



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский университет «МЭИ»

Институт _____ ИнЭН
Кафедра _____ МЭП

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

Направление _____ 38.03.02. Менеджмент
(код и наименование)

Образовательная программа _____ Логистические системы в экономике и управлении

Форма обучения _____ Заочная
(очная/очно-заочная/заочная)

Тема: _____ Совершенствование управления логистикой на предприятии (на примере
ООО «Спортмастер»)

Студент _____ ИЭзс-08-19 *Кузнецова* Кузнецова Е.Е.
группа _____ подпись _____ фамилия и инициалы

Руководитель ВКР _____ Старший преподаватель *М. Знаменская* Знаменская М.А.
уч. степень _____ должность _____ подпись _____ фамилия и инициалы

Консультант _____ _____ _____
уч. степень _____ должность _____ подпись _____ фамилия и инициалы

Внешний консультант _____ _____ _____
уч. степень _____ должность _____ подпись _____ фамилия и инициалы

_____ организация

«Работа допущена к защите»

Заведующий кафедрой _____ К. Э. Н. _____ доцент _____ Кетоева Н.Л.
уч. степень _____ звание _____ подпись _____ фамилия и инициалы

Дата _____

Москва, 2023

АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы бакалавра – «Совершенствование управления логистикой на предприятии (на примере ООО «Спортмастер»»).

Выпускная квалификационная работа бакалавра состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Объем бакалаврской работы составляет 92 страниц машинописного текста (без приложений) с использованием 41 источника литературы, содержит 32 таблицы, 19 рисунков и 4 приложения к работе.

Выпускная квалификационная работа бакалавра посвящена изучению теоретических основ логистики и управления логистикой на предприятии. В работе проводится анализ управления логистикой в ООО «Спортмастер», а также разрабатываются мероприятия по совершенствованию управления логистикой.

ANNOTATION

The topic of the bachelor's final qualification work is "Improvement of logistics management at the enterprise (on the example of Sportmaster LLC)".

The bachelor's final qualification work consists of an introduction, three chapters, a conclusion and a list of references. The volume of the bachelor's work is 92 pages of typewritten text (without attachments) using 41 sources of literature, contains 32 tables, 19 figures and 4 appendices to the work.

The final qualification work of the bachelor is devoted to the study of the theoretical foundations of logistics and logistics management at the enterprise. The paper analyzes the logistics management in Sportmaster LLC, and develops measures to improve logistics management.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ	10
1.1. Понятие, сущность и роль управления логистикой на предприятии	10
1.2. Виды логистики на предприятии	17
1.3. Методы оценки эффективности управления логистикой на предприятии	25
ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ В ООО «СПОРТМАСТЕР»	30
2.1. Анализ розничной торговли спорттоварами	30
2.2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Спортмастер»	37
2.3. Исследование управления логистикой в ООО «Спортмастер»	51
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ В ООО «СПОРТМАСТЕР»	72
3.1. Рекомендации по совершенствованию управления логистикой в ООО «Спортмастер»	72
3.2. Оценка экономической эффективности от приведённых мероприятий	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	89
ПРИЛОЖЕНИЯ	93

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях современного развития экономики, предприятия все чаще сталкиваются с необходимостью внедрения эффективной системы управления предприятием в целом и каждым ее элементом отдельно. Одним из таких элементов является управление материальными, информационными и финансовыми потоками.

Управление потоками актуально для всех без исключения предприятий, но для торговых предприятий именно эта система является основой жизнедеятельности. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема совершенствования логистических потоков и методов управления ими и решения методических и практических задач, их реализации на предприятии, что осуществляет внешнеэкономическую деятельность.

Растущая сложность, связанная с перемещением товаров от точки происхождения до точки потребления, сделала управление логистикой критически важным в отношении соответствия меняющимся потребностям клиентов, растущей конкуренции и меняющейся динамики рынка. Логистика является ключом к использованию, планированию, внедрению и контролю потока и хранения товаров и услуг в соответствии с требованиями клиентов. Эффективное управление логистикой обеспечивает четкую видимость транспортной деятельности, участвующей в обеспечении бесперебойной работы цепочки поставок. Анализируя транспортные данные, компании могут лучше оптимизировать маршрут, чтобы избежать потенциальных сбоев, а также сэкономить на эксплуатационных и топливных расходах.

Управление логистикой помогает определить меры экономии и снизить расходы, тем самым обеспечивая более высокую производительность. Последняя миля является наиболее важным элементом в логистике и является ключом к достижению удовлетворенности клиентов. Эффективное управление логистикой позволяет реализовать надежные стратегии, которые помогают предоставлять услуги для удовлетворения потребительского спроса и увеличения объема продаж.

Главными требованиями на рынке являются своевременные и качественные поставки товаров. Эффективно налаженная транспортно-экспедиторская работа дает возможность свести к минимуму затраты предприятия, уменьшить сроки поставок продукции к конечному покупателю, максимально приспособиться к условиям изменяющейся внешней среды.

Цель логистических систем - сквозное управление материальными потоками и снижение издержек или сохранение их на имеющемся уровне при доставке продукции заказчику. В условиях рыночной экономики эффективное управление материальными потоками - одна из важнейших целей любого предприятия. Это определяет актуальность темы нашей работы.

Эффективное управление логистикой помогает оптимизировать существующие процессы производства и дистрибуции и значительно помочь в достижении цели снижения затрат и повышение качества обслуживания.

Говорят, что концепция бизнес - логистики изменилась с 1960-х годов. С годами росла потребность в поставках материалов и ресурсов компаниям, росла и глобальная экспансия цепочек поставок вместе со специалистами, которые росли в своей нише и навыках. Продвигаясь дальше в современную эпоху, сложность логистических процессов вдохновила на создание программного обеспечения для управления логистикой и запустила предприятия, которые сосредоточены исключительно на ускорении движения ресурсов по цепочке поставок. Производственные компании даже дошли до того, что решили передать управление своей логистикой на аутсорсинг специалистам; область, в которой доминируют сторонние поставщики логистики (3PLs).

Кроме того, находясь в гуще цифровой эры, индустрия логистики и цепочек поставок догнала и сделала шаги в направлении оцифровки внутренних и внешних процессов. 90% расходов на выполнение цепочки поставок будут направлены на поддержку цифровых приложений и программного обеспечения логистики к 2025 году. IoT уже начал позволять компаниям подключать физические активы в цифровом виде и обеспечивать поток данных по всей цепочке создания стоимости, связывая каждую часть образа жизни продукта.

В 2021 году логистический бизнес оживился: рост на международном направлении составил 16,2%, на внутреннем - 28,8%. Стоимость грузоперевозок в 2021 году в среднем выросла на 20%. По ряду основных направлений аналитики отмечают увеличение стоимости перевозки до 40%. Вместе с этим на 20% увеличилась средняя продолжительность рейса.

Оцифрованные цепочки поставок также дали клиентам понимание и прозрачность логистического процесса, где им была предоставлена обратная связь в их сделках. Теперь каждый пользователь чувствует, что он контролирует процесс, что в конечном итоге приводит к удовлетворению потребителей; фактор, к которому должен стремиться каждый бизнес. Технология предлагает множество преимуществ и возможностей, когда дело доходит до цепочки поставок и логистики, и они включают в себя расширенный анализ данных, простоту масштабируемости, безопасность данных, экономию затрат, интеграцию нескольких платформ, отслеживание в реальном времени и автоматизированные процедуры.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию управления логистикой в «Спортмастер».

Цель исследования предопределила решение следующих задач:

- ← рассмотреть понятие, сущность и роль управления логистикой на предприятии;
- ← описать виды логистики на предприятии;
- ← охарактеризовать методы оценки эффективности управления логистикой на предприятии;
- ← провести анализ рынка розничной торговли спорттоварами;
- ← представить организационно-экономическую характеристику компании;
- ← провести исследование управления логистикой в компании;
- ← разработать рекомендации по совершенствованию управления логистикой в компании;
- ← провести оценку экономической эффективности от приведенных рекомендаций.

Объект исследования – ООО «Спортмастер».

Предмет исследования – методы и инструменты управления логистикой на предприятии.

Отмеченной проблематике посвящены теоретические, методологические и практические разработки ряда отечественных и зарубежных экономистов и специалистов в области логистики.

Изучением проблемы организации системы логистики на предприятии занимаются многие современные российские и зарубежные исследователи, среди которых можно отметить работы таких ученых, как Д. Бауэрсокс, Дж. Вагнер, Д. Силвер, Т. Клосс, Т. Уайтин, Ю.А. Аникин, И.Н. Омельченко, О.Д. Проценко, А.М. Гаджинский и многие другие.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие, сущность и роль управления логистикой на предприятии

Система логистики предприятия является системообразующим элементом процесса оказания услуг и дальнейшего распределения услуг, который способствует росту финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Система логистики предприятия составляет составную часть процесса оказания услуг, которая имеет подчиненный, вспомогательный характер и обеспечивает нормальную деятельность предприятия в целом, способствует ее эффективности.

На сегодняшний день многие организации не располагают эффективной ресурсной стратегией. В связи с этим верным видится вывод, что особенностью российской экономики заключается в том, что большая доля компаний, решающие материально-технические задачи производства работают на ресурсно-товарных рынках. Данная проблема подкрепляется отсутствием общепризнанной стратегией организации, которая приводит к осложнениям выработки соответствующих стратегий по определенным сферам деятельности компаний.

Рассмотрим понятие «логистика» с точки зрения различных авторов – таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к поднятию «логистика»

Автор	Значение понятия «логистика»
Канке А.А. [15]	Логистика - наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации.
Григорьев М.Н. [9]	Логистика - наука об организации, планировании, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.
Новаков А. А. [31]	Логистика - искусство и наука управления и контроля за потоками товаров, энергии, информации и других ресурсов.
Сергеев В. И. [37]	Логистика - это искусство управления потоками сырья, готовой продукции и других ресурсов.

Указанные выше проблемные аспекты обуславливают необходимость изменений в стиль менеджмента, а именно необходимость уклона в сторону

стратегического управления. Таким образом, применение подобного рода системы управления говорит о том, что современные инструменты способов управления значительно повышает эффективность процессов реализации логистической деятельности в целом[14, стр. 76].

Мировая практика показывает, что логистической деятельности следует уделять достаточно важную роль в плане стратегического развития. На сегодняшний день, как правило, выделяют следующие логистические функции:

- функция транспортировки;
- функция переработки;
- функция организации запасов;
- функция концентрации информационной базы;
- функция складирования;
- функция внедрения инновационных систем и процессов[34, стр. 101].

Есть несколько основных принципов, которые отражают логистический подход к решению проблемы в производственно-хозяйственной деятельности.

1. Принцип синергичности. Этот принцип определяет комплексный и системный подход к достижению определенных целей.

2. Принцип динамичности. Логистические системы должны отражать сущность охватываемых ими процессов и не должны быть застывшими организационно-экономическими образованиями.

3. Принцип комплектности. Этот принцип означает, что системы в логистике должны строиться как общность нескольких или множества элементов, тесно взаимосвязанных между собой.

4. Принцип инициативности. Логистические системы, построенные по этому принципу, предполагают проявление образующимися структурами способности определительной реакции на вероятные события вместе с возможностью создавать и регулировать субъективные условия, положительно влияющие на процессы хозяйственной деятельности.

5. Принцип целесообразности. Ориентируется на привлечение того потенциала, который играет позитивную роль в достижении поставленных целей.

Внедрение в логистическую деятельность современных методов управления бизнес-процессами значительно позволяет снизить уровень запасов товаров, а также поднять уровень оборота капитал. Также все это способствует снижению себестоимости самих услуг логистической деятельности компании без снижения уровня качества предоставления этих услуг.

Исследование вопроса о сущности логистической системы позволило распределить все разнообразные подходы и позиции автора по этому вопросу на четыре группы применительно к сфере торгового предприятия, которые представлены в таблице 1.2. Граница между группами условна, отмеченные позиции частично совпадают, но имеются и четкие различия.

Таблица 1.2 - Классификация подходов о сущности логистических систем

Группа	Представители	Сущность
1 группа	С.С. Мальков И.Ю. Федоров	Интеграционный подход логистической деятельности торговли в целом так и отдельных участников цикла с формированием партнерских отношений
2 группа	С.А. Амичба А.Ю. Неруш И.Ю. Федоров	Систематизированное реагирование логистической системы на изменение покупательского спроса
3 группа	С.А. Амичба А.С. Астрахан А.П. Долгов С.А. Уваров	Формирование логистической системы с применением концепции «общих издержек»
4 группа	С.А. Амичба С.С. Мальков	Передаче на аутсорсинг логистических функций при организации логистической системы

Представители, в первой группе, представленные в таблице 1.2 выражают мнение о построении логистической системы с помощью соединения при построении этой системы в целом, так и отдельных ее участков. При этом объединение может быть, как в рамках микрологистической системы, допустим одного предприятия, так и на макрологистическом уровне между предприятиями партнерами[7, стр. 29].

С начала 90-х годов логистика стала для предпринимателей одним из важнейших инструментов, используемых в конкурентной борьбе, так как были оптимизированы материальные и финансовые потоки материальных, складских и транспортных затрат[36, стр. 248]. Это и обусловило необходимость стратегического менеджмента, важность которого на сегодняшний день усиливается

за счет нестабильной конкурентной обстановки ресурсно-товарных рынков в России. Данная проблема подкрепляется отсутствием общепризнанной стратегией организации, которая приводит к осложнениям выработки соответствующих стратегий по определенным сферам деятельности компаний.

Таким образом, применение подобного рода системы управления говорит о том, что современные инструменты способов управления МТС значительно повышает эффективность процессов реализации логистической деятельности в целом.

На сегодняшний день также остается открытым вопрос, связанный с тем, что руководство компаний зачастую не понимает, что для повышения эффективности логистической деятельности необходимо, прежде всего, уделять внимание процессам оптимизации стратегиям управления. Также некоторые ТОП менеджеры организации не рассматривают варианты внедрения каких-либо инновационных систем в процесс управления, так как существует страх повысить риски, связанные с потерей денежных средств.

В свою очередь, организация, которая оптимизирует свои стратегические функции, как правило, сначала дает задание контрагентам, а уже потом занимается деятельностью, которая направлена на реализацию своих основных обязанностей. В свою очередь, грамотная стратегия логистической деятельности требует, чтобы была конкретная наглядная взаимная связь между следующими субъектами логистической деятельности:

- поставщиком;
- посредниками;
- потребителями[39, стр. 102].

Стоит обратить внимание на тот факт, что основная задача любой успешной организации, которая занимается логистической деятельностью, как правило, является именно концентрация всех навыков специалистов, а также всех основных информационных баз в одно направление для повышения оперативности оптимизации стратегий логистической деятельности. Как правило, всегда подобные изменения выходят за прогнозируемые рамки современных возможностей, что, в

свою очередь, практически всегда требует внедрения инновационных технологий в деятельность самой логистической организации. Стоит также сказать, что потенциал современной логистической деятельности, как правило, характеризуется тем фактом, что необходимо оптимизировать как внутреннюю, так и внешнюю конкурентную способность.

Далее рассмотрим основные этапы формирования деятельности любой логистической организации, которые, прежде всего, ориентируются на концентрации всех функций в единое целое.

Также необходимо в процессе анализа этапов понять, почему новые модели управления не включает в себя вертикальную структуру управления логистической деятельностью.

Помимо сказанного, далее будет определена роль развития информационных технологий в организации системы управления логистической деятельностью.

Заметим, что в одной логистической организации все функции распределены между, так называемыми, отделами, которые, в свою очередь, вместе с функциями берут на себя ряд обязательств. Такой фрагментированный подход зачастую приводил к отсутствию необходимого уровня координации отдельных логистических операций, что приводило к лишним логистическим издержкам. Таким образом, специалисты по управлению сейчас занимаются концентрацией всех функций логистической компании в единое целое, то есть в одну конкретную логическую группу.

В связи с тем, что в традиционных структурах принята модель операционной ответственности, так как поощрения менеджеров напрямую зависит от людей и ресурсов, которыми они руководят.

Стадия 1. Формальное объединение.

В конце 1950-х годов были предприняты первые попытки соединения логистических функций в единое целое. Все организационные единицы соединялись, так как это, по мнению менеджеров, могло способствовать оптимизации деятельности компании.

Как правило, для начала в операционные блоки объединялось две или более логистические функции, при этом не происходило капитальной модификации в общей иерархии организации. С начала такие изменения касались не только руководящий, но и рядовой состав компании. В данном периоде характерной чертой являлось минимальное количество случаев объединения подразделений, занимавшихся закупками с подразделениями физического распределения.

При этом полностью самостоятельные подразделения распределения и управления материальным снабжением соединяют схожие им функции[4, стр. 24].

Создание 1-2 интегрированных операционных блока показывают общее признание перспективы логистики. Данные блоки, как правило, предназначаются для обслуживания клиентов. В производственной среде данные попытки позволяют концентрировать необходимые материалы и комплектующие на снабжении. Таким образом, большая часть традиционных подразделений не были изменены, в связи с этим колоссальных изменений в иерархии структуры не происходило. Первая стадия характеризуется соединением функций в привычных сферах производства и маркетинга.

Стадия 2. Формирование службы логистики.

Вторая стадия изменений возможна после того, когда компания наберется опыта в объединении логистических функций и сможет в полной мере оценить выгоду от снижения издержек. Рассматриваемая стадия началась в конце 1960-х - начало 1970-х годов и была воплощена на практике во многих компаниях Европы.

Данная стадия характеризуется формированием самостоятельного подразделения логистики, повышением статуса и ответственности. Обоснование представленному процессу видится в перемещении логистики на высший организационный уровень, а соответственно и в процессе увеличения влияния на деятельность организации как таковой.

Вторая стадия может завершиться только в случае, когда произойдет перераспределение всех функций и определится место новой организации на уровне выше в масштабах одной организации. На данной стадии воплотить в жизнь реализацию объединенного логистического подразделения не удастся, так как

большие усилия будут направлены на физическое распределение и управление материальными ресурсами.

До конца не завершенное реструктурирование логистического менеджмента может быть объяснено тем, что большее внимание оказывается на выполнение функций по закупкам и обработке заказов, а также отсутствием межфункциональных логистических систем.

В связи с тем, что функции, считавшиеся ранее второстепенными, на данном этапе стали рассматриваться наравне с маркетингом и финансированием, можно говорить об особенности второй стадии. Так как большинство руководителей организаций начали воспринимать процесс объединения не только как экономию ресурсов, но и возможностью оптимизации деятельности, на данной стадии логистические подразделения стали играть большую роль в формировании стратегии организации.

Стадия 3. Централизация управления логистикой.

В середине 1980-х годов, во время возрождения логистики, началось формирование и развитие третьей стадии, которая характеризовалась не только объединением всех логистических функций, но и собиранием их под единым руководством. Стоит отметить, что данная стадия встречается редко, так как организационные структуры в данном случае должны стремиться к интеграции всех возможных логистических функций не только с единым руководством, но и с распределением соответствующей ответственностью. Главная цель данного этапа заключается в том, чтобы получить максимальный доход с минимум изменениями управления материальными и финансовыми потоками. Однако к переходу на данную стадию организации вынуждали информационные технологии, которые позволили увеличить возможности стратегического и оперативного управления, путем объединения всех логистических операций.

По итогу, на данной стадии управление осуществляется над сводным планированием, что способствует интеграции[18, стр. 55].

На третьей стадии формируется и организуется система, объединенная на производственное использование ресурсов, начиная с первого и заканчивая

последним этапом логистической деятельности, в связи с этим такая стратегия сможет обеспечить необходимую связь внутри компании между подразделением по закупкам, физическим распределением и производством.

1.2. Виды логистики на предприятии

Рассмотрим виды логистики, которые существуют на предприятии. На рис. 1.1 представим виды логистики по различным признакам.

Самыми распространенными видами логистики являются:

1. **Транспортная логистика.** Самая популярная и знакомая многим. Расчет и составление пути перемещения чего-либо из пункта А в пункт В в кратчайшие сроки с минимальными затратами.

2. **Снабжение.** Закупки сырья в нужном количестве. Здесь нужен точный расчет количества необходимого сырья для бесперебойного производства, без излишков и недостачи.

3. **Логистика запасов** следит за бесперебойным процессом реализации и производства. Сюда входит контроль над существующими запасами продукции на складе, своевременный ее сбыт, чтобы не допустить истечения сроков реализации и отсутствия оборота товаров[25, стр. 81].

4. **Складская логистика.** Подразумевает под собой контроль приема, хранения и выдачи товаров, находящихся на складе, а также ведение складского учета. Любые перемещения позиций с одного склада на другой, а также отправка товаров на реализацию проходит через логистический контроль.

5. **Производственная логистика.** Оптимизация и налаживание всех процессов работы внутри структуры предприятия[28, стр. 214].

6. **Таможенная логистика.** Задача этого направления - контроль товарно-материальных ценностей, пересекаемых границу государства.

7. **Информационная логистика** предполагает точное информирование всех участников коммерческого процесса о продукции и обо всем, что с ней связано. В производстве она связана с функциями диспетчирования. В России отлаженную

систему информационной логистики наблюдается в работе с клиентами крупных книжных магазинов (например, «Библио-Глобус» и ряд других в Москве).



Рисунок 1.1. Виды логистики на предприятии

Также рассмотрим классификацию типов логистики – рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Уровни логистики

Рассмотрим типы управления логистикой:

1. Управление цепочками поставок. Управление цепочками поставок является одной из крупнейших частей логистики и включает в себя полное управление от двери до двери, закупки, поиск и распределение товаров, чтобы гарантировать, что они попадают из А в Б своевременно и эффективно.

Это делается благодаря сотрудничеству с различными каналами в логистической отрасли и нуждается в перспективном планировании, чтобы гарантировать своевременную доставку товаров и удовлетворение клиентов.

2. Экспедирование грузов. Транспортно - экспедиционные компании нацелены на поиск наиболее эффективных, эффективных и доступных способов доставки грузов из одного пункта назначения в другой. Большинство этих компаний на самом деле не обрабатывают какие-либо грузы, а вместо этого имеют дело со всеми компаниями, которые это делают, и имеют тесные отношения с портами по всему миру, а также экспертные знания документации и тарифов[41].

3. Складирование и распределение. Это включает в себя непосредственное хранение товаров правильно и надежно на специализированных складах, а затем распределение их по нужным местам по всему миру с использованием правильной формы фрахта. В зависимости от того, куда нужно доставить товар, это может быть воздушный, морской или сухопутный фрахт.

Как правило, товары будут отслеживаться, чтобы клиент и отправитель могли точно узнать, где находятся товары, и оценить сроки доставки. Все товары должны быть правильно упакованы и иметь правильную документацию для обеспечения быстрой транспортировки.

4. Производственная логистика. Производственная логистика относится к управлению различными поставками, частями и этапами продукта, собирающимися в одном месте для сборки, готовыми к распределению в виде готового продукта[16, стр. 63].

Это включает в себя большую координацию и организацию, чтобы гарантировать, что все товары придут в те же сроки, чтобы избежать задержек в дальнейшем.

5. Входящая логистика. Представьте себе уравнение спроса и предложения – входящая логистика относится к управлению аспектом " предложения' этой цепочки. Входящая логистика включает в себя процессы заказа, получения, хранения и транспортировки сырья и других входящих товаров.

6. Обратная логистика. Обратные логистические компании - это компании, которые занимаются возвратом нежелательных или неиспользованных продуктов от клиентов обратно производителю или самому бизнесу. Это довольно новая форма управления логистикой, но становится все более популярной, чтобы справиться с растущим спросом на онлайн-покупки и возвраты.

Существуют различные уровни логистических услуг: 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL и т. д. Часть этой договоренности заключается в том, чтобы иметь дело со сложными требованиями современного рынка. Все чаще создаются новые уровни для наиболее эффективного решения бизнес - задач. В настоящее время наиболее распространенными категориями являются 3PL, 4PL и 5PL. Однако весь диапазон составляет от 1PL до 10PL [41]. Первые пять могут быть классифицированы следующим образом:

Логистика первой стороны (1PL): в этом случае производитель может обрабатывать свои потребности в доставке и складировании. Компании 1PL будут иметь выделенный парк грузовиков. Немногие компании в наши дни полагаются на такую модель, потому что аутсорсинг повышает гибкость – рис. 1.3[24, стр. 101].



Рисунок 1.3. Логистика первой стороны (1PL)

Сторонняя логистика (2PL): в этом случае поставщик обрабатывает только транспортный аспект в цепочке поставок. Примеры такого подхода включают судоходные и автотранспортные компании – рис. 1.4.



Рисунок 1.4. Сторонняя логистика (2PL)

Сторонняя логистика (3PL): Эта категория управляет как исходящими, так и входящими транспортными запросами в дополнение к складированию. Эти поставщики обычно арендуют складские помещения, а также не владеют парком грузовых автомобилей. Вместо этого они передают эти аспекты другим перевозчикам для целей доставки и фрахта [14, стр. 306]. Такой подход сегодня популярен как у малого, так и у крупного бизнеса – рис. 1.5.



Рисунок 1.5. Сторонняя логистика (3PL)

Сторонняя логистика, или 3PL. Сторонняя логистика, или 3PL, используется при обращении к центру выполнения или складу выполнения. Компании, предоставляющие услуги 3PL, предлагают многие из тех же услуг, что и компании по выполнению заказов. Эти услуги включают:

1. FTL и LTL грузовые перевозки;
2. Управление запасами;
3. Комплектация и настройка;
4. Комплектация и упаковка;
5. Обратная логистика (возврат);
6. Доставка и получение;
7. Складирование[21, стр. 39].

В соответствии с этим соглашением сторонняя логистическая компания выступает в качестве компании по выполнению услуг электронной коммерции. Его роль заключается в предоставлении всех необходимых услуг для логистических операций.

Некоторые из этих провайдеров оборудованы для холодного выполнения. Это означает, что они могут хранить и отправлять пищевые продукты, которые требуют охлаждения или замораживания. Другие компании 3PL хранят и отправляют опасные материалы. Некоторые компании даже специализируются в определенной нише, такой как тяжелые, громоздкие и дорогостоящие продукты[37, стр. 479].

Лучшие компании 3PL являются частью технологической революции. Например, они полагаются на программное обеспечение, которое может отслеживать все действия. Подавляющее большинство 3PLs имеют информационные панели, которые позволяют клиентам получать доступ к данным логистики в режиме реального времени, чтобы помочь в принятии решений. Эффективный поставщик услуг 3PL обладает сочетанием технических, складских и логистических компетенций.

Логистика четвертой стороны (4PL): в соответствии с этим соглашением компании не имеют никаких физических активов, которые будут использоваться для перемещения продуктов. Вместо этого они играют консультационную роль в управлении процессом для своих клиентов. Они будут заключать контракты с 3PLs [10, стр. 99], грузовыми компаниями и другими компаниями для оказания необходимой поддержки. Некоторые клиенты считают их консьержем выполнения, основываясь на их опыте в сборке и управлении аутсорсинговой цепочкой поставок – рис. 1.6.

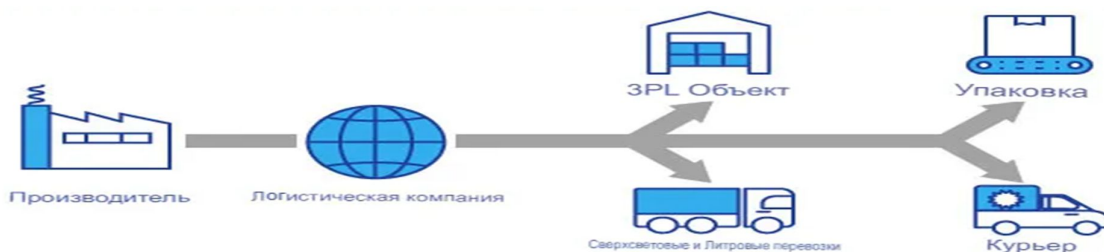


Рисунок 1.6. Логистика четвертой стороны (4PL)

Пятая сторона логистики (5PL): это обновление до уровня консалтинга 4PL. В этом случае поставщик объединяет потребности в доставке нескольких 3PLs. Это позволяет использовать доминирование на рынке для переговоров о выгодных тарифах перевозчиков. Например, некоторые компании используют 5PL для управления всеми аспектами цепочки поставок. Поставщик предоставляет услуги и заключает соответствующие контракты от вашего имени в соответствии с настоящим соглашением – рис. 1.7.

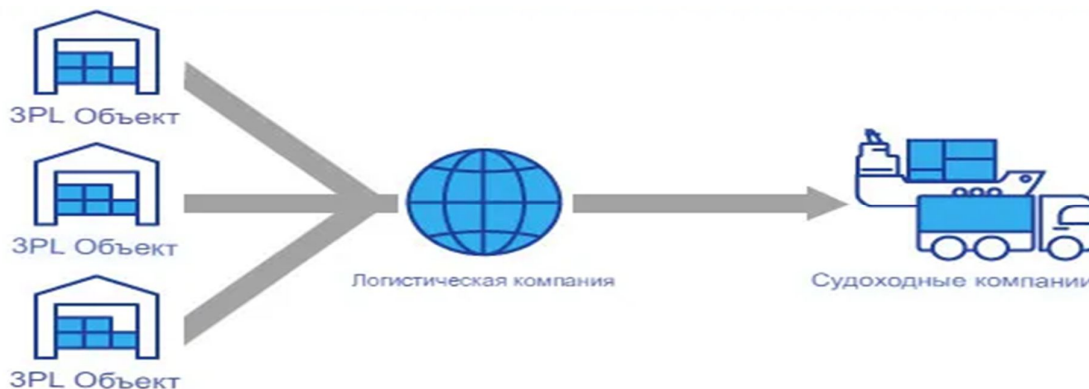


Рисунок 1.7. Пятая сторона логистики (5PL)

До 1980-х годов аутсорсинг логистики был редкостью. Аутсорсинг начался как ответ на изменение правил в отрасли. Внедрение новых технологий также значительно трансформировало цепочки поставок. Это привело к появлению 3PL, 4PL, 5PL и других сервисов для удовлетворения новых потребностей.

С развитием и внедрением искусственного интеллекта или ИИ дальнейшие изменения в отрасли были неизбежны. Действительно, некоторые из них уже предполагают услуги 10PL в будущем, но они еще не были введены в эксплуатацию и коммерциализированы. Вот некоторые из ожидаемых событий в ближайшем будущем.

Шестая сторона логистики (6PL): ожидается, что они обеспечат экологически обоснованное управление цепочками поставок. Ключевые показатели эффективности в этой нише будут сосредоточены на использовании ресурсов и возобновляемой деятельности. Кроме того, они могут также учитывать справедливость в управлении цепочками поставок. Предполагается, что поставщики

должны будут соответствовать высоким стандартам экологической и социальной ответственности.

Seventh-party logistics (7PL): это комбинация услуг 3PL и 4PL, включая полный спектр услуг, складирование и транспортные услуги "все в одном". Поставщик 7PL обладает опытом стратегического управления поставщика 4PL; с дополнительным преимуществом владения и контроля определенных физических активов, таких как склад, который был бы типичным для поставщика 3PL [11, стр. 125].

8PL и далее: Помимо 7PL, конфигурация управления цепочками поставок отражает приоритеты и конкретную бизнес-модель клиента. Ожидается, что комитет высокого уровня будет создан в формате 8PL. Затем комитет проанализирует отраслевую практику, чтобы предложить меры по устранению пробелов. Уровень 9PL-это определение краудсорсинговых решений, которые отвечают требованиям доставки последней мили. Примеры включают Luft или Doordash. Между тем, все поставщики 10PL используют искусственный интеллект, так что цепочка поставок становится самосознательной и может работать сама по себе.

Таким образом, управление логистикой фокусируется на эффективности и эффективном управлении повседневной деятельностью, касающейся производства готовой продукции и услуг компании. Этот тип управления является частью управления цепочками поставок и планирует, реализует и контролирует эффективный, эффективный прямой и обратный поток и хранение товаров. Этот процесс, как уже упоминалось, происходит между точкой происхождения и точкой потребления, чтобы соответствовать требованиям, установленным клиентами. Основная цель управления логистикой-выделить нужное количество ресурса или ввода в нужное время. Это также гарантирует, что он попадет в заданное место в надлежащем состоянии, доставляя его правильному внутреннему или внешнему клиенту.

1.3. Методы оценки эффективности управления логистикой на предприятии

Эффективная цепочка поставок и логистические процедуры важны, поскольку они снижают затраты и поддерживают, и повышают производительность. Некачественная логистика, с другой стороны, приводит к несвоевременным поставкам, несоответствию требованиям потребителей и, в конце концов, в конечном итоге приводит к краху бизнеса. Потребители постоянно требуют лучшего обслуживания, и это побудило участников цепочки поставок стремиться обеспечить быстрое, точное и качественное обслуживание. Управление логистикой отвечает за то, чтобы эта цель материализовалась и была установлена удовлетворенность клиентов.

Система оценки логистической деятельности современного предприятия должна включать следующие основные составляющие: показатели оценки, единицы измерения, оценочную базу. От того, насколько точно выбранные показатели будут отражать содержание и направленность логистической деятельности, зависит объективность ее оценки и дальнейшая корректировка логистической стратегии предприятия[9, стр. 82].

Таблица 1.3 - Классификация показателей оценки логистической деятельности

Признак классификации	Вид показателя	Признак классификации	Вид показателя
Масштаб выполнения анализа	1. Общие. 2. Специальные	Получаемая характеристика	1. Количественные 2. Качественные
Вид показателя	1. Натуральные. 2. Стоимостные	Охват периодом	1. Перспективные. 2. Годовые. 3. Квартальные. 4. Месячные
Роль в управлении	1. Нормативные. 2. Плановые. 3. Учетные. 4. Отчетные. 5. Аналитические	Способ расчета	1. Прямые. 2. Обратные. 3. Абсолютные. 4. Относительные. 5. Приростные
Степень синтеза	1. Частичные (единичные). 2. Обобщенные. 3. Общий (интегральный)	Причинно-следственное отношение	1. Факторные. 2. Результатные

Эффективность в любой работе играет главную роль, будь то логистика или любая другая услуга. Некоторые из ключевых показателей эффективности логистики следующие: емкость склада, время доставки, точность заказа,

своевременная доставка, транспортные расходы, поврежденные продукты, коэффициент оборачиваемости запасов, емкость склада. Емкость склада является важным фактором для мониторинга запасов и расчета логистических операций[27, стр. 102].

Управление логистикой также имеет решающее значение для создания видимости в цепочке поставок любой компании. Поскольку исторические данные анализируются, и движение товаров отслеживается в режиме реального времени с помощью advanced transportation management systems (TMS), логистика использует эту информацию для оптимизации процессов и предотвращения потенциальных сбоев[5, стр. 145].

Кроме того, видимость цепочки поставок создает основу для значительной экономии затрат на операции. Правильные процедуры управления логистикой увеличивают доход и дают бизнесу контроль над входящими грузами; позволяют организовать обратный поток товаров; поддерживают запасы на оптимальном уровне; и используют грузовые перемещения на соответствующих видах транспорта. Все эти факторы способствуют сокращению затрат[3, стр. 141].

Для оптимизации логистики компании или предприятия требуется ее объективная оценка. Она производится на основании следующих 4-х показателей:

1. Общие издержки. Оценке подвергается совокупный объем затрат на логистику, включая администрирование процессов и риски возникновения ущерба различного характера. Результат выражается в процентном соотношении – издержки/стандартные, объемные или ресурсные показатели, например, объем продаж компании за определенный период.

2. Продолжительность логистического цикла – среднее время на выполнение одного заказа (доставки). Начальная точка для расчета – прием заказа, конечная – возвращение транспорта на склад предприятия или оператора.

3. Качество сервиса. Это субъективный параметр, который может оцениваться на основании обратной связи от заказчиков, клиентов, участников процесса. Для его измерения могут использоваться: безопасность, надежность, скорость, вежливость и масса других параметров.

4. Логистическая продуктивность. Может оцениваться такими параметрами, как прибыльность от вложений с разбивкой на логистические циклы, или оборот груза за единицу времени.

Основываясь на полученных критериях каждого показателя, производится оптимизация рабочих процессов.

Эффективность логистической деятельности, организуемой по соответствующему каналу, может быть определена по формуле:

$$R = \frac{S - C_{\text{ТД}}}{C_{\text{ТД}}} \quad (1)$$

Где:

R – норма прибыли процесса товародвижения;

S – торговая выручка предприятия;

C_{ТД} – издержки товародвижения.

Логистический подход к анализу деятельности торгового предприятия способствует выявлению ресурсов, повышению конкурентоспособности торгового предприятия, повышению эффективности использования торгового капитала, решить проблему оптимизации торговой деятельности.

Фактором успеха логистической системы является оптимизация и рационализация логистической системы в целом, а также подчинение или улучшение среды социальной системы[1, стр. 77].

В определенных пределах движение «объектов», состоящих из основных процессов, таких как заготовка, производство, продажа и перерасход, а также осуществление транспортировки, инвентаризации, упаковки, погрузки и разгрузки, обработки информации, обработки распределения и т.д.

Формируется ряд взаимосвязей, органическое целое, состоящее из динамических элементов, которые ограничены. Все элементы логистики взаимодействуют и взаимодействуют друг с другом, чтобы в полной мере использовать преимущества системного подхода[33, стр. 23].

Современная логистическая система - это система большой дисперсии. Отражено в двух аспектах: во-первых, большой географический интервал, а во-вторых, большой промежуток времени. Стоит упомянуть, также, что даже в

микрологистических системах распространено пересечение различных макрорегионов. Это затрудняет управление системой и влечет зависимость от информационных систем[19, стр. 138].

Современная логистическая система является членимой системой. Сама современная Логистическая система членима и может быть разбита на несколько подсистем. Существует связь между временем и пространством и использованием ресурсов между системой и системой, между подсистемой и подсистемой. Есть также взаимосвязи между общей целью, общей стоимостью и общим результатом операции.

По операционному звену логистической системы его можно разделить на следующие подсистемы: система логистической упаковки; система погрузочно-разгрузочных работ; система транспортировки материалов; система хранения материалов; система обработки материалов; система переработки материалов.

Современная логистическая система является динамичной системой. Логистическая система меняется в зависимости от спроса, предложения, канала, цены, часто меняются элементы системы и системные операции, производственные условия, изменения ресурсов, сотрудничество между предприятиями и другие факторы будут влиять на логистику.

Эффективное управление логистикой обеспечивает плавный поток коммуникаций и продуктов, улучшает отношения с клиентами и сводит к минимуму необходимость поддержания избыточных запасов. Это также помогает уменьшить количество ошибок, сократить сроки доставки и увеличить доходы.

Таким образом, принятие решений в области формирования логистической системы организации является сложным процессом, и с ним всегда связана некоторая неопределенность. При этом, процесс системы оценочных показателей логистической деятельности предприятия должен базироваться на теории компромиссов. Согласно ей, компромисс заключается в выборе наиболее подходящих для оценки комбинаций показателей, единиц измерения и базы агрегирования. Это позволит конкретные данные о различных видах логистических операций и процессов, осуществляемых в пределах логистической системы

предприятия, органично соединить между собой и в единой комплексной системе оценить и результативность, и эффективность логистической деятельности не только предприятий, но и логистическую деятельность в границах цепей поставок. Анализ логистической деятельности конкретного предприятия проведем во второй главе исследования.

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ В ООО «СПОРТМАСТЕР»

2.1. Анализ розничной торговли спорттоварами

В агентстве Data Insight изучили рынок спортивных товаров России, рассмотрев потребительские предпочтения онлайн-покупателей в 17 крупнейших городах страны. А это – порядка 35 млн человек и 30 млн заказов.

Лидерами относительного потребления спорттоваров стали Краснодар, Москва и Санкт-Петербург, причем на два последних приходится 27,1% в деньгах и 26,3% в штуках от всех онлайн-заказов в категории – рис. 2.1.

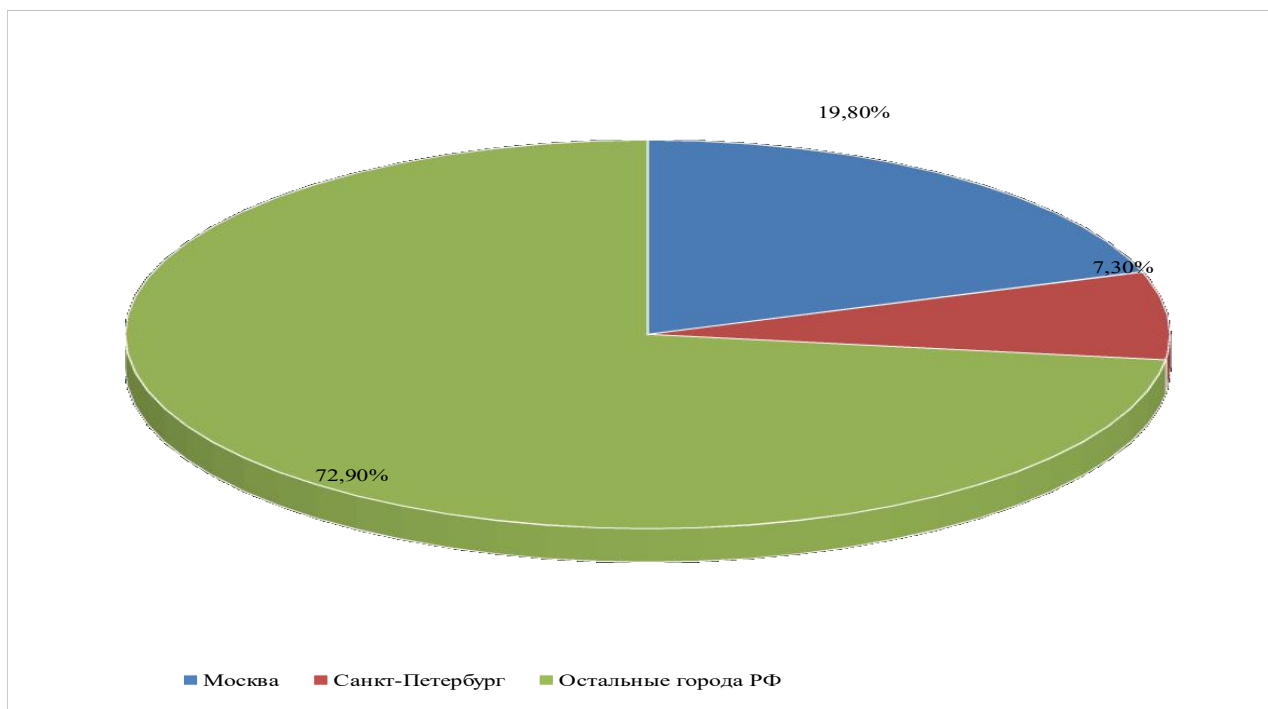


Рисунок 2.1. Продажи спорттоваров по регионам, %

Зато краснодарцы покупают значительно чаще среднего по стране. На одного жителя этого города приходится порядка 3,4 покупки в год. Для сравнения, в столице этот показатель равен 2,1 заказа.

В январе спорттовары практически не интересны. Самые хорошие результаты приносит профильным интернет-магазинам второй квартал, особенно апрель. В среднем, с апреля по июнь продажи повышаются на 10%.

Однако, сезонность спорттоваров также сильно зависит от региона и от города к городу заметно отличается. Например, в Казани июль является месяцем с

наибольшими продажами (в 1,3 раза большими, чем в среднегодовые), а в Ростове-на-Дону в это же время спорттовары востребованы слабо (0,8 от среднегодовых).

Доставка "до двери" чаще востребована весной. На ее долю приходится 32-34% от общего объема доставленных посылок. В декабре это значение опускается до 28%. В Москве круглый год показатель гораздо выше – около 70%, что примерно в два раза больше, чем во всех остальных городах, попавших в исследование.

Кроме того, выбор формы доставки коррелирует с суммой покупки и числом позиций в чеке. Чем вышесредний чек и чем больше в нем позиций – тем выше вероятность, что покупатель предпочтет, чтобы заказ курьер привез сразу на дом. Так, при покупке на сумму до 1000 рублей доставку до двери выбирают только 15% клиентов, а когда сумма вырастает в десять раз – уже 55%.

При этом, если в чеке более десяти товаров, вероятность выбора курьерской доставки снижается. Такие объемные заказы покупатели предпочитают забирать самостоятельно.

Дольше всех своих заказов ждут жители Красноярска – в среднем почти шесть дней. Лидируют по срокам традиционно Москва и Санкт-Петербург, где посылки приходят за 2-3 дня.

Предоплаченные заказы во всех городах в среднем за год составляют от 34% до 41% от всего объема сегмента. Более охотно готовы платить заранее жители Урала и азиатской части России. Аналитики связывают это с тем, что "западные" регионы привыкли пост оплате и не готовы отказываться от уже сформировавшейся привычки.

В период пандемии, с последней декады марта к концу первой декады апреля количество заказов удвоилось, а объем продаж в деньгах почти утроился. Самыми "урожайными" днями стали дни с 30 марта по 10 апреля.

При этом доля предоплаченных заказов в те же дни начала снижаться, а количество доставок до двери выросло со средних 51% до 88% от общего числа. Сроки доставки при этом увеличились в среднем на 13% и достигали трех с половиной дней с момента оформления заказа.

30 крупнейших спортивных ретейлеров суммарно насчитывают чуть более 2 тыс. розничных точек. Это более 80% всех сетевых магазинов в стране.

На российском рынке осталось всего две сети, представленные как минимум в 100 населенных пунктах. Лидер — «Спортмастер». Магазины этой сети расположены более чем в 200 городах России. На второй-третьей позиции — Adidas и Reebok, большая часть магазинов которых находится в одних и тех же городах. Четвертой компанией по представленности в России является «Триал-Спорт», управляющая магазинами в 74 городах.

Топ-10 крупнейших спортивных ретейлеров по выручке в 2021 году в России:

1. ГК «Спортмастер». Группа компаний «Спортмастер», лидер по выручке в России, развивает в стране, кроме собственной сети «Спортмастер», несколько франшиз: «Спортландия», Columbia и Weekender.

В 2021 года группа насчитывала более 500 магазинов в России. Из них 422 точки — это магазины под брендом «Спортмастер», работающие в 229 городах России, ближнего и дальнего зарубежья, 87 — точки под брендом Columbia в 64 городах России и странах СНГ, 66 — под вывесками «Спортландия». За последний год «Спортмастер» стал крупнейшей сетью магазинов в стране по числу точек, опередив Adidas.

2. Группа компаний Adidas. Компания, созданная Адольфом и Рудольфом Дасслерами в 1924 году (впрочем, сам бренд возник в 1948-м), продает сегодня продукцию под брендами Adidas и Reebok, которая производится более чем на 780 предприятиях в 56 странах. Группа управляет 2464 магазинами по всему миру. В России компания имеет 378 точек Adidas и 258 магазинов Reebok.

3. Французская сеть Decathlon. Сеть спортивных товаров, основанная во французском Лилле в 1976 году, в России первый магазин открыла в 2006 году. В настоящее время в нашей стране сеть насчитывает 56 магазинов в формате супер- и гипермаркет. С весны 2018 года ретейлер стал открывать в России отдельно стоящие объекты (до этого магазины открывались в ТРК).

4. Американская сеть Nike. Компания создана в 1964 году студентом Филом Найтом, бегуном на средние дистанции в команде Орегонского

университета, и его тренером Биллом Бауэрманом. В настоящее время компания производит продукцию под брендами Nike, Air Jordan, Total 90, Team Starter и другими, а также контролирует компании, выпускающие товары под брендами Converse и Hurley International. Российская сеть Nike насчитывает 68 магазинов. Ее выручка в 2017 году выросла по сравнению с 2016 годом с 6,2 млрд до 6,7 млрд рублей.

5. Немецкая сеть Puma. Спортивная компания основана в 1948 году. Ее штаб-квартира находится в Германии, в городе Херцогенаурах. Выручка компании в 2021 году составила 4,1 млрд евро, EBITDA — 315 млн евро. Выручка в России за прошлый год выросла с 4,5 млрд до 5 млрд рублей. Число магазинов под вывеской Puma в России — 61.

6. Австралийская сеть Quiksilver. Эта компания основана в 1969 году Аланом Грином в Австралии. В настоящее время головной офис находится в США. Quiksilver — один из крупнейших производителей обуви, одежды и аксессуаров для серфинга, сноубординга, скейтбординга и схожих видов спорта, которые продаются под брендами Quiksilver, DC Shoes, Roxy. В России у компании 57 магазинов, а выручка в 2021 году выросла до 3,3 млрд рублей против 3 млрд в 2020 году.

7. Российский бренд Bosco Sport. Эта торговая марка спортивной одежды создана в 2001 году и входит в российскую группу компаний Bosco di Ciliegi, крупнейшим акционером которой является Михаил Куснирович. Компания имеет более 200 монобутиков по продаже одежды премиального сегмента, среди которых Alberta Ferretti, Antonio Marras, Brooks Brothers, Paul Smith, Sportmax, а также магазины мультимарки Bosco Sport, Bosco Uomo, Bosco Bambino.

8. Российская сеть «Кант». Сеть, насчитывающая 20 магазинов, входит в группу компаний «Кант». В нее также входят одноименный спортивный комплекс, крупная дилерская сеть, горнолыжная школа «Нагорная», ресторан альпийской кухни «Шале», теннисные корты, тренажерный зал, батутный комплекс.

9. Российская сеть «Чемпион». Компания основана башкирским предпринимателем Адилем Юлдашевым. Сегодня это 29 мультибрендовых

магазинов, работающих в сегменте масс-маркет. Выручка сети в 2021 году сократилась по сравнению с 2020 годом с 1,6 млрд до 1,4 млрд рублей.

10. New Balance. New Balance создана в 1906 году в США 33-летним эмигрантом из Англии Уильямом Райли. Он основал лабораторию по разработке и производству корректирующих устройств. Наблюдая за курицей, гуляющей в саду, Райли обратил внимание на ее исключительную устойчивость и превосходный баланс при ходьбе за счет строения лапы, имеющей три точки опоры.

Компания «Спортмастер» основана в 1992 г. братьями Фартушняк и Дмитрием Дойхен, которые зарегистрировали организацию «Илион» торгово-закупочного типа. С 1993 г. запущены поставки в РФ тренажеров марки Kettler. Первая розничная точка Кеттлер-Спорт открылась в Москве в 1995 г.

Регистрация торгового бренда Спортмастер произошла в 1996 г., а в 1997 г. образована одноименная группа компаний. Внедрение в регионы началось с 2000 г. Организация удостоилась награды «Бренд года» в 2002 г. в конкурсе среди торговых сетей. С 2003 г. руководство приступило к развитию проекта Остин, запустив первые торговые точки по реализации одежды в стиле casual.

Объектом исследования по выбранной теме является филиал в г. Чебоксары – ООО «Спортмастер» – предприятие розничной и оптовой торговли (ОКВЭД 47.71.1).

Компания присутствует на рынках России, Белоруссии, Украины, Казахстана и Китая. Организационная структура представлена на рис. 2.2.



Рисунок 2.2. Торговая сеть ООО «Спортмастер»

Федеральная розничная сеть магазинов «Спортмастер» занимает 20 % российского рынка спортивных товаров. Уникальность стратегии компании в широком использовании системы франчайзинговых отношений и реализуемой концепции мульти брендового магазина спортивных товаров, которая позволяет ритейлеру снизить свою зависимость от конкретного поставщика.

Сегодня торговая марка «Спортмастер» возглавляет список российских спортивных магазинов, является генеральным партнером множества турниров и соревнований, в том числе Олимпийских игр.

Франшиза ООО «Спортмастер» дает возможность всегда получать высокий доход, быстро развиваться и принимать участие в главных спортивных мероприятиях страны и городах своего присутствия.

Анализ макроокружения проведен по методике PEST - анализа. Количественный PEST - анализ внешней среды ООО «Спортмастер» представлен подробно в приложении 3.

По результатам данного анализа, можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на деятельность организации могут оказать политико-экономические факторы. Необходимо отслеживать изменения политической и экономической ситуации в России и оперативно на них реагировать.

Для изучения непосредственного окружения необходимо проанализировать специфическое влияние участников микросреды на организацию: покупателей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы, контактных аудиторий, маркетинговых посредников.

Покупатели: «Спортмастер» предлагает покупателям широкий ассортимент спортивных товаров. В числе поставщиков более двадцати иностранных производителей. Благодаря этому в фирменных магазинах «Спортмастер» представлен ассортимент, ориентированный на широкие слои населения. Компания ориентирована на массового покупателя, поэтому предлагает товары по ценам среднего и ниже среднего уровням. Так же предоставляются различные дополнительные услуги: сборка и установка тренажеров.

Поставщики: Поставщиками ООО «Спортмастер» являются российские и

зарубежные. Многие из этих предприятий работают по толлингу (изготовление из сырья заказчика за рубежом и обратный ввоз готовой продукции), это позволяет выполнять в срок заказы больших объемов и экономить на производстве продукции. После приостановления Федеральной таможенной службой выдачи лицензий российским заводам на работы по толлингу, многие поставщики не смогли обеспечить компанию продукцией в требуемых объемах. Возникли перебои с поставками. Некоторые поставщики прекратили свое сотрудничество с ООО «Спортмастер», так как работают только по предоплате, а у компании не хватает собственных оборотных средств для единовременной оплаты всей стоимости заказа.

Конкуренты: Основными конкурентами на рынке спортивных товаров для ООО «Спортмастер» являются фирменные магазины Адидас, Найк, Рибок, Интерспорт. Этим спортивным ритейлерам (сетевые предприятие, включающее в себя несколько магазинов) объединяет то, что они имеют собственное производство. За этими спортивными магазинами стоят крупные торговые бренды, которые совместно вытесняют мелкие фирмы.

Рынок рабочей силы: В кризисной экономической ситуации многие организации были вынуждены сокращать штат до минимально необходимого числа сотрудников, поэтому в данный момент рынок труда насыщен квалифицированными специалистами любой отрасли. Продавцы-консультанты на данный момент относятся к наиболее востребованным работникам. Для организации состояние рынка рабочей силы с одной стороны дает возможность в обеспечении организации кадрами необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, стоимости рабочей силы и возраста для решения своих задач, с другой стороны усиливает конкуренцию между работодателями.

Маркетинговые посредники - организации, помогающие предприятию осуществлять маркетинговую деятельность (СМИ, торговые посредники, исследовательские фирмы и т. д.). Среди них наибольшее влияния оказывают СМИ, так как компания проводит обширную рекламную политику.

Контактные аудитории: организации, социальные группы, не являющиеся прямыми партнерами по бизнесу, но способные оказать влияние на успешность

деятельности предприятия на конкретном рынке (финансовые круги, СМИ, государственные учреждения, общественные организации, местные органы власти, широкая общественность). Как наиболее важную, среди них, можно выделить широкую общественность. На данный момент появилось достаточно много негативных отзывов в адрес компании, что может негативно сказаться на дальнейшем развитии. Необходимо повышать лояльность общественности и не допускать распространения слухов[14,стр.129]

Изучая внешнюю среду, необходимо сконцентрировать внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в той же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Для анализа внешней и внутренней среды можно воспользоваться методом SWOT - анализа (приложение 4).

Из результатов анализа следует, что компания имеет большое количество внутренних слабостей, но в тоже время присутствуют такие важные сильные внутренние стороны как экономия на масштабах, высокая доля рынка, известность торговой марки.

В сложившихся условиях для компании сейчас наиболее подходящей является стратегия выживания, так как выход на новые рынки затруднен из-за недостатка собственных оборотных средств и сложностью в получении кредита. Необходимо сконцентрировать внимание на уже существующих объектах, повышать качество товара, снизить текучесть кадров. Также необходимо погасить долги перед поставщиками и кредиторами, во избежание перебоев с поставками. Дальнейшее развитие компании рекомендуется после стабилизации экономико-политической ситуации в России.

2.2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Спортмастер»

ООО «Спортмастер» предлагает широкий, сбалансированный ассортимент товаров для спорта и отдыха для всей семьи, в который включаются следующие группы товаров:

- тренажеры;
- товары для туризма и отдыха; товары для игровых видов спорта; спортивный инвентарь; спортивная обувь;
- спортивные товары для детей.

Кроме того, ООО «Спортмастер» предлагает спортивный инвентарь для организаций города – спортивных центров, залов, секций.

В 2007 г. начали работу спортивные гипермаркеты. В 2011 г. компания открыла пункты продаж в Казахстане, а с 2013 г. — в Китае, а также запустило проект Funday, в рамках которого были созданы магазины по продаже детской и взрослой одежды.



Рисунок 2.3. Логотип Группы Компаний «Спортмастер»

Группа Компаний «Спортмастер» входит в ТОП 10 ведущих мировых спортивных розничных сетей. ГК «Спортмастер» сегодня – это эффективная, динамично растущая, конкурентная, инновативная и технологичная, интернациональная компания, оперирующая на международных рынках.

Миссия ООО «Спортмастер»:

- развивать успешный бизнес, предлагая клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса;
- способствовать оздоровлению наций в разных странах, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество

жизни своих клиентов.

Лозунг ООО «Спортмастер»: Наш покупатель – самое ценное, что у нас есть.

Целью деятельности ООО «Спортмастер» является извлечение прибыли с максимальным удовлетворением потребностей покупателей.

Задачами деятельности ООО «Спортмастер» являются:

- получение максимальной прибыли;
- удовлетворение потребностей покупателей; снижение себестоимости;
- рост товарного ассортимента в связи с потребностями рынка.

Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Организационная структура управления ООО «Спортмастер» в г. Чебоксары представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4. Организационная структура ООО «Спортмастер»

Анализируя организационную структуру управления, можно сделать вывод о том, что структура управления ООО «Спортмастер» является линейно-функциональной.

Плюсы линейно-функциональной структуры управления:

- компетентность функциональных руководителей, возможности для карьерного роста;
- эффективное использование ресурсов;

— контроль деятельности, как целых подразделений, так и отдельных исполнителей.

Минусы линейно-функциональной структуры управления.

В данной структуре объединяются преимущества линейной и функциональной структур. К недостаткам структуры относится то, что происходит расширение аппарата управления, его бюрократизация, увеличивается время принятия решений из-за необходимости согласований, сохраняется проблема координации функциональных служб.

Расчет технико-экономических показателей ООО «Спортмастер» представлен в таблице 2.1. Данные для составления таблицы представлены в приложении 1 и 2.

Таблица 2.1 – Расчет технико-экономических показателей ООО «Спортмастер»

Показатели	2019 г, тыс. руб.	2020 г, тыс. руб.	2021 г, тыс. руб.	Изменение в 2021 г. по сравнению с 2020 г.		Изменение в 2021 г. по сравнению с 2019 г.	
				Абсолютное, тыс. руб.	относительное, %	Абсолютное, тыс. руб.	относительное, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютные показатели:							
1.Выручка, тыс. руб.	107408076	112421194	101894831	-10526363	-9,36	-5513245	-5,13
2.Полная себестоимость (себестоимость продаж + коммерческие расходы), тыс. руб.	87488408	97078056	89539748	-7538308	-7,77	2051340	2,34
3.Прибыль от продаж, тыс. руб.	19919668	15343138	12355083	-2988055	-19,47	-7564585	-37,98
4.Чистая прибыль, тыс. руб.	15652409	8455302	10305922	1850620	21,89	-5346487	-34,16
5.Стоимость имущества (активов), тыс. руб.	58824066	64599040	82404151	17805111	27,56	23580085	40,09
6.Стоимость основных средств, тыс. руб.	5866887	7169525	7179851	10326	0,14	1312964	22,38
7.Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	51986616	56425832	73588524	17162692	30,42	21601908	41,55
8.Численность работников, чел.	10915	10972	11125	153	1,39	210	1,92

Продолжение таблицы 2.1

Относительные показатели:							
9. Затратоемкость продукции (п. 2 / п. 1), руб./руб.	0,81	0,86	0,88	0,02	1,76	0,06	7,88
10. Рентабельность продаж (п. 3 × 100 / п. 1), %	18,55	13,65	12,13	-1,52	-11,16	-6,42	-34,62
11. Рентабельность имущества (активов) (п. 4 × 100 / п. 5), %	26,61	13,09	12,51	-0,58	-4,45	-14,10	-53,00
12. Коэффициент оборачиваемости имущества (активов) (п. 1 / 5), оборотов	1,826	1,740	1,237	-0,504	-28,95	-0,589	-32,28
13. Фондоотдача (п. 1 / п. 6), руб./руб.	18,308	15,680	14,192	-1,489	-9,49	-4,116	-22,48
14. Фондоёмкость (п. 6 / п. 1), руб./руб.	0,055	0,064	0,070	0,007	10,49	0,016	29,00
15. Фондово-оруженность (п. 6 / п. 8), тыс. руб./чел.	537,51	653,44	645,38	-8,06	-1,23	107,87	20,07
16. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (п. 1 / п. 7), оборотов	2,066	1,992	1,385	-0,608	-30,50	-0,681	-32,98
17. Производительность труда (п. 1 / п. 8), тыс. руб./чел.	9 840,41	10 246,19	9 159,09	-1 087,10	-10,61	-681,32	-6,92

По данным, приведенным в таблице 2.1, можно сделать следующие выводы.

Прирост выручки в 2020 г. по сравнению с 2019 г. составил 5.013.118 тыс. руб. или 4,67%. Затем снижение в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составило 10.526.363 тыс. руб. или 9,36%. Таким образом, за 2019-2021 гг. данный показатель снизился на 5,13%. Следовательно, выручка ООО «Спортмастер» продемонстрировала негативную динамику.

Прирост полной себестоимости в 2020 г. по сравнению с 2019 г. составил 9.589.648 тыс. руб. или 10,96%. Затем снижение в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составило 7.538.308 тыс. руб. или 7,77%. В итоге за 2019-2021 гг. данный показатель увеличился на 2,34%. Таким образом, полная себестоимость ООО «Спортмастер» существенных изменений не претерпела. Необходимо отметить, что производство

продукции, выполнение работ, оказание услуг в 2021 г. стало более затратно по сравнению с 2019 г. Действительно, если в 2019 г. на 1 руб. выручки приходилось 0,81 коп. в виде себестоимости, тогда как в 2021 г. этот показатель был выше и составлял 0,88 коп. Таким образом, по данному критерию в структуре выручки произошли негативные изменения.

ООО «Спортмастер» работает, получая положительный финансовый результат от продаж. Например, в 2019 г. сумма прибыли от продаж составила 19.919.668 тыс. руб. (18,55% от суммы выручки); в 2020 г. – 15.343.138 тыс. руб. (соответственно, 13,65%); в 2021 г. – 12.355.083 тыс. руб. (12,13% выручки). В 2020 г. по сравнению с 2019 г. сумма прибыли от продаж сократилась на 22,97%. Затем в 2021 г. по сравнению с 2020 наблюдалось снижение на 19,47%. В целом в течение анализируемого периода сумма прибыли от продаж сократилась на 37,98%, что негативным образом характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании.

ООО «Спортмастер» работало, получая положительный чистый финансовый результат. Например, в 2019 г. сумма чистой прибыли составила 15.652.409 тыс. руб. (или 14,57% к выручке); в 2020 г. – 8.455.302 тыс. руб. (соответственно, 7,52%); в 2021 г. – 10.305.922 тыс. руб. (10,11% к выручке). В 2020 г. по сравнению с 2019 г. сумма чистой прибыли сократилась на 45,98%. Затем в 2021 г. по сравнению с 2020 г. имел место прирост на 21,89%. В целом в течение анализируемого периода сумма чистой прибыли сократилась на 34,16%, что негативным образом характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании. Отрицательная динамика чистого финансового результата позволяет предложить, что за счет данного фактора эффективность работы компании снизилась.

Продажи компании являлись рентабельными. В 2019 г. значение данного показателя составляло 18,55%; в 2020 г. – оказалось равным 13,65%; в 2021 г. – составило 12,13% (т.е. компания работала прибыльно). Таким образом, динамика рассматриваемого показателя на протяжении 2019-2021 гг. оказалась негативной. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. снижение данного показателя составило 26,42%. В следующем году сокращение составило 11,14%. Такая динамика отрицательно

характеризует ситуацию с рентабельностью продаж.

Использование активов компании на протяжении анализируемого периода было рентабельным. В 2019 г. значение данного показателя составляло 26,61%; в 2020 г. – оказалось равным 13,09%; в 2021 г. – составило 12,51% (т.е. компания работала прибыльно). Таким образом, динамика рассматриваемого показателя на протяжении 2019-2021 гг. оказалась негативной. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. снижение данного показателя составило 50,81%. В следующем году сокращение составило 4,43%. Такая динамика отрицательно характеризует ситуацию с рентабельностью активов.

Количество оборотов, совершенных активами компании, в 2019 г. составляло 1,826. Затем в 2020 г. данный показатель снизился на 4,71%, т. е. до 1,740 оборотов. Таким образом, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. эффективность использования имущества компании снизилась. Это объясняется тем, что выручка увеличилась медленнее (+4,67%), чем стоимость активов (+9,82%). В 2021 г. анализируемый показатель снизился на 28,91%, т. е. до 1,237 оборотов. Таким образом, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. эффективность использования имущества компании снизилась. Это объясняется тем, что выручка снизилась (-9,36%), а стоимость активов, напротив, увеличилась (+27,56%). В целом в течение анализируемого периода оборачиваемость имущества компании снизилась.

Показатель фондоотдачи в 2019 составлял 18,308 руб./руб. Затем в 2020 г. данный показатель снизился на 14,35%, т.е. до 15,680 руб./руб. Таким образом, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. эффективность использования основных средств компании снизилась. Это объясняется тем, что выручка увеличилась медленнее (+4,67%), чем стоимость основных средств (+22,20%). В 2021 г. фондоотдача снизилась на 9,49%, т.е. до 14,192 руб./руб. Таким образом, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. эффективность использования основных средств компании снизилась. Это объясняется тем, что выручка снизилась (-9,36%), а стоимость основных средств, напротив, увеличилась (+0,14%). В целом в течение анализируемого периода эффективность использования основных средств компании не изменилась. Необходимо отметить, что оснащенность производства основными средствами в

2021 г. стала выше по сравнению с 2019 г. Действительно, если в 2019 г. на 1 работника приходилось 537,51 тыс. руб. вложений в основные средства, тогда как в 2021 г. этот показатель был выше и составлял 645,38 тыс. руб. вложений в основные средства. Таким образом, по данному критерию произошли положительные изменения.

Количество оборотов, совершенных оборотными активами компании, в 2019 г. составляло 2,066. Затем в 2020 г. данный показатель снизился на 3,58%, т.е. до 1,992 оборотов. Таким образом, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. эффективность использования оборотных активов компании снизилась. Это объясняется тем, что выручка увеличилась медленнее (+4,67%), чем стоимость оборотных активов (+8,54%). В 2021 г. анализируемый показатель снизился на 30,47%, т.е. до 1,385 оборотов. Таким образом, в 2021 г. по сравнению с 2020 г. эффективность использования оборотных активов компании снизилась. Это объясняется тем, что выручка снизилась (-9,36%), а стоимость оборотных активов, напротив, увеличилась (+30,42%). В целом в течение анализируемого периода оборачиваемость оборотных активов компании снизилась.

Прирост производительности труда в 2020 г. по сравнению с 2019 г. составил 405,78 тыс. руб./чел. или 4,12%. Затем снижение в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составило 1087,10 тыс. руб./чел. или 10,61%. В итоге за 2019-2021 гг. данный показатель снизился на 6,92%. Таким образом, производительность труда работников ООО «Спортмастер» продемонстрировала негативную динамику, что свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов компании.

Миссия организации:

- Развивать успешный бизнес – предлагать клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса.
- Продвигать ценности здорового образа жизни – способствовать оздоровлению людей, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов».

В ассортимент входит: спортивное оборудование и аксессуары, спортивная одежда и обувь, спортивный инвентарь. ООО «Спортмастер» - российская компания розничной торговли спорттоварами.

Сфера деятельности: розничная и оптовая торговля спортивными товарами (товары для занятий спортом и активного отдыха, спортивная одежда и OOVEb).

Полное название: общество с ограниченной ответственностью «Спортмастер». Штаб-квартира группы компаний «Спортмастер» расположена в Москве. Ежегодно 450 магазинов «Спортмастер» посещает около 200 млн. человек.

Миссия ООО «Спортмастер»: Развивать успешный и эффективный бизнес, предлагая Клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса.

Сегодня в составе сети магазинов «Спортмастер»:

- сеть магазинов COLUMBIA (сеть концептуальных франчайзинговых магазинов, относящихся к средней ценовой категории и реализующих обувь и одежду для активного отдыха);

- СПОРТЛАНДИЯ (сеть магазинов с большим ассортиментом товаров для активного отдыха и занятий спортом для всей семьи);

- сеть магазинов «Спортмастер» (200 магазинов в 70 городах России, а также магазины на Украине, Е Казахстане и Беларуси).

ООО «Спортмастер» - компания, включающая не только сеть магазинов спортивных товаров «Спортмастер», но и магазины одежды «O'STIN». В 2011 году торговые марки компании вошли в TOP-10 fashion-ритейлеров рейтинга INF OL me & Retailer Russia TOP-100: заняв в нем 1-е («Спортмастер») и 6-е («OSTIN») места.

В магазинах этой фирмы клиенты могут не только приобрести необходимые вещи благодаря огромному выбору, но также и воспользоваться дополнительными услугами, такими, как заточка коньков, проверка теннисных ракеток, доставка и сборка тренажеров, которые можно прикупить для открытия фитнес-клуба или тренажерного зала, и многое другое.

Некоторые магазины также имеют центры сервисного обслуживания, где можно отремонтировать и подготовить к зиме необходимый инвентарь.

В рамках компании осуществляются:

- розничные продажи через собственную розничную сеть «Спортмастер», отвечающую самым современным мировым стандартам обслуживания покупателей;
- дистрибуция ведущих спортивных торговых марок, развитие дилерской сети и монобрендовых магазинов COLUMBIA, SKECHERS, O'Neill;
- оптовые продажи и развитие франчайзинговой сети «СПОРТЛАНДИЯ»;
- продажи через Интернет;
- сопровождение и поддержка собственных Интернет-проектов (www.sportmaster.ru);
- исследования рынка, изучение целевых групп, экспертиза новых проектов;
- организация рекламных и промо-компаний;
- полный спектр логистических услуг, основанных на самых передовых технологиях и мировом опыте;
- юридическое и правовое сопровождение бизнеса;
- информационно-технологическая поддержка бизнеса.

Кроме основной деятельности, компания «Спортмастер» принимает участие в различных спортивных мероприятиях в городах своего присутствия и национальных играх. Социальная сфера жизни за пределами торговой точки также является неотъемлемой частью устойчивого развития сети.

Проведем PEST-анализ ООО «Спортмастер».

Таблица 2.2 - PEST – анализ дальнего окружения ООО «Спортмастер»

Факторы среды	Знак влияния	Кач. Оценка	Балльная оценка	Вес	Важность Балл x Вес	Проявление
Политико - правовые						
Разработка стратегии развития торговли в условиях санкций	+	Значит.	8	0,07	0,56	Развитие российского рынка спортивных товаров
Ужесточение налогового законодательства	-	Слабое	6	0,06	-0,36	Рост цен на импортные товары Увеличение затрат

Продолжение таблицы 2.2

Ввод ограничений на импорт	-	Значит.	7	0,1	-0,7	Рост цен и уход с рынка некоторых зарубежных производителей спортивных товаров Сбои поставки импортной продукции
Экономические						
Рост темпов инфляции	-	Сильное	8	0,09	-0,72	Рост цен на импортные спортивные товары и снижения потребительской способности
Скачки курсов валют	-	Значит.	7	0,07	-0,49	Колебания цен на импортные товары
Высокий уровень конкуренции	-	Значит.	7	0,06	-0,42	Рост конкуренции и затруднение выбора для потребителя
Рост уровня дохода населения	+	Сильное	8	0,08	0,64	Повышение потребительской способности
Социально-культурные						
Рост уровня заболеваемости населения	+	Значит.	8	0,09	0,72	Рост потребления спортивных товаров
Склонность россиян к самолечению	-	Слабое	6	0,05	-0,3	Рост потребления спортивных товаров. Угроза претензий со стороны потребителей
Стремление к здоровому образу жизни	+	Значит.	7	0,07	0,49	Повышение спроса на спортивные товары
Рост численности специалистов с высшим образованием	+	Значит.	7	0,08	0,56	Привлечение более квалифицированных кадров
Научно-технические						
Научно-технический прогресс в социальной сфере	+	Слаб.	5	0,04	0,2	Увеличение уровня потребностей населения.
Появление новых инновационных спортивных товаров	+	Слаб.	6	0,05	0,3	Рост цен на импортные спортивные товары Повышение их качества
Ускорение темпов обновления программного обеспечения	+	Значит.	8	0,09	0,72	Переход клиент ориентированный подход, автоматизация бизнес-процессов

Начало политики импорт замещения в России является мерой замещения импортной продукции отечественной или организации параллельного импорта спортивных товаров. В условиях санкций многие торговые компании столкнулись с

трудностями в логистике и отказом некоторых иностранных компаний сотрудничать с российскими ритейлерами.

Проведем оценку конкурентоспособности компании на рынке и сравним с самыми ближайшими конкурентами.

В таблице 2.3 представим оценку конкурентоспособности ООО «Спортмастер» с помощью экспертного метода.

Экспертами в оценке конкурентоспособности выступят три эксперта: директор ООО «Спортмастер» в г. Чебоксары, коммерческий директор. Им было предложено оценить деятельность компании и ближайших конкурентов по критериям, сгруппированных в следующие группы: товар, цена, реализация и продвижение.

Каждый из экспертов должен оценить фактор конкурентоспособности по пятибалльной шкале, где 5 – это максимальная оценка, 1 – минимальная оценка. После того, как баллы по каждому фактору будут выставлены, необходимо найти среднее значение фактора и в целом по группе факторов.

Средние значения каждого фактора, рассчитаны по следующей формуле:

$$I_k = \sum_{k=0}^n \frac{a_1 + \dots + a_n}{K} \quad (2)$$

Где:

a_1, a_n – балл, который поставил каждый из экспертов,

k – количество экспертов.

Таблица 2.3 - Оценка конкурентоспособности ООО «Спортмастер»

Факторы конкурентоспособности предприятия	Nike	Adidas и Reebok	Decathlon	Спортмастер
1. Товар и услуги:				
-широта ассортимента	4,7	4,3	4,7	5,0
-качество продукции	5,0	5,0	5,0	5,0
-обновление ассортимента	2,3	3,7	3,0	4,0
-постоянное пополнение запасов и наличие всего ассортимента	2,3	3,3	3,0	3,0
-география расположения магазинов	4,0	3,0	3,3	4,0
Средний балл	3,7	3,9	3,8	4,2

Продолжение таблицы 2.3

2.Цена:				
-уровень цен	3,3	2,7	3,3	4,3
-наличие дисконта	4,0	4,3	4,7	4,3
-возможность оплаты частями дорогого медицинского оборудования	4,0	4,3	3,0	3,7
-варианты оплаты	4,0	4,0	4,0	4,0
Средний балл	3,8	3,8	3,8	4,1
3.Реализация:				
-бесперебойная поставка товара	2,3	4,3	3,3	4,3
-использование ИС в процессе реализации	2,3	3,7	4,3	4,7
-количество магазинов	4,0	3,0	3,3	4,7
-удобное месторасположение магазинов в высоко проходимых местах	3,7	3,3	4,3	5,0
Средний балл	3,1	3,6	3,8	4,7
4.Продвижение:				
-реклама для потребителей	4,0	3,3	3,7	4,3
-реклама в местах продажи	4,3	4,3	4,3	3,3
-методы стимулирования сбыта	4,7	4,0	4,3	4,7
-связь с общественностью	3,3	3,7	3,7	4,3
Средний балл	4,1	3,8	4,0	4,2
Итого средний балл	3,7	3,8	3,8	4,3

Из таблицы видно, что наименьшее количество баллов ООО «Спортмастер» получило по таким критериям, как обновление ассортимента, постоянное пополнение запасов и наличие всего ассортимента, бесперебойная поставка товара, использование информационных систем в процессе реализации товара.

На рисунке 2.5 представим многоугольник конкурентоспособности ООО «Спортмастер».

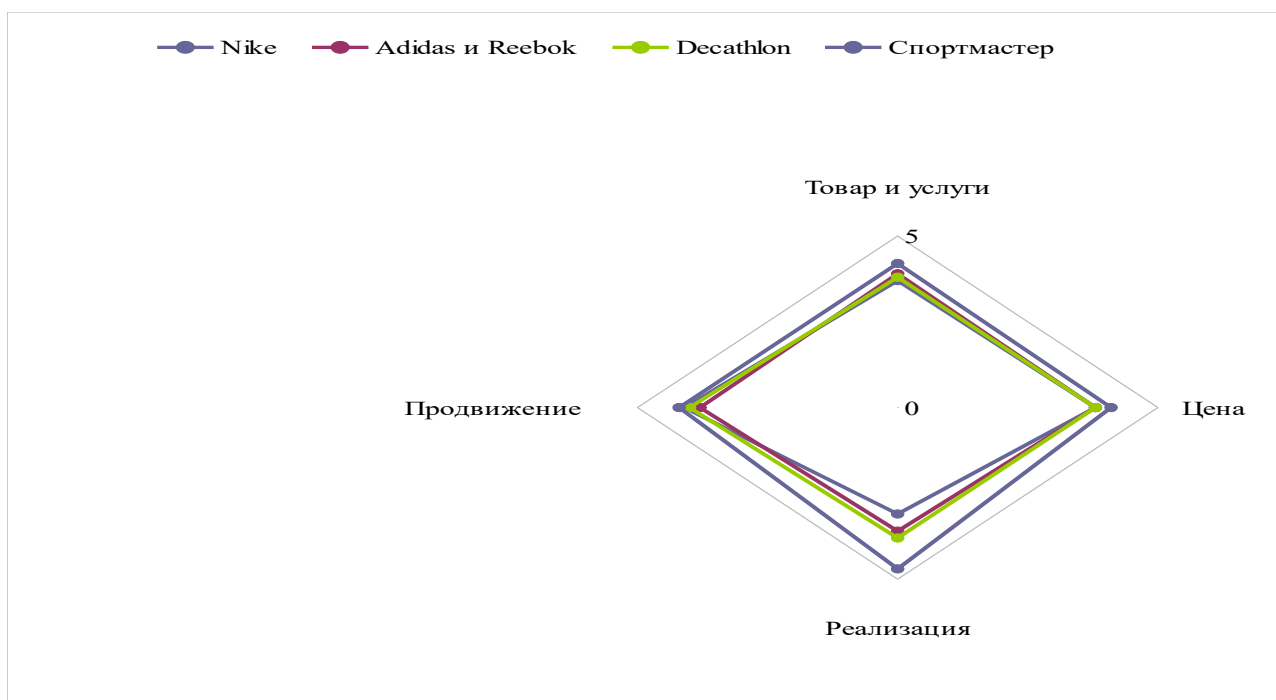


Рисунок 2.5. Многоугольник конкурентоспособности

Проведенный анализ конкурентоспособности показывает, что у ООО «Спортмастер» есть преимущества перед основными конкурентами: более широкий ассортимент, цена ниже, чем у конкурентов, больше всего магазинов, используется больше рекламных средств, чем у конкурентов. Таким образом, по результатам проведенного анализа конкурентоспособности ООО «Спортмастер» можно сделать следующие выводы:

- не всегда во время пополняются запасы, что приводит к отсутствию некоторых товаров в наличии;
- обновление ассортимента происходит крайне редко;
- устаревшая информационная система, которая используется для управления продажами. Она не облегчает работу магазинов, а только усложняет процесс продажи. Необходимо полная замена ИС на современную и полностью удовлетворяющую потребности компании.

Для систематизации результатов о влиянии факторов внешней и внутренней среды необходимо использовать SWOT-матрицу – таблица 2.4.

Таблица 2.4 - SWOT-анализ ООО «Спортмастер»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент продукции. 2. Долговременные контракты с поставщиками импортных спортивных товаров 3. Относительно низкие отпускные цены 4. Гибкая ценовая политика 5. Возможность оформить заказ через сайт и заказать доставку 6. Мотивация участников канала сбыта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная квалификация персонала и Качество обслуживания потребителей. 2. Низкий уровень эффективности системы управления товарными запасами. 3. Недостаточно эффективная маркетинговая деятельность. 4. Снижение объема сбыта
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1.Переход большинства зарубежных производителей от интенсивного распределения к селективному. 2.Развитие информационных технологий. 3.Слабая концентрация оптовых фирм на рынке. 4.Интеграционные процессы. 5.Возрастание роли человеческого фактора. 6.Государственная поддержка и ориентация на здоровый образ жизни. 8.Способность освоения новых видов продукции с дальнейшим расширением ассортимента. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Нестабильность национальной валюты. 2.Инфляционные процессы. Несовершенство налогового законодательства. Лицензирование импорта. Высокие таможенные пошлины. 6.Обострение конкуренции. 7.Недостаток оборотных средств лечебно-профилактических организаций. 8. Низкая покупательная способность населения.

Согласно полученным результатам SWOT-анализ ООО «Спортмастер» можно отметить, что у компании достаточно сильных сторон, использование и развитие которых даст возможности повысить производительность труда, внедрить инновации, модернизировать и автоматизировать деятельность торговой сети, повысить объемы реализации продукции, что в свою очередь повысит прибыльность.

2.3. Исследование управления логистикой в ООО «Спортмастер»

ООО «Спортмастер» в рамках реализуемой «Стратегии контролируемого роста» обеспечивает планомерное расширение своей торговой сети, акцент которого в последние годы сместился из крупных городов в средние и небольшие населенные пункты, что должно обеспечить для предприятия еще больший уровень покрытия территории своей торговой базой. Это обуславливает и необходимость сопоставимых темпов расширения и развития складского хозяйства ООО

«Спортмастер», призванного обслуживать усложняющиеся грузопотоки предприятия.



Рисунок 2.6. Схема логистической сети ООО «Спортмастер»

Рассмотрим каждую составляющую логистической системы ООО «Спортмастер». Так, как ООО «Спортмастер» - это торговая компания, производственная логистика будет отсутствовать.

Важными элементами логистической системы торгового предприятия «Спортмастер», способствующими достижению цели бесперебойного функционирования производственного цикла организации выступают:

- ✓ производственно-сбытовая система;
- ✓ система снабжения;
- ✓ складская система;
- ✓ информационная система.

Рассмотрим их роль в обеспечении бесперебойного производственного цикла и эффективности функционирования торгового предприятия.

1. Сбытовая логистика. Управление логистикой сбытовой деятельности преследует цель рациональной организации торгового процесса. Реализация данной цели напрямую связана с достижением ключевой цели предприятия: обеспечение роста объемов продаж.

Соответственно задачами данного блока логистики торгового предприятия «Спортмастер» выступают:

- поддержание востребованного ассортимента товаров;
- обеспечение условий реализации процесса торговли.

Управление логистикой сбытовой деятельности осуществляет управляющий торговым залом торгового предприятия «Спортмастер». В его ключевые обязанности входит обеспечение функционирования магазина в рабочем режиме, руководство подчинённым персоналом (продавцы-консультанты, продавцы-кассиры, охранники), формирование и поддержание необходимого ассортимента, продажа товара.

Основными рабочими документами планирования управляющего являются:

- ✓ план продаж;
- ✓ кассовый (товарный) чек;
- ✓ товарно-транспортная накладная.

План продаж является инструментом, который позволяет прогнозировать продажи магазина и объем работы для каждого сотрудника на определенный период. Он формируется на основе ретроспективного анализа продаж за последние три года. На основе плана продаж управляющий ведёт контроль за ходом продаж и координирует деятельность менеджеров, а также разрабатываются планы потребности магазина в отдельных ассортиментных позициях, и составляется план закупок.

2. Логистика снабжения. Одним из ключевых элементов обеспечения бесперебойного производственного цикла является планирование снабжения ресурсами. Управление логистикой снабжения преследует цель рациональной организации процесса поставок продукции, предназначенной для перепродажи в магазине «Спортмастер». Реализация данной цели косвенно связана с достижением ключевой цели предприятия: обеспечение роста объемов продаж. Ключевой задачей данного блока логистики торгового предприятия «Спортмастер» выступает: обеспечение магазина востребованным ассортиментом товаров в необходимом количестве и в установленные сроки.

На рис. 2.7 представим функциональный цикл снабжения.

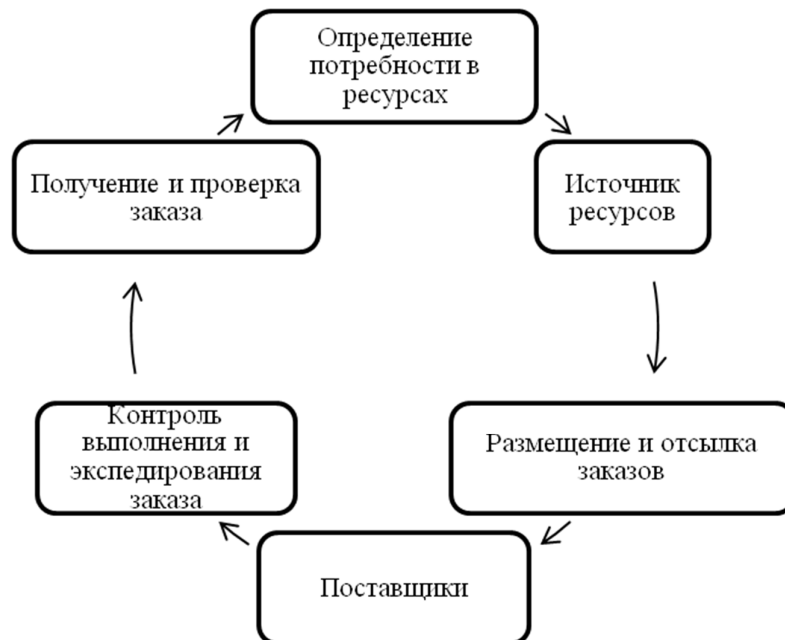


Рисунок 2.7. Функциональный цикл снабжения

Ключевыми ресурсами для осуществления производственного цикла выступают запасы товаров для перепродажи. При планировании ресурсного снабжения применяется план закупок. Ответственность в сфере управления запасами в ООО «Спортмастер» поделена между двумя отделами (Таблица 2.5). Организация сотрудничает с 10 транспортными компаниями, что позволяет ей выбирать различные маршруты и тарифы доставки, а также способствует достижению укрепления конкурентных преимуществ в области доставки. Расходы на доставку в 2020 г. составили 2050 тыс. руб., то есть примерно 3% от товарооборота. Транспортным компаниям отдается заказ на перевозку товара в том случае, если нужно доставить товар от поставщика на склад или со склада потребителю (предусмотренные онлайн покупки через интернет-магазин).

Таблица 2.5 - Краткая характеристика отделов ООО «Спортмастер», ответственных за организацию логистического сервиса

Отдел	Характеристика
Отдел закупок	В начале каждой недели отдел согласовывает плановые закупки с генеральным директором. Исходя из плановых показателей; оценивает остатки по группам товаров: и принимает решение о размере закупки. Также отдел закупки ведет базу для учета товара и комплектующих. Поданным, взятым из накладных, менеджер вносит в базу наименование товара, артикул, страну-производителя, фабрику и бренд
Склад	Начальник склада контролирует процессы приемки, отгрузки, товаров по местам хранения. Работники склада осуществляют приемку товара, и вносят в базу ООО «Спортмастер»

В рамках самостоятельного изучения организации логистического сервиса автором был проведен анализ работы логистического направления с применением долевых показателей образующих в сумме комплексный показатель оценки логистического сервиса:

- наличие товара;
- длительность заказа;
- гибкость системы распределения;
- способность устранять ошибки выполнения заказа;
- информационное обеспечение;
- поддержка функционирования продукции.

Для более полного анализа показателя оборачиваемости оборотных активов. В том числе запасов, автором рассмотрена динамика данных показателей за 2019-2021 гг. (Таблица 2.4).

Таблица 2.6 - Динамика показателей оборачиваемости оборотных средств и запасов в ООО «Спортмастер» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г., млн. руб., об., дни.	2020 г., млн. руб., об., дни.	2021 г., млн. руб., об., дни.	Отклонение +/-, млн. руб.			Темп прироста, %		
				2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2019
Выручка, млн. руб.	107408	112421	101895	27271	-10526	16745	114,9	90,6	114,9
Оборотные активы, млн. руб.	56426	73589	59639	-13950	17163	3213	105,7	130,4	105,7
в т.ч. запасы, млн. руб.	35584	30727	33758	3031	-4857	-1826	94,9	86,4	94,9
Оборачиваемость оборотных активов, об.	2,0	1,4	2,2	0,8	-0,6	0,2	108,7	69,5	108,7

Продолжение таблицы 2.6

Оборачиваемость запасов, об.	3,2	3,3	3,8	0,5	0,2	0,7	121,1	105,0	121,1
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	183,2	263,6	168,5	-95,1	80,4	-14,7	92,0	143,9	92,0
Оборачиваемость запасов, в днях	115,5	110,1	95,4	-14,7	-5,5	-20,1	82,6	95,3	82,6

Согласно расчетам, представленным в таблице 2.6 оборачиваемость оборотных активов и запасов в ООО «Спортмастер» с каждым годом ускоряется. Уверенная положительная динамика позволяет предположить, дальнейшую оптимизацию оборачиваемости в исследуемой организации.

Проведем оценку поставок товара с точки зрения их равномерности и ритмичности, а также своевременности поставок в филиал в г. Чебоксары за 2021 г. на примере отгрузки смартфонов. Каждый месяц в филиал должно отгружаться 1250 единиц товара. В таблице 2.7 определим динамику объема поставок и времени задержки поставки.

Таблица 2.7 – Динамика объема поставок и времени задержки поставки

Месяц поставки	Объем поставки, шт.	Время задержки поставки, дн.
1	1200	0
2	1300	0
3	1150	4
4	1200	0
5	1050	2
6	1100	0
7	1150	0
8	1200	2
9	1050	0
10	1100	1
11	1300	2
12	1150	1

Коэффициент равномерности рассчитывается по формуле:

$$K_{равн} = 100 - K_{вар} \quad (3)$$

Где:

$K_{вар}$ – коэффициент вариации, который можно вычислить по формуле:

$$K_{равн} = \frac{\Delta n \times 100}{P_{ср}} \quad (4)$$

Где:

Δn – среднеквадратичное отклонение объемов поставки за каждый равный отрезок времени от среднего уровня за весь период;

П_{ср} – средний размер поставки за весь период.

$$\delta n = \sqrt{\frac{\sum_i^n (P_i - P_{ср})^2}{n}} \quad (5)$$

Где:

P_i – поставка за i-й промежуток времени.

$$P_{ср} = \frac{\sum_i^n P_i}{n} \quad (6)$$

Согласно известным данным произведем расчеты:

$$P_{ср} = \frac{1200 + 1300 + 1150 + 1200 + 1050 + 1100 + 1150 + 1200 + 1050}{12} \\ = 1162,5$$

$$K_{вар} = \frac{12 * 100}{1162,5} = 1,03\%$$

$$K_{равн} = 100 / 1,03 = 98.97\%$$

Таким образом, поставки выбранных товаров достаточно стабильны.

Определим среднее время задержки поставок:

$$TЗ_{ср} = \frac{1}{n} \sum_1^m TЗ_i \quad (7)$$

Где:

n – количество анализируемых периодов;

m – количество поставок, по которым зафиксировано отклонение;

TЗ – длительность задержки i-й партии.

$$TЗ = 1/12 * (4+2+2+1+2+1) = 1 \text{ день}$$

Среднее время задержки поставок составляет 1 день.

Таким образом, оценка равномерности и ритмичности отдельного вида товара в филиал в г. Чебоксары можно оценить как стабильными и ритмичными, среднее время задержки партии составляет 1 день.

3. Складская логистика. Управление складской логистикой преследует цель рациональной организации складирования продукции, предназначенной для перепродажи и обеспечение магазина требуемым ассортиментом товаров. Реализация данной цели косвенно связана с достижением ключевой цели предприятия: обеспечение роста объемов продаж.

Ключевой задачей данного блока логистики торгового предприятия «Спортмастер» выступает: обеспечение условий рационального хранения продукции, предназначенной для перепродажи.

Управление складской логистикой осуществляет управляющий складом торгового предприятия «Спортмастер».

Доля общего ассортимента продукции, которая постоянно имеется на складах организации для удовлетворения потребностей потребителей рассчитывается в ООО «Спортмастер» на основе ABC-анализа, который позволяет формировать программное обеспечение 1С, что значительно облегчает работу персонала и позволяет оптимизировать складские запасы. Задача по предотвращению возникновения дефицита лежит на отделе закупок. Но при этом контроль за состоянием запасов осуществляется по системе с фиксированной периодичностью заказа. Согласно этой системе контроль состояния запасов осуществляется через равные промежутки времени (неделя, декада, месяц) посредством проведения инвентаризации остатков. Работник склада, ответственный за определенную группу товара, просматривает остатки товаров и составляет заказ на поставку новой партии. Таким образом, интервал времени между заказами остается постоянным, а размер заказа меняется в зависимости от интенсивности потребления, то есть является переменной величиной.

Поэтому данный показатель, по мнению автора, также не является проблемным для организации в рамках логистического сервиса.

Продолжительность заказа складывается из длительности приема заказа, продолжительности перевозки. В ООО «Спортмастер» имеются стандарты работы с клиентом, стандарт телефонных переговоров, стандарт работы с клиентом в магазине, стандарт работы торгового зала, регламент по работе с e-mail и СМС-рассылками, стандарт принятия заявки из подразделения. Однако потребителям указанные стандарты не менялись.

Время выполнения заказа точно не определено и зависит от его объема. Среднее количество заказов оценивается только приблизительно, точной цифры не существует.

Поэтому относительно продолжительности заказа. автором сделан вывод, что данный показатель б ООО «Спортмастер» не оптимизирован, б силу отсутствия нормативов по выполнению заказа, отсутствия закрепленного статуса клиента, бесполезность разработанных стандартов в практическом применении.

С учетом того, что доставка в ООО «Спортмастер» организована опосредовано (через транспортную компанию), имеется возможность выбирать:

- сроки доставки;
- возможность организации большого количества доставок одновременно;
- маршрут.

Поэтому такой показатель как продолжительность перевозки автором оценена положительно.

Складское хозяйство ООО «Спортмастер» находится под управлением логистического центра предприятия, подчиненного заместителю генерального директора по коммерческой работе.

Общая схема управления складским хозяйством представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8. Схема управления складским хозяйством ООО «Спортмастер»

Основу работы складского хозяйства обеспечивает складской комплекс, на мощностях и площадях которого сформирована система складирования и обеспечивается обработка грузов. За годы развития ООО «Спортмастер» складской комплекс предприятия сформировался в сложную складскую систему, включающую целый ряд распределительных центров и складов, функционирующих при магазинах.

В таблице 2.8 представлена характеристика складского комплекса ООО «Спортмастер».

Таблица 2.8 - Характеристика складского комплекса ООО «Спортмастер»

Склад	Расположение Обслуживаемый регион	Площадь Тип	Персонал, чел.
Федерально распределительный центр «Новый Милет»	г. Железнодорожный Вход товаров в РФ Московская область	100 000 м- класс «А»	1800 чел.
Распределительный центр «Малое Карлино»	д. Малое Карлино (Ленинградская область) Северо-Западный округ	10000 м- класс «А»	250 чел.
Распределительный центр «Артем»	г. Артем Дальний Восток, Восточная Сибирь	7 590 м ² класс «А»	145 чел.
Распределительный центр «Самара»	г. Самара Среднее Поволжье	6 000 м ² класс «А»	120 чел.
Федерально распределительный центр-2 «Екатеринбург»	г. Екатеринбург Уральский ФО, Сибирь, Казахстан	60 000 м- класс «А»	200 чел.
Распределительный центр «Новосибирск»	г. Новосибирск Сибирский ФО	5 000 м ² класс «А»	70 чел.

Как видно из данных таблицы 2.8, площадь только распределительных центров ООО «Спортмастер» составляет более 188 тыс. м². При этом в пределах каждого магазина и торгового центра также функционируют свои складские зоны и помещения, в которые производится отгрузка товаров, предназначенных для реализации непосредственно в конкретном торговом объекте.

Складское хозяйство ООО «Спортмастер» постоянно развивается, в том числе за счет внедрения современного оборудования, оснащения механизированными и автоматизированными системами управления материальными потоками и

процессом грузообработки, внедрением передовых информационных систем управления логистическими процессами на отдельных ФРЦ и РЦ предприятия.

В таблице 2.9 представлена краткая характеристика оснащенности складского комплекса ООО «Спортмастер».

Таблица 2.9 - Оценка оснащенности складского комплекса ООО «Спортмастер»

Склад	Площадь Тип	Механизация процессов	Информационные системы управления	Кол-во погрузочно- разгрузочного оборудования
Федерально распределительный центр «Новый Милет»	100 000 м ² класс «А»	механизация отбора; конвейеры	WMS	150
Распределительный центр «Малое Карлино»	10 000 м ² класс «А»	-	LM. Repview. TD LM, КИС	44
Распределительный центр «Артем»	7 590 м ² класс «А»	Роботизи- рованная автоматизация	LM. Repview. TD LM, КИС	34
Распределительный центр «Самара»	6 000 м ² класс «А»	Роботизи- рованная автоматизация	LM7	28
Федерально распределительный центр- 2 «Екатеринбург»	60 000 м ² класс «А»	механизация отбора	WMS	39
Распределительный центр «Новосибирск»	5000 м ² класс «А»	Роботизи- рованная автоматизация	LM. Repview	35

Складской комплекс ООО «Спортмастер» является вторым по численности функциональным подразделением предприятия, на котором занято более 2,6 тыс. чел. Более 53 % численного состава складского комплекса составляют мужчины, еще 47 % - женщины. 52 % работников складского хозяйства ООО «Спортмастер» - в возрасте от 30 до 49 лет, 34 % - в возрасте от 18 до 29 лет.

В таблице 2.10 проанализированы состав и динамика работников складского хозяйства ООО «Спортмастер» за 2019-2021 гг.

Таблица 2.10 - Обеспеченность складского хозяйства ООО «Спортмастер» персоналом за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение +/-, чел.			Темп прироста, %		
				2021/2020	2020/2019	2021/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2019
Всего работников, чел.	2 598	2 614	2 633	19	16	35	0,7	0,6	1,3
-руководители	34	36	36	0	2	2	0,0	5,9	5,9
-кладовщики	956	961	965	4	5	9	0,4	0,5	0,9
-комплектовщики	158	156	155	-1	-2	-3	-0,6	-1,3	-1,9
-водители	208	212	218	6	4	10	2,8	1,9	4,8
транспортировщики	316	314	322	8	-2	6	2,5	-0,6	1,9
-операторы и контролеры	91	95	96	1	4	5	1,1	4,4	5,5
-специалисты	517	515	514	-1	-2	-3	-0,2	-0,4	-0,6
-вспомогательный персонал	318	325	327	2	7	9	0,6	2,2	2,8

Как видно из данных таблицы 2.10, численность работников складского комплекса предприятия за три года возросла на 35 человек до 2 633 человек в 2021 году.

В таблице 2.11 представлена информация о применяемых системах складирования в складском комплексе ООО «Спортмастер».

Таблица 2.11 - Характеристика применяемых систем складирования в подразделениях складского комплекса ООО «Спортмастер»

Склад	Системы управления	Механизация процессов	Система
Федерально-распределительный центр «Новый Милет»	VMS	механизация отбора; конвейеры	стеллажная штабельная платформы контейнеры
Распределительный центр «Малое Карлино»	LM Р.ерview. TD LM, КИС	-	стеллажная штабельная платформы контейнеры
Распределительный центр «Артем»	LM Repview. TD LM, КИС	роботизированная автоматизация	стеллажная штабельная
Распределительный центр «Самара»	LM	роботизированная автоматизация	стеллажная штабельная
Федерально-распределительный центр-2 «Екатеринбург»	WMS	механизация отбора	стеллажная штабельная платформы контейнеры
Распределительный центр «Новосибирск»	LM, Repview	роботизированная автоматизация	стеллажная штабельная
Склады при магазинах	LM, КИС	ручная обработка	стеллажная штабельная

Как видно из данных таблицы 2.11, на складах ООО «Спортмастер» применяются современные системы управления (семейство систем «LM», Review, КИС), задействована роботизированная обработка отдельных видов грузов, а также платформенная (помимо стандартных стеллажных и штабельных) система хранения и расположения грузов.

Оценка основных показателей эффективности работы системы складирования ООО «Спортмастер» за 2019-2021 гг. представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Показатели эффективности функционирования системы складирования ООО «Спортмастер» в 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение +/-			Темп прироста, %		
				2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2019
1.Площадь складов, тыс. м2	187,6	187,6	188,6	1,0	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5
-в том числе - стеллажное хранение	106,5	107,4	112,6	5,2	0,9	6,1	4,8	0,8	5,7
2.Полезная площадь, м2	168,3	169,3	172,1	2,8	1,0	3,8	1,7	0,6	2,3
-в том числе - стеллажное хранение	99,3	100,3	106,5	6,2	1,0	7,2	6,2	1,0	7,3
3.Объем складов, м3	1031,8	1031,8	1 037,3	5,5	0,0	5,5	0,5	0,0	0,5
-в том числе - фактически используемый	-53,9	753,9	754,5	0,6	807,8	808,4	0,1	100,0	100,0
4.Грузооборот, тыс. ед.	106846	111441	120667	9 226	4 595	13 821	8,3	4,3	12,9
5.Среднемесячный товарный запас, тыс. ед.	3210,9	3564,5	3 753,0	188,5	353,6	542,1	5,3	11,0	16,9
6.Остаток запасов на конец года. тыс. ед.	7834,6	7961,7	8 560,5	598,8	127,1	725,9	7,5	1,6	9,3
7.Коэффициент использования площади складов	0,897	0,902	0,913	0,0	0,0	0,0	1,2	0,6	1,8
-в том числе - стеллажное хранение	0,932	0,934	0,946	0,0	0,0	0,0	1,3	0,2	1,5
8.Фактически использованная полезная площадь, в среднем за год. м2	148,1	155,8	163,5	7,7	7,7	15,4	4,9	5,2	10,4
=в том числе - стеллажное хранение	92,3	94,3	100,1	5,8	2,0	7,8	6,2	2,2	8,5
9.Коэффициент использования полезной площади	0,88	0,92	0,95	0,0	0,0	0,1	3,3	4,5	8,0
-в том числе - стеллажное хранение	0,93	0,94	0,94	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,1
10.Коэффициент использования объема склада	0,73	0,73	0,73	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Продолжение таблицы 2.12

11. Грузонапряженность площади складов, ед. м2:									
- в среднем за год	17,12	19,00	19,90	0,9	1,9	2,8	4,7	11,0	16,2
- на конец года	41,76	42,44	45,39	3,0	0,7	3,6	7,0	1,6	8,7
12. Грузонапряженность объема складов, ед. м3:				0,0	0,0	0,0			
- в среднем за год	3,11	3,45	3,62	0,2	0,3	0,5	4,9	10,9	16,4
на конец года	7,59	7,72	8,25	0,5	0,1	0,7	6,9	1,7	8,7
12. Совокупные логистические затраты в складском хозяйстве, млн. руб.	2447,8	2223,1	3018,2	795,1	-224,7	570,4	35,8	-9,2	23,3
13. Логистические затраты в складском хозяйстве на 1 ед. груза, руб./ед.	22,91	24,45	25,01	0,6	1,5	2,1	2,3	6,7	9,2
14. Логистические затраты в складском хозяйстве на 1 кв.м., тыс. руб./кв.м.	13,05	14,52	16,00	1,5	1,5	3,0	10,2	11,3	22,6

Как видно из данных таблицы 2.12, уровень использования полезной площади в складском хозяйстве ООО «Спортмастер» повышался, о чем свидетельствует рост коэффициента использования полезной площади складов предприятия с 0,880 в 2019 году до 0,950 в 2021 году. При этом уровень использования площадей, используемых для стеллажного хранения по состоянию на конец 2021 года был ниже и составил только 0,940, а уровень фактического использования полезного объема склада снизился в 2017 году на 0,004 до 0,727 пункта.

Это позволяет сделать выводы о снижении эффективности организации стеллажного хранения в складском хозяйстве ООО «Спортмастер». Кроме того, с учетом роста удельных складских издержек на 1 ед. груза на 2,10 руб. и на 1 м на 2,95 тыс. руб. в год необходимо отметить устойчивый рост показателей грузонапряженности площадей и объема складов предприятия (на 1150 % в 2020 году и на 4,7 % в 2021 году). Это также обуславливает необходимость повышения эффективности (оптимизации и ускорения) организации работ по грузообработке на складах ООО «Спортмастер».

Гибкость системы распределения состоит из показателей, которые отражают способность вносить коррективы на всех этапах прохождения заказа в логистической системе:

- гибкость отгрузки: в ООО «Спортмастер» способность учитывать особые положения (или пожелания) клиентов, а именно: возможность изменения формы заказа; возможность изменения способа передачи заказа; возможность изменения вида тары и упаковки; возможность отзыва заявки на поставку; возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа зависит от категории клиента (VIP либо обычный заказ). По мнению автора, такой подход к организации отгрузки не является эффективным, т.к. происходит градация потребителей, то есть стремление отгрузить товар в наиболее гибкой форме будет иметь место лишь в случае статусности клиента. Следовательно, персонал не заинтересован организовывать отгрузки в более эффективной форме, вне зависимости от категории клиента, иными словами, работа персонала не оптимизирована:

- гибкость возврата: возврат товара ООО «Спортмастер» предусмотрен нормами российского законодательства и осуществляется с соблюдением всех установленных требований, поэтому в данном направлении логистическая составляющая ООО «Спортмастер» автором оценена как положительная.

Способность устранять ошибки выполнения заказа также может быть разделена на показатели в зависимости от места возникновения этих ошибок:

- административные ошибки;
- ошибки подбора продукции;
- ошибки отгрузки;
- потери при хранении.

Согласно анализу внутренней документации в ООО «Спортмастер» на протяжении анализируемого периода 2019-2021 гг. имеются служебные записки и объяснительные, свидетельствующие о присутствии различных ошибок в логистической работе, что наглядно представлено с помощью таблицы 2.13.

Таблица 2.13 - Виды выявленных нарушений в логистической работе ООО

«Спортмастер» за 2019-2021 гг.

Объект	Виды ошибок, кол-во штук.							
	Административные ошибки	% логистических ошибок	Ошибки подбора продукции	% логистических ошибок	Ошибки отгрузки	% логистических ошибок	Потери при хранении	% логистических ошибок
2019 г.	6	42,9	4	28,6	3	21,4	1	7,1
2020 г.	5	35,7	5	35,7	4	28,6	-	-
2021 г.	7	63,6	2	18,2	-	-	2	18,2
Итого:	18	46,2	11	28,2	7	17,5	3	7,7

Наличие показателей в таблице 2.13 говорит о присутствии ошибок в работе логистического направления, а, следовательно, дополнительно подтверждает факт присутствия неоптимальной работы персонала в рамках логистического сервиса.

Показатель информационного обеспечения потребителя может состоять, в частности, из таких показателей:

- как доступность информации об остатках продукции: в ООО «Спортмастер» программное обеспечение позволяет фиксировать остатки товара на складе, поэтому данный показатель можно охарактеризовать положительно:

- возможность отслеживать заказ во время транспортировки (трекинг) (П52): в ООО «Спортмастер» отсутствует. Данный факт объясняется руководством организации тем, что в основном заказчики расположены в пределах Тюменского района, то есть относительно на небольшом расстоянии, что убирает необходимость оформления доставки с использованием трекинга. По мнению автора, наличие трека позволит обеспечить прозрачность доставки заказа.

Показатель поддержки функционирования продукции (Пб) можно разделить на:

- осуществление технических консультаций (Пб1):
- гарантийный ремонт продукции (Пб2).

В данном направлении в ООО «Спортмастер» работает только техническая поддержка, которую оказывают работники отдела закупок организации. Не всегда бывает, что они свободны для консультации, либо находятся на связи. поэтому

данное направление, по мнению автора не оптимизировано.

В рамках гарантийного ремонта оборудования присутствуют проблемы оформления, т. к. гарантийный ремонт обеспечивает производитель товара (например, электротовары, посредством заключения договора с сервисным центром). Однако покупатели, при поломке товара стараются вернуть его непосредственно в ООО «Спортмастер», минуя посещение сервисного центра. В большинстве случаев работа с гарантийными товарами б организации связана с негативными отзывами со стороны покупателей и прекращением сотрудничества. Хотя вина в данном случае лежит за пределами ответственности ООО «Спортмастер» все же данное направление, нельзя оценить в максимально положительном ключе.

Для более полного исследования организации логистического сервиса в ООО «Спортмастер» автором был проведен экспертный опрос для расчета комплексного показателя оценки логистического сервиса. В рамках опроса экспертами были выбраны 3 представителя организации:

- начальник отдела маркетинга (1);
- начальник отдела закупок (2);
- начальник отдела группы продаж (3);

И 2 независимых эксперта (представители крупных заказчиков организации):

- коммерческий директор ООО «Фолиант» (4);
- индивидуальный предприниматель Мегралиев Э. А. (5).

Оценка логистического сервиса ООО «Спортмастер» проводилась, как и в случае самостоятельного исследования, по долевым показателям:

- наличие товара;
- длительность заказа;
- гибкость системы распределения;
- способность устранять ошибки выполнения заказа;
- информационное обеспечение;
- поддержка функционирования продукции.

С целью упрощения оценки каждый из представленных долевым показателям

не разбивался на отдельные составляющие, а оценивался комплексно. Для оценивания быта принята 3- балльная шкала: где 1 - неудовлетворительно; 3 - полностью удовлетворяет.

На первоначальном этапе экспертами были определены веса для каждого из долевых показателей оценки логистического сервиса в ООО «Спортмастер» (Таблица 2.14.

Таблица 2.14 - Расчет весомости долевых показателей оценки логистического сервиса в ООО «Спортмастер» на основе мнения экспертов

Долевой показатель	Эксперты					Сумма	Весомость показателя
	1, балл	2, балл	3, балл	4, балл	5, балл		
Наличие товара	3	2	3	2	7	12	0,188
Длительность заказа	7	2	1	1	1	7	0,109
Гибкость системы распределения	3	3	2	2	2	12	0,188
Способность устранять ошибки выполнения заказа	3	3	3	3	3	15	0,234
Информационное обеспечение	2	2	2	1	1	8	0,125
Поддержка функционирования продукции	2	2	2	2	7	10	0,156
Итого:	15	14	13	И	и	64	1

Далее с помощью арифметических действий был определен расчет показателя с учетом коэффициента весомости, результаты представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Оценка долевых показателей, характеризующих организацию логистического сервиса в ООО «Спортмастер»

Долевой показатель	Эксперты					Средне-арифметическая
	1, балл	2, балл	3, балл	4, балл	5, балл	
Наличие товара	0,56	0,38	0,56	0,38	0,38	0,45
Длительность заказа	0,22	0,22	0,11	0,11	0,11	0,15
Гибкость системы распределения	0,56	0,56	0,38	0,38	0,38	0,45
Способность устранять ошибки выполнения заказа	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Информационное обеспечение	0,25	0,25	0,25	0,13	0,13	0,20
Поддержка функционирования продукции	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Итого:	2,61	2,42	2,31	2,00	2,00	2,27

Согласно расчетам, представленным в таблице 2.15. ни один из долевых

показателей характеризующих организацию логистического сервиса в ООО «Спортмастер» в рамках экспертной оценки не получил максимально возможный балл: 3. Именно поэтому, комплексный показатель оценки логистического сервиса ООО «Спортмастер» у каждого эксперта не набрал максимальное количество баллов (3). чтобы полностью удовлетворять высокому результату, что является свидетельством недостаточной организации логистического сервиса в исследуемой организации.

Таким образом, соединив результаты самостоятельного исследования логистического сервиса автора и оценку экспертов в данном направлении, в таблице 2.16 представлены основные проблемы, присущие изучаемому направлению, характерные для ООО «Спортмастер».

Таблица 2.16 - Проблемы организации логистического сервиса в ООО «Спортмастер»

Долевой показатель комплексной оценки	Проблема	Характеристика
Сбыт товара	Снижение сбыта в результате пандемии	Снижение объемов продаж, количества посетителей магазинов в результате вынужденного закрытия магазинов в период пандемии.
	Низкая эффективность действующей информационной системы управления ассортиментом	Действующая информационная система формирования ассортимента не справляется со своими функциями, что сказывается на росте остатков на складах товара.
Производительность труда персонала	Снижение производительности труда персонала	Отсутствие эффективной системы вознаграждения персонала, которая стимулировала бы работников на повышение объемов продаж
Наличие товара	Оборачиваемость не соответствует лучшему результату по отрасли	С учетом того, что имеются более показательные уровни оборачиваемости запасов и практической деятельности аналогичных организаций в отрасли, следует, что в ООО «Спортмастер» не оптимизирована работа в области продаж
Длительность заказа	Отсутствие нормативов со сроками приема заказа	Прием и оформление заказа в свободном режиме замедляет процесс сборки заказа, тем самым способствуя нерациональному использованию рабочего времени

Продолжение таблицы 2.16

Гибкость системы распределения	Незаинтересованность персонала работать в оптимальном режиме при отгрузке товара	Максимальное усилие на заказ будет направлено лишь для клиента с VIP статусом. Для среднестатистического заказчика, персонал не заинтересован работать в ускоренном режиме. Следовательно, имея возможности, работники не стремятся их оптимизировать
Способность устранять ошибки выполнения заказа	Ежегодное присутствие ошибок в логистическом направлении говорит о ненадлежащей системе штрафов за их возникновение в ООО «Спортмастер»	На протяжении 3 лет в работе логистического сервиса присутствуют ошибки, которые из года в год повторяются. Если учитывать, что часть из них не оформляются в официальном порядке, с целью сокрытия от руководства, то их количество может быть в гораздо большем объеме
Информационное обеспечение	Отсутствие трекинга заказа	Трекинг позволяет сделать заказ более прозрачным для клиента, в то же время незаинтересованность руководства в его оформлении препятствует открытости ООО «Спортмастер» в рамках выполнения заказов
Поддержка функционирования продукции	Не оптимизирована техническая поддержка Проблема с гарантийным ремонтом, который не является обязанностью ООО «Спортмастер»	Лица, которые могут проконсультировать по техническим вопросам не всегда доступны для связи При покупке гарантийных товаров клиенты не оповещаются, куда обращаться в случае проблем с товарами

Согласно данным таблицы 2.16. в каждом из долевого показателя, входящих в состав комплексного показателя оценки логистической деятельности в ООО «Спортмастер». присутствуют слабые стороны, что подтверждено, как результатами самостоятельного авторского исследования, так и данными экспертной оценки. Для устранения выявленных недостатков, необходимо разработать ряд действенных рекомендаций, относительно каждого из них.

Таким образом, складское хозяйство ООО «Спортмастер» входит в структуру логистического центра, тесно взаимодействует с прочими службами предприятия и обеспечивает обработку грузов, начиная от входящего импортного потока в Россию до распределения товаров между магазинами и торговыми центрами по всем городам России.

Анализ экономических показателей и показателей эффективности управления и использования складской площади и объема на предприятии показывает наличие

проблемы роста складских издержек, в том числе за счет роста затрат на эксплуатацию складского оборудования, а также рост грузонапряженности и снижение эффективности организации стеллажного хранения на отдельных складских объектах предприятия.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ В ООО «СПОРТМАСТЕР»

3.1. Рекомендации по совершенствованию управления логистикой в ООО «Спортмастер»

В результате анализа были определены следующие проблемы, которые мешают повышению сбыта товара:

1. Снижение сбыта товара в результате пандемии. В результате того, что в 2021 году произошел рост заболеваемости и организации розничной торговли были вынуждены временно закрыться, сбыт товара снизился. Компания смогла перестроиться на интернет-продажи, но по результатам 2020 года наблюдается снижение сбыта товара на 14,6%. Кроме того, во время пандемии возникли сложности с поставкой продукции, что осложняет работу компании. Кроме того, ABC анализ показал, что не все виды товаров успешно реализуются. Поэтому необходимо разработать мероприятия по оптимизации ассортимента;

2. Снижение производительности труда работников. В интернете достаточно много отзывов по плохой работе персонала в магазинах. Например, есть жалобы на некачественное или медленное обслуживание, персонал грубит клиенту или отказывает в обслуживании. В торговых компаниях именно персонал является лицом магазина, его визитной карточкой и некачественное обслуживание влияет на объем сбыта товара. Поэтому необходимо разработать направления повышения производительности труда. Важно постоянно проводить беседы с персоналом по поводу качества обслуживания, отправлять их на различные тренинги и повышения квалификации. В компании был проведен опрос покупателей, который выявил, что многие покупатели недовольны качеством обслуживания в магазинах, а также сроками доставки.

С учетом выделенных проблем, предлагается внедрить следующие мероприятия – таблица 3.1.

Таблица 3.1 – Проблемы и мероприятия по совершенствованию управления логистикой в компании ООО «Спортмастер»

Проблема	Мероприятие	Ожидаемый эффект
Снижение сбыта в результате пандемии	Совершенствование системы складирования и снижения товарных запасов	Повышение сбыта товара
	Повышение эффективности формирования товарного ассортимента	Повышение сбыта товара
Снижение производительности труда работников	Повышение производительности труда работников	Повышение производительности труда

Рассмотрим подробнее мероприятия по совершенствованию управления логистикой в компании ООО «Спортмастер»:

1. Совершенствование системы складирования и снижения товарных запасов. Упорядочить систему хранения товаров на складе, чтобы ускорить и упростить процессы на складе, сократить время приема и отгрузки товара, а также сократить время поиска товаров на складе при сборе заказов.

2. Повышение производительности труда работников.

3. Повышение эффективности формирования товарного ассортимента.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

Мероприятие 1. Совершенствование системы складирования и снижения товарных запасов.

Согласно труду А.Н. Соломатина «Экономика, анализ и планировании на предприятии торговли», факторами, влияющими на выручку, являются факторы, связанные с товарными ресурсами. Из-за проблем в логистике и на складах происходит торможение в поставке товаров в магазины. Если на магазины Москвы и Московской области это не сильно влияет, но у магазинов регионов возникают такие проблемы как нехватка позиций (например, в магазине заканчивается определенный товар) и возникают лишние расходы на транспортировку товара из других магазинов. Также покупатели не видят позиции, которых не хватает в магазине, из-за чего магазин недополучает прибыль.

Для того, чтобы упорядочить систему хранения товаров в ООО «Спортмастер» предлагается провести работу по реинжинирингу процесса

грузопереработку на складе. С этой целью разработан план реинжиниринга в форме технического задания.

Срок выполнения работ составляет 4 - 6 месяцев. Проект делится на 3 этапа. В связи с большими объемами и сложностью проекта, осуществляется сопровождение внедрения проекта на всех складах в течение 6 месяцев.

Чтобы оценить стоимость проекта, распишем какие виды затрат используются для реализации каждого этапа проекта. Виды затрат на реализацию мероприятия по повышению эффективности работы склада ООО «Спортмастер» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Виды затрат на реализацию мероприятия по повышению эффективности работы склада ООО «Спортмастер»

Этап	Длительность	Виды затрат
1. Разработка альтернативных вариантов объемно-планировочных решений и выбор наиболее рационального варианта для компании.	30-60 дней	Заработная плата проектировщику распределительного складского центра; заработная плата организатору проекта; затраты на организацию работ; затраты на документальное оформление.
2. Разработка технологических процессов и детальная проработка выбранной компаний варианта объемно-планировочного решения	40-50 дней	Затраты на погрузо-разгрузочные операции; затраты на материалы для реконструкции склада; затраты на вспомогательное технологическое оборудование.
3. Разработка и внедрение адресного хранения	50-70 дней	Заработная плата специалисту по работе с документами; накладные расходы; потери от планового простоя, связанного с реорганизационными мероприятиями.

Источник: составлено автором

Оценочная стоимость проекта по реорганизации логистических процессов складского объекта представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Оценочная стоимость реорганизации работы склада

Наименование этапа работ	Стоимость, руб.	Срок исполнения, дн.
Этап 1	150 000	30-60
Этап 2	200 000	40-50
Этап 3	250 000	50-70
ИТОГО	600 000	120-180

Источник: составлено автором

Таким образом, стоимость перехода к упорядоченной системе хранения товаров на складе в ООО «Спортмастер» составляет 600 000 рублей.

Мероприятие 2. Повышение производительности труда работников.

Предлагается новая, усовершенствованная система управления вознаграждениями, данные по которой представлены в таблице 3.4.

Задачи новой системы управления вознаграждениями:

1. Разработать эффективно действующий механизм стимулирования работников;

2. Повысить вовлеченность торгового персонала;

3. Создать эффективную систему информирования сотрудников;

4. Повысить удовлетворенность трудом торгового персонала.

Целью новой системы управления вознаграждениями будет повышение производительности труда торговых работников на 15% до 01.01.2023 г. Задачи новой системы управления вознаграждениями:

1. Разработать эффективно действующий механизм стимулирования работников;

2. Повысить вовлеченность работников;

3. Создать эффективную систему информирования сотрудников;

4. Повысить удовлетворенность трудом торгового персонала.

Денежные стимулы:

- премия за достижение показателей;
- коллективная форма премирования;
- повышающий коэффициент за стаж работы

Натуральные стимулы: немонетарное стимулирование на основе МВО;

Моральные стимулы: «Доска проблем».

Организационные стимулы:

- информирование работников, обратная связь;
- премирование «временем»
- повышение квалификации.

Рассмотрим механизм: Нематериальное стимулирование на основе МВО. Управление по целям предполагает постановку определенных задач перед сотрудником, которые бы соотносились с генеральными целями организации (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Зависимость начисления коэффициента от цели

Должность	Персональные цели	Экономические цели по продажам	Цели организации
Директор	-	-	100%
Специалисты	-	60%	40%
Торговые работники	60%	30%	10%

Источник: составлено автором

Таким образом, премия сотрудника (коэффициент для нематериального премирования) на 60% зависит от персональных целей + 10% от целей компании. Далее рассмотрим цели, которые могут быть представлены для торгового персонала в технологии МВО:

- Показатель качества выполнения работы;
- Индекс удовлетворенности покупателем;
- Применение и соблюдение техники успешных продаж.

Пример матрицы для торгового персонала представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Пример построения матрицы МВО

Критерий	Показатель-цель	Процент вклада, %	Перевод в бонусы, руб.
Выручка	Производительность труда	50	5000
Стандарт-дисциплина	Применение и соблюдение техники успешных продаж	20	2000

Источник: составлено автором

Как было описано выше, при достижении определенного коэффициента сотрудник получает бонусные баллы (бонусные рубли), которые он затем сможет обменять на определенные немонетарные бонусы. Перечень не денежных услуг, которые предоставляет организация:

- медицинские сертификаты;
- абонемент в бассейн/ фитнес-зал.

Это приблизительный перечень услуг, которые может предоставить организация для своего персонала в качестве мотивации при достижении цели. Пакет бонусов будет корректироваться и обновляться с учетом пожелания сотрудников, а также с учетом средней цены на рынке.

Мероприятие 3 – Повышение эффективности процесса формирования товарного ассортимента. Предлагается внедрить программный продукт Microsoft Business Solution Ахарта — это интегрированная система управления предприятием класса ERP II для средних и крупных предприятий, корпораций и холдинговых структур, которая сертифицирована Институтом профессиональных бухгалтеров и рекомендована Департаментом методологии бухгалтерского учета и отчетности Министерства финансов РФ для предприятий с многопрофильной деятельностью.

На рис. 3.1 представим пример представления данных в программе Ахарта. В Ахарта также, как и в 1С есть журналы, документы и строки документов. Так что для тех, кто работал с другими бухгалтерскими программами, работа с Ахарта не вызовет особых сложностей. В Ахарта, как и в 1С есть журналы. Они могут быть разного типа: «Оплата», «Приходники», «Расходники», «Авансовые отчёты», «Накладные», «Счета-фактуры» и т. д. Для простой и удобной работы с такими журналами их можно настраивать, а с использованием единого принципа можно легко научиться работать с утилитой – рис. 3.2.

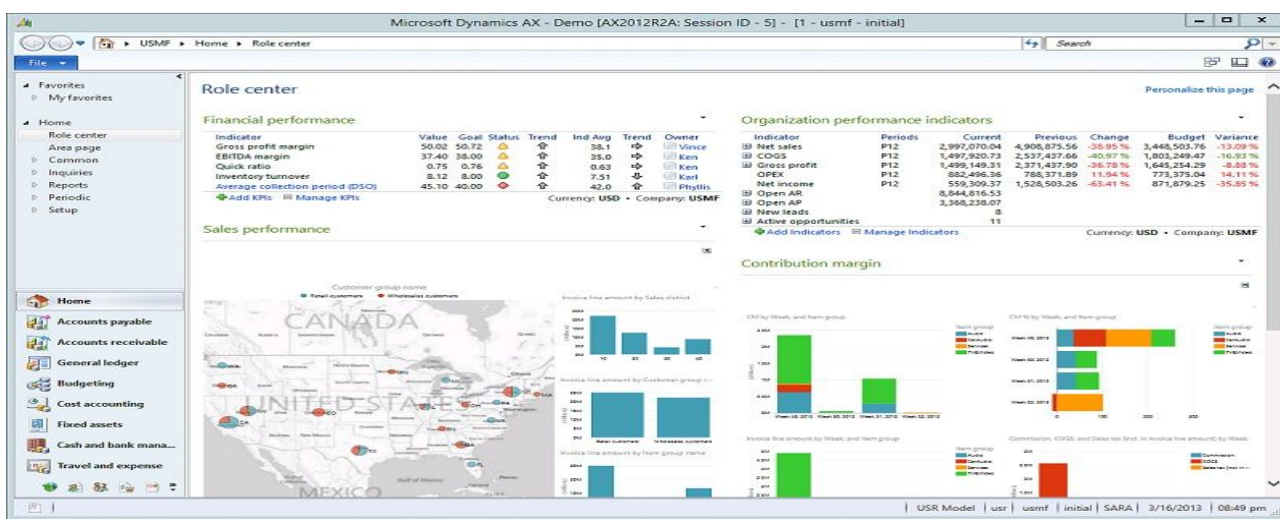


Рисунок 3.1. Пример представления данных в программе Ахарта

Источник: [32]

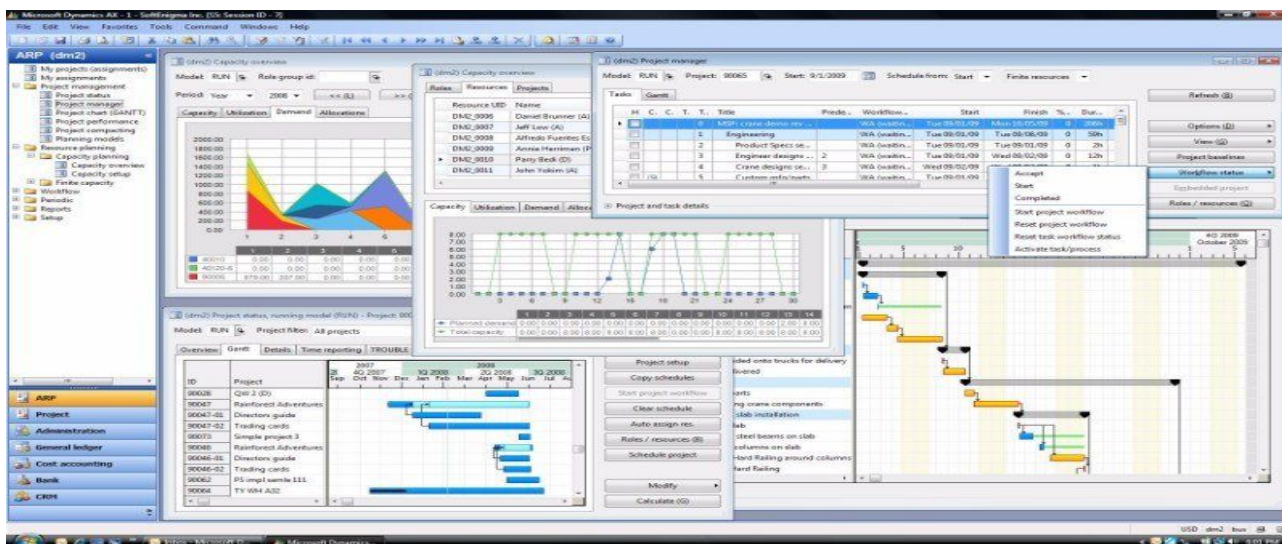


Рисунок 3.2. Пример Журналов в программе Ахарта

Источник: [32]

«Общий журнал» в программе — это то, что в 1С называется «Журнал операций». В нём можно вносить необходимые данные в ручном режиме, чаще всего финансовые.

Функция одобрения — это своего рода права, которые можно давать всем, кому они необходимы. Это может быть либо оператор, либо ответственный сотрудник. Пример плана счетов представлен на рис. 3.3.

Так же для оптимизации ассортимента компании программой предусмотрен ABC-анализ, который так же производится в программе. В предлагаемой инструкции содержатся следующие сведения:

- подключение к рассматриваемым кубам;
- данные, которые содержатся в кубах: список полей, их назначение, правила расчета;
- ограничения на просмотр данных.

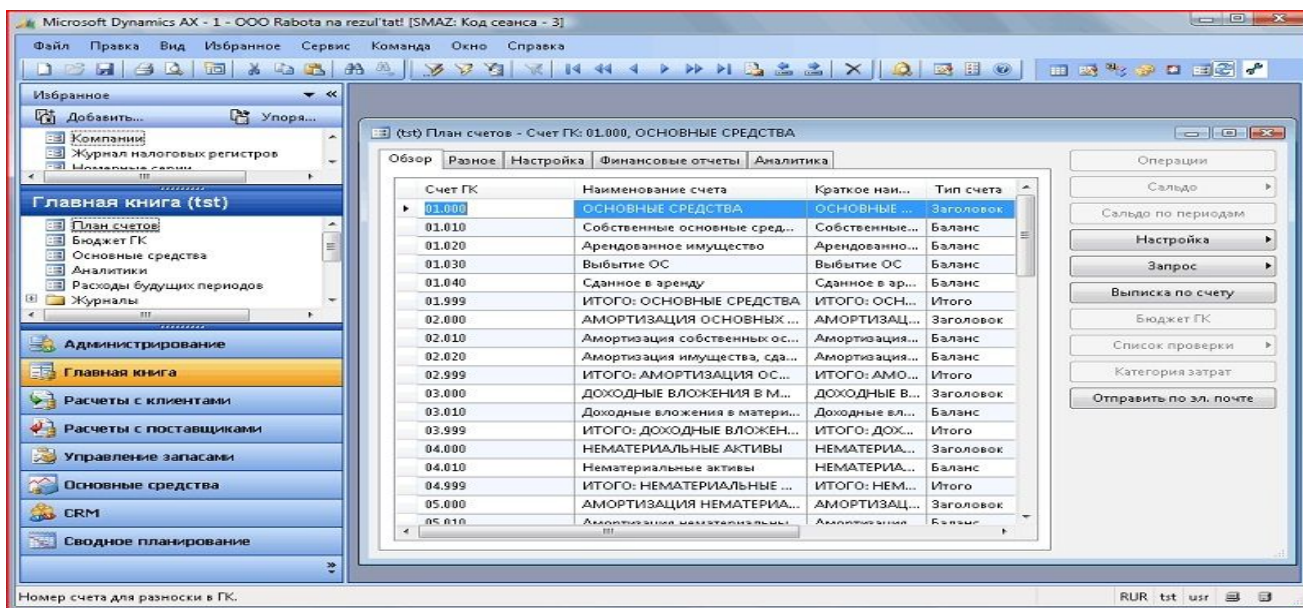


Рисунок 3.3. Пример плана счетов

Источник:[32]

Внедрив компьютеризированную систему базы данных клиентов, ООО «Спортмастер» сможет сформировать полноценную программу лояльности клиентов, что существенно повысит эффективность управления продажами в организации.

Внедрение CRM ведет к повышению прибыльности компании за счет снижения затрат и роста выручки, так как улучшается контроль бизнес-процессов и показателей. Эффективность внедрения CRM обеспечивается тем, как выстроены бизнес-процессы внутри системы, а также их автоматизацией. Если говорить только о техническом внедрении CRM и автоматизации продаж, то результатом для бизнеса будет снижение расходов и оптимизация бизнес-процессов.

Исходя из опыта большинства внедрений, временные затраты персонала на выполнение действий, необходимых для работы с клиентом, при внедрении CRM-системы сокращаются, в среднем, на 20-30%. Поэтому сотрудники при той же численности будут выполнять больший объем работы, следовательно, смогут за то же время обработать больше клиентов и заработать пропорционально большую прибыль.

Затраты на внедрение CRM-системы в ООО «Спортмастер» отражены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на внедрения CRM-системы 1С:CRM

Программы, услуги, работы	Кол-во	Цена	Сумма, тыс. руб.
CRM	1	180	180
Многопользовательская лицензия на 100 рабочих мест	100	6,7	670
Реинжиниринг бизнес-процессов	1	1400	1400
Интеграция с существующими данными (1С, Excel и пр.)	1	600	600
Тестирование и отладка, настройка системы	1	380	380
Обучение и поддержка	12	30	360
Итого:			3590

Источник: составлено автором

Таким образом, на внедрение программного продукта «CRM» ООО «Спортмастер» понесет затраты в размере 3590 тыс. руб.

Учитывая, что средний процент прироста выручки компании, внедривших программный продукт «1С:CRM», составляет 6,65% $((8,0+5,3)/2)$, прирост выручки составит:

$$101894831 * 0,065 = 6623164 \text{ тыс. руб.}$$

Ниже перечислены основные мероприятия по совершенствованию логистической системы с описанием затрат на их реализацию. Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов управления продажами ООО «Спортмастер» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса управления продажами ООО «Спортмастер», тыс. руб.

Мероприятия по совершенствованию логистической системы	Финансовые затраты, тыс. руб.
1. Оценка поставщика	50
2. Логистическое проектирование распределительного складского центра	600
Итого	650

Источник: составлено автором

Финансовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов управления продажами ООО «Спортмастер» составляют 650 тыс. руб.

В таблице 3.8 рассчитаем общие затраты по реализации мероприятий.

Таблица 3.8 – Общие затраты на реализацию мероприятий

Мероприятие	Расходы, тыс. руб.
Внедрение CRM-системы	3590
Совершенствование бизнес-процесса управления продажами	650
Всего	4240

Общие расходы на реализацию мероприятий составят 4240 тыс. руб.

3.2. Оценка экономической эффективности от приведенных мероприятий

Предполагается, что, в результате предлагаемых мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса управления продажами, выручка компании увеличится на 5% (определено экспертным методом, экспертами выступили работники отдела логистики и отдела продаж), т.е. на 801990 тыс. руб. Было опрошено два эксперта: специалист по логистике и начальник отдела продаж. Они ознакомились с предлагаемыми мероприятиями и оценили прирост выручки в размере 5% (на основе опыта внедрения различных аналогичных мероприятий в предыдущие годы, а также с учетом прогнозного развития рынка).

В таблице 3.9 проведем расчет прибыли от реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.9 - Расчет прибыли от реализации предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Выручка, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.
Внедрение CRM-системы	6623164	3590	6619574
Совершенствование бизнес-процесса управления продажами	5094742	650	5094092
Всего	11717906	4240	11713666

Источник: составлено автором

Таким образом, прирост прибыли от реализации мероприятия 1 по внедрению CRM-системы составит 6619574 тыс. руб., от реализации мероприятия 2 по совершенствованию бизнес-процесса управления продажами составит 5094092 тыс. руб.

Общий прирост выручки составит 11717906 тыс. руб., общие затраты составят 4240 тыс. руб. Следовательно, прирост выручки в результате реализации предлагаемых мероприятий составит:

$$\text{Выручка пл} = 129166 + 11718 = 140844 \text{ (тыс. руб.)}$$

Прирост выручки пл = $140844/129166*100 = 9,1\%$.

Для расчета экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий нам потребуется спрогнозировать дополнительную выручку на 2022 год. Для этого используем метод прогнозирования дополнительной выручки, основанный на использовании индекса цен на товары. Формула выглядит следующим образом:

$$ТО_{пл} = \frac{ТО1 * И_{ц,пл} * Т_{ср.г}}{100\%} \quad (8)$$

Где:

ТО_{пл} – ожидаемая дополнительная выручка под воздействием маркетинговых коммуникаций;

ТО1 – фактическая дополнительная выручка под воздействием маркетинговых коммуникаций;

И_{ц,пл} – индекс цен в плановом периоде на климатическое оборудование;

Т_{ср.г} – среднегодовой темп роста дополнительной выручки под воздействием маркетинговых коммуникаций.

Рассчитаем темп роста дополнительной выручки компании:

Таблица 3.10 – Дополнительная выручка и темп роста ООО «Спортмастер»

	Абсолютное значение, руб.	Темп роста, %.
2019г	112421	104,7
2020г	101895	90,6
2021г	129166	126,8

$$Т_{ср.г} = (104,7 + 90,6 + 126,8) / 3 = 107,4\%$$

$$И_{ц,пл} = 1,091.$$

$$ТО_{пл} = (129166 * 107,4 * 109,1) / 100\% = 151.301 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемая дополнительная выручка ООО «Спортмастер» на 2022 год составляет 151.301 тыс. руб.

В таблице 3.11 отразим изменение финансовых результатов после реализации мероприятий. При планировании показателей использовался метод расчета средних темпов прироста показателей.

Таблица 3.11 - Изменение финансовых результатов после внедрения предлагаемых мероприятий

Показатель	2021, тыс. руб.	план, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка	129166	151301	22135	17,1
Расходы	65594	72317	6723	10,3
Прибыль от продаж	63572	78984	15412	24,2
Рентабельность продаж, %	49,2%	52,2%	3,0%	6,1

Источник: составлено автором

Таким образом, в результате реализации предлагаемых мероприятий выручка увеличится на 17,1%, прибыль от продаж на 24,1%, а рентабельность продаж 3,0процентных пункта.

На рис. 3.4 построим линейную линию тренда выручки.

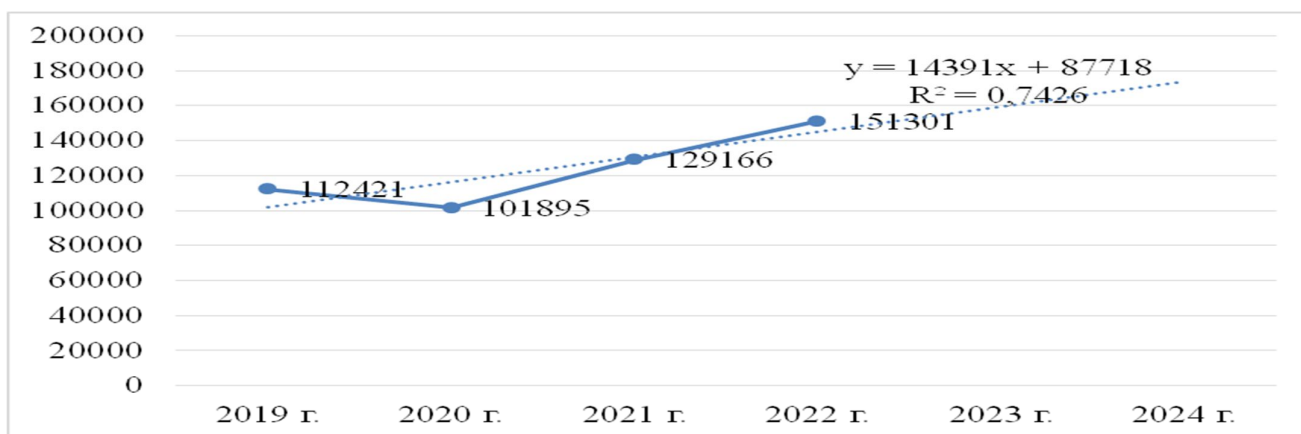


Рисунок 3.4. Изменение выручки с учетом линии тренда

Источник: составлено автором

Рассчитаем изменение логистических показателей после внедрения мероприятий – таблица 3.12.

Таблица 3.12 – Изменение логистических показателей после внедрения мероприятий

Показатель	2021	план	Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Оборотные активы	59638681	59638725	44,14	0,0
Оборачиваемость оборотных активов, об.	2,2	2,4	0,20	9,1
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	168,5	154,5	-14,02	-8,3
Коэффициент использования полезной площади	0,95	0,98	0,03	3,2
Коэффициент использования объема склада	0,73	0,86	0,13	17,8

Продолжение таблицы 3.12

Грузонапряженность площади складов, на конец года ед. м2	45,4	46,8	1,41	3,1
Грузонапряженность объема складов на конец года, ед. м3	8,3	8,9	0,65	7,9
Совокупные логистические затраты в складском хозяйстве, млн. руб.	3018,2	2602,6	-415,61	-13,8
Логистические затраты в складском хозяйстве на 1 ед. груза, руб./ед.	25,01	22,93	-2,08	-8,3
Логистические затраты в складском хозяйстве на 1 кв.м., тыс. руб./кв.м.	16,00	14,6	-1,42	-8,9

Таким образом, после реализации мероприятий, оборачиваемость оборотных активов вырастит на 9,1%, оборачиваемость оборотных активов в днях сократится на 8,3%, коэффициент использования полезной площади вырастит на 3,2%, коэффициент использования объема склада вырастит на 17,8%, грузонапряженность площади складов вырастит на 3,1%, грузонапряженность объема затрат вырастит на 7,9%. Совокупные логистические затраты в складском хозяйстве сократятся на 13,8%, логистические затраты в складском хозяйстве на 1 ед. груза снизятся на 8,3%, а логистические затраты в складском хозяйстве на 1 кв.м. сократятся на 8,9%.

Также проведем расчет трех вариантов развития в 2022 году: пессимистичный, оптимистичный и реалистичный. Пессимистичный вариант предполагает снижение выручки на 10% и рост расходов на 10%. Такой прогноз дает компания при дальнейшем развитии пандемии и закрытии объектов торговли - таблица 3.13.

Таблица 3.13 - Варианты планирования выручки

Показатель	пессимистичный, тыс. руб.	реалистичный, тыс. руб.	оптимистичный, тыс. руб.	темп прироста, %	
				реал./пессим., %	реал./оптим., %
Выручка	129166	151301	166431	-14,6	10,0
Расходы	79549	72317	75933	10,0	5,0
Прибыль от продаж	49617	78984	90498	-37,2	14,6
Рентабельность продаж, %	38,4%	52,2%	54,4%	-26,4	4,2

Источник: составлено автором

Рост расходов и снижение выручки на уровне 10% планируется в случае наступления очередной волны роста заболеваемости и вынужденного закрытия офлайн-магазинов. В таком случае, при снижении выручки, увеличатся расходы на

оплату труда при оформлении работникам вынужденного отпуска, оплата аренды и другие расходы.

Таким образом, повышение расходов на 10% и снижение выручки на 10,0% снизит рентабельность продаж до 3,7%, а по оптимистичному сценарию, предполагающему прирост выручки на 10,0%, рентабельность продаж увеличится до 89,5%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система логистики предприятия является системообразующим элементом процесса оказания услуг и дальнейшего распределения услуг, который способствует росту финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Система логистики предприятия составляет составную часть процесса оказания услуг, которая имеет подчиненный, вспомогательный характер и обеспечивает нормальную деятельность предприятия в целом, способствует ее эффективности.

Управление логистикой фокусируется на эффективности и эффективном управлении повседневной деятельностью, касающейся производства готовой продукции и услуг компании. Этот тип управления является частью управления цепочками поставок и планирует, реализует и контролирует эффективный, эффективный прямой и обратный поток и хранение товаров. Этот процесс, как уже упоминалось, происходит между точкой происхождения и точкой потребления, чтобы соответствовать требованиям, установленным клиентами. Основная цель управления логистикой-выделить нужное количество ресурса или ввода в нужное время. Это также гарантирует, что он попадет в заданное место в надлежащем состоянии, доставляя его правильному внутреннему или внешнему клиенту.

Федеральная розничная сеть магазинов «Спортмастер» занимает 20 % российского рынка спортивных товаров. Уникальность стратегии компании в широком использовании системы франчайзинговых отношений и реализуемой концепции мультибрендового магазина спортивных товаров, которая позволяет ритейлеру снизить свою зависимость от конкретного поставщика. Прирост выручки в 2020 г. по сравнению с 2019 г. составил 5 013 118 тыс. руб. или 4,67%. Затем снижение в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составило 10 526 363 тыс. руб. или 9,36%. Таким образом, за 2019-2021 гг. данный показатель снизился на 5,13%. Следовательно, выручка ООО «Спортмастер» продемонстрировала негативную динамику.

Общая конкурентоспособность ООО «Спортмастер» снижается под воздействием двух факторов конкурентоспособности: сбыта и продвижения товара. То есть из-за того, что в компании разрабатываются новые схемы продвижения

товара плохо адаптированные к регионам, сбыт в компании не растет в динамике, а с наступлением кризиса даже снижается.

ООО «Спортмастер» в рамках реализуемой «Стратегии контролируемого роста» обеспечивает планомерное расширение своей торговой сети, акцент которого в последние годы сместился из крупных городов в средние и небольшие населенные пункты, что должно обеспечить для предприятия еще больший уровень покрытия территории своей торговой базой. Это обуславливает и необходимость сопоставимых темпов расширения и развития складского хозяйства ООО «Спортмастер», призванного обслуживать усложняющиеся грузопотоки предприятия.

Основу работы складского хозяйства обеспечивает складской комплекс, на мощностях и площадях которого сформирована система складирования и обеспечивается обработка грузов. За годы развития ООО «Спортмастер» складской комплекс предприятия сформировался в сложную складскую систему, включающую целый ряд распределительных центров и складов, функционирующих при магазинах.

Складское хозяйство ООО «Спортмастер» постоянно развивается, в том числе за счет внедрения современного оборудования, оснащения механизированными и автоматизированными системами управления материальными потоками и процессом грузообработки, внедрением передовых информационных систем управления логистическими процессами на отдельных ФРЦ и РЦ предприятия.

Гибкость системы распределения состоит из показателей, которые отражают способность вносить коррективы на всех этапах прохождения заказа в логистической системе.

Анализ экономических показателей и показателей эффективности управления и использования складской площади и объема на предприятии показывает наличие проблемы роста складских издержек, в том числе за счет роста затрат на эксплуатацию складского оборудования, а также рост грузонапряженности и снижение эффективности организации стеллажного хранения на отдельных складских объектах предприятия.

С учетом выделенных проблем, предлагается внедрить следующие мероприятия: совершенствование системы складирования и снижения товарных запасов; повышение производительности труда работников; повышение эффективности формирования товарного ассортимента.

Для того, чтобы упорядочить систему хранения товаров в ООО «Спортмастер» предлагается провести работу по реинжинирингу процесса грузопереработки на складе. С этой целью разработан план реинжиниринга в форме технического задания. Срок выполнения работ составляет 4 - 6 месяцев. Проект делится на 3 этапа. В связи с большими объемами и сложностью проекта, осуществляется сопровождение внедрения проекта на всех складах в течение 6 месяцев.

Предлагается новая, усовершенствованная система управления вознаграждениями.

Предлагается внедрить программный продукт Microsoft Business Solution Ахарта — это интегрированная система управления предприятием класса ERP II для средних и крупных предприятий, корпораций и холдинговых структур, которая сертифицирована Институтом профессиональных бухгалтеров и рекомендована Департаментом методологии бухгалтерского учета и отчетности Министерства финансов РФ для предприятий с многопрофильной деятельностью.

Общий прирост товарооборота составит 11717906 тыс. руб., общие затраты составят 4240 тыс. руб., а прибыль 11713666 тыс. руб. В результате реализации предлагаемых мероприятий товарооборот увеличится на 11,5%, прибыль от продаж на 94,8%, а рентабельность продаж 8,8 процентных пункта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александров О. А. Логистика: учебное пособие / О. А. Александров. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 217 с.
2. Аникина, Б.А. Логистика: учебное пособие / под редакцией Б.А. Аникина М.: “ИНФРА-М”. - 2017. - 115с.
3. Байкина И.В. Современные технологии и их роль в логистике грузоперевозок // Перспективные научные исследования: опыт, проблемы и перспективы развития. - Уфа, 2020. С. 141-145.
4. Бекмурзаев И. Д., Курбанов А. Х., Основные направления устойчивой логистики // ФГУ Science. Научно-аналитический журнал. - Грозный, 2020, № 1 (17). - с. 24-29.
5. Бекмурзаев И.Д. Управленческий подход к оптимизации логистики снабжения // Экономика и предпринимательство. 2021. № 5 (130). С. 145-156.
6. Бычкова А.И. Основные проблемы складской логистики // Аллея науки. 2020. Т. 1. № 6 (45). С. 449-451.
7. Герасимов, Б. И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: Форум, 2017. - 304 с.
8. Григорьев М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для вузов / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с.
9. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2: учебник для бакалавриата и магистратуры / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. — 4-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 341 с.
10. Григорьев М.Н. Логистика и управление цепями поставок: фундаментальные основы // Учебник-биллингва. Многотомное издание на китайском и русском языках / Санкт-Петербург, 2020. – 296 с.
11. Дыбская В. В. Логистика складирования: учебник / В. В. Дыбская. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 559 с.
12. Журавлева Н.Ю. Проблемы в развитии логистики розничных торговых сетей // Вестник СамГУПС. 2019. № 1 (43). С. 71-78.

13. Еловой И.А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация)/Под ред. И.А. Еловой, И.А. Лебедева. - Минск: Право и экономика, 2019. -460 с.
14. Иванова Н.В. 3PL-логистика в современной логистике компании // Логистика - евразийский мост. Материалы XVI Международной научно-практической конференции. Красноярск, 2021. С. 306-308.
15. Канке А. А. Логистика: учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 384 с.
16. Коммерческая логистика: учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 259 с.
17. Корпоративная логистика в вопросах и ответах: монография / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 634 с.
18. Куныгина Л.В. Логистика как вертикаль управления транспортом // Транспорт: наука, образование, производство. Ