова

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

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

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

**З А Д А Н И Е**

К выпускной квалифицированной работе (ВКР) 672-об группы Шмыкова студента \_\_\_\_\_

Алексея Сергеевича \_\_\_\_\_

1. Тема выпускной квалифицированной работы (ВКР): Совершенствование логистической деятельности ООО Хун Да \_\_\_\_\_

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к курсовой работе (проекту): Учебники, статьи, пособия, документация \_\_\_\_\_

4. Содержание выпускной квалифицированной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Аннотация, резюме, описание отрасли и предприятия, описание продукта, план маркетинга, план производства, финансовый план, эффективность и чувствительность, риски, библиографический список. \_\_\_\_\_

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) \_\_\_\_\_

Предварительный объем продаж, потребность в оборотных активах, калькуляция себестоимости, прогноз продаж, смета затрат, бюджет прибыли и убытков, бюджет движения денежных средств, расчет эффективности проекта, \_\_\_\_\_

6. Дата выдачи задания 9 апреля 2020 г. \_\_\_\_\_

Руководитель курсовой работы (проекта) \_\_\_\_\_

Старший преподаватель кафедры  
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень,  
ученое звание)

факультета экономики и менеджмента организации, Ситникова Т.В. \_\_\_\_\_

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 98 с., 24таблицы, 26 рисунков, 52 источника.

ЛОГИСТИКА, ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ДОСТАВКА, СТРАХОВАНИЕ, ВНЕШНЕТОРГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ТАМОЖЕННАЯ ОЧИТКА, РЕЙТИНГОВАНИЕ.

Цель выпускной квалификационной работы – на основании исследования теоретических аспектов логистической деятельности и анализа логистической деятельности компании сформировать мероприятия по её совершенствованию. Объект исследования – ООО «Хун Да». Предмет исследования – организация логистической деятельности ООО «Хун Да».

В первой части работы рассматриваются теоретические аспекты логистической деятельности торговых организаций. Раскрывается понятие логистических процессов в торговых организациях, исследуются подходы к оценке логистической деятельности торговых организаций, рассматриваются направления совершенствования логистической деятельности.

Во второй части работы проводится анализ логистической деятельности ООО «Хун Да». Дается краткая характеристика предприятия, проводится анализ его внешней и внутренней среды, анализируется логистическая деятельность организации и дается оценка её эффективности.

В третьей части работы проводится разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да». Дается обоснование мероприятий по совершенствованию логистической деятельности, проводится разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности, проводится оценка экономической эффективности представленных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты логистической деятельности торговых организаций	8
1.1 Понятие логистических процессов в торговых организациях	8
1.2 Подходы к оценке логистической деятельности торговых организаций	14
1.3 Направления совершенствования логистической деятельности	26
2 Анализ логистической деятельности ООО «Хун Да»	34
2.1 Краткая характеристика ООО «Хун Да»	34
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Хун Да»	37
2.3 Анализ внешней среды ООО «Хун Да»	41
2.4 Анализ логистической деятельности ООО «Хун Да» и оценка её эффективности	50
3 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да»	67
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да»	67
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности в ООО «Хун Да»	67
3.3 Экономическая эффективность предложений по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да»	84
Заключение	91
Библиографический список	96

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования и совершенствования логистической деятельности обуславливается тем, что данное направление в работе предприятий, особенно, осуществляющих перевозки, является одним из наиболее сложных. Логистика в значительной степени опирается на комплексный подход к оценке тех или иных аспектов перевозки, в результате чего логистическая служба должна обладать информацией о большом количестве факторов, которые влияют на поставки – удалённость от покупателя, стоимость доставки, требования таможенных органов к прохождению таможенной очистки, наличие требований со стороны государства к использованию тех или иных объектов и другие.

Особую значимость вопросы совершенствования логистической деятельности приобретают в операциях, связанных с импортом и экспортом. Наряду с традиционными вопросами здесь значительную роль начинают играть вопросы разницы в условиях экономической деятельности в разных странах. В результате этого, если в одной стране на логистику влияют одни факторы, то в другой это могут быть совершенно отличные факторы.

Основными параметрами, на которые ориентируется логистическая деятельность любого предприятия, выступают стоимость доставки и её длительность. Однако, как правило, эти параметры взаимосвязаны, причём связь между ними носит обратный характер. Центральной задачей организации при управлении логистической деятельностью выступает определение приемлемых условий как по стоимости, так и по срокам. Завышение одного параметра, например, уменьшение сроков, приводит к существенному увеличению стоимости доставки, и наоборот – снижение цены ведёт к увеличению сроков, что может отрицательно сказаться на возможности предприятия предоставить тот или иной товар заказчику в рамках установленных договором сроков.

Для нашей страны управление логистической деятельностью является

ещё более важным, так как ввиду существенных территориальных размеров РФ затраты на транспортировку, а также сама транспортировка, формируют комплекс проблем, требующих своего решения. Ещё более данные проблемы значимы для Амурской области, так как она является одним из наиболее удалённых регионов страны. При этом, Амурскую область можно рассматривать в качестве транзитного региона, из которого и через который возможна доставка тех или иных товаров в ещё более удалённые регионы РФ, прежде всего, в Якутию и Магаданскую область.

В логистической деятельности следует учитывать не только параметры товара, который доставляется клиенту, но также и условия, в которых данная доставка будет совершаться. Так, например, существенное влияние на доставку оказывает размер доставляемого объекта, чем он выше, тем меньший выбор возможностей имеет логистическая служба. Так, например максимальный размер ширины грузов, перевозимых на железнодорожных платформах составляет не более 3,25 метра, при высоте не более 5,3 метра. В результате этого, многие крупногабаритные объекты возможно перевозить лишь на отдельных видах транспорта.

Значительное влияние на логистические операции оказывают сопровождающие её риски утраты товара по тем или иным причинам. Транспорт, являясь объектом повышенного риска, в процессе перемещения грузов может утрачивать его, либо приводить в состояние, при котором использование таких объектов будет невозможным. В этой ситуации задача службы логистики состоит в том, чтобы таким образом составить доставку груза, чтобы минимизировать риски его утраты, так как в противном случае это будет означать убытки для компании. Безусловно, существуют возможности по страхованию поставок, однако, они не позволяют все потери, что приводит к убыткам у перевозчика, пусть и не столь значительным, как при отсутствии страхования.

Рассматривая в целом логистические операции на современном этапе, следует признать, что усложнение взаимодействия между субъектами рынка,



повышение количества перемещаемых товаров и их номенклатуры, приводит к соответствующему увеличению сложности логистической деятельности, увеличению затрат на неё, что требует проведения мероприятий по выстраиванию эффективной системы управления логистикой.

Цель выпускной квалификационной работы – на основании исследования теоретических аспектов логистической деятельности и анализа логистической деятельности компании сформировать мероприятия по её совершенствованию.

Объект исследования – ООО «Хун Да».

Предмет исследования – организация логистической деятельности ООО «Хун Да».

Задачи работы:

- раскрыть понятие логистических процессов в торговых организациях;
- изучить подходы к оценке логистической деятельности торговых организаций;
- рассмотреть направления совершенствования логистической деятельности;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Хун Да», а также анализ логистической деятельности компании, дать оценку её эффективности;
- дать обоснование мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да»;
- разработать мероприятия по совершенствованию логистической деятельности в ООО «Хун Да»;
- оценить экономическую эффективность предложений по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да».

Временной период исследования – 2017-2019 гг.

Информационную базу исследования составили публикации в учебной, научной и периодической печати, посвящённые вопросам управления логистической деятельностью в компании, данные его бухгалтерской финансовой отчётности.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1.1 Понятие логистических процессов в торговых организациях

Дадим определение логистического процесса. Анализ учебной, научной и периодической печати позволяет выделить следующие определения:

1) «... логистический процесс – это процесс разработки и обоснования или совершенствования технологии (процедуры) выполнения функции или вида работ в любой сфере таможенной деятельности, преследующий цель рационального (оптимального) ее выполнения». <sup>1</sup>

2) «... логистический процесс представляет собой организованную во времени последовательность выполнения логистических функций, позволяющую достигнуть заданные на плановый период цели логистической системы, то есть полного производственно-сбытового цикла.»; <sup>2</sup>

3) «... логистический процесс – определенным образом организованная во времени последовательность выполнения логистических операций, позволяющая достигнуть заданные на плановый период цели логистической системы или ее функциональных подразделений». <sup>3</sup>

Таким образом, логистический процесс возможно рассматривать как деятельность, которая предполагает достижение определённой цели, которая определена в рамках действующей логистической системы. Данный процесс предполагает, что внутри него будут осуществляться отдельные операции, составляющие его сущность, причём данные операции выполняются рационально и оптимально, обеспечивая логистическому процессу возможность завершения, условия которого определяются для логистического процесса параметрами логистической системы.

По мнению О.А. Голодной и А.С. Лагуновой возможно выделение

---

<sup>1</sup> Барамзин, С.В. Управление качеством логистических процессов // Вестник российской таможенной академии. – 2018. – №2. – С. 46.

<sup>2</sup> Голодная, О.А. Сущность логистических процессов компании и пути их оптимизации // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Материалы III Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 103.

<sup>3</sup> Коломиец, Б.Н. Логистические процессы и их значимость на предприятии // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №1. – С. 374.

следующих функций у логистических процессов:

1) Интегрирующая функция;

Реализация данной функции обуславливается изменением материального потока, который в своём развитии во времени проходит через следующие стадии:

- закупка тех или иных необходимых материалов;
- производство продукции;
- распределение продукции.

Для каждой стадии характерна та или иная специфика, причём на каждой стадии решаются вполне определённые задачи, которые обуславливаются спецификой деятельности предприятия.

Одну из наиболее значимых ролей играет стадия сбыта произведённых или закупленных товаров. Именно стадия сбыта определяет следующие характеристики товара:

- объём поставки;
- номенклатура закупок;
- соотношения между стадиями материального потока.

Необходимо учитывать и тот факт, что каждая стадия товародвижения сама по себе влияет и на процесс производства, и на процесс товародвижения в целом. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что существует прямая зависимость между производством, сбытом и закупкой необходимых материальных ценностей. Так, очевидным является тот факт, что рост объёмов рынка сбыта ведёт к росту производства на предприятии, что требует роста закупок. Верна и обратная ситуация, при которой уменьшение рынка ведёт к снижению объёмов производства и закупок.

2) Организующая функция;

Суть данной функции состоит в том, что она позволяет организовать взаимодействие значительного количества лиц, имея целью организацию материального потока. При этом, взаимодействуют не только отдельные физические лица, но также и организации. Посредством взаимодействия

возникают хозяйственные связи, с помощью которых возможно разделение труда на стадии товародвижения. Только согласование усилий отдельных участников товародвижения может привести к тому, что будет достигнут необходимый результат, что и проявляется в организующей функции логистического процесса.

### 3) Управляющая функция.

В качестве основной цели логистического управления выступает экономия ресурсов и затрат на всём пути движения материальных потоков. Реализуется управляющая функция в виде управления фактическими значениями контролируемых показателей с целью достижения заданных значений логистических процессов.<sup>4</sup>

Структура логистического процесса, последовательность выполнения различных операций зависят от степени хозяйственной самостоятельности торгового предприятия, применяемого метода продажи товаров, типа, размера магазина и других факторов.<sup>5</sup>

Обобщённая схема логистического процесса в торговле отображена на рисунке 1.

Как видно из рисунка, логистический процесс в торговле включает в себя поступление товара, в процессе которого происходит приемка по количеству и качеству и разгрузка товара. Данный процесс обеспечивает смену форм стоимости. Особенность этого процесса заключается в том, что предметом труда здесь являются не только товары, но и покупатели. Работники магазинов осуществляют продажу товаров и обслуживание покупателей, а покупатели непосредственно участвуют в торговом процессе, осуществляя оценку товаров, их выбор, оценку потребительских качеств, уровень цены и других параметров, на основании которых делается выбор в пользу того или иного товара.

---

<sup>4</sup> Голоднова, О.А. Сущность логистических процессов компании и пути их оптимизации // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Материалы III Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 104.

<sup>5</sup> Сазонова А. А. Розничное торговое предприятие как логистическая система: сущность, характеристика, концепция логистического управления // Молодой ученый. – 2016. – №3. – С. 623.



Рисунок 1 – Логистический процесс в торговле

Обеспечивая непосредственное доведение товаров до потребителей, торговый процесс включает в себя и такие виды организации коммерческой деятельности, как изучение спроса населения, формирования ассортимента и рекламу товаров, оказание покупателям дополнительных услуг, текущее пополнение товаров и прочие.

По мнению В.К. Козлова, возможно дать следующую классификацию логистических процессов на предприятии:

1) По технологическому признаку;

Исходя из данного критерия классификации возможно выделение следующих видов логистических процессов:

- основные процессы;
- обеспечивающие процессы.

Для основных процессов характерно то, что они обеспечивают деятельность тех направлений деятельности организации, которые установлены у неё в качестве целевых. Фактически, основной процесс нацелен на производство готовой продукции, либо предоставление услуги, ради которой и создаётся предприятие.

Обеспечивающие процессы, в свою очередь, нацелены на то, чтобы сделать возможным прохождение основных процессов.

Следует отметить, что обеспечивающие процессы, в свою очередь, делятся на:

- вспомогательные;
- обслуживающие.

Под вспомогательным процессом понимается процесс, результаты которого используются в основном процессе, либо создают условия для нормального протекания такого основного процесса.

Под обслуживающими процессами понимаются такие встроенные процессы, которые обеспечивают протекание в нормальном режиме как основных, так и вспомогательных логистических процессов.

## 2) По организационному признаку;

Данная классификация отражает факт разделения процессов не только по времени, но и месту в пространстве. В результате этого, выделяются две больших группы логистических процессов:

- временные логистические процессы;
- пространственные логистические процессы.

Временные логистические процессы предполагают наличие той или иной требуемой последовательности действий во времени для создания ценности в рамках логистической цепи. В качестве параметров таких процессов могут выступать:

- интенсивность работы;
- ритм;
- такт;

– скорость и прочее.

Пространственные логистические процессы исходят из наличия различной пространственной структуры у них. Здесь возможно дополнительно разбить пространственные логистические процессы на:

- территориальные;
- структурные;
- правовые.

Территориальные логистические процессы предполагают деление по географическому признаку. Такие процессы рассматриваются с позиции траектория движения материальных ценностей в нужное место.

Структурные логистические процессы рассматриваются с позиции выделения в их составе тех или иных субъектов, участвующих в данном процессе. Здесь возможно рассматривать логистические процессы, исходя из наличия в них таких субъектов, как органы государственной власти, региональные общественные организации, отраслевые органы управления и прочие. Применение структурного подхода позволяет определить конкретного получателя материального потока.

Особенностью правового логистического процесса является наличие в нём материальных ресурсов, в отношении которых лежат права собственника. При этом, правовой логистический процесс предполагает движение документов, которыми фиксируется наличие таких прав на те или иные перемещаемые ценности.

3) По экономическому признаку.

Исходя из данного признака выделяют логистические процессы:

- образования затрат;
- создания ценностей.

Логистический процесс образования затрат состоит во вложении средств в те или иные ценности, которые, в свою очередь, в рамках данного процесса не формируют добавочной стоимости.

Логистический процесс создания ценностей, напротив, приводит к тому,

что по его результатам создаётся дополнительный объём стоимости – добавленная стоимость.<sup>6</sup>

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования сделаем следующие выводы:

1) под логистическим процессом понимается деятельность, которая предполагает достижение определённой цели, которая определена в рамках действующей логистической системы. Данный процесс предполагает, что внутри него будут осуществляться отдельные операции, составляющие его сущность, причём данные операции выполняются рационально и оптимально, обеспечивая логистическому процессу возможность завершения, условия которого определяются для логистического процесса параметрами логистической системы;

2) в качестве основных функций логистического процесса выступают интегрирующая, организующая и управляющая. При этом, логистические процессы могут быть классифицированы по технологическому, организационному, экономическому и другим видам признаков;

3) реализация логистического процесса зависит от установленной его цели. Проводимые в рамках процесса операции предполагают наличие у них внутренней завершённости, возможности выполнения вне зависимости от других операций.

## **1.2 Подходы к оценке логистической деятельности торговых организаций**

По мнению В. Д. Геррами и А. В. Колика, в качестве основных принципов построения эффективной логистической системы выступают<sup>7</sup>:

1) специализация, под которой понимается такое ограничение разнообразия процессов в данной системе, при которых становится возможным проведение эффективной унификации и стандартизации логистических

---

<sup>6</sup> Козлов, В.К. Системный подход к классификации логистических процессов // Российское предпринимательство. – 2015. – №3. – С. 97.

<sup>7</sup> Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – С. 89.



операций и процессов;

2) параллельность, представляющую собой возможность одновременного совмещения тех или иных логистических процессов, что предполагает возможность сокращения продолжительности логистического цикла;

3) непрерывность, подразумевающую сведение к минимуму как количества, так и длительности простоев в логистической деятельности, а также пространственных разрывов;

4) пропорциональность, которая представляет собой сбалансированность пропускной способности тех подразделений, которые выполняют логистические операции;

5) прямоочность, которая представляет собой движение предметов труда, людей и транспортных средств в одном направлении, исходя из кратчайшего пути следования к конечной точке;

6) ритмичность, под которой подразумевается равномерность выпуска продукции, в виде равных промежутков времени между отдельными партиями выпуска;

7) интегративность, которая предполагает максимальную информацию логистических процессов на предприятии, с целью достижения синергетического эффекта;

8) гибкость, как способность функционирования в условиях изменения рыночных условий.

Как указывает Т.В. Щеголева, оценка эффективности логистической деятельности предприятия предполагает возможность решения ею следующих основных задач:

1) проведение мониторинга логистических операций;

2) контроль процесса выполнения транспортно-логистического обслуживания;

3) незамедлительное реагирование с целью модификации логистического процесса на основании выявленных тенденций;

4) разработка мероприятий по совершенствованию логистического

процесса.<sup>8</sup>

По мнению В.К. Козлова, в отношении логистических процессов должны проводиться мероприятия по их верификации, то есть соответствии их назначения деятельности предприятия. Наряду с этим, требуется также проведение оценки эффективности данных процессов на эффективность, причём, в качестве базы сравнения должны рассматриваться как ретроспективные данные, так и соответствие логистических процессов перспективным требованиям.

В качестве наиболее подходящих инструментов такого анализа выступают методы экономического анализа. С их помощью возможно обеспечить:

- выявление фактического состояния тех или иных анализируемых логистических процессов;
- выявлять причины и источники возникновения проблем в реализации логистических процессов;
- проводить уточнение краткосрочных прогнозов развития логистических процессов;
- формировать выводы и предложения, с помощью которых возможно приведение логистических процессов к необходимым параметрам и повысить, тем самым, их эффективность.<sup>9</sup>

Как указывает Ч. Сковронек, в качестве предмета анализа выступают:

- материальные и информационные процессы;
- управленческий анализ логистических процессов;
- анализ затрат на логистику.<sup>10</sup>

По мнению К.С. Кривякина, Н.Н. Макарова и А.А. Полухиной, возможно рассматривать следующую систему показателей, характеризующих

---

<sup>8</sup> Щеголева, Т.В. Организация экспресс-диагностики управления материальными потоками на предприятии // Организатор производства. – 2016. – №2. – С. 83.

<sup>9</sup> Кузнецова, М.Н. Логистические процессы на предприятии: сущность, методика анализа // Логистика. – 2019. – №14. – С. 47-48.

<sup>10</sup> Сковронек, Ч. Логистика на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2018. – С. 109.

эффективность логистической деятельности предприятия (таблица 1).<sup>11</sup>

Таблица 1 – Показатели, характеризующие логистическую систему предприятия

Параметры оценки	Показатели
Производительность логистической системы	Количество логистических операций на 1 работника
	Количество заказов на 1 работника
	Среднее время на выполнение 1 логистической операции
Надёжность логистической системы	Качество поставок
	Возможность возникновения дефицита
	Надёжность поставок
Эффективность логистической системы	Доля логистических затрат в общих затратах
	Продолжительность 1 оборота запасов
	Оборачиваемость запасов
	Рентабельность инвестиций в логистическую инфраструктуру
	Загрузка мощностей объектов логистики
	Оборот логистических активов
Гибкость логистической системы	Гибкость оплаты услуг
	Гибкость выполнения заказов

Общий алгоритм оценки эффективности логистической деятельности, по мнению той же группы авторов, представлен на следующем рисунке 2.

Рассмотрим данные этапы более подробно:

1) Выбор объектов оценки;

Проведение выбора оценки логистической деятельности должно осуществляться, исходя из имеющихся потребностей оценки. В качестве оцениваемых подсистем могут выступать такие подсистемы, как:

- информационная подсистема;
- распределительная или сбытовая подсистема;
- подсистема производства;
- складская подсистема;
- подсистема поставок.

Необходимо отметить, что применительно к торговому предприятию наибольшее значение имеют подсистемы поставок, распределительная и

<sup>11</sup> Кривякин, К.С. Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия // Экономинфо. – 2018. – Т. 15. – №4. – С. 55.

складская подсистемы, однако, значимость и других подсистем логистики также значительна.



Рисунок 2 – Порядок оценки эффективности логистической деятельности предприятия

## 2) Определение групп ключевых показателей;

Для каждой из ключевых подсистем логистической деятельности выбирается тот или иной набор ключевых показателей, который будет анализироваться.

Для проведения анализа необходимо разделить показатели на две группы:

- общие, присущие всем предприятиям;
- частные, которые характерны только для предприятий конкретной

отрасли.

В качестве общих показателей необходимо использовать такие показатели, которые являются общепринятыми для анализа логистической деятельности, и расчёт которых должен проводиться на основании доступной информации.

По мнению К.С. Кривякина, Н.Н. Макарова и А.А. Полухиной разработка системы показателей оценки эффективности логистической деятельности на предприятии подразумевает несколько этапов:

- а) разработка системы стратегических целей предприятия;
- б) выявление причинно-следственных связей между стратегическими целями предприятия, а также имеющейся системой его тактических целей, исходя из особенностей конкретных условий хозяйствования;
- в) выбор необходимых показателей, а также установление для них целевых значений;
- г) выявление связей между бизнес-процессами, которые проходят на предприятии, и показателями оценки;
- д) проведение разработки тактических и стратегических мероприятий, результатом которых станет достижение показателей, установленных в качестве ключевых.

По мнению А.А. Гайдаенко, применительно к показателям оценки логистической деятельности возможно их разделение на:

- прямые и косвенные;
- абсолютные и относительные.

Косвенные показатели характеризуют, преимущественно, финансовую сторону деятельности предприятия. Примером косвенного показателя является показатель рентабельности.

Для прямых показателей характерно то, что они используются для анализа причин сложившихся ситуаций в рамках логистической системы предприятия, а также – для поиска управленческих решений. В качестве прямых показателей для торговых предприятий возможно упомянуть:

- расстояние перевозки товара;
- скорость оборачиваемости запасов;
- количество заказов, которые не выполнены в срок;
- количество нарушений условий поставки товаров.<sup>12</sup>

Для абсолютных показателей характерно то, что они охватывают как единичные показатели, так и суммарные показатели, характеризующие логистическую деятельность. К единичным показателям относится показатель сбыта, к суммарным возможно отнести показатели размеров баланса.

Возможно разделение относительных показателей, характеризующих логистическую деятельность на:

- удельные показатели;
- взаимосвязанные показатели;
- индекс.

Особенностью удельных показателей является отнесение параметров к общему количеству объектов. Взаимосвязанные показатели логистической деятельности представляют соотношение различных величин между собой. Для индексов характерно соотношение однородных величин между собой. При этом, в качестве базы сравнения выступает знаменатель.

Выбор оценочных показателей определяется исходя из специфики построения логистической системы предприятия. При этом, значительное влияние на систему данных показателей оказывает отрасль деятельности предприятия. Так, для торговых предприятий наибольшее значение будет иметь подсистема поставок, в то время, как для предприятий сферы услуг данная подсистема практически не будет играть какой-либо значимой роли.

Для рационального включения показателей оценки логистической деятельности необходим рациональный подход к их выбору и включению в систему. Примеры данных показателей для торговых предприятий представлены в таблице 2.

---

<sup>12</sup> Гайдаенко, А. А. Логистика. – М.: КноРус, 2017. – С. 149.

Таблица 2 – Показатели оценки эффективности логистических систем для торговых предприятий

Подсистема логистики	Показатели
Подсистема поставок	– доля заказов, которые задержаны сверх нормативных сроков – коэффициент сезонности продаж – среднее время оформления заказа на поставку товаров
Подсистема складирования	
– общие	– грузооборот склада – производительность склада – коэффициент оборачиваемости товаров на складе – коэффициент использования грузового объёма склада – коэффициент неравномерности загрузки склада – удельная загрузка склада
– частные	– коэффициент ширины ассортимента – коэффициент глубины ассортимента – коэффициент обновления ассортимента
Транспортная подсистема	
– общие	– фондоотдача транспортных средств – фондоемкость транспортных средств – фондорентабельность транспортных средств – коэффициент износа транспортных средств – коэффициент годности транспортных средств
– частные	– сумма транспортных расходов на одну поставку – доля транспортных расходов в общих затратах предприятия – ритмичность поставок товаров собственным транспортом – коэффициент транспортных затрат
Производственная подсистема	
– общие	– производительность труда – темп роста производственных затрат
– частные	– удельные товарооборот торговых помещений (по видам)
Сбытовая подсистема	– рентабельность сбытовой деятельности – уровень канала сбыта
Информационная подсистема	– наличие инновационных технологий – скорость документооборота – уровень информационного обеспечения

### 3) Расчет оценочных показателей;

Расчёт оценочных показателей эффективности осуществляется, исходя из имеющихся у предприятия аналитических возможностей.

### 4) Определение показателей логистической деятельности предприятия;

Для показателей, которые имеют качественный характер, определение

осуществляется экспертным путём (методом экспертных оценок). Рекомендуется, чтобы количество таких показателей не превышало 30 % от их общего количества, с целью максимального обеспечения объективности системы показателей. Причиной этого выступает возможность неточностей в оценке показателей, что снижает ценность получаемых результатов.

5) Расчет на базе частных показателей интегрального показателя оценки.

В качестве обобщающего показателя предлагается использование следующей формулы:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{ч}, \quad (1)$$

где  $a_{ij}$  – средний уровень оценки  $i$ -го элемента  $j$ -й подсистемы логистики;  
 $k_{ч}$  – вес оценки элемента в общем показателе эффективности логистической деятельности предприятия.

6) Уточнение с учетом отраслевой специфики критериев перевода рассчитанных показателей в бальную шкалу;

На данном этапе осуществляется корректировка полученных показателей, с учётом целей и средств предприятия, его отрасли, уровня диверсификации, прочих факторов текущей ситуации. Необходимо в обязательном порядке учитывать возможности по получению необходимой информации для проведения расчётов.

7) Оценка эффективности логистической деятельности предприятия на основе показателей оценки различных ее составляющих;

Комплексная оценка логистической деятельности предприятия предполагает использование подхода к ней, исходя из рассмотрения следующих составляющих аспектов:

- системы количественных показателей;
- результата процесса оценки, анализа результатов и определения внутренних закономерностей, которые характеризуют данную логистическую



систему;

– исходя из того, что полученные результаты являются базой для принятия тех или иных управленческих решений, направленных на повышение эффективности логистической деятельности предприятия.

#### 8) Обоснование выводов и рекомендаций по результатам оценки.

Данный этап предполагает подведение итогов относительно полученных результатов.<sup>13</sup>

Как указывает Ю.Л. Трухан, в зарубежной практике управления эффективностью логистических организаций получили распространение несколько подходов. Одним из наиболее популярных стала концепция экономической добавленной стоимости (EVA – Economic value added). Её разработка осуществлялась специалистами консалтинговой компании Stern Stewart & Co, используя теоретические разработки М.Миллера и Ф. Модильяни.

В рамках данной модели экономическая добавленная стоимость (EVA) рассчитывается как разность между чистой прибылью организации после уплаты налогов и стоимостью капитала организации. Практическое применение данной методики предполагает её совмещение с другими методами оценки эффективности, в том числе, для оценки результативности менеджмента логистических центров.<sup>14</sup>

Другой методологией оценки эффективности является ABC, представляющий собой функциональный метод учёта затрат. В основе данного метода лежит понятие деятельности (activity). Особенностью данной деятельности является потребление ресурсов. При таком подходе логистический центр необходимо рассматривать как набор тех или иных операций, которые требуют затрат ресурсов.

Особенностью методики ABC является возможность более точного описания затрат, а также прогнозирования финансового состояния, что даёт

---

<sup>13</sup> Кривякин, К.С. Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия // Экономинфо. – 2018. – Т. 15. – №4. – С. 57.

<sup>14</sup> Трухан, Ю.Л. Методические подходы к оценке эффективности бизнес-процессов логистического центра // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: теория и практика управления. – 2018. – №21. – С. 90-99.

возможность разработки более точных и эффективных управленческих решений. Повышается уровень управляемости затрат предприятия, увеличиваются возможности по их сокращению.

Следующей методологией оценки эффективности логистической деятельности является методология Tableau de bord (бортовое табло). Она является одной из наиболее старых методологий управления. Данная методика может быть использована для:

- выбора финансовых и нефинансовых показателей для оценки;
- документирования причинно-следственных связей между показателями;
- интерпретации полученных результатов.

В рамках данной методики предполагается построение иерархического дерева показателей, которое осуществляется путём декомпозиции данных показателей.

Нижние уровни системы показателей представляют собой нефинансовые показатели, однако, с движением вверх производится их постепенное преобразование в финансовые показатели, являющиеся базой для принятия тех или иных управленческих решений.

В рамках Tableau de bord осуществляется деление показателей на две группы:

- целевые (стратегические);
- функциональные.

Расчёт целевых (стратегических) показателей характерен для высших уровней иерархии. Функциональные показатели есть отражение конкретных решений и действий, осуществляемых на среднем и низовом уровнях иерархии. Обязательным условием для функциональных показателей является требование их измеримости с нужным уровнем точности.

Выбор показателей в рамках метода осуществляется таким образом, чтобы он с той или иной стороны характеризовал оцениваемую логистическую деятельность, которая управляется.

Положительным моментом данного подхода к оценке логистической

деятельности является возможность проведения оценки управленческого процесса на всех уровнях управления. При этом, возможно объединять стратегические цели и её операционные результаты. Кроме того, она позволяет строить разнообразные системы показателей эффективности, что указывает на её гибкость.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard – BSC) в определённой мере является развитием Tableau de bord. Она создана Д. Нортон и Р. Капланом в начале 1990-х гг. С помощью данной методики возможно трансформировать миссию компании, а также её стратегию в систему показателей эффективности. Данные показатели возможно использовать для системы стратегического управления и контроля.<sup>15</sup>

Система BSC представляет собой иерархическую систему как финансовых, так и нефинансовых показателей, которая позволяет объединить стратегические цели организации и показатели её деятельности.

По итогам проведённого в пункте 1.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) в качестве основных принципов, которые должны соблюдаться логистическими системами в процессе их функционирования, являются специализация, параллельность, непрерывность, пропорциональность, прямолинейность, ритмичность, интегративность и гибкость. По данным критериям возможно давать качественную оценку состояния логистической деятельности предприятия;

2) применительно к логистической деятельности торгового предприятия важным является рассмотрение отдельных подсистем логистической системы, среди которых выделяются подсистемы поставок, складирования, распределения сбыта. Подсистемы складирования, транспорта и прочие носят вспомогательный характер. Оценка эффективности ведётся с использованием предопределённой для каждой организации системы показателей;

3) зарубежный опыт управления производительностью и эффективностью

---

<sup>15</sup> Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. – М.: Альпина бизнес букс, 2015. – С. 16.

логистических систем основывается как на оценке добавленной стоимости по подразделениям и местам её формирования, так и на применении подходов, которые позволяют преобразовывать нефинансовые показатели в финансовые, а также обеспечивать стратегическое управление. К первой группе методов относятся EVA и ABC, ко второй – Tableau de bord и BSC.

### **1.3 Направления совершенствования логистической деятельности**

Как указывает К.А. Губа, по мнению значительного количества исследователей в качестве наиболее острых проблем управления логистической деятельности в современных российских условиях, выступают:

- отсутствие квалифицированных кадров, особенно в области организации современных логистических процессов и технологий;

- использование устаревших, а точнее, неприменение современных технологий, таких, как штриховое кодирование, режим реального времени, волновая обработка, специализированные автоматизированные системы обработки товаров. На сегодняшний день рынку нужны высококачественные услуги, оказываемые на больших объемах логистических операций;

- слабая логистическая инфраструктура на уровне предприятий, регионов и страны в целом. На уровне предприятий прежде всего нужна минимизация логистических издержек. Для этого требуется эффективная система управления и мониторинга логистик предприятия, внедрение современных информационных технологий для прослеживания движения продукции и грузов, повышения производительности;

- «Детская болезнь» руководства: многие руководители не имеют четкого представления о том, какое место занимает логистика в структуре компании. Например, тяжело бывает объяснить производителям, что нужно каждую единицу товара обеспечить этикеткой с указанием его кода. Отсутствие этикетки приводит к проблеме идентификации, превращающей работу склада в кошмар;

- в компании, выросшей из малого бизнеса, часто все занимаются всем, и найти ответственных невозможно, то есть отсутствует структуризация, при

которой определенные отделы несут строгую ответственность за выполнение узкого круга задач или даже отдельных процессов. Нередко на предприятии вообще не существует детализированной системы учета затрат на логистику (транспортные, складские расходы и прочее);

– часто отсутствует понимание, зачем предприятию нужно программное обеспечение (ПО) для управления складом. Есть и целый круг проблем, связанных непосредственно с выбором и внедрением информационной системы, поскольку слабо развит рынок соответствующего ПО, да и число компаний-интеграторов невелико; нередки попытки использовать ПО, предназначенное для одних целей, при решении других задач; практически не используется ПО для управления транспортной составляющей. Отдельная проблема – некорректные действия внедренцев, которые, не изучив как следует состояние бизнес-процесса, пытаются навязать свою систему;

– отсутствие рационального управления цепочками поставок, неразвитая транспортная сеть, отсутствие сети терминально-логистических комплексов, недостаточный уровень технического обеспечения, отсутствие знаний в области повышения эффективности управления складами и складскими комплексами. Наиболее ощутимую пользу предприятиям способны принести оптимизация цепочек поставок и автоматизация складских комплексов с помощью систем управления складами.

– непонимание руководством реальных проблем собственного предприятия (или их причин) и попытка внедрить стандартную «модную» информационную систему либо скопировать организацию склада другой компании. Нельзя забывать, что решение логистической проблемы – это всегда комплекс мер, включающих реорганизацию склада, логистики, внедрение системы управления складом, обучение персонала и прочие.<sup>16</sup>

Как указывает Ю.Ю. Ключова, в качестве основных подходов к повышению эффективности логистической деятельности предприятия в

---

<sup>16</sup> Губа, К.А. Оптимизация логистических процессов на предприятии // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – №1. – С. 321.

современных условиях возможно указать:

1) повышение уровня взаимодействия между различными функциональными звеньями;

Суть данного подхода состоит в том, чтобы улучшить взаимодействие между подразделениями за счёт применения тех или иных экономических механизмов. В результате этого, координируется деятельность различных функциональных областей внутри предприятия, что приводит к улучшению его деятельности в целом.

2) проведение оптимизации всех видов затрат, которые связаны с материальным потоком;

В рамках данного подхода предполагается, что оптимизации подлежат не только прямые затраты, но также и косвенные.

3) достижение необходимого уровня координации через организационные преобразования в структуре управления предприятием.

Особенностью данного подхода является смена отношения к координации деятельности с учётом необходимости повышения эффективности логистической деятельности. При традиционной организации управления на предприятии выделяются специальные подразделения, занимающиеся конкретным видом логистической деятельности. Логистическое управление в этом случае становится фрагментированным, что порождает множество проблем. У каждого подразделения на предприятии существуют собственные цели, объективно обусловленные спецификой и приоритетами его конкретной деятельности. Например, отдел снабжения ищет надежных поставщиков, транспортный отдел стремится к полной загрузке транспортных средств, отдел сбыта заинтересован в быстром реагировании на спрос, производство заинтересовано в бесперебойной работе, отдел складирования старается снизить запасы. Применение указанного подхода позволяет объединить фрагментированные до этого цели в рамках одной системы целей,

опирающихся на повышение эффективности логистической системы.<sup>17</sup>

К.С. Кривякин указывает на необходимость учёта того, каким является фактор, влияющий на логистику, по отношению к предприятию. В том случае, если фактор является внутренним, возможно осуществление полного его контроля, что позволяет сформировать необходимый комплекс мероприятий по нему. В отношении же внешних факторов подобный подход не реализуем, что требует «подстраивания» предприятия под него.<sup>18</sup>

По мнению Ю.М. Неруш и А.Ю. Неруш, основные мероприятия по повышению эффективности логистической деятельности в разрезе подсистем могут быть представлены следующим образом (таблица 3).<sup>19</sup>

Таблица 3 – Основные направления повышения эффективности логистической деятельности предприятия в разрезе его логистических подсистем

Подсистема	Направления повышения эффективности
Управление запасами	Стоимость производственных запасов должна быть оптимальной для всей производственной системы предприятия. Запасы готовой продукции позволяют быстро реагировать на изменения потребительского спроса, а производственные запасы обеспечивают ритмичность производства
Транспортировка	Необходимо выбирать транспортные средства и осуществлять перевозки по критериям стоимости и степени надежности
Складирование	Применение передовых информационных технологий и складской техники
Упаковка	Оптимизация упаковки: изменение ее характеристик для более удобного формирования заказа, сокращение времени на погрузку
Грузопереработка	Выбор оптимальных технологических процессов, разработка складских нормативов, повышение эффективности использования складского пространства
Закупка	Повышение компетентности и профессионализма персонала, осуществляющего закупки, выбор оптимальной системы планирования заказа
Распределение	Координация всех процессов товародвижения, начиная от финишных операций товаропроизводителя и заканчивая сервисом потребителя; интеграция всех функций управления процессами

<sup>17</sup> Ключова, Ю.Ю. Роль организации логистического процесса на предприятии // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №3. – С. 631.

<sup>18</sup> Кривякин, К.С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия // Организатор производства. – 2018. – Т. 26. – №4. – С. 80.

<sup>19</sup> Неруш Ю.М. Логистика. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – С. 113.

	распределения готовой продукции и услуг, начиная с определения целей и заканчивая контролем
--	---

По мнению К.С. Кривякина, модель механизма повышения эффективности логистической деятельности предприятия может быть представлена следующим образом (рисунок 3).<sup>20</sup>

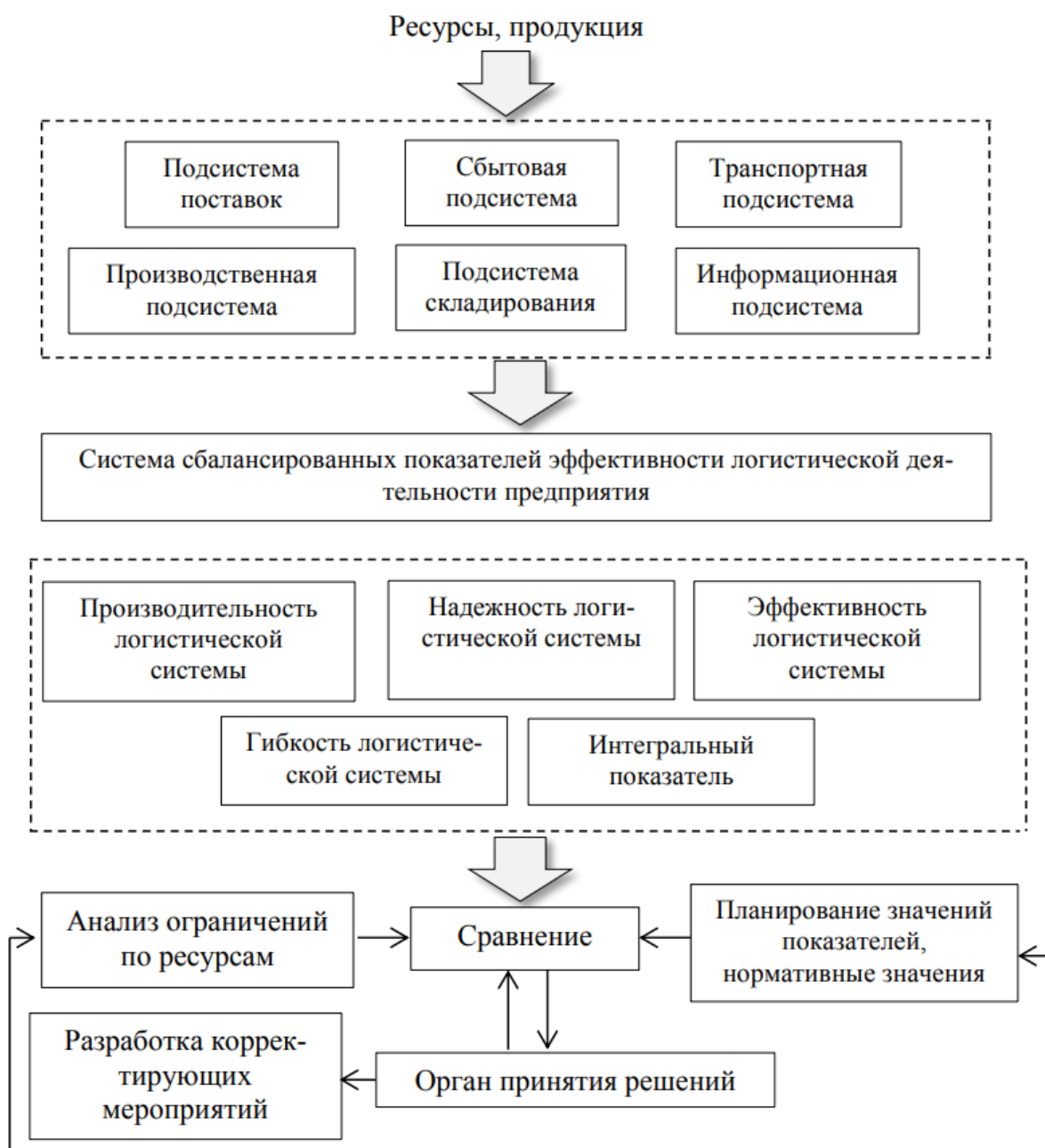


Рисунок 3 – Модель механизма повышения эффективности логистической деятельности предприятия

<sup>20</sup> Кривякин, К.С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия // Организатор производства. – 2018. – Т. 26. – №4. – С. 83.



Отличительной особенностью предложенного механизма повышения эффективности логистической деятельности является наличие управляющего процесса и неразрывная связь и соподчиненность механизма процессу. При этом механизм является управляемым ресурсом процесса повышения эффективности логистической деятельности предприятия.

По справедливому замечанию А.А. Полухиной, в условиях обострения конкуренции на рынках, для логистических систем одним из важнейших факторов повышения эффективности становится время. Рассмотрение их функционирования с позиций сокращения временных затрат позволяет выделить следующую систему методов улучшения логистической деятельности (рисунок 4).<sup>21</sup>

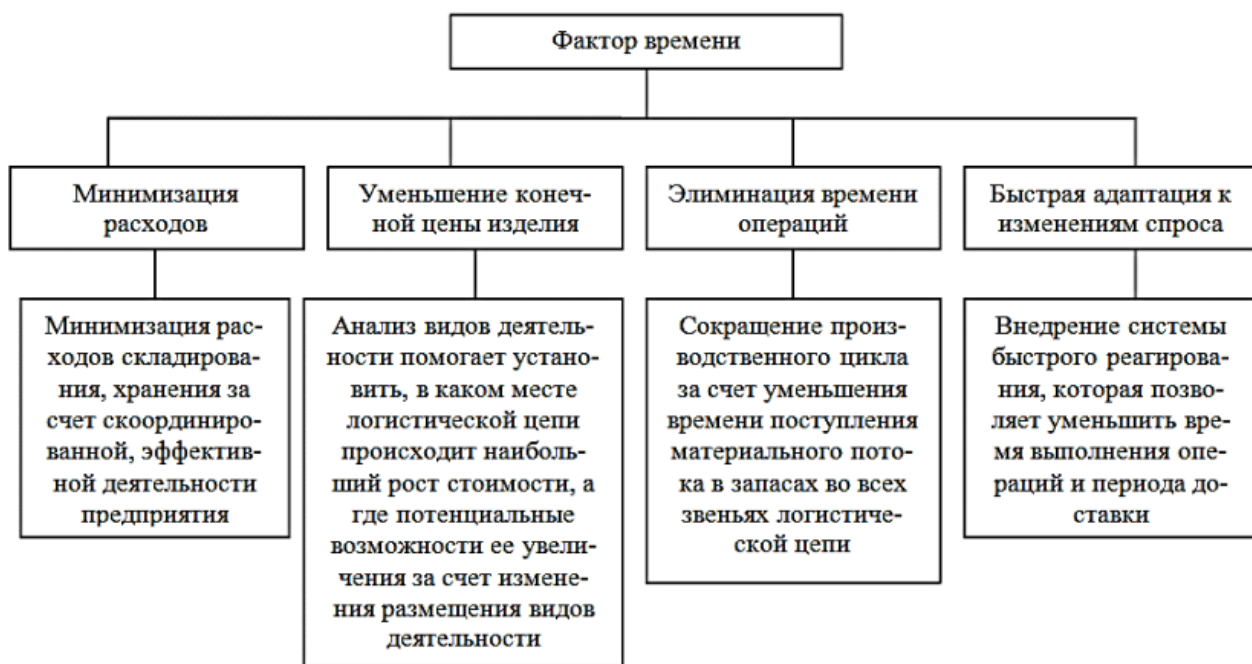


Рисунок 4 – Методы повышения эффективности логистической деятельности предприятия за счёт использования фактора времени

Необходимость «сжатия сроков» выполнения различных процессов, на первый взгляд, очевидна, однако внедрение идеи на практике происходит, как правило, достаточно медленно. Основная причина заключается в том, что время

<sup>21</sup> Полухина, А.А. Факторы повышения эффективности логистической деятельности предприятия // ЭКОНОМИНФО. – 2018. – Т. 15. – №3. – С. 43.

выполнения операций на каждом этапе цикла имеет свои «традиционные» ограничения. На стадии снабжения и сбыта такие ограничения в основном связаны с установленными и используемыми в течение длительного периода неизменными условиями договоров, которые определяют взаимоотношения предприятия с его контрагентами. На стадии производства – временные ограничения обусловлены особенностями технологического процесса, нерациональными маршрутами внутризаводских перевозок, низкой мощностью оборудования.

По итогам проведённого в пункте 1.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) необходимость в повышении эффективности логистической деятельности предприятий обуславливается, как правило, условиями конкурентной борьбы, причём не только ввиду факторов внутреннего, но также и внешнего характера. При этом, деятельность нашей страны в условиях открытой экономики приводит к необходимости организации логистических систем на уровне, соответствующем среднему уровню организации таких систем в других странах;

2) улучшение логистической деятельности предполагает использование как подходов, ориентированных на повышение уровня взаимодействия, координации и снижения затратности, так и внедрение новых методов управления в отношении отдельных логистических подсистем и областей, что позволяет повысить эффективность их функционирования, особенно в случае наличия у них критического для организации характера;

3) важными аспектами повышения управления эффективностью логистических систем уровня предприятия является управление фактором времени, а также наличие эффективной модели управления логистикой.

По итогам проведённого в главе 1 исследования теоретических аспектов логистической деятельности торговых предприятий сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) логистический процесс в торговой организации представляет собой

особым образом организованную деятельность в виде тех или иных логистических операций, выполнение которых позволяет достичь конечной цели предприятия, а именно – формирования добавочной стоимости, которая может рассматриваться как результат логистического процесса;

2) оценка логистической деятельности ведётся на основании системы показателей, формирование которой осуществляется исходя из специфики деятельности организации. В российских условиях наибольшее распространение получил коэффициентный подход, как наиболее простой и очевидный. Для крупных организаций более эффективным является применение подходов, основанных на учёте добавленной стоимости, методы функционального учёта затрат, а также BSC, который преобразует систему стратегических целей в конкретные показатели деятельности;

3) формирование направлений совершенствования логистической деятельности предприятий основываются на выявлении факторов внешней и внутренней среды, снижающих их конкурентоспособность. При этом, формирование мероприятий может осуществляться как по отдельным логистическим системам, так и по предприятию в целом. При этом, важными аспектами здесь является наличие модели управления логистической деятельностью, посредством которой формируются конкретные мероприятия, а также требование учёта фактора времени, как ключевого фактора деятельности логистической системы.

## 2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ХУН ДА»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Хун Да»

Общество с ограниченной ответственностью «Хун Да» (ООО «Хун Да») учреждено в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 г., а также прочими нормативными правовыми актами Российской Федерации, регулирующими деятельность хозяйственных обществ.

Место нахождения компании: 675000, Амурская область, город Благовещенск, Новотроицкое шоссе, 15.

Основной целью деятельности ООО «Хун Да» является получение прибыли.

Для достижения цели Общество вправе осуществлять любые виды деятельности. В качестве основного вида деятельности в ООО «Хун Да» выступает торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами (код ОКВЭД 46.4). В качестве дополнительных видов деятельности компания также использует такие, как:

- выращивание зерновых и зернобобовых культур, овощей, корнеплодов и клубнеподобных культур, однолетних кормовых культур (коды ОКВЭД 01.11-01.13, 01.19, 01.46);
- разведение свиней, сельскохозяйственной птицы (код ОКВЭД 01.47, 01.50);
- предоставление услуг в области растениеводства (код ОКВЭД 01.61);
- лесозаготовки (код ОКВЭД 02.20);
- строительство жилых и нежилых зданий (код ОКВЭД 41.20);
- разборка и снос зданий (код ОКВЭД 43.11);
- производство земляных работ (код ОКВЭД 43.12.3);
- производство электромонтажных работ, строительных отделочных работ, малярные и стекольные работы (коды ОКВЭД 43.21, 43.3, 43.99.7);
- торговля легковыми и прочими автомобилями, прочими

автотранспортными средствами, их техническое обслуживание и ремонт, торговля запчастями (коды ОКВЭД 45.11, 45.19, 45.20, 45.22, 45.31.1, 45.32);

– оптовая торговля зерном, фруктами и овощами, кофе, чаем (коды ОКВЭД 46.21, 46.31, 46.37);

– оптовая торговля текстилем, галантереей, одеждой и обувью, аксессуарами (код ОКВЭД 46.41, 46.42);

– прочие виды торговли (коды ОКВЭД 46.43-46, 46.73, 46.74, 47.51, 47.53, 47.63, 47.71, 47.75, 47.8, 47.9).

Проведём анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Хун Да» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Хун Да» в 2017-2019 г.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, тыс. руб.	284453	229229	206366	-55224	-22863	-19,4	-10,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	239434	194285	152266	-45149	-42019	-18,9	-21,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	37627	38718	40904	1091	2186	2,9	5,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	7745	5295	3765	-2450	-1530	-31,6	-28,9
Средняя величина активов, тыс. руб.	78385	102619	96805	24234	-5814	30,9	-5,7
Средняя величина основных средств, тыс. руб.	1694	1113	860	-581	-253	-34,3	-22,7
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	76691	101506	95945	24815	-5561	32,4	-5,5
Средняя численность персонала, чел.	117	115	114	-2	-1	-1,7	-0,9
Рентабельность продаж, %	13,23	16,89	19,82	3,66	2,93	27,7	17,4
Выручка на одного работника, тыс. руб.	2431	1993	1810	-438	-183	-18,0	-9,2
Фондорентабельность, %	457,20	475,74	437,79	18,54	-37,95	4,1	-8,0

Анализ представленных в таблице данных даёт возможность сделать вывод о постепенном снижении объёмов выручки ООО «Хун Да». Так, составляя на начало периода 284,5 млн. руб., в 2018 году данный показатель сократился до 229,2 млн. руб. или на 55,2 млн. руб. (снижение на 19,4 %), а по итогам 2019 года фиксируется его снижение до 206,4 млн. руб., или ещё на 22,9 млн. руб. (снижение на 10 %). Динамика себестоимости продаж в ООО «Хун Да» также понижательная. Если на начало периода она составляла 239,4 млн. руб., то на конец – уже 152,3 млн. руб., показав снижение по годам на 18,9 % и 21,6 % соответственно. Данные факты свидетельствуют о том, что компания несколько сократила объёмы своего бизнеса.

Несмотря на это, объёмы прибыли от продаж предприятия имели тенденцию к росту. Если в начале периода данный показатель составлял 37,6 млн. руб., то в 2018 году она выросла до 38,7 млн. руб. или на 2,9 %, а в 2019 году – ещё на 5,6 % до 40,9 млн. руб., что говорит о повышении эффективности работы ООО «Хун Да», несмотря на снижение объёмов бизнеса.

Объём чистой прибыли предприятия, напротив, сокращался. Если в начале анализируемого периода она составляла 7,7 млн. руб., то по его итогам – 3,8 млн. руб., показав снижение по годам на 31,6 % и 28,9 %, что говорит о том, что если в части продаж предприятие увеличивает эффективность, то в отношении прочих видов деятельности, которые обеспечивают деятельность предприятия – снижает.

Средняя величина активов ООО «Хун Да» изменялась разнонаправленно. Так, составив в начале периода 78,4 млн. руб., в следующем году она выросла до 102,6 млн. руб. или на 30,9 %, а в 2019 году фиксировалось снижение показателя до 96,8 млн. руб. или на 5,7 %.

Среднегодовые объёмы основных средств на предприятии имели тенденцию к снижению. Если на начало периода они составляли 1,7 млн. руб., то на конец – уже менее 1 млн. руб., показав по годам сокращение на 34,3 % и 22,7 % соответственно. Данный факт свидетельствует о низкой потребности предприятия в основных средствах.

Средняя величина оборотных активов, напротив, была существенной. Однако, по ней также, как и по активам в целом, наблюдалась неустойчивая динамика объёмов. Так, составив на начало периода 76,7 млн. руб., в 2018 году они выросли до 101,5 млн. руб., или на 32,4 %, а по итогам 2019 года они сократились до 95,9 млн. руб., или на 5,5 %.

Средняя численность персонала ООО «Хун Да» имела тенденцию к медленному снижению, что обуславливается снижением объёмов выручки. Так, если на начало периода данный показатель составлял 117 чел., то на конец периода он сократился на 3 чел., и стал составлять 114 чел.

Уровень рентабельности продаж предприятия в периоде увеличивался, что можно рассматривать как положительный фактор его деятельности. Так, составляя на начало периода 13,23 %, по итогам 2018 года фиксируется рост показателя на 3,66 % в абсолютной величине, в результате чего он достиг показателя 16,89 %, а в 2019 году фиксируется прирост на 19,82 %, или на 2,93 %, а значение показателя составило 19,82 %.

Размеры выручки на одного работника в периоде у ООО «Хун Да» уменьшались. Если на начало периода данный показатель составлял 2431 тыс. руб., то в 2018 году он сократился до 1993 тыс. руб. или на 18 %, по итогам 2019 года сокращение составило ещё 9,2 % до 1810 тыс. руб., что указывает на снижение производительности труда относительно формирования выручки в компании.

Показатели фондорентабельности в ООО «Хун Да» имели крайне высокие показатели, в связи с тем, что среднегодовая стоимость основных средств предприятия была небольшой. Следствием этого стало значение показателя, превышающее 400 %. При этом, несмотря на колебания от 437,79 % до 475,74 % в периоде, фондорентабельность оставалась существенной.

## **2.2 Анализ внутренней среды ООО «Хун Да»**

Проведём анализ внутренней среды ООО «Хун Да». Для этого, рассмотрим организационную структуру предприятия, что представлено на рисунке 5.

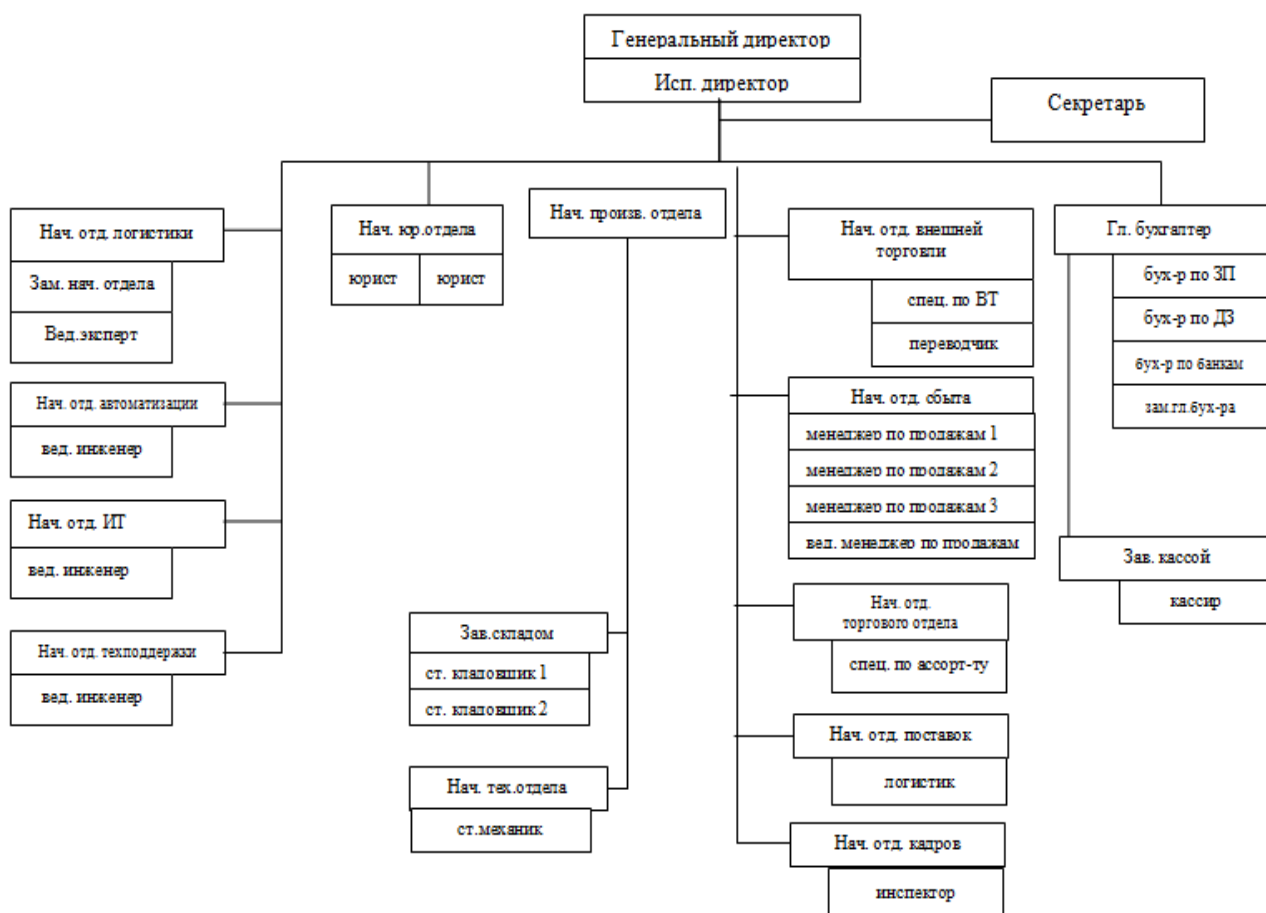


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Хун Да»

Как видно из приведённого рисунка, ООО «Хун Да» имеет линейную структуру управления, что обуславливается относительно небольшими размерами предприятия. Функциональной связи между подразделениями отсутствуют, подчинение осуществляется напрямую начальнику.

В рамках организационной структуры предприятия выделяются несколько блоков, которые, однако, не оформлены нормативно. Первым блоком является группа торговых подразделений (отдел внешней торговли, отдел сбыта, торговый отдел, отдел поставок). Кроме того, выделяются учётный блок и блок информационных технологий. Кроме того, можно выделить и производственный блок в составе производственного отдела и технического отдела.

Рассмотрим состав персонала по категориям, что представлено в следующей таблице 5.



Таблица 5 – Состав персонала ООО «Хун Да»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
				Всего персонала, чел., в т.ч.	117	115	114
– руководители	13	13	13	0	0	0,0	0,0
– специалисты и служащие	39	38	38	-1	0	-2,6	0,0
– рабочие	65	64	63	-1	-1	-1,5	-1,6

Несмотря на процесс снижения численности работников ООО «Хун Да» со 117 до 114 чел. в периоде, в целом для компании был характерен устойчивый состав персонала. Так, количество руководителей составило 13 чел. во всём периоде исследования, а количество специалистов и служащих сократилось в периоде с 39 до 38 чел. Количество рабочих также сократилось – с 65 до 63 чел., ежегодно по 1 чел.

Данная динамика говорит о том, что в целом структура потребностей в персонале организации почти не меняется, что приводит к стабильности коллектива ООО «Хун Да».

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 6.

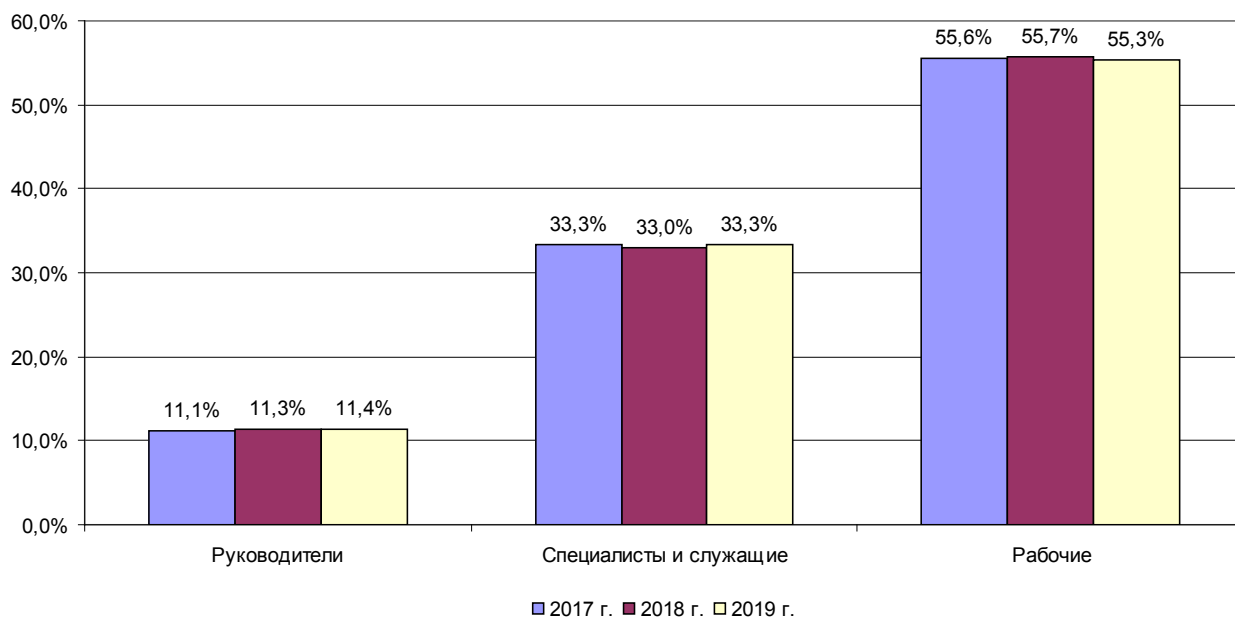


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Хун Да» по категориям в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом в ООО «Хун Да» наблюдается устойчивость структуры персонала, так как колебания доли всех категорий не превышают 1 %. Так, доля руководителей составляет около 11 %, специалистов и служащих – 33 %, а рабочие формируют около 56 %.

Особенностью функционирования ООО «Хун Да» на сегодняшний день является отсутствие маркетинговой деятельности, что обуславливается спецификой компании. Фактически, она работает по индивидуальным заказам, что снижает потребности в затратах на данную деятельность.

Проведём анализ деловой активности ООО «Хун Да» как части анализа внутренней среды (таблица 6).

Таблица 6 – Показатели деловой активности ООО «Хун Да» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
				2018к 2017	2019к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Фондоотдача, ед.	167,9	206,0	240,0	38,1	34,0	22,7	16,5
Оборачиваемость оборотных средств	3,71	2,26	2,15	-1,5	-0,1	-39,1	-4,9
Оборачиваемость оборотных средств, дней	97,1	159,4	167,4	62,3	8,0	64,2	5,0
Коэффициент оборачиваемости запасов	10,27	8,14	8,22	-2,1	0,1	-20,7	1,0
Оборачиваемость запасов, дней	35,1	44,2	43,8	9,1	-0,4	25,9	-0,9
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, ед.	22,41	10,15	5,21	-12,3	-4,9	-54,7	-48,7
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дней	16,1	35,5	69,1	19,4	33,6	120,5	94,6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, ед.	22,41	14,93	19,15	-7,5	4,2	-33,4	28,3
Длительность оборота кредиторской задолженности, дней	16,1	24,1	18,8	8,0	-5,3	49,7	-22,0
Продолжительность операционного цикла (дн)	51,2	79,7	112,9	28,5	33,2	55,7	41,7
Продолжительность финансово-о цикла, дней	35,1	55,6	94,1	20,5	38,5	58,4	69,2
Оборачиваемость совокупного капитала, об.	6,65	4,65	3,83	-2,0	-0,8	-30,1	-17,6
Длительность оборота	54,1	77,4	93,9	23,3	16,5	43,1	21,3

совокупного капитала (дни)							
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что наблюдается снижение уровня оборачиваемости по оборотным средствам, запасам, дебиторской задолженности, что говорит о том, что ООО «Хун Да» стало менее эффективным в отношении оборота собственных активов. Также, сократилась оборачиваемость и собственного капитала предприятия. Единственным показателем, который существенно увеличился в размере, была фондоотдача.

Динамика оборачиваемости кредиторской задолженности нестабильна, что свидетельствует о недостаточно эффективной работе по привлечению ресурсов.

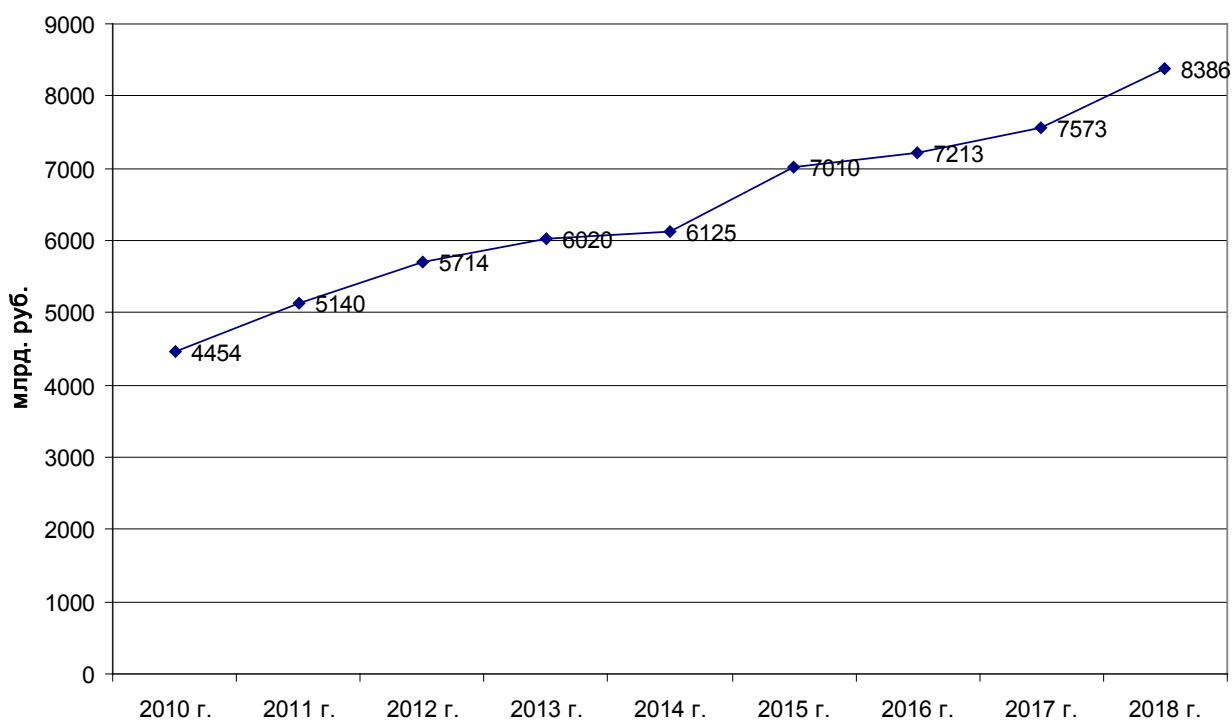
Показатель операционного цикла в компании имел тенденцию к росту, что также возможно рассматривать как отрицательный фактор. Если в начале периода его длительность составляла 51,2 дня, то на конец – уже 112,9 дня, что говорит о том, что интенсивность деятельности в компании сократилась. Также, наблюдается и рост длительности финансового цикла – с 35,1 до 94,1 день в периоде. Данный факт говорит о том, что предприятие в целом обеспечивает себе возможности по финансированию за счёт увеличения длительности привлечения, однако, следует помнить, что максимальный размер отсрочки, на который идут предприятия-поставщики из КНР, составляет в текущих условиях 90 дней. Полученное значение уже превышает данный срок, что говорит о том, что перспектив дальнейшего увеличения длительности финансового цикла компания не имеет.

### **2.3 Анализ внешней среды ООО «Хун Да»**

Проведём оценку внешней среды компании. Динамика объёмов строительных работ в стране представлена на рисунке 7.

Анализ данных рисунка позволяет сделать вывод о том, что в целом строительная отрасль РФ характеризовалась постоянным ростом объёмов в ней

на протяжении периода с 2010 по 2018 г. (последние данные Росстата). Так, если в 2010 году данный параметр не превышал 4,5 трлн. руб., то в 2013 году его значение составляло уже 6 трлн. руб.



Источник: Росстат РФ, 2010-2018 гг.

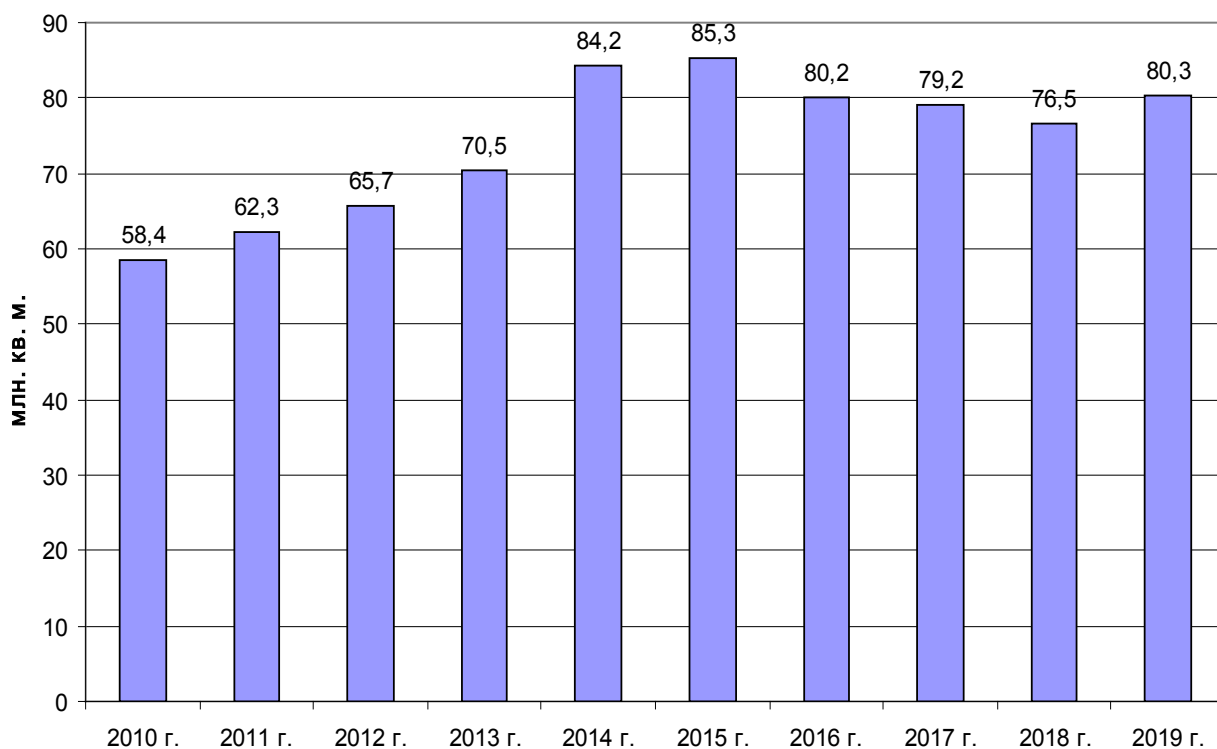
Рисунок 7 – Динамика услуг строительства в РФ в 2010-2018 гг.

Единственным периодом со стабилизацией объёмов строительной отрасли в периоде был период 2013-2014 гг., когда значение показателя составило 6,0-6,1 трлн. руб. Начиная с 2015 года фиксируется последовательный рост объёмов в отрасли, в результате чего по итогам 2018 года они составили 8,4 трлн. руб.

Существенным образом объёмы строительных работ зависят от макроэкономической ситуации. Так, после того, как против нашей страны были введены санкции, объёмы строительства хотя и не стали уменьшаться, однако, существенно замедлили свои темпы.

В качестве показателя, который характеризует строительную отрасль, является ввод в действие жилья, что представлено на рисунке 8.

Строительство жилья существеннейшим образом зависит от жизненного уровня населения. Рост данного уровня приводит к увеличению спроса населения на жилую площадь.



Источник: Росстат РФ, Строительство, 2010-2019 гг.

Рисунок 8 – Динамика ввода жилых площадей в РФ в 2010-2019 гг.

Следует также отметить и тот факт, что строительство обладает длительным циклом, в результате чего влияние факторов на него происходит с существенным опозданием. Так, например, существенное ухудшение внутрироссийских условий в 2014 году сказалось на объёмах строительства только в 2016 году, что выразилось в снижении объёмов ввода жилья с 85,3 млн. кв. м. по итогам 2015 года до 80,2 млн. кв. м. в 2016 году.

Следует отметить, что в период с 2010 по 2015 гг. наблюдалось постоянное увеличение объёмов ввода жилых площадей, что свидетельствует о наличии постоянного же спроса на них. Это создаёт предпосылки для того, чтобы обеспечить стабильный спрос на строительное оборудование и

специальную технику, которую реализует компания ООО «Хун Да» на российском рынке.

В качестве крупнейших компаний строительной отрасли в РФ выступают следующие (таблица 7).<sup>22</sup>

Таблица 7 – Крупнейшие строительные компании РФ в 2018 году

Наименование	Регион	Выручка, млн. руб.	Активы, млн. руб.
ООО «Стройгазконсалтинг»	Москва	144162	232495
ООО «Велесстрой»	Москва	75758	93176
ООО «Алтрейд»	Московская область	64475	21572
ООО «МИП-Строй №1»	Москва	56994	30570
ООО «Ренейсанс констракшн»	Санкт-Петербург	52983	156156
ООО «Ренейсанс констракшн»	Москва	44512	18786
ООО «Ренейссанс хэви индастрис»	Санкт-Петербург	37661	30005
ООО «Газартстрой»	ЯНАО	36256	33382
ООО «СГК-1»	Санкт-Петербург	36053	14937
ООО «Газэнергосервис»	Москва	34149	17952

Анализ данных таблицы позволяет сделать вывод о том, что основное количество строительных компаний, которым требуются поставки строительного оборудования и спецтехники, располагаются в Москве и Санкт-Петербурге. При этом, объёмы их выручки составляют от 34 до 144 млрд. руб. в год, что свидетельствует о том, что данные фирмы ведут свою деятельность в масштабах всей страны.

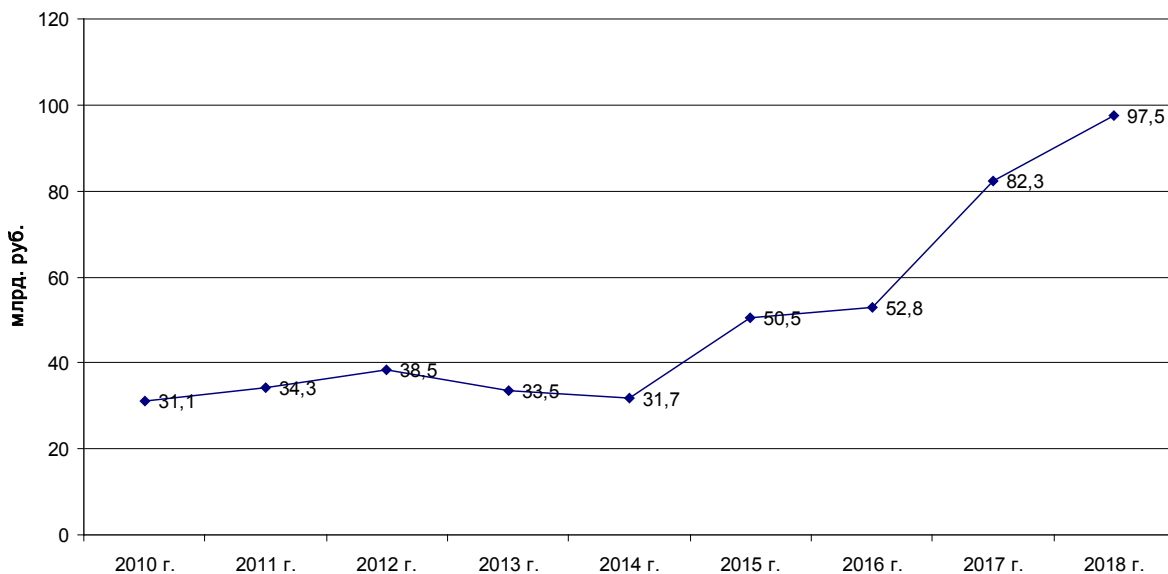
Рассмотрим динамику строительства в Амурской области. Объёмы работ в строительстве в регионе представлены на рисунке 9.

Как видно из рисунка, в течение 2010-2014 гг. в Амурской области объёмы услуг строительства составляли около 30 млрд. руб. и были достаточно стабильными. Основной причиной данной стабильности было то, что в регионе осуществлялось 2 крупных федеральных стройки – строительство космодрома «Восточный» и строительство Нижнебурейской ГЭС.

Начиная с 2015 года наблюдается активное увеличение объёмов строительства в регионе. Так, вначале оно увеличилось до 50,5 млрд. руб., а по

<sup>22</sup> Портал.TestFirm [Электр. источник]. – URL: <https://www.testfirm.ru/rating/41/>. – 01.05.2020.

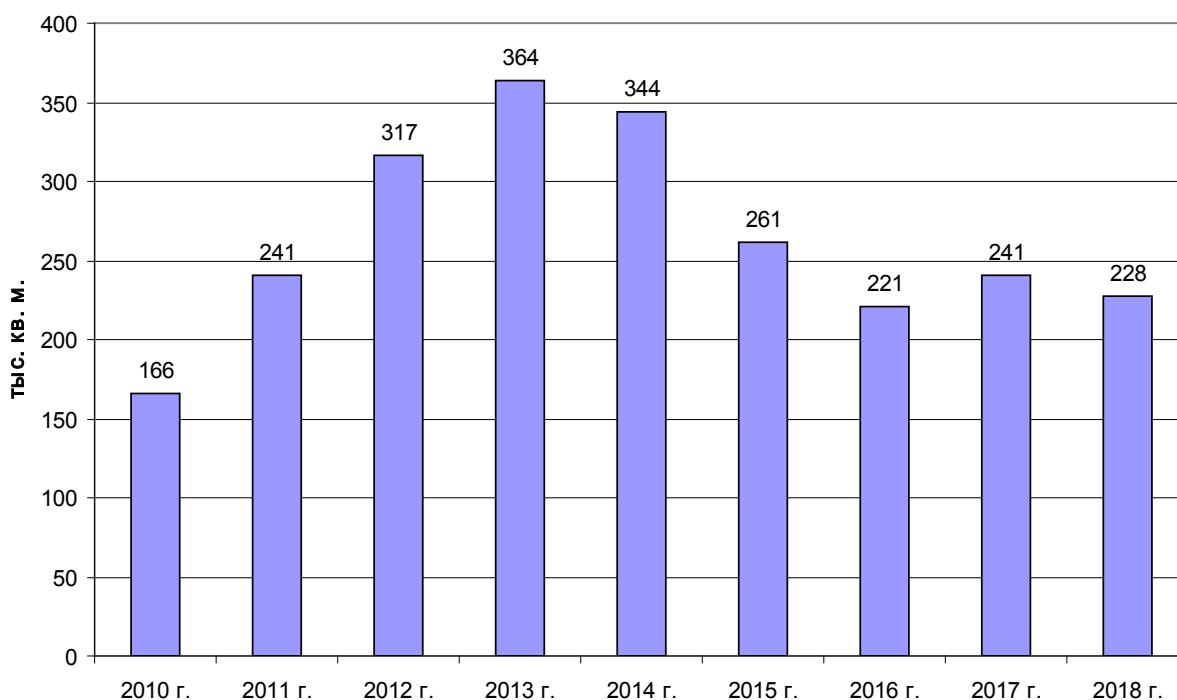
итогах 2018 года данная сумма составила 97,5 млрд. руб., что обусловлено существенным объёмов работ по строительству Амурского ГПЗ.



Источник: Росстат РФ, Регионы России, 2010-2018 гг.

Рисунок 9 – Динамика услуг строительства в Амурской области в 2010-2018 гг.

Динамика объёмов жилищного строительства в Амурской области представлена на рисунке 10.



Источник: Росстат РФ, Регионы России, 2010-2018 гг.

Рисунок 10 – Динамика объёмов жилищного строительства в Амурской области в 2010-2018 гг.

По итогам проведённого анализа данных, представленных на рисунке, можно сделать вывод о том, что потенциальная мощность строительного комплекса Амурской области по жилью составляет около 400 тыс. кв. м. в год. Однако, если в периоде 2010-2013 гг. наблюдалось быстрое увеличение объёмов строительства со 166 до 364 тыс. кв. м., то по итогам периода 2013-2016 гг. наблюдался существенный спад данных объёмов – до 221 тыс. кв. м. в год, что обуславливается снижением стимулирования строительных работ.

В 2016-2018 гг. наблюдается стабилизация объёмов ввода жилья в Амурской области на уровне 220-240 тыс. кв. м., что свидетельствует о существенной недогруженности производственных мощностей по строительству в регионе.

Крупнейшие строительные компании Амурской области по выручке в 2018 году представлены в таблице 8.<sup>23</sup>

Таблица 8 – Крупнейшие строительные компании Амурской области в 2018 году

Наименование	Выручка, млн. руб.	Активы, млн. руб.
АО «СК №1»	1123	260
ОАО «Благовещенскстрой»	398	1272
ООО «Капиталстрой»	393	11
ООО «Амурская строительная компания»	291	454
ООО «САР-Холдинг»	274	691
ООО «Чжень Син»	241	689
ООО «Хотей-Инвест»	232	107
ООО «Стратегия»	228	76
ООО «Народная строительная компания»	224	489
ООО «Габарит»	216	146

Особенностью предприятий строительной отрасли Амурской области на сегодняшний день является небольшой объём продаж. Так, только АО «СК №1» в рассматриваемом периоде имеет выручку более 1 млрд. руб., остальные

<sup>23</sup> Портал.TestFirm [Электр. источник]. – URL: <https://www.testfirm.ru/rating/41/>. – 01.05.2020.



компании строят значительно меньше, объёмы их выручки не превосходят 0,4 млрд. руб. за год.

Полученная информация позволяет сделать вывод о том, что федеральные компании на строительном рынке Амурской области имеют существенные преимущества перед местными, прежде всего, за счёт существенно больших размеров, а также за счёт значительно больших возможностей как по финансированию своей деятельности, так и по закупкам товаров у ООО «Хун Да».

Проведём PEST-анализ внешней среды ООО «Хун Да», результаты которого приведены в таблице 9. Измерение осуществлялось по 5-балльной шкале, значения оценки устанавливались экспертным методом.

Таблица 9 – PEST-анализ ООО «Хун Да»

Р - политические факторы	Оценка	Е - экономические факторы	Оценка
1. Создание министерства по делам Дальнего Востока и принятие политического решения о развитии данной территории	+1,1	1. Строительство в регионе крупных производств	+1,5
2. Межрегиональный, трансграничный и международный характер строительства в регионе	+2,2	2. Экспортная ориентация новых производств	+0,6
3. Устойчивость политического режима в РФ	+0,5	3. Значительный объём вложений средств федерального бюджета в Амурскую область	+1,5
4. Активность в политике импортозамещения, а также ориентация в торговле на лояльные страны-контрагенты, в т.ч. КНР	+0,2	4. Амурская область является сельскохозяйственным регионом со слабым развитием переработки	-1,0
Итого	+4,0	Итого	+2,6
Среднее значение	+1,00	Среднее значение	+0,65
S - социальные факторы		T — технологические факторы	
1. Активная политика по привлечению населения в регион	+1,0	1. Стабильность технологий строительства	+0,3
2. Продолжающийся отток населения из Амурской области	-3,0	2. Стабильность условий импорта из КНР	+0,2
3. Узкий рынок труда, на котором мало свободных рабочих мест	-1,2	3. Технологии строительства высокого уровня слабо распространены в области и освоены только федеральными компаниями	+0,1
Итого	-3,2	Итого	+0,60
Среднее значение	-1,07	Среднее значение	+0,20

Среднее в целом по анализу: +0,78
-----------------------------------

Как видно из представленных в таблице данных, в целом по результатам PEST-анализа возможно сделать вывод о том, что внешняя среда благоприятна к ООО «Хун Да». Однако, уровень данного благоприятствования умеренный (+0,78 по 5-балльной шкале). Наиболее сильное положительное влияние оказывают политические факторы (+1,00) и экономические (+0,65). Данное обстоятельство обусловлено, прежде всего, имеющейся государственной политикой по отношению к Дальневосточному региону, и Амурской области в частности, как регионах опережающего развития, в связи с необходимостью увеличения их экономического потенциала, а также закрепления в них населения. Несколько меньшее положительное влияние приходится на технологические факторы (+0,20). По социальным факторам наблюдается существенное отрицательное влияние, по причине наличия существенных проблем на рынке труда, а также в связи с недостаточно развитой экономикой региона.

Проведём анализ общего уровня конкуренции методом 5 сил Портера (таблица 10).

Таблица 10 – Оценка общего уровня конкуренции ООО «Хун Да» методом 5 сил Портера

Фактор	Влияние фактора	Оценка
Конкуренты	ООО «ДВ Движение», ООО «Техсервис-Благовещенск», ООО «Дальтимбермаш», ООО «Автоспецтехника». Общее количество фирм на рынке - около 70 ед.	4
Клиенты-потребители.	Прежде всего - юридические лица, осуществляющие строительную деятельность, а также эксплуатирующие спецтехнику.	2
Поставщики	Основные поставщики – компании из КНР, поддерживаемые экспортным кредитным агентством. Уровень конкуренции за поставщиков – слабый, ввиду значительного количества фирм-поставщиков в КНР	1
Новички-конкуренты	Основное давление оказывают предприятия, осуществляющие ту же деятельность, что и ООО «Хун Да», однако, ввиду того, что предприятие получило кредитный рейтинг со стороны	3

	SINOSURE, конкурентное давление средней силы	
Субституты	В качестве субститутов выступает аналогичная продукция, производимая вне КНР. Однако, ввиду существенно большего уровня цены на неё, её влияние на деятельность ООО «Хун Да» слабое	2
Итого		12

Рассчитаем средний уровень конкуренции на рынке по данной методике с использованием формулы средней арифметической:

$$KC = \frac{\sum c_i}{5} = \frac{12}{5} = 2,4$$

Полученный результат свидетельствует о низком уровне конкуренции, который наблюдается в отношении компании. Это позволяет сделать вывод об общей благоприятности среды для деятельности компании.

Проведём SWOT-анализ деятельности ООО «Хун Да», что представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Хун Да»

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		1 Постоянное наличие спроса на строительное оборудование и спецтехнику	2 Активизация строительства жилья в Амурской области	1 Рост конкуренции со стороны других предприятий-импортёров	2 Усиление требований к качеству поставляемой техники
Сила (S)	1 Наличие широких связей на китайском рынке	Возможность прямых контактов с поставщиками из КНР	Прямой выход на потребителей в РФ		
	2 Наличие опыта продаж на российском рынке		Возможность работы по агентской схеме в РФ	Коммерческое кредитование важных клиентов	Взаимодействие с ТПП по вопросам обеспечения качества поставляемых товаров

Слабость (W)	1 Работа только по заказам	X	Прямые продажи строительным организациям	Предоставление сервисного обслуживания проданной техники	Проведение аккредитации поставщиков
	2 Отсутствие рекламной деятельности	Создание отдела маркетинга и реализация рекламной деятельности	Продвижение товаров через субподрядчиков	Реклама сопутствующих услуг, например, поставка запчастей	Проведение имиджевой рекламы в деловых СМИ области

Представленные в рамках SWOT-анализа результаты позволяют сделать вывод о том, что по отдельным направлениям деятельности ООО «Хун Да» у него отсутствуют возможности по реагированию. Данный факт проявляется, например, как результат ориентации на поставки строительного оборудования и спецтехники из КНР, в том числе, по причине роста конкуренции, а также требований по качеству поставляемых товаров.

Ввиду особенностей деятельности ООО «Хун Да» оно не всегда может удовлетворить постоянный спрос на строительное оборудование и спецтехнику. Зачастую данная ситуация обуславливается низким уровнем платёжеспособности отечественных предприятий-контрагентов, вызванное фазой экономического цикла. Также, отрицательное влияние оказывает и деятельность ООО «Хун Да» в виде поставок только по заказам. Поставляя в значительной степени уникальное оборудование, оно, как правило, не имеет возможности его оптовых закупок, что также отрицательно сказывается на бизнесе компании.

#### **2.4 Анализ логистической деятельности ООО «Хун Да» и оценка её эффективности**

Проведём анализ логистической деятельности ООО «Хун Да». Для этого, вначале рассмотрим структуру данной деятельности (рисунок 11).

Особенностью деятельности ООО «Хун Да» в части организации логистической деятельности является взаимодействие с поставщиками из КНР. При этом, данное взаимодействие осуществляется по двум направлениям:

- по направлению экспортного кредитного агентства SINOSURE;
- по направлению работы непосредственно с поставщиками.

Экспортное кредитное агентство SINOSURE является государственной корпорацией КНР, в функции которых входит страхование экспортных кредитов. Компания полностью принадлежит властям КНР. Компания осуществляет страхование экспортных поставок из КНР, что позволяет компании-поставщику из данной страны быть уверенным в том, что она получит от покупателя, либо от данного кредитного агентства средства в виде выручки.

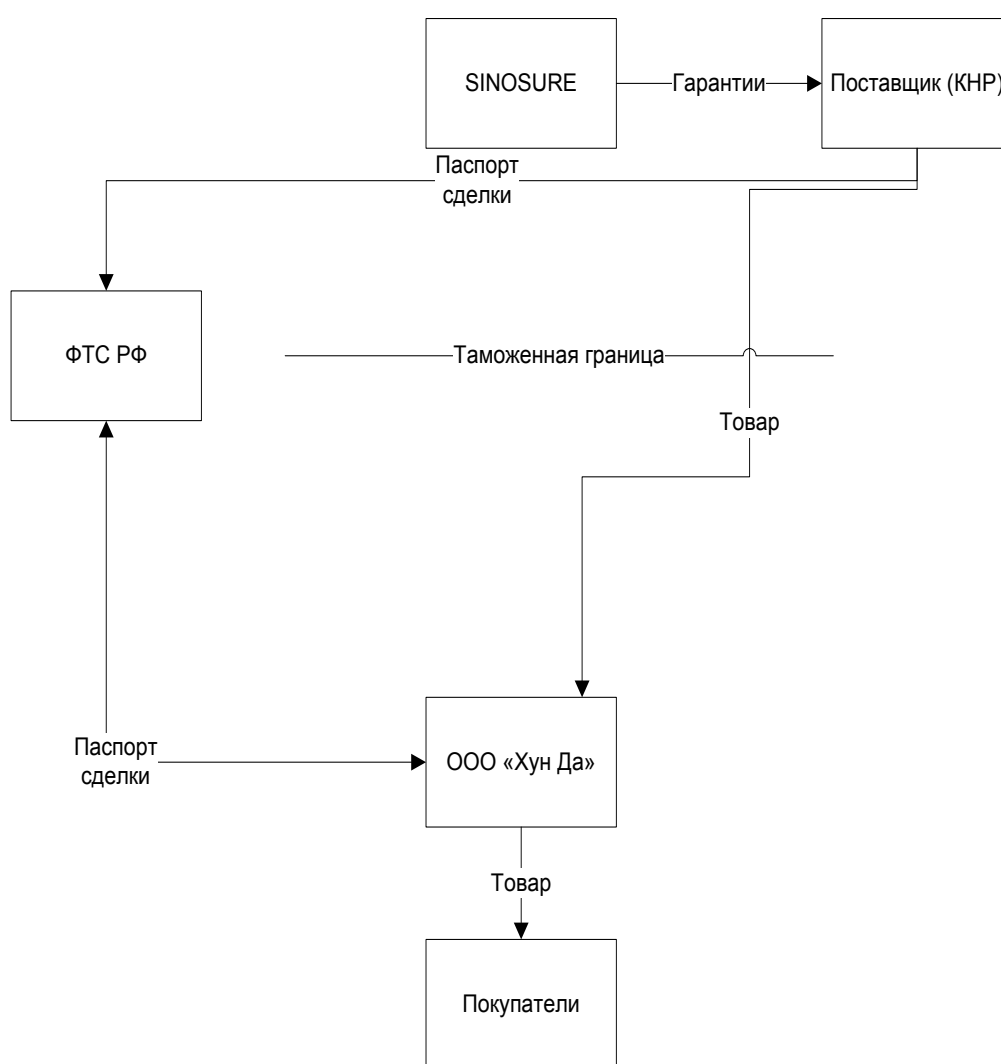


Рисунок 11 – Схема организации логистической деятельности ООО «Хун Да»

В том случае, если покупатель не выполнит своих обязательств перед китайской компанией-поставщиком, выполнение обязательств будет

осуществлено компанией SINOSURE. Она, в свою очередь, проводит процедуру кредитного расследования в отношении покупателя. В результате этого, в отношении покупателей устанавливаются:

- кредитный рейтинг, который говорит об уровне надёжности покупателя в части выполнения обязательств;
- кредитный лимит, который говорит о максимальной сумме поставок, которая гарантируется в отношении данного покупателя компанией SINOSURE.

По мере готовности товара китайская фирма-поставщик производит отгрузку и предоставляет документы в SINOSURE. Стандартный период отсрочки китайских компаний по оплате отгруженной продукции составляет 90 дней.

В том случае, когда покупателем-импортёром задолженность не была оплачена, он подаёт в SINOSURE жалобу, запуская, таким образом, процедуру выплаты страховой компенсации.

Схема взаимодействия сторон на преддоговорной стадии в ООО «Хун Да» представлена на рисунке 12.

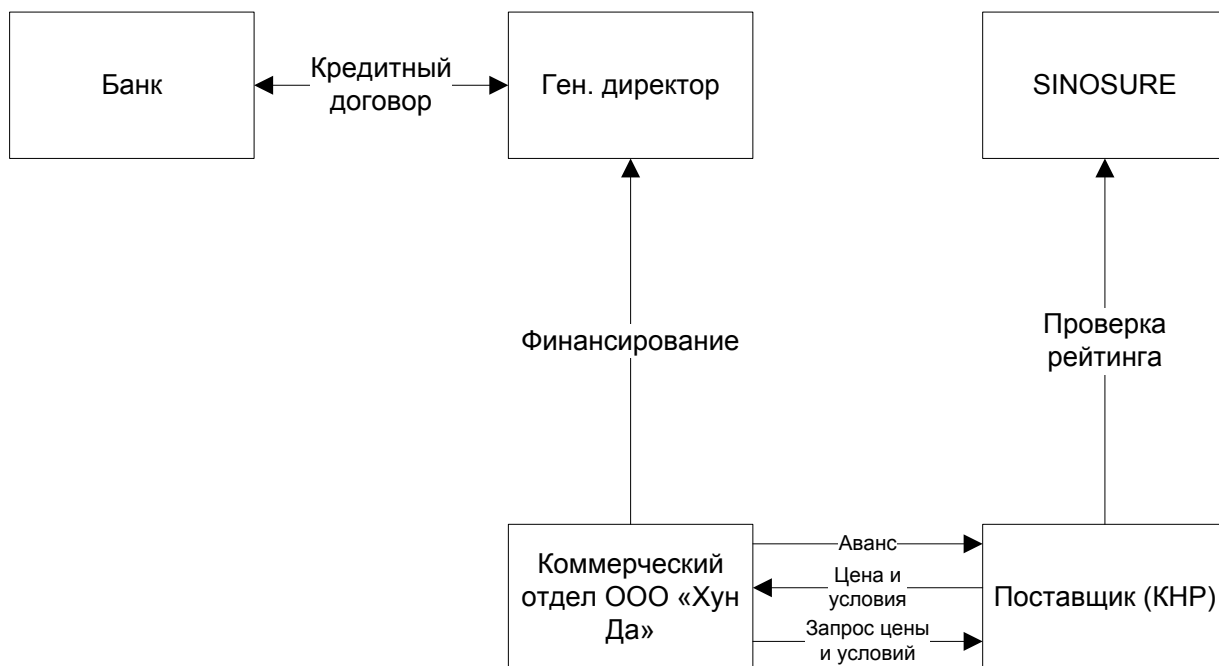


Рисунок 12 – Схема взаимодействия ООО «Хун Да» на преддоговорной стадии взаимодействия с поставщиками

Особенностью преддоговорной стадии ведения дел в ООО «Хун Да» является то, что в том случае, когда лимиты на поставки в адрес данной компании не определены, либо выбраны, необходимым условием выступает финансирование, привлекаемое компанией для осуществления импорта. В тех случаях, когда сумма открытого лимита у ООО «Хун Да» достаточна для импорта, поставщик из КНР, получив по запросу информацию о рейтинге от SINOSURE, может начинать процедуру поставки.

В том случае, когда в отношении ООО «Хун Да» страхование не ведётся, в качестве страховки выступает аванс, выплачиваемый китайскому поставщику. Размеры необходимого привлечения средств определяются, исходя из условий поставки. При этом, компания выступает инициатором заключения кредитного договора с банком, по которому привлекаются необходимые финансы. Определение их объёма осуществляется на основании процедур уторговывания, проводимых в процессе переговоров.

Рассмотрим укрупнённую схему движения товаров, которая реализована в ООО «Хун Да» (рисунок 13).



Рисунок 13 – Укрупнённая схема движения товаров ООО «Хун Да»

Следует отметить, что после поставки товара на таможенную в г. Благовещенске, осуществляется дальнейшая поставка (после таможенной очистки) на склад в г. Благовещенске. После того, как будут осуществлены мероприятия по подработке товара, он направляется поставщику. До того времени товар находится на складе компании.

Рассмотрим структуру поставок по странам в адрес ООО «Хун Да», что представлено на рисунке 14.

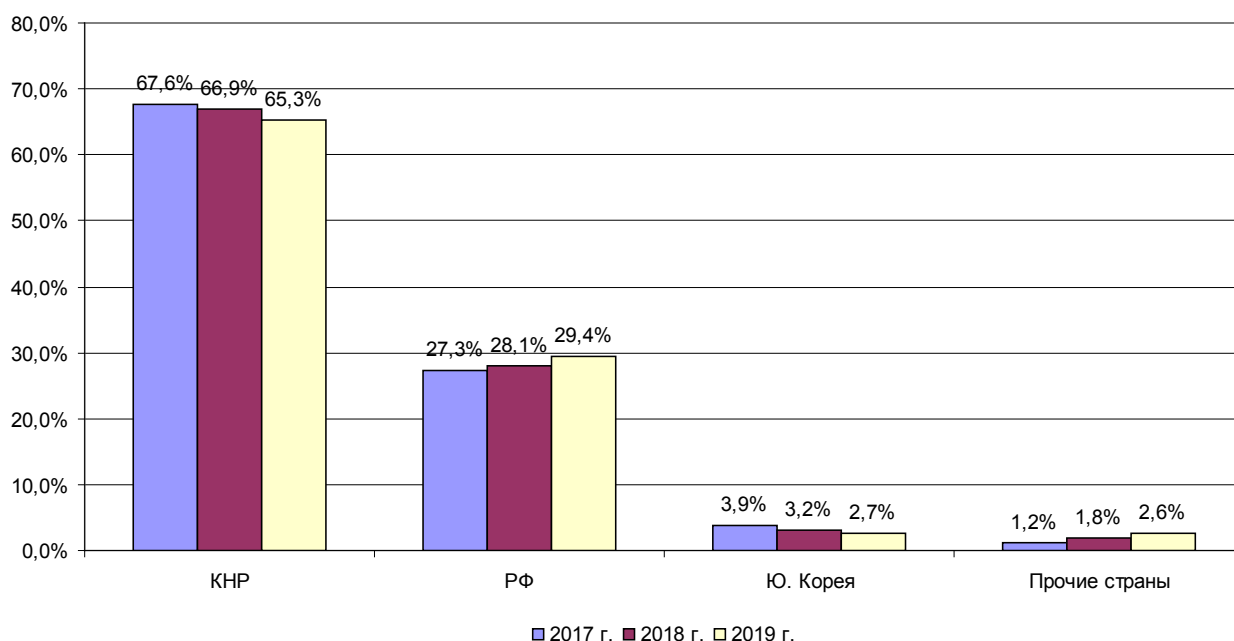


Рисунок 14 – Страновая структура поставок в ООО «Хун Да» в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что доля поставок из КНР в ООО «Хун Да» является определяющей, однако, она несколько снижалась в периоде. Если в 2017 году она составляла 67,6 %, то по итогам периода заметно сокращение до 65,3 %. В то же время, доля внутрироссийских поставок выросла с 27,3 % до 29,4 % или на 2,1 %. Снижались поставки из Южной Кореи – с 3,9 % до 2,7 % в периоде, на долю прочих стран приходилось от 1,2 % до 2,6 %.

Рассмотрим основные регионы поставок ООО «Хун Да», что представлено на рисунке 15.



Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод, что наиболее значимым регионом для компании является Амурская область, за счёт которой формируется существенно больше половины всего объёма продаж. Однако, фиксируется снижение данной доли. Если в начале периода она составляла 79,4 %, то на конец – уже 64,3 %, что более чем на 15 % меньше.

Традиционно важными для ООО «Хун Да» являются поставки в такие регионы, как Хабаровский и Приморский края. При этом, по ним фиксируется рост поставок – с 14,9 % до 17,9 % по первому и с 5,7 % до 12,5 % – по второму.

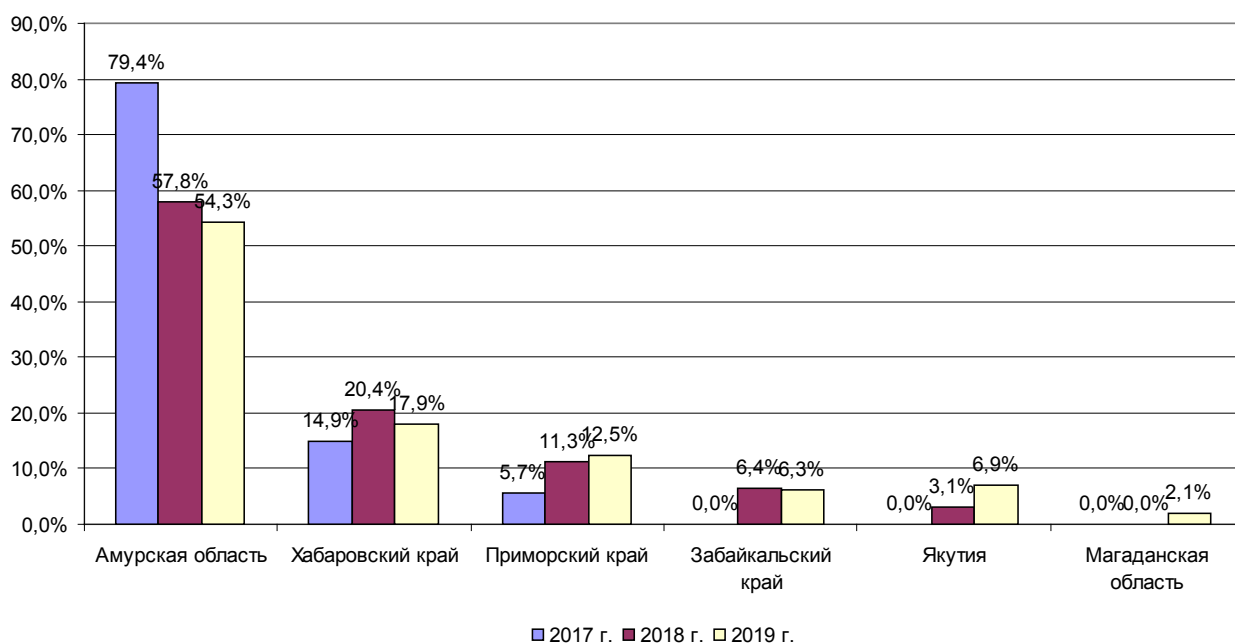


Рисунок 15 – Структура поставок ООО «Хун Да» товаров по регионам в 2017-2019 гг.

Начиная с 2018 года в перечень регионов, в которые ООО «Хун Да» направляет товары, вошли Забайкальский край и Якутия. При этом, ввиду значительной потребности у них в технике, поставляемой компанией доля данных регионов выросла до 6 % и более. В 2019 году были осуществлены поставки в Магадан, однако, они были невелики по размерам и составили только 2,1 % от общих объёмов.

Рассмотрим показатели эффективности логистической деятельности ООО «Хун Да». Для этого, вначале рассмотрим средний срок поставки товаров, начиная с момента его оплаты (рисунок 16).

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по компании наблюдается увеличение сроков поставки в адрес ООО «Хун Да». Так, по строительному оборудованию средний срок поставки вырос с 17,9 до 20,6 дня в периоде, а по специальной технике – с 28,7 до 32,5 дня. Основной причиной разницы в сроках доставки между строительным оборудованием и специальной техникой является то, что первое, как правило, менее сложное и дорогое, в то время, как специальная техника собирается под конкретный заказ, в результате чего сроки доставки по ней выше.

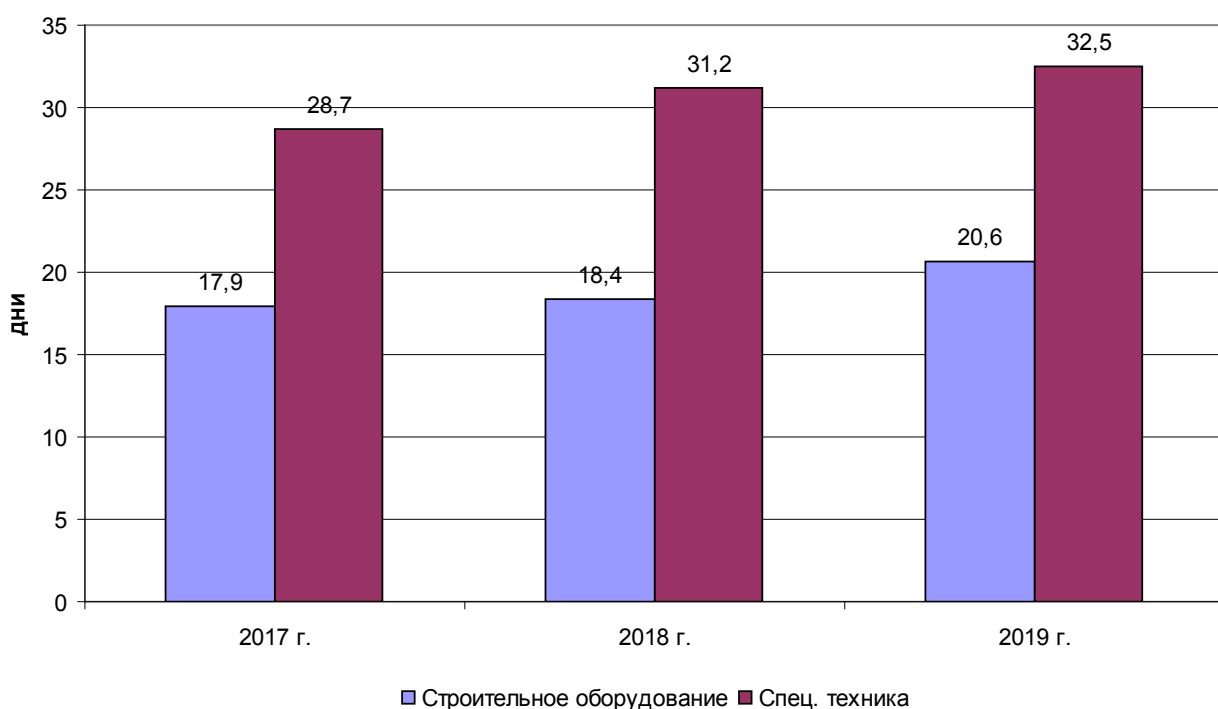


Рисунок 16 – Динамика сроков поставки товаров по импорту в ООО «Хун Да» из КНР в 2017-2019 гг.

Кроме того, фактором, который обуславливает большую длительность доставки специальной техники является то, что она, как правило, имеет большие размеры, а также требует специальной упаковки, что также приводит к увеличению сроков.

В качестве основной причины увеличения сроков доставки импортируемых товаров в РФ можно указать увеличение требований к оформлению импорта в РФ со стороны китайской стороны, прежде всего,

компании SINOSURE.

Рассмотрим длительность поставки полученных товаров покупателям в РФ (рисунок 17).

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что по поставкам внутри РФ, осуществляемых ООО «Хун Да» наблюдается стабильность сроков. Так, по строительному оборудованию они составляют от 6,1 до 6,9 дня в периоде, а по специальной технике – от 8 до 8,3 дня.

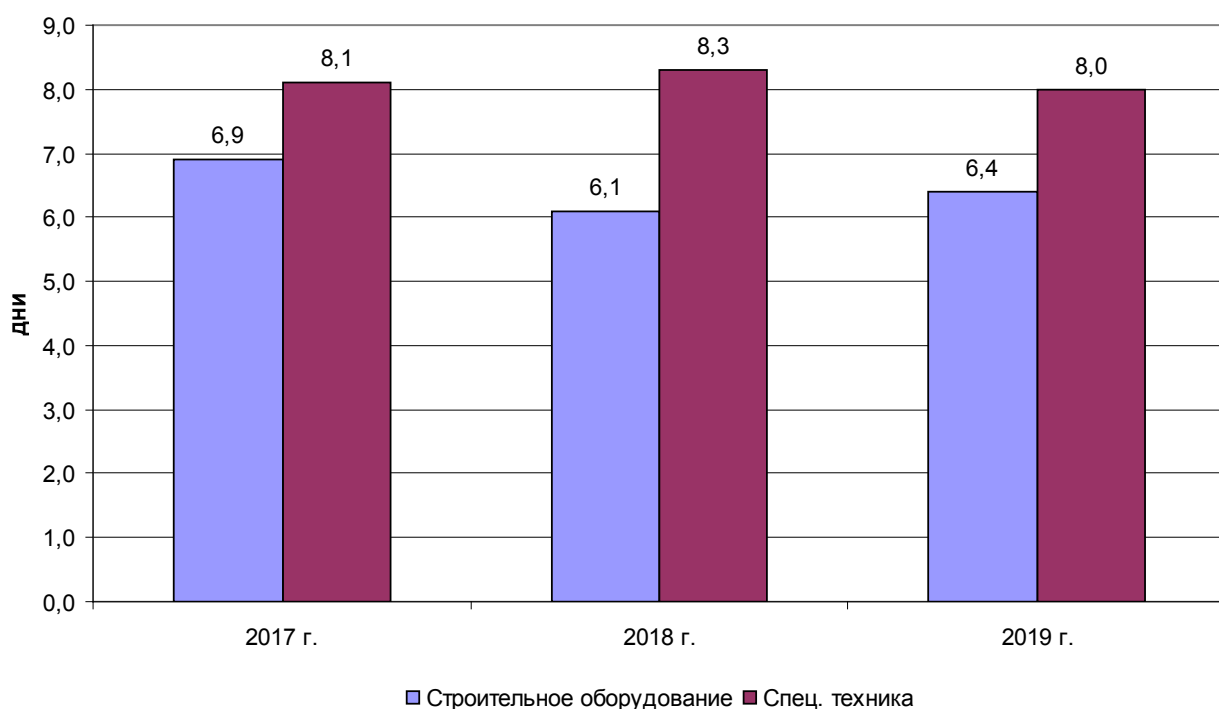


Рисунок 17 – Динамика сроков поставки товаров покупателям внутри РФ от ООО «Хун Да» в 2017-2019 гг.

Большой срок доставки специальной техники обуславливается тем, что будучи, как правило, существенно большей по объёмам, она требует специальных мер по перевозке, в частности – найма соответствующего транспорта, что приводит увеличению сроков.

Проведём анализ количества поставок, которые были осуществлены ООО «Хун Да» (рисунок 18).

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что общее количество поставок, которые осуществлялись ООО «Хун Да», как в процессе операций импорта, так и по поставкам внутри РФ, имело тенденцию к снижению. Так, если в 2017 году количество таких поставок составляло 161 ед., то в 2018 году оно сократилось до 143 поставок, а в 2019 году – до 117 ед. Таким образом, общее количество поставок сократилось более чем на 1/4. Количество поставок по импорту имело тенденцию к снижению. Если в начале периода они составляли 67 ед., то в конце периода – уже только 48 ед., сократившись, таким образом, на 48 ед.

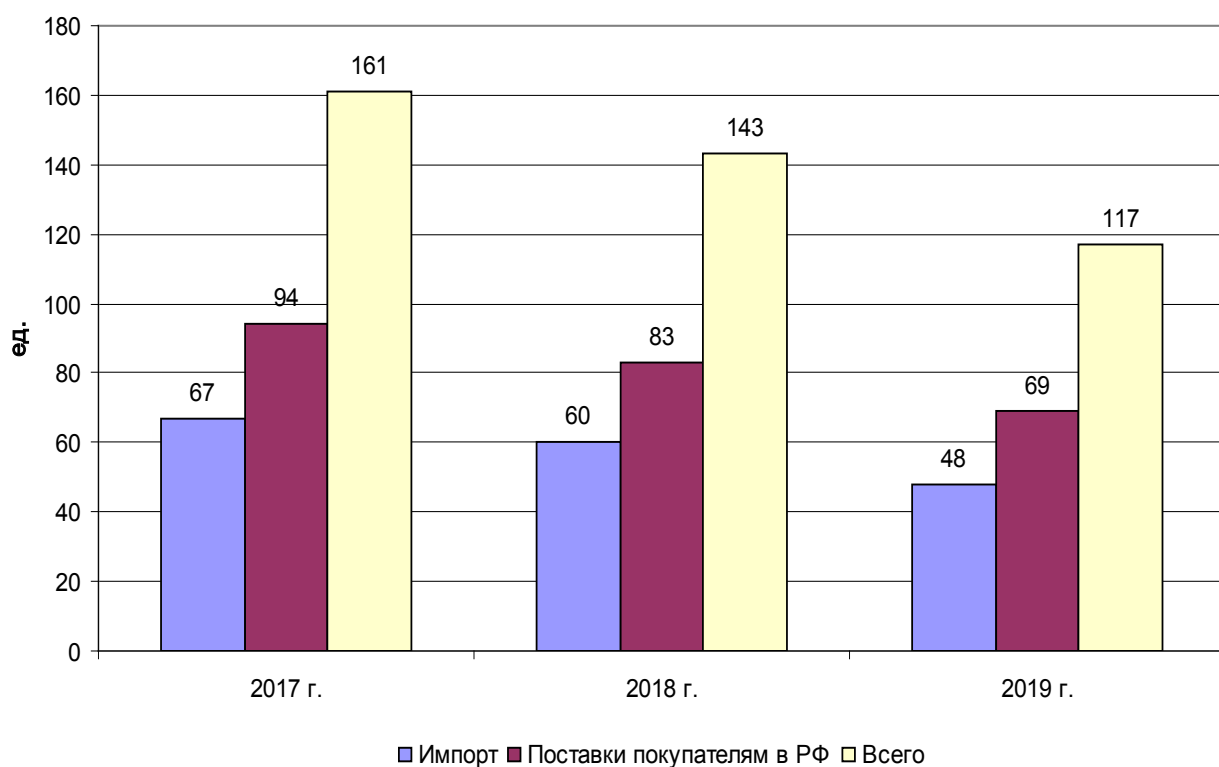


Рисунок 18 – Динамика количества поставок ООО «Хун Да» в 2017-2019 гг.

По поставкам покупателям в РФ также наблюдается снижение количества. Если в 2017 году они составляли 94 ед., то на конец периода – уже только 69 ед., или на 26,6 % меньше.

Следует отметить, что основной объём импортных закупок осуществляется ООО «Хун Да» в рамках индивидуальных договоров с покупателями. В результате этого, количество поставок покупателям в РФ

лишь ненамного превышает количество договоров по импорту. Преимущественно индивидуальный характер деятельности ООО «Хун Да» по поставкам обуславливается сложностью подбора товаров, которые бы производились тем же самым производителем в КНР, который был бы нужен другим покупателям в РФ.

Проведём анализ выполнения обязательств поставщиками в отношении ООО «Хун Да», а также самим ООО «Хун Да» в отношении своих покупателей по срокам доставки (рисунок 19).

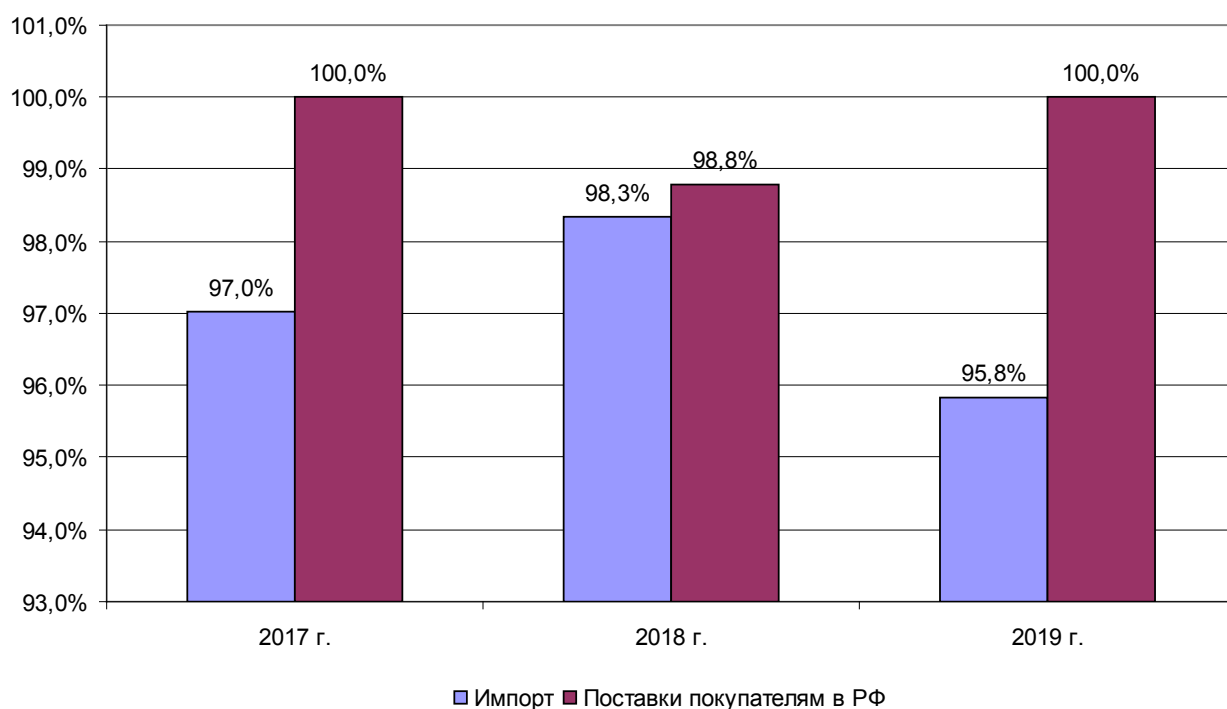


Рисунок 19 – Уровень выполнения обязательств по срокам поставки ООО «Хун Да» в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что по импортным поставкам уровень выполнения договорных обязательств в отношении ООО «Хун Да» составил в периоде от 95,8 % до 98,3 %, что свидетельствует о том, что невыполнение условий договора встречается, однако, эта ситуация достаточно редкая в компании, однако, всё же встречается.

Существенное влияние на деятельность по поставкам в адрес ООО «Хун Да» имеет тот факт, что необходимо проходить таможенный контроль, причём как в КНР при экспорте, так и в РФ при импорте товара, что существенно увеличивает длительность подобных операций.

Уровень выполнения обязательств по поставкам ООО «Хун Да» в отношении покупателей в РФ существенно выше, и в 2017 и 2019 гг. был в размере 100 %. Только в 2018 году он снизился до 98,8 %, что свидетельствует о том, что нарушения сроков договора в компании в поставках по РФ единичны.

Немаловажным фактором логистической деятельности ООО «Хун Да» является объём затрат, связанных с подработкой полученного товара, а также транспортных расходов на доставку товара потребителю. Динамика затрат на подработку товара после его получения компанией для отправки потребителю, представлена на рисунке 20.

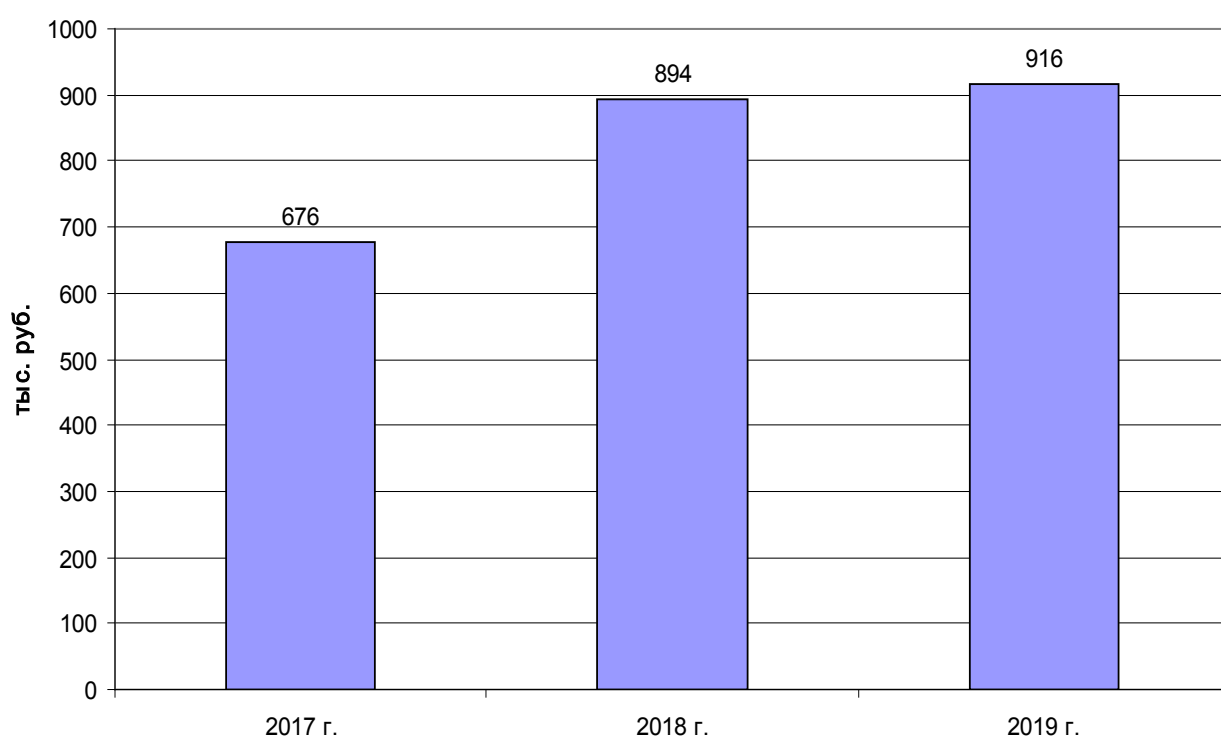


Рисунок 20 – Динамика затрат на подработку товара перед отправкой потребителям в 2017-2019 гг.

Как видно из представленного рисунка, в целом по компании наблюдается рост объёмов затрат на подработку полученных товаров. Если в 2017 году они составляли менее 0,7 млн. руб., то по итогам 2018-2019 гг. данная сумма составила около 0,9 млн. руб., что свидетельствует о том, что компания нуждается в мероприятиях, чтобы привести товар в соответствие с требованиями, которые предъявляются к нему покупателями и нормативными требованиями РФ.

Затраты на транспортировку товаров потребителям в РФ со стороны ООО «Хун Да» представлены на рисунке 21.

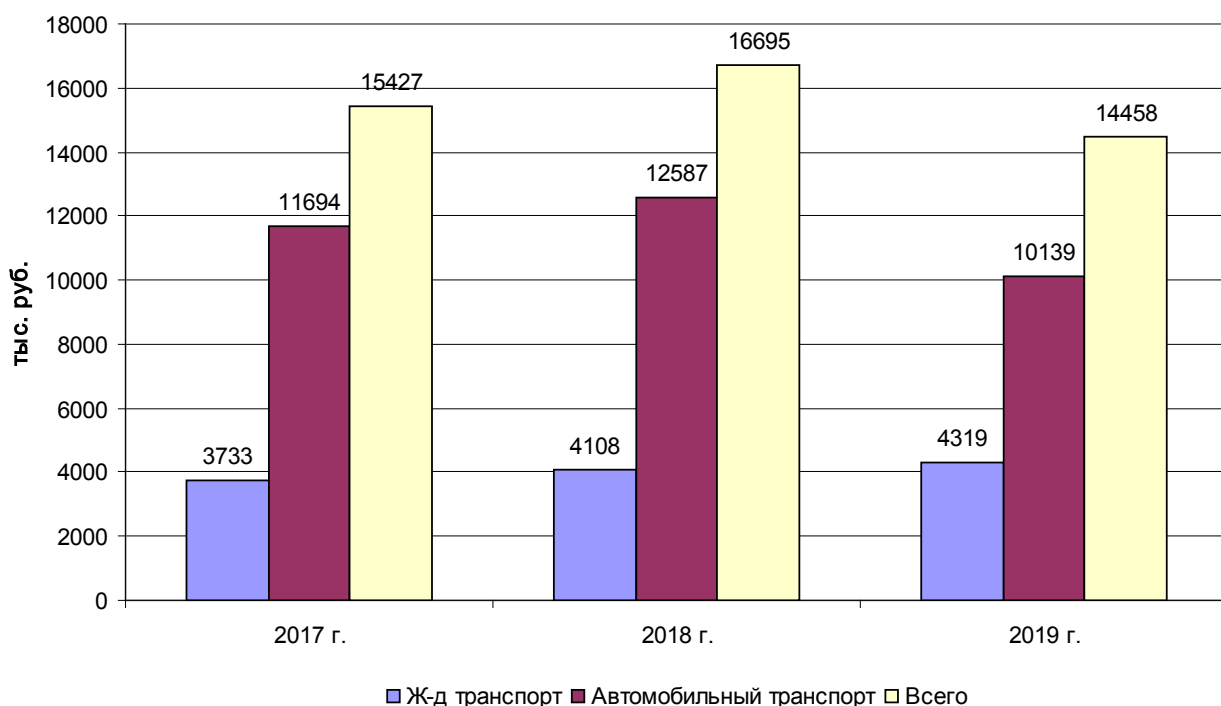


Рисунок 21 – Динамика объёмов транспортных затрат на доставку товаров клиентам в РФ в 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что объём расходов на транспортировку товаров до клиентов, которые несёт компания, при доставке железнодорожным транспортом, относительно невелик, однако, по нему наблюдается рост – 3,7 до 4,3 млн. руб. Данный факт обуславливается тем, что часть специальной техники не может быть доставлена потребителям автомобильным транспортом, либо доставка им будет

существенно дороже, чем по железной дороге. При этом, рост стоимости доставки обуславливается ростом тарифа на перевозку со стороны АО «РЖД».

Кроме доставки железнодорожным транспортом предприятие также осуществляет доставку и автомобильным транспортом, как наиболее простой способ доставить товар покупателю. При этом, сумма затрат на такую доставку в 2018 году выросла с 11,7 до 12,6 млн. руб., а после этого – сократилась до 10,1 млн. руб., что обуславливается снижением количества заказов, заключённых ООО «Хун Да».

В целом транспортные затраты в компании были достаточно стабильными. Так, в целом за период они колебались от 14,5 до 16,7 млн. руб. При этом, если в 2018 году был зафиксирован максимум объёмов таких затрат, то по итогам 2019 года они сократились на 13,4 %, что вызвано общим сокращением масштабов деятельности компании.

Показателем, который характеризует эффективность логистической деятельности ООО «Хун Да» является объём штрафов, а также снижения стоимости, которые компания уплатила покупателям за нарушение сроков поставки (рисунок 22).

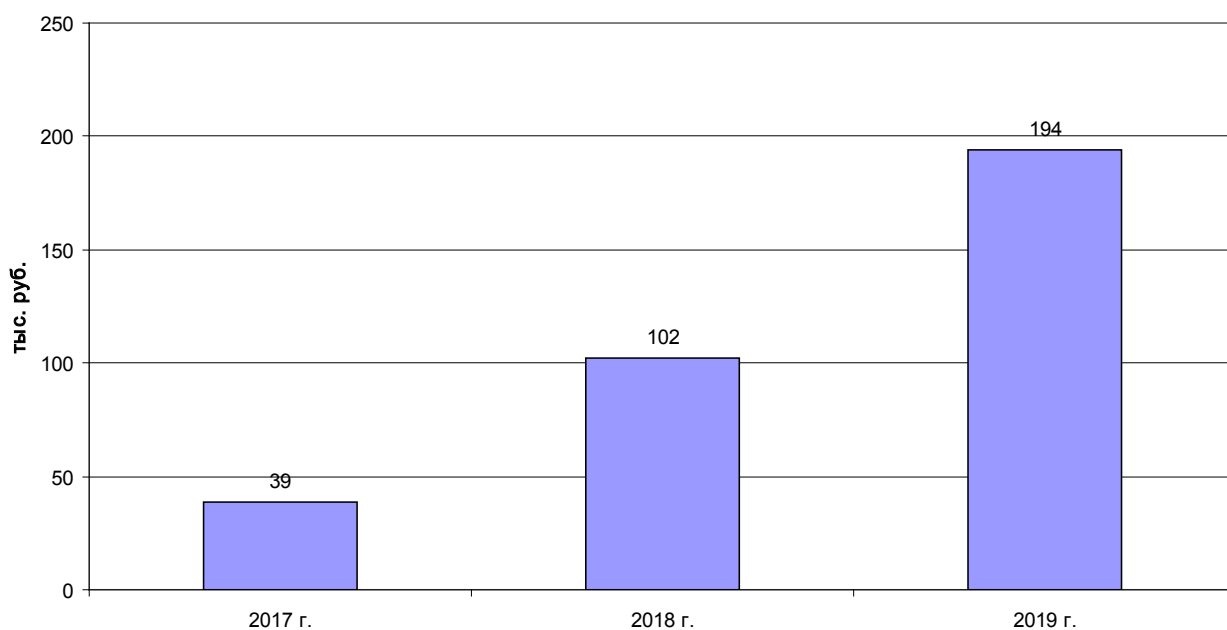


Рисунок 22 – Динамика объёмов уплаченных штрафных санкций ООО «Хун Да» в 2017-2019 гг.



Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что хотя сумма штрафов и невелика, однако, существует тенденция к быстрому увеличению их объемов. Так, если в начале периода их объем составлял 39 тыс. руб., то в конце периода – уже 194 тыс. руб. или почти в 5 раз больше. Данный факт свидетельствует о наличии условий, которые подвергают риску деятельность ООО «Хун Да» по доставке товаров своим покупателям в оговоренные договором сроки.

Рассмотрим показатели, характеризующие эффективность логистической деятельности ООО «Хун Да» (таблица 12).

Таблица 12 – Показатели эффективности логистической деятельности ООО «Хун Да» в 2017-2019 гг.

Показатель	Значение показателя по годам			Абсолютные изменения		Темп прироста, процентов	
	2017	2018	2019	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Средний размер импортной поставки, тыс. руб.	3574	3238	3172	-336	-66	-9,4	-2,0
Средний размер поставки потребителям в РФ, тыс. руб.	3026	2762	2991	-264	229	-8,7	8,3
Средний размер расходов на подработку 1 партии товара, тыс. руб.	7,2	10,8	13,3	3,6	2,5	49,8	23,3
Средний размер транспортных затрат на 1 поставку потребителям, тыс. руб.	164,1	201,1	209,5	37,0	8,4	22,6	4,2
Совокупная сумма логистических затрат, тыс. руб.	16103	17589	15374	1486	-2215	9,2	-12,6
Средний размер логистических затрат на 1 работника	137,6	152,9	134,9	15,3	-18,1	11,1	-11,8
Доля логистических затрат в себестоимости, %	6,73	9,05	10,10	2,33	1,04	34,6	11,5

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что средний размер импортных поставок в ООО «Хун Да» имел тенденцию к

снижению. Если на начало периода данный показатель вплотную приблизился к 3,6 млн. руб., то по итогам 2018 года он сократился на 9,4 %, а в 2019 году – ещё на 2 %. Данная динамика вызвана, прежде всего, ростом конкуренции на рынке поставок спецтехники из КНР.

Средний размер поставки потребителям в РФ имел нестабильную динамику. Так, снизившись в 2018 году на 8,7 % – с 3,0 до 2,8 млн. руб., по итогам 2019 года данный показатель составил те же 3,0 млн. руб., вернувшись к показателям начала периода, или на 8,3 % больше, чем за год до этого.

Средний размер расходов на подработку поступивших товаров в ООО «Хун Да» имел тенденцию к увеличению. Если на начало периода он составлял 7,2 тыс. руб., то на конец – 13,3 тыс. руб. Следует отметить, что в целом уровень данных расходов невелик, а они сами необходимы только в тех случаях, когда является очевидным факт необходимости их расходования – на обеспечение сохранности товара.

Средний размер затрат на транспортировку товаров потребителям в рассматриваемом периоде также рос. Если на начало периода данный показатель составлял 164,1 тыс. руб., то на конец – 209,5 тыс. руб., показав рост по годам на 22,6 % и 4,2 % соответственно, что вызвано расширением поставок товаров в связи с ростом конкуренции на рынке Благовещенска и близлежащих населённых пунктов.

Совокупная сумма логистических затрат на предприятии была существенной, и колебалась в периоде от 15,4 до 17,6 млн. руб. Однако, если в 2018 году рост объёмов составил 9,2 млн. руб., то в 2019 году фиксируется снижение показателя на 12,6 %.

Средний размер логистических затрат на 1 работника в компании был более 130 тыс. руб. во всём периоде исследования, а в 2018 году он превышал 150 тыс. руб., что говорит о росте значимости логистики в деятельности ООО «Хун Да».

Рассматривая долю логистических затрат в себестоимости компании можно сделать вывод о том, что они активно увеличивались. Если в 2017 году

они составляли 6,73 %, то в 2018 году – уже 9,05 % или на 34,6 % от уровня предыдущего года больше. В 2019 году фиксируется рост показателя до 10,10 %, или ещё на 11,5 % к уровню прошлого года. Таким образом, значимость логистических затрат в деятельности ООО «Хун Да» существенно повысилась, что требует соответствующих мероприятий по удержанию их в приемлемых размерах.

По итогам проведённого в пункте 2.4 исследования логистической деятельности ООО «Хун Да» сделаем следующие выводы:

1) особенностью организации логистики компании является то, что она ориентирована на импорт товаров из КНР. При этом, с целью снижения рисков для китайских экспортёров компания вынуждена получать рейтинг китайского экспортного агентства SINOSURE, в рамках сотрудничества с которым проводятся крупные поставки по импорту из КНР. При этом, SINOSURE осуществляет страхование оплаты со стороны ООО «Хун Да». В том случае, если объёмы собственных источников по закупкам в компании закончены, оно вынуждено финансироваться за счёт привлечения кредитов банков на импорт;

2) трансграничные поставки в адрес ООО «Хун Да» имеют существенно большую длительность, нежели чем поставки в пределах РФ покупателям, как по причине необходимости производства товара, так и по причине необходимости его таможенной обработки. Следствием этого является несколько меньший уровень надёжности поставок;

3) поставки российским покупателям осуществляются с использованием, преимущественно, автотранспорта, однако, может использоваться и железнодорожный транспорт. При этом, для доставки товара покупателям ООО «Хун Да» осуществляет подработку товара, обеспечивающую его сохранность в процессе поставок;

4) объёмы расходов на логистическую деятельность в компании составляют от 15,3 до 17,6 млн. руб., при этом, наблюдается рост уровня логистических затрат в себестоимости, что требует проведения мероприятий по совершенствованию данной деятельности.

По итогам проведённого в главе 2 исследования сделаем следующие обобщающие выводы:

1) ООО «Хун Да» является посреднической организацией, осуществляющей торговлю строительным оборудованием и спецтехникой. Компания является прибыльной, однако, наблюдается снижение объёмов выручки и чистой прибыли, что связано с развитием конкуренции на рынке импорта данных товаров;

2) внутренняя среда компании характеризуется постоянством, однако, в качестве отрицательных факторов её функционирования выступают, прежде всего, снижение уровня деловой активности, а также снижение объёмов чистой прибыли в периоде;

3) проведённый анализ внешней среды компании показывает на благоприятность внешней среды согласно результатов PEST-анализа, а также анализа методом 5 сил Портера. В то же время, проведённый SWOT-анализ показывает неспособность ООО «Хун Да» противостоять отдельным проявлениям слабости, а также не всегда может использовать имеющиеся у него сильные стороны. Всё это приводит к необходимости совершенствования деятельности компании в перспективе;

4) рост уровня логистических расходов ООО «Хун Да» с 6,73 % до 10,10 % в условиях снижения количества договоров и поставок товаров потребителям свидетельствуют о снижении уровня организации и эффективности логистической деятельности предприятия.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ХУН ДА»

#### 3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да»

По итогам проведённого в главе 2 анализа логистической деятельности ООО «Хун Да» можно выделить следующие негативные тенденции:

1) повышение объёмов затрат на подработку поставок;

Как показано в части 2, объём расходов на подработку 1 партии товара в ООО «Хун Да» в рассматриваемом периоде вырос с 7,2 до 13,3 тыс. руб. Основной причиной данного роста является, прежде всего, необходимость обеспечения качества поставки, необходимость отсутствия видимых повреждений на грузе при прибытии его в адрес покупателя.

Следует отметить, что в том случае, когда доставка осуществляется на небольшое расстояние, либо в тех случаях, когда доставляемый груз упакован надлежащим образом, ООО «Хун Да» не осуществляет дополнительной подработки. Это же относится и к грузам, имеющим небольшой размер, и забираемых заказчиком на предприятии.

Следует указать на то, что подработка подразумевает, как правило, проверку обечайки грузов, проверку качества упаковки, проверку качества транспортирования, а также возможность установления дополнительной обечайки, переупаковку товара при необходимости, проверку контрольных датчиков и прочее.

Негативное влияние данной тенденции состоит в том, что уменьшается эффективность деятельности ООО «Хун Да», оно несёт дополнительные расходы на свою деятельность. Кроме того, расходы по подработке фиксируют только прямые материальные затраты, связанные с необходимостью вложения средств. При этом, они не учитывают затрат труда работников, которые осуществляют данную подработку, а также лиц, которые контролируют необходимость подобных действий. Данные косвенные затраты существенно

увеличивают реальные затраты средств компании.

2) наличие доставки всех импортируемых товаров в г. Благовещенск;

Как показано в главе 2, средний уровень затрат на 1 поставку потребителям в ООО «Хун Да» в рассматриваемом периоде вырос со 164,1 до 209,5 тыс. руб. Основной причиной данного роста является то, что увеличивается стоимость доставки из г. Благовещенска покупателям. Так, значительное количество покупателей находится в Хабаровском крае, а также в Якутии. В результате этого, ООО «Хун Да» должно осуществить доставку товаров до потребителей, причём расходы на доставку осуществляются за счёт самой компании.

Следует отметить, что доставка ООО «Хун Да» осуществляется с использованием условий Инкотермс 2010 CIF (стоимость, страхование и фрахт). При этом, товар доставляется до места перехода границы, а операции его растаможивания и перехода границы осуществляются за счёт самой компании. При этом, в случае, если компания осуществляет поставку потребителю в г. Хабаровске, то поставка в любом случае идёт через таможенный пост в г. Благовещенске, после чего осуществляется доставка в г. Хабаровск или Хабаровский край.

Следствием подобной организации является то, что часто поставки осуществляются в Благовещенск даже тогда, когда необходимость в завозе товаров в Благовещенск отсутствует. Достоинством подобной организации товародвижения в компании является то, что становится возможным проконтролировать качество поставляемого товара на складе компании. Это даёт возможность избежать ситуаций, при которых потребителю будет поставлен некачественный товар.

С другой стороны, недостатком такого подхода будет являться то, что затраты на доставку товаров в ООО «Хун Да» будут существенно большими, нежели чем при поставке товара в ближайший пункт назначения, и проведение таможенных операций в нём. Однако, в таком случае, будет необходимым наличие гарантии качества товара, что в текущих условиях не обеспечивается.

3) рост доли логистических затрат в себестоимости;

Рост доли логистических затрат в себестоимости в компании с 6,73 % до 10,10 %, или в 1,5 раза. Основной причиной данного обстоятельства является рост затрат, связанных с прохождением таможенных процедур, а также общий рост затрат на логистическое обслуживание имеющихся товарных потоков.

Следует отметить, что также увеличение объёмов затрат связано с расширением масштабов географии поставок предприятия. Так, в случае, когда поставки осуществляются в Якутию, необходимым условием является получение товара в Благовещенске, после чего он загружается на автомобильный, либо на железнодорожный транспорт (в зависимости от груза), и далее – доставляется до адресата.

Если при получении груза получателем в Благовещенске ООО «Хун Да» не несёт затрат на его доставку, либо данные затраты минимальны, то при доставке в удалённые регионы ДВФО они могут быть очень значительными.

Также, следует отметить и тот факт, что вместе с увеличением затрат на доставку, расширение географии поставок предприятия приводит к тому, что увеличиваются риски, связанные с его повреждением. В тех случаях, когда согласно договора право собственности на товар переходит к покупателю в Благовещенске, все риски по утрате товара после его прихода в Благовещенск на склад ООО «Хун Да» лежат на самой компании. В том случае, если же согласно договора право собственности на товар переходит в других населённых пунктах, ООО «Хун Да» должно обеспечить доставку товара в нужном состоянии до данного населённого пункта, что требует учёта рисков утраты.

По нашему мнению, в дальнейшем рост затрат на логистическую деятельность в ООО «Хун Да» продолжится, в результате чего будут расти и удельные затраты на логистику в компании. Этому же будет способствовать и развитие конкуренции в поставках, так как будут практиковаться доставки товаров, требующих особых условий в транспортировке, хранении, упаковке и подработке. В результате этого ООО «Хун Да» необходимо сформировать

комплекс мероприятий, который позволит увеличить эффективность своей логистической деятельности.

### **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической деятельности в ООО «Хун Да»**

По итогам рассмотрения недостатков и обоснования мероприятий по совершенствованию логистической деятельности нами предложены следующие мероприятия, направленные на её совершенствование:

1) применение страхования поставок при операциях растаможивания и при перемещении по территории РФ;

С целью снижения возможных потерь предприятия от утраты товара, его повреждения и прочих, происходящих в период проведения логистических операций с ним в ООО «Хун Да», нами предлагается страхование следующих операций:

- прохождения таможенной очистки;
- перемещения товара по территории РФ до покупателя.

Необходимость страхования первой операции обуславливается тем, что в процессе таможенной очистки производимые манипуляции с товаром могут привести к его повреждению. Особенно это касается товаров, которые относятся к товарам, содержащим электронные схемы и прочие точные устройства. Воздействие на них комплексов досмотровой техники потенциально может привести к их повреждению.

Необходимость второго направления страхования обуславливается тем, что ООО «Хун Да» несёт риски утраты товара и на территории РФ. При этом, в тех случаях, когда доставка осуществляется сторонней организацией (что характерно для крупногабаритных грузов, в том числе – на дальние расстояния), то стоимость доставки, как правило, может быть относительно небольшой по сравнению со стоимостью груза. При этом, утрата данного груза по любой причине будет ложиться на ООО «Хун Да». В дополнение риску утраты могут добавляться и штрафные санкции, в результате чего расходы на страхование подобных перевозок могут оказаться несущественными.



Следует отметить, что подобное страхование является распространённой операцией, в результате чего уровень страхового тарифа относительно невелик. Так, по данным СК «Альфа-Страхование» на сегодняшний день они составляют (таблица 13).<sup>24</sup>

Таблица 13 – Тарифы на страхование грузов

Вид транспорта	Тариф, %	
	Минимальный	Максимальный
Автомобильный	0,02	0,20
Железнодорожный	0,06	0,17
Авиатранспорт	0,05	0,15
Водный транспорт	0,06	0,20
Смешанные перевозки	0,08	0,30

Как видно из таблицы, в целом максимальный тариф составляет не более 0,3 % от стоимости перевозимого груза. В результате этого можно сделать вывод о том, что данная операция не будет оказывать существенного влияния на экономические показатели ООО «Хун Да».

Предлагаемый порядок страхования поставляемого клиенту товара в ООО «Хун Да» представлен на рисунке \_\_.

В качестве первого этапа по данному мероприятию предлагается оценить риски, связанные с перевозкой товара, что позволит понять объёмы возможных потерь. Практика управления рисками показывает, что объём таких потерь может быть оценён по формуле:

$$П = СТ \times Ур, \quad (2)$$

где СТ – стоимость поставляемого товара;

Ур – уровень (вероятность) риска потерь при транспортировке.

Далее ООО «Хун Да» производит выбор варианта страхования для груза в зависимости от объёмов риска.

<sup>24</sup> Альфа Страхование. Страхование грузов [Электр. источник]. – URL: <https://www.alfastrah.ru/corporate/cargo/cargoes/>. – 01.06.2020.

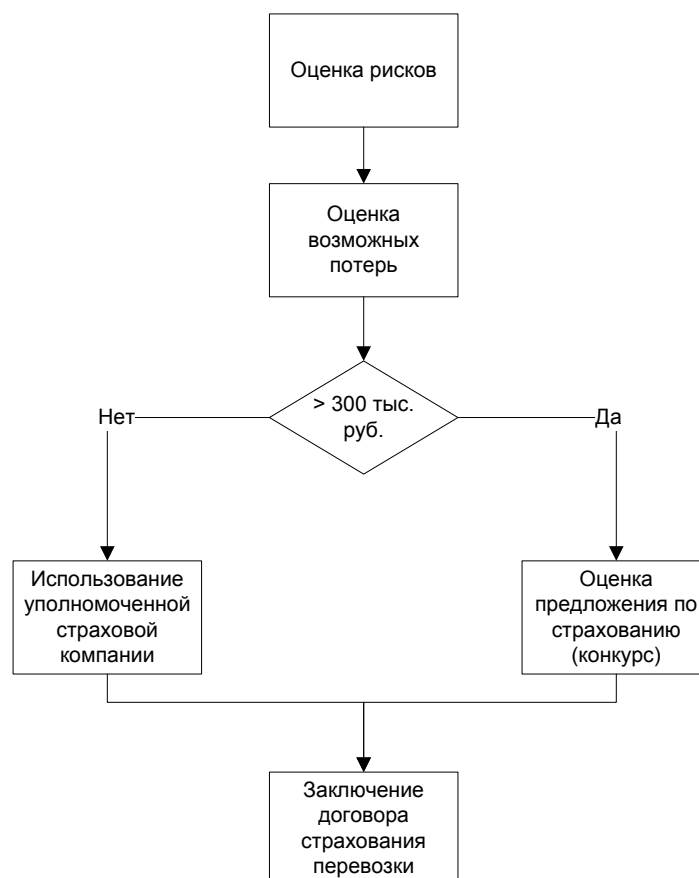


Рисунок 23 – Предлагаемый порядок страхования поставляемого клиенту товара

В том случае, если размеры риска составляют 300 тыс. руб. и более, то есть являются существенными для предприятия, оно осуществляет конкурс между страховыми компаниями, которые могут страховать данный груз. В том случае, когда сумма менее 300 тыс. руб., страхование груза осуществляется за счёт уполномоченной страховой компании, в качестве которой выступает СК «Альфа-Страхование».

*2) организация доставки в ближайший к заказчику таможенный пункт;*

Данное мероприятие состоит в том, чтобы отказаться от транспортировки грузов сначала в Благовещенск, а лишь затем – потребителю. Для этого предлагается следующая последовательность действий (рисунок 24).

Согласование места передачи товара с заказчиком предполагается осуществлять в рамках основного договора. При этом, данное согласование также должно распространяться и на закупку товара у китайского поставщика.

При этом, доставка китайским поставщиком в рамках условий CIF и CFR осуществляется до места таможенного перехода, установленного в договоре с данным поставщиком, что позволяет осуществлять приёмку данного товара специалистами ООО «Хун Да». При этом, если экспортные платежи вносятся поставщиком, то импортные – ООО «Хун Да» за счёт средств, оплаченных покупателем.

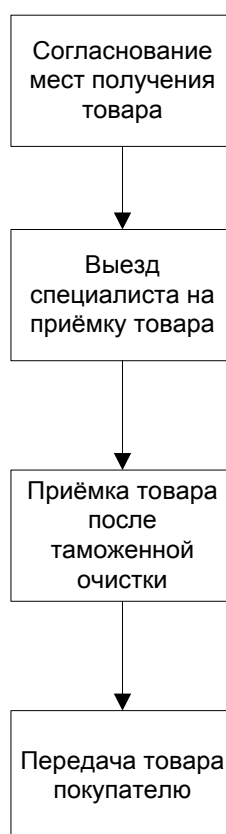


Рисунок 24 – Порядок доставки заказанного товара в ближайший к заказчику таможенный пункт

После сообщения о прибытии груза, ООО «Хун Да» направляет своих специалистов на его приёмку, а аппарат предприятия осуществляет таможенную очистку поступившего товара.

Выехавшие на место специалисты осуществляют приёмку товара, фиксируют все основные особенности товара, а затем, в случае отсутствия у товара повреждений, осуществляют его передачу покупателю.

В качестве распределения возможных мест получения установим

следующие (таблица 14).

Таблица 14 – Предлагаемые места получения грузов получателями от ООО «Хун Да»

Место таможенного поста	Место расположения получателя
г. Благовещенск	Амурская область, Якутия, Забайкальский край
г. Хабаровск	Хабаровский край, ЕАО
г. Владивосток	Приморский край

Следует отметить, что данное мероприятие возможно применять в тех случаях, когда ООО «Хун Да» не должно проводить дополнительных работ по адаптации прибывшего груза под российские требования. В тех случаях, когда такие требования существуют, данная схема реализована быть не может.

3) формирование системы рейтингов продавцов и проведение рейтингования условий поставки.

В рамках данного мероприятия предлагается создание системы принятия решения о заключении договора с поставщиком, а также оценка условий доставки, в случае, если закупка осуществляется под конкретную поставку покупателю.

Данное мероприятие будет заключаться в проведении предварительного аудита поставок, которые осуществлялись поставщиком ранее, как на основании предыдущего опыта работы с ним самой ООО «Хун Да», так и на основании опыта работы с ним других компаний, а также оценки условий доставки товаров покупателю, ввиду того, что они могут существенно отличаться для разных поставок.

Общая схема организации закупок при данном подходе представлена на рисунке 25.

Стадия преддоговорного аудита в ООО «Хун Да» предусматривает анализ ситуации с поставками от конкретного поставщика, которые проводились до этого ранее, с целью выявления тех или иных особенностей поставок, которые им совершались.

В качестве факторов, которые будут приводить к снижению рейтинга

поставщика нами предлагается:

- оценивать репутацию поставщика по данным публикаций в СМИ;
- наличие неурегулированных арбитражных дел, поданных через торгово-промышленную палату РФ в КНР;
- наличие фактов поставки в РФ некачественной продукции, несоответствующей установленным требованиям, либо непоставки;
- наличие прочих фактов, которые могут существенно повлиять на риски непоставки товаров, либо на существенное увеличение затрат ООО «Хун Да» для исполнения контракта.

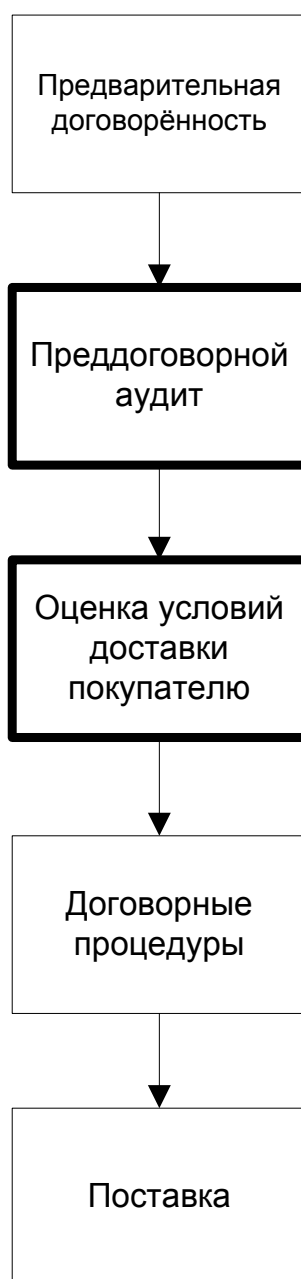


Рисунок 25 – Схема организации закупок при введении системы рейтинговая, преддоговорного аудита и оценки условий доставки товара покупателю

В рамках проведения преддоговорного аудита рейтинг «А» присваивается всем поставщикам в начале работы с ООО «Хун Да». Присвоение рейтингов класса «В» и «С» осуществляется только в отношении тех предприятий, которые допустили существенные нарушения поставок в отношении компании, либо в отношении которых существуют обоснованные подозрения в том, что данная компания нарушит условия поставок.

Условия присвоения рейтингов ООО «Хун Да» в отношении прямых поставок предприятию представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Критерии пересмотра рейтингов поставщиков в ООО «Хун Да»

Показатель	Сумма просроченных или ненадлежащим образом исполненных обязательств (с НДС), тыс. руб.				
	10-99,99	100-499,99	500-999,99	1 млн. руб. и более	Независимо от цены договора и цены неисп. обязательств
2 и более просрочки исполнения обязательств	В	В	В	С	–
2-кратная просрочка по одному договору	В	С	С	С	–
3 и более просрочки по одному договору	С	С	С	С	–
2-кратное существенное нарушений к качеству	В	В	С	С	–
2-кратное существенное нарушений к качеству в одном договоре	С	С	С	С	–
Расторжение договора с поставщиком	В	В	С	С	–
Невыплата контрагентом неустойки	–	–	–	–	С
Сумма начисленной неустойки превышает 100 тыс. руб.	–	–	–	–	С

Пересмотр рейтинга класса «В» возможен только через 24 месяца после его присвоения, а рейтинга класса «С» – через 36 месяцев.

Уровень надёжности относительно классов предлагается в следующих размерах (таблица 16).

Таблица 16 – Уровень надёжности рейтингов ООО «Хун Да»

Вид рейтинга	Наименование рейтинга	Коэффициент надёжности
А	Нейтральный	1,0
В	Отрицательный	0,9
С	Критический	0,6

В том случае, если контрагент имеет рейтинг надёжности В или С, ООО «Хун Да» должно рассмотреть альтернативные варианты поставок, а также применять инструменты уменьшения риска непоставки.

С целью оценки влияния неформальной информации на рейтинг нами предлагается следующий подход (таблица 17).

Таблица 17 – Значимость неформальной информации об исполнении контрактов контрагентами из КНР

Фактор	Значимость
Наличие информации в СМИ о невыполнении условий договоров	0,30
Наличие информации в СМИ о нарушениях качества изготовления продукции	0,15
Отсутствие страхования SINOSURE	0,40
Наличие фактов нарушения сроков поставки (однократное)	0,15
Наличие фактов нарушения сроков поставки (многократное)	0,40
Неудовлетворительное финансовое состояние	0,50

По итогам оценки неформальной информации об исполнении контрактов контрагентами осуществляется расчёт суммарной значимости факторов оценки по формуле:

$$C3 = \sum \phi o_i, \quad (3)$$

где  $\phi o_i$  – индивидуальный фактор оценки

В том случае, если совокупный размер факторов неформальной оценки составляет 0,50 и более, ООО «Хун Да» должно отказываться от заключения контракта с таким поставщиком с тем, чтобы не подвергнуть себя риску непоставки с его стороны, а посредством этого – необходимости возмещения штрафа покупателю ООО «Хун Да».

Следующим этапом за преддоговорным аудитом поставщика нами предлагается проведение оценки условий доставки товара покупателю. С этой целью нами предлагается система оценки, состоящая из следующих составных частей:

- оценки дальности доставки;
- условий доставки;
- времени доставки;
- используемый вид транспорта;
- масса товара.

Оценку дальности доставки нами предлагается осуществлять, исходя из рейтингования следующим образом, представленным в таблице 18.

Таблица 18 – Рейтинг дальности доставки товара покупателю в ООО «Хун Да»

Расстояние, км	Рейтинг
До 100	1,0
100-300	2,0
300-1000	3,0
1000-1500	4,0
1500-2000	5,0
Свыше 2000	8,0

Следует отметить, что устанавливаемая градация предполагает, что перевозка товара будет осуществляться на расстояние не более 2000 км, так как



в противном случае данная доставка будет осуществляться за пределы ДВФО.

С позиций условий доставки нами предлагается следующий подход к рейтингованию, представленный в таблице 19.

Таблица 19 – Рейтинг условий доставки товара покупателю в ООО «Хун Да»

Условие доставки	Рейтинг
1. Наличие специальной упаковки	
– бумага	0,1
– картон	0,2
– дерево	0,4
– твёрдая упаковка, обеспечивающая геометрические размеры	0,6
2. Требование наличия датчика наклона	0,2
3. Требование контроля сопровождения	1,0
4. Доставка до склада временного хранения	0,1
5. Доставка до места расположения компании	0,2
6. Организация выгрузки товара:	
а) самостоятельно, в зависимости от массы товара, т.	
– до 0,1	0,1
– 0,1-0,3	0,2
– 0,3-1,0	0,4
– 1,0-3,0	1,0
– 3,0-10,0	3,0
– свыше 10,0	5,0
б) силами компании-покупателя	0,0

Рейтинг условий доставки товара покупателю от ООО «Хун Да» формируется как сумма условий по пунктам с 1 по 6:

$$P_{уд} = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_5 + P_6, \quad (2)$$

где  $P_1$  – рейтинг доставки по требованию наличия упаковки;

$P_2$  – рейтинг по наличию датчика наклона;

$P_3$  – рейтинг по требованию контроля сопровождения;

$P_4$  – рейтинг по доставке до склада временного хранения;

$P_5$  – рейтинг по доставке до места расположения компании;

$P_6$  – рейтинг по организации выгрузки товара.

Рейтинговая оценка времени доставки товара покупателям представлена в таблице 20.

Предполагается, что увеличение сроков доставки товара до покупателя будет снижать рейтинг доставки, что в конечном итоге приведёт к снижению стоимости доставки. При этом, для доставки в срок 30 дней и более предполагается, что будет установлен минимальный уровень тарифа, а для поставок со сроком до 1 суток включительно – максимальный.

Таблица 20 – Рейтинг времени доставки товара покупателю в ООО «Хун Да»

Время доставки, сут.	Рейтинг
До 1 включительно	5,0
1-3	3,0
3-7	2,0
7-14	1,5
14-30	1,2
Свыше 30	1,0

Примечание: предполагается установление данного рейтинга с учётом массы и расстояния до заказчика

Нами предлагаются следующие ограничения на сроки доставки товаров, представленные в таблице 21.

Таблица 21 – Ограничения на сроки доставки товаров ООО «Хун Да» в зависимости от сроков и габаритов

Показатель	Минимальный срок доставки, дней
Масса доставляемого товара, т	
До 0,1 включительно	–
0,1-0,3	3
0,3-1,0	5
1,0-3,0	8
3,0-10,0	10
10,0 и более	15
Максимальный габарит доставляемого груза, м	
До 0,5 включительно	–
0,5-1,0	3
1,0-1,5	5
1,5-2,0	10
2,0-3,0	12
3,0-5,0	15
Свыше 5,0	20

Нами предполагается, что в случаях, когда доставка товара предполагает

наличие дополнительной техники, ввиду значительной массы, либо существенных размеров, необходимо учитывать это в процессе организации доставки, так как наряду с необходимостью доставки будет необходимым также найти данную технику для того, чтобы произвести погрузку и выгрузку доставляемого товара. В результате этого может существенно увеличиваться срок доставки, что также необходимо учитывать.

Рейтинг по видам транспорта, который будет необходимо использовать, представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Рейтинг используемых видов транспорта при транспортировке товаров покупателю

Масса груза	Рейтинг
<b>Автомобильный</b>	
– до 0,1 включительно	0,1
– 0,1-0,3	0,2
– 0,3-1,0	0,3
– 1,0-3,0	0,5
– 3,0-10,0	1,0
– 10,0 и более	3,0
<b>Железнодорожный</b>	
– до 0,1 включительно	0,1
– 0,1-0,3	0,2
– 0,3-1,0	0,3
– 1,0-3,0	0,4
– 3,0-10,0	0,8
– 10,0 и более	3,0
<b>Авиационный</b>	
– до 0,1 включительно	0,2
– 0,1-0,3	0,5
– 0,3-1,0	0,8
– 1,0-3,0	1,5
– 3,0-10,0	4,0
– 10,0 и более	10,0
<b>Речной</b>	
– до 0,1 включительно	0,1
– 0,1-0,3	0,2
– 0,3-1,0	0,3
– 1,0-3,0	0,4
– 3,0-10,0	0,6
– 10,0 и более	2,5
<b>Прочие условия доставки</b>	
Наличие отдельной платформы (доставка ж/д)	5,0

транспортом)	
Наличие отдельного рейса (доставка авиационным транспортом)	1,0

Следует отметить, что применение речного транспорта в расчёте рейтинга предполагает доставку товаров в удалённые районы Республики Саха (Якутии), доставка до которых иным способом осуществлена быть не может. Аналогично, применение авиационного транспорта для крупных грузов обуславливается невозможностью доставки грузов иным способом, кроме как самолётом.

В случае необходимости применения разных видов транспорта при доставке грузов покупателю, с учётом необходимости их перегрузки, например, при доставке товара вначале железнодорожным транспортом, а затем – автомобильным, производится суммирование рейтингов видов транспорта, а также рейтингов, связанных с необходимостью перегрузки товара.

Рейтинг массы товара представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Рейтинг массы товара, поставляемого покупателю от ООО «Хун Да»

Масса товара, т	Рейтинг
– до 0,1 включительно	0,1
– 0,1-0,3	0,2
– 0,3-1,0	0,4
– 1,0-3,0	0,6
– 3,0-10,0	0,8
– 10,0 и более	1,0

Рейтинг массы товара используется ООО «Хун Да» для определения усилий, которые необходимы для его обработки на складе компании.

В целом по предложенной системе рейтингов итоговый рейтинг определяется по формуле:

$$ИР = Рд + Ру + Рв + Рт + Рм, \quad (3)$$

где  $Рд$  – рейтинг дальности доставки;

$Ру$  – рейтинг условий доставки;

$Рв$  – рейтинг времени доставки;

$Рт$  – рейтинг используемого вида транспорта;

$Рм$  – рейтинг массы товара.

Полученное значение рейтинга является базой, относительно которой определяются цена доставки товара, с учётом приведённых выше факторов доставки.

С целью удовлетворения потребностей покупателей в ООО «Хун Да» предлагается такое взаимодействие с покупателями, когда им будет предложен выбор по цене:

– при покупке товара на условиях самовывоза со склада компании, либо из ближайшего пункта таможенного пропуска товаров;

– при покупке товара на условиях его доставки покупателю в установленное место, с включением цены доставки в стоимость товара.

Следует отметить, что в случаях, когда покупателем будет выбран самовывоз товара, то тогда цена на товар должна, тем не менее, увеличиваться, с учётом рейтинга массы товара, ввиду необходимости его обработки на складе ООО «Хун Да».

Общий порядок использования полученного рейтинга представлен на рисунке 26.

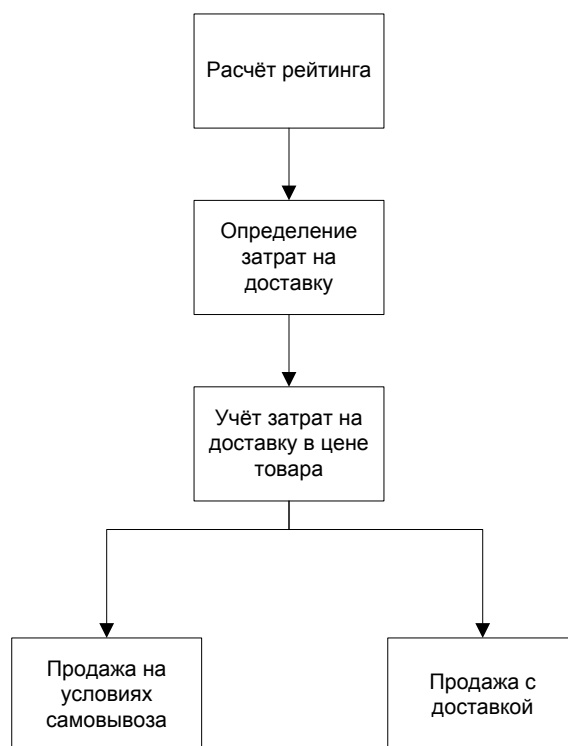


Рисунок 26 – Порядок использования результатов рейтингования условий доставки товара покупателю в ООО «Хун Да»

В качестве результата применения данного мероприятия в ООО «Хун Да» можно ожидать снижения количества случаев непоставки и снижение риска финансовых потерь от такой непоставки.

### **3.3 Экономическая эффективность предложений по совершенствованию логистической деятельности ООО «Хун Да»**

Проведём оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий:

1) применение страхования поставок при операциях растаможивания и при перемещении по территории РФ;

Оценим объёмы затрат на страхование всех грузов, которые будут приходить в адрес ООО «Хун Да», а затем – направляться в адрес покупателей. Так как значительные объёмы грузов отправляются в компании на значительные расстояния, будем исходить из доли таких отправок в размере 70 %, то есть только 30 % всего объёма отправок будут забираться заказчиками самостоятельно (самовывозом) со склада в Благовещенске.

Тогда, объёмы таких поставок, исходя из данных за 2019 год, составят сумму в размере:

$$\Pi = 206366 \times 70 \% = 144456 \text{ тыс. руб.}$$

Определим ставку страхового тарифа, который будет применяться в отношении вышеуказанных поставок. Будем исходить из консервативного подхода, и определим уровень тарифа в максимальном размере, исходя из доставки на одном транспорте. Тогда, принимаемая ставка тарифа составит 0,2 %.

Отсюда, размер затрат ООО «Хун Да» на страхование поставок составит сумму в размере:

$$\text{СП} = 0,2 \% \times \Pi = 0,2 \% \times 144456 = 289 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, совокупная сумма расходов ООО «Хун Да» на проведение страхования поставок с целью снижения вероятности утраты груза на пути к поставщику составит 289 тыс. руб.

Оценим возможные выгоды от данного мероприятия. Будем исходить из того, что при наличии страхования подработка груза может не являться обязательной, так как вопрос доставки груза до потребителя ложится на связку «страховая компания» – «транспортная компания». Тогда, исходя из этого оценочный объём потенциальной экономии составит:

$$\text{ПЭ} = 916 - 289 = 627 \text{ тыс. руб.}$$

Учитывая тот факт, что уровень возмещения страховой компанией составляет 70 %, эффект от данного мероприятия составит:

$$\text{Э}_1 = 70 \% \times \text{ПЭ} = 70 \% \times 627 = 439 \text{ тыс. руб.}$$

2) организация доставки в ближайший к заказчику таможенный пункт;

Оценим снижение объёмов затрат. Для этого, будем исходить из того, что в наибольшей степени их снижение будет достигнуто по поставкам, приходящимся на г. Хабаровск и Хабаровский край, а также на г. Владивосток и Приморский край.

По итогам 2019 года совокупный объём логистических затрат в ООО «Хун Да» составил 15374 тыс. руб. При этом, на долю поставок в Хабаровский край пришлось 17,9 %, а на Приморский край – 12,5 %. Отсюда, совокупная доля таких поставок составила:

$$Д = 17,9 \% + 12,5 \% = 30,4 \%$$

Исходя из пропорциональности затрат, приходящихся на логистическую деятельность, получим, что затраты на обработку данных товаров составят:

$$З = 15374 \times 30,4 \% = 4674 \text{ тыс. руб.}$$

Так как в процессе работы с товарами для покупателей из данных областей при текущей ситуации необходимо вначале доставить товар на склад, а лишь затем – потребителю, то можно сделать вывод о том, что одна из двух поездок является лишней. Отсюда, сокращение затрат в рамках данного мероприятия возможно оценить в размере:

$$СЗ = \frac{З}{2} = \frac{4674}{2} = 2337 \text{ тыс. руб.}$$

Однако, необходимо учитывать тот факт, что будут необходимы либо затраты на командировки работников для принятия грузов и их передача заказчикам, либо приглашение агентов, которые будут осуществлять данную приёмку-передачу в интересах ООО «Хун Да».



Оценим данные затраты. По итогам 2019 года ООО «Хун Да» было осуществлено 69 поставок в адрес всех поставщиков. Тогда, доля таких поставок в адрес покупателей в Хабаровском и Приморском краях составила:

$$\Pi = 69 \times 30,4 \% = 21 \text{ поставка}$$

Будем исходить из применения агентской схемы организации передачи товаров. Примем среднюю стоимость услуг агенту в размере 50 тыс. руб. Выбор данной суммы обуславливается тем, что агент должен выполнить проверку передаваемой техники, первичный анализ документов, согласовать их с покупателем, то есть провести существенный объём мероприятий.

Тогда, совокупные затраты на агентов в данных регионах, выполняющие работу на основании разовых заказов, составят:

$$З = 21 \times 50 = 1050 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, эффект от реализации данного мероприятия составит:

$$\text{Э}2 = 2337 - 1050 = 1287 \text{ тыс. руб.}$$

3) формирование системы рейтингов продавцов и проведение рейтингования условий поставки.

Дадим оценку эффективности данного мероприятия. В расчётах будем исходить из того, что это позволит отсеять от поставок недобросовестных поставщиков, в том числе, по критерию обеспечения сроков поставки.

В качестве нормативного будем исходить из срока поставки в размере 25 дней. Данный срок оставляет 5 дней на то, чтобы учесть возможные накладки в процессе доставки товаров в ООО «Хун Да», и на 7,5 дня меньше, чем сейчас, составляя 32,5 дня.

Исходя из объёмов реализации в размере 206366 тыс. руб. по итогам 2019 года, плановый среднегодовой размер запасов в компании составит:

$$Z_1 = \frac{206366}{360} \times 25 = 14331 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, экономия на запасах составит:

$$\text{ЭЗ} = Z_1 - Z_0 = 25105 - 14331 = 10774 \text{ тыс. руб.}$$

Оценим данное сокращение, исходя из альтернативного размещения средств под ключевую ставку, которая составляет на данный момент 5,5 % годовых.<sup>25</sup>

Тогда, дополнительный объём доходов на сэкономленные ресурсы составит:

$$\text{Э}_3 = 10774 \times 5,5 \% = 593 \text{ тыс. руб.}$$

С учётом проведённых расчётов составим следующую таблицу 24.

Таблица 24 – Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий по совершенствованию логистической деятельности в ООО «Хун Да»

Мероприятие	Вид эффекта	Размер эффекта	Приоритет реализации
Применение страхования поставок при операциях растаможивания и при перемещении по территории РФ	Снижение затрат на подработку, тыс. руб.	439	III
Организация доставки в ближайший к заказчику таможенный пункт	Снижение транспортных затрат, тыс. руб.	1287	II
Формирование системы рейтингов продавцов и проведение рейтингования условий поставки.	Уменьшение объёмов запасов, тыс. руб.	10774	I
	Установление нормативного срока доставки, дней	25	
	Альтернативный доход, тыс. руб.	593	

<sup>25</sup> Банк России. Ключевая ставка [Электр. источник]. – URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/keyrate/](https://cbr.ru/hd_base/keyrate/). – 01.06.2020.

Как видно из таблицы, по эффекту наиболее важным мероприятием является мероприятие по формированию системы рейтингов, в связи с чем нами данное мероприятие выбрано наиболее приоритетным. Вторым по приоритетности мероприятием выступает мероприятие по организации доставки в ближайший к заказчику таможенный пункт. Мероприятие по страхованию является дополнительным мероприятием к первым двум.

По итогам проведённого в главе 3 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) в качестве основных недостатков деятельности ООО «Хун Да» в рассматриваемом периоде указаны такие, как повышение объёмов затрат на подработку поставок, наличие доставки всех импортируемых товаров в г. Благовещенск при наличии возможности снижения транспортных затрат, а также рост доли логистических затрат в себестоимости;

2) первым предложенным мероприятием является мероприятие по страхованию поставок при операциях растамаживания и при перемещении товаров по территории РФ. Оно позволит снизить риски утраты товаров, в том числе за счёт его повреждения во время транспортировки. Эффект от реализации данного мероприятия будет состоять в уменьшении объёмов затрат на подработку, что составит 439 тыс. руб. Данное мероприятие будет являться мероприятием 3-й очереди реализации;

3) вторым мероприятием будет являться организация доставки в ближайший к заказчику таможенный пункт. Приём товара от китайской стороны будет осуществляться агентом, при этом, данное мероприятие будет востребовано в Хабаровске и Владивостоке. Эффект от его реализации будет состоять в снижении транспортных затрат компании на 1287 тыс. руб. Данное мероприятие будет являться мероприятием первой очереди реализации;

4) в качестве третьего мероприятия нами предлагается формирование системы рейтингов и проведение преддоговорного аудита поставщика на основании дополнительной информации об уровне качества его поставок., а также рейтинговой оценки условий поставок. Данное мероприятие должно

будет реализовываться в рейтинговании предприятий-поставщиков как в отношении поставок в адрес ООО «Хун Да», так и в отношении прочих поставок. В последнем случае предлагается рейтинговать поставщиков на основании публикаций в деловых СМИ, в том числе – КНР, что позволит избежать срывов поставок товаров в адрес ООО «Хун Да». Рейтинги условий поставок основываются на учёте дальности, условий, времени, вида транспорта и массы товара. При этом, предполагается возможность предоставления покупателю выбора – самовывоза, либо организации доставки с включением затрат в цену. В качестве эффекта от реализации данного мероприятия будет выступать уменьшение среднегодового объёма запасов на 10774 тыс. руб., достижение нормативного срока доставки в размере 25 дней, а также получение дохода в размере 593 тыс. руб. Данное мероприятие будет наиболее важным с позиций размеров эффекта, и должно рассматриваться как приоритетное в реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под логистическим процессом понимается деятельность, которая предполагает достижение определённой цели, которая определена в рамках действующей логистической системы. Данный процесс предполагает, что внутри него будут осуществляться отдельные операции, составляющие его сущность, причём данные операции выполняются рационально и оптимально, обеспечивая логистическому процессу возможность завершения, условия которого определяются для логистического процесса параметрами логистической системы.

В качестве основных функций логистического процесса выступают интегрирующая, организующая и управляющая. При этом, логистические процессы могут быть классифицированы по технологическому, организационному, экономическому и другим видам признаков.

Реализация логистического процесса зависит от установленной его цели. Проводимые в рамках процесса операции предполагают наличие у них внутренней завершённости, возможности выполнения вне зависимости от других операций.

В качестве основных принципов, которые должны соблюдаться логистическими системами в процессе их функционирования, являются специализация, параллельность, непрерывность, пропорциональность, прямоточность, ритмичность, интегративность и гибкость. По данным критериям возможно давать качественную оценку состояния логистической деятельности предприятия.

Применительно к логистической деятельности торгового предприятия важным является рассмотрение отдельных подсистем логистической системы, среди которых выделяются подсистемы поставок, складирования, распределения сбыта. Подсистемы складирования, транспорта и прочие носят вспомогательный характер. Оценка эффективности ведётся с использованием предопределённой для каждой организации системы показателей.

Зарубежный опыт управления производительностью и эффективностью логистических систем основывается как на оценке добавленной стоимости по подразделениям и местам её формирования, так и на применении подходов, которые позволяют преобразовывать нефинансовые показатели в финансовые, а также обеспечивать стратегическое управление. К первой группе методов относятся EVA и ABC, ко второй – Tableau de bord и BSC.

Необходимость в повышении эффективности логистической деятельности предприятий обуславливается, как правило, условиями конкурентной борьбы, причём не только ввиду факторов внутреннего, но также и внешнего характера. При этом, деятельность нашей страны в условиях открытой экономики приводит к необходимости организации логистических систем на уровне, соответствующем среднему уровню организации таких систем в других странах.

Улучшение логистической деятельности предполагает использование как подходов, ориентированных на повышение уровня взаимодействия, координации и снижения затратности, так и внедрение новых методов управления в отношении отдельных логистических подсистем и областей, что позволяет повысить эффективность их функционирования, особенно в случае наличия у них критического для организации характера. Важными аспектами повышения управления эффективностью логистических систем уровня предприятия является управление фактором времени, а также наличие эффективной модели управления логистикой.

ООО «Хун Да» является посреднической организацией, осуществляющей торговлю строительным оборудованием и спецтехникой. Компания является прибыльной, однако, наблюдается снижение объёмов выручки и чистой прибыли, что связано с развитием конкуренции на рынке импорта данных товаров.

Внутренняя среда компании характеризуется постоянством, однако, в качестве отрицательных факторов её функционирования выступают, прежде

всего, снижение уровня деловой активности, а также снижение объёмов чистой прибыли в периоде.

Проведённый анализ внешней среды компании показывает на благоприятность внешней среды согласно результатов PEST-анализа, а также анализа методом 5 сил Портера. В то же время, проведённый SWOT-анализ показывает неспособность ООО «Хун Да» противостоять отдельным проявлениям слабости, а также не всегда может использовать имеющиеся у него сильные стороны. Всё это приводит к необходимости совершенствования деятельности компании в перспективе.

Особенностью организации логистики компании является то, что она ориентирована на импорт товаров из КНР. При этом, с целью снижения рисков для китайских экспортёров компания вынуждена получать рейтинг китайского экспортного агентства SINOSURE, в рамках сотрудничества с которым проводятся крупные поставки по импорту из КНР. При этом, SINOSURE осуществляет страхование оплаты со стороны ООО «Хун Да». В том случае, если объёмы собственных источников по закупкам в компании закончены, оно вынуждено финансироваться за счёт привлечения кредитов банков на импорт.

Трансграничные поставки в адрес ООО «Хун Да» имеют существенно большую длительность, нежели чем поставки в пределах РФ покупателям, как по причине необходимости производства товара, так и по причине необходимости его таможенной обработки. Следствием этого является несколько меньший уровень надёжности поставок.

Поставки российским покупателям осуществляются с использованием, преимущественно, автотранспорта, однако, может использоваться и железнодорожный транспорт. При этом, для доставки товара покупателям ООО «Хун Да» осуществляет подработку товара, обеспечивающую его сохранность в процессе поставок.

Объёмы расходов на логистическую деятельность в компании составляют от 15,3 до 17,6 млн. руб., при этом, наблюдается рост уровня логистических

затрат в себестоимости, что требует проведения мероприятий по совершенствованию данной деятельности.

В качестве основных недостатков деятельности ООО «Хун Да» в рассматриваемом периоде указаны такие, как повышение объёмов затрат на подработку поставок, наличие доставки всех импортируемых товаров в г. Благовещенск при наличии возможности снижения транспортных затрат, а также рост доли логистических затрат в себестоимости.

Первым предложенным мероприятием является мероприятие по страхованию поставок при операциях растамаживания и при перемещении товаров по территории РФ. Оно позволит снизить риски утраты товаров, в том числе за счёт его повреждения во время транспортировки. Эффект от реализации данного мероприятия будет состоять в уменьшении объёмов затрат на подработку, что составит 439 тыс. руб. Данное мероприятие будет являться мероприятием 3-й очереди реализации.

Вторым мероприятием будет являться организация доставки в ближайший к заказчику таможенный пункт. Приём товара от китайской стороны будет осуществляться агентом, при этом, данное мероприятие будет востребовано в Хабаровске и Владивостоке. Эффект от его реализации будет состоять в снижении транспортных затрат компании на 1287 тыс. руб. Данное мероприятие будет являться мероприятием первой очереди реализации.

в качестве третьего мероприятия нами предлагается формирование системы рейтингов и проведение преддоговорного аудита поставщика на основании дополнительной информации об уровне качества его поставок., а также рейтинговой оценки условий поставок. Данное мероприятие должно будет реализовываться в рейтинговании предприятий-поставщиков как в отношении поставок в адрес ООО «Хун Да», так и в отношении прочих поставок. В последнем случае предлагается рейтинговать поставщиков на основании публикаций в деловых СМИ, в том числе – КНР, что позволит избежать срывов поставок товаров в адрес ООО «Хун Да». Рейтинги условий поставок основываются на учёте дальности, условий, времени, вида транспорта



и массы товара. При этом, предполагается возможность предоставления покупателю выбора – самовывоза, либо организации доставки с включением затрат в цену. В качестве эффекта от реализации данного мероприятия будет выступать уменьшение среднегодового объёма запасов на 10774 тыс. руб., достижение нормативного срока доставки в размере 25 дней, а также получение дохода в размере 593 тыс. руб. Данное мероприятие будет наиболее важным с позиций размеров эффекта, и должно рассматриваться как приоритетное в реализации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика / Б.А. Аникин. – М.: Проспект, 2020. – 216 с.
- 2 Барамзин, С.В. Управление качеством логистических процессов / С.В. Барамзин // Вестник российской таможенной академии. – 2018. – №2. – С. 45-49.
- 3 Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Клосс. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 640 с.
- 4 Бачмага, В. С. Анализ стратегии транспортного обслуживания / В. С. Бачмага, Л. А. Белоусова// Молодой ученый. – 2015. – № 6. – С. 385-387.
- 5 Бейсултанова, Б. Р. Направления повышения эффективности складской деятельности коммерческого предприятия / Б. Р. Бейсултанова, В. В. Нордин// Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 3.1. – С. 61-65.
- 6 Габбасова, В. В. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / В. В. Габбасова, Е. А. Дробина// Молодой ученый. – 2016. – № 15. – С. 283-286.
- 7 Гайдаенко, А. А. Логистика / А.А. Гайдаенко. – М.: КноРус, 2017. – 267 с.
- 8 Гайсина, Д. А. Логистическая система SAP в складских хозяйствах предприятия / Д. А. Гайсина// Проблемы современной экономики : материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Казань, март 2018 г.). – Казань : Молодой ученый, 2018. – С. 75-77.
- 9 Галстян, Б. Г. Транспортная логистика, ее сущность и задачи / Б. Г. Галстян// Молодой ученый. – 2018. – № 51. – С. 224-225.
- 10 Гельвих, Е. А. Влияние логистических издержек на конкурентоспособность продукции / Е. А. Гельвих// Молодой ученый. – 2019. – № 4. – С. 223-227.
- 11 Голоднова, О.А. Сущность логистических процессов компании и пути их оптимизации / О.А. Голоднова, А.С. Лагунова // Исследование

инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. Материалы III Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 103-105.

12 Горборуков, В. Транспортная логистика / В. Горборуков. – М.: КПТ, 2019. – 350 с.

13 Григорьев, М.Н. Логистика / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. – М.: Феникс, 2018. – 320 с.

14 Григорьев, М.Н. Коммерческая логистика / М.Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2017. – 508 с.

15 Губа, К.А. Оптимизация логистических процессов на предприятии / К.А. Губа // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2016. – №1. – С. 321-325.

16 Домнышев, А. А. Планирование изменений в логистике предприятия / А. А. Домнышев// Молодой ученый. – 2019. – № 3. – С. 164-166.

17 Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев. – М.: Альпина бизнес букс, 2015. – 512 с.

18 Дыбская, В.В. Логистика / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. – М.: Юрайт, 2016. – 342 с.

19 Зеленова, Е. С. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности фирмы / Е. С. Зеленова// Актуальные вопросы экономики и управления : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2016 г.). – Москва : Буки-Веди, 2016. – С. 159-161.

20 Карпова, Н. П. Современные тенденции управления складом / Н. П. Карпова, В. О. Королев// Молодой ученый. – 2015. – № 19. – С. 381-384.

21 Ключова, Ю.Ю. Роль организации логистического процесса на предприятии / Ю.Ю. Ключова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №3. – С. 630-632.

22 Коломиец, Б.Н. Логистические процессы и их значимость на предприятии / Б.Н. Коломиец, В.В. Кукарцев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №1. – С. 374-375.

23 Козлов, В.К. Системный подход к классификации логистических процессов / В.К. Козлов // Российское предпринимательство. – 2015. – №3. – С. 96-100.

24 Кривякин, К.С. Методика оценки эффективности логистической деятельности предприятия / К.С. Кривякин, Н.Н. Макаров, А.А. Полухина // Экономинфо. – 2018. – Т. 15. – №4. – С. 54-59.

25 Кривякин, К.С. Механизм повышения эффективности организации логистической деятельности предприятия / К.С. Кривякин // Организатор производства. – 2018. – Т. 26. – №4. – С. 77-89.

26 Крылов, И. А. Международная логистика: проблемы, возможности, решения / И. А. Крылов// Молодой ученый. – 2016. – № 13.1. – С. 60-63.

27 Кузнецова, Ю. Н. Варианты оптимального использования складского помещения / Ю. Н. Кузнецова, В. Р. Шнейдмиллер// Молодой ученый. – 2017. – № 15. – С. 414-417.

28 Кузнецова, М.Н. Логистические процессы на предприятии: сущность, методика анализа / М.Н. Кузнецова // Логистика. – 2019. – №14. – С. 44-49.

29 Куликов, А. В. Совершенствование организации перевозки строительного кирпича автомобильным транспортом / А. В. Куликов, А. А. Алимов// Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 113-116.

30 Кучмин, В. А. Оценка функционирования логистической системы предприятия на примере ООО «Бауцентр рус» / В. А. Кучмин // Молодой ученый. – 2017. — № 12. – С. 319-323.

31 Лазарев, В.А. Международная логистика / В.А. Лазарев, В.И. Воронов. – М.: Кнорус, 2019. – 384 с.

32 Латышева, Н. А. Совершенствование логистических и информационных технологий повышения эффективности деятельности предприятия (на примере ОАО «Александровский хлебокомбинат») / Н. А. Латышева, А. С. Чекушкин // Экономическая наука и практика : материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2019 г.). — Краснодар : Новация,

2019. – С. 30-32.

33 Майкл, Х. Логистика. Руководство для профессионалов / Х. Майкл. – М.: Бомбора, 2019. – 256 с.

34 Маликов, О.Б. Складская и транспортная логистика в цепях поставок / О.Б. Маликов. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.

35 Малфыгина, О. Н. Совершенствование организации перевозок с помощью автоматизации складских помещений / О. Н. Малфыгина, А. В. Романюк // Молодой ученый. – 2018. – № 21. – С. 62-64.

36 Мельников, В. Логистика / В. Мельников, А.Г. Схирталадзе. – М.: Юрайт, 2017. – 288 с.

37 Миротин, Л.Б. Ресурсы логистики в управлении транспортным предприятием / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский. – М.: Инфра-Инженерия, 2017. – 230 с.

38 Некоторые проблемы развития логистики в таможенном деле (на примере Таможенного Союза) / В. Н. Вьюнов, Е. Е. Ноздрина, Т. В. Бочкова [и др.] // Молодой ученый. – 2016. – № 21. – С. 331-335.

39 Неруш Ю.М. Логистика / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 559 с.

40 Осипов, В. А. Проблемы развития логистики в России / В. А. Осипов // Молодой ученый. – 2016. – № 13.1. – С. 75-77.

41 Полухина, А.А. Факторы повышения эффективности логистической деятельности предприятия / А.А. Полухина // ЭКОНОМИНФО. – 2018. – Т. 15. – №3. – С. 38-45.

42 Сазонова, А. А. Розничное торговое предприятие как логистическая система: сущность, характеристика, концепция логистического управления / А.А. Сазонова // Молодой ученый. – 2016. – №3. – С. 622-627.

43 Селюжицкая, Е. Г. Анализ организации транспортных услуг компании ООО «Балтика-Транс» / Е. Г. Селюжицкая, М. С. Соболев, А. М. Пучкова // Молодой ученый. – 2017. – № 41. – С. 62-64.

44 Сергеев, В.И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев. – М.: Юнити,

2020. – 385 с.

45 Сковронек, Ч. Логистика на предприятии / Ч. Сковронек. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 512 с.

46 Собоный, В. В. Транспортная логистика, ее функции и значимость на разных уровнях управления товародвижением / В. В. Собоный // Молодой ученый. – 2019. – № 11. – С. 209-211.

47 Трухан, Ю.Л. Методические подходы к оценке эффективности бизнес-процессов логистического центра / Ю.Л. Трухан // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Серия: теория и практика управления. – 2018. – №21. – С. 90-99.

48 Тяпухин, А.П. Коммерческая логистика / А.П. Тяпухин, В.А. Хайтбаев. – М.: КноРус, 2017. – 318 с.

49 Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики / В. Д. Герами, А. В. Колик. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 510 с.

50 Фразелли, Э. Мировые стандарты складской логистики / Э. Фразелли. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 336 с.

51 Щеголева, Т.В. Организация экспресс-диагностики управления материальными потоками на предприятии / Т.В. Щеголева // Организатор производства. – 2016. – №2. – С. 82-85.

52 Щербаков, В.В. Логистика и управление цепями поставок / В.В. Щербаков. – М.: Юрайт, 2019. – 582 с.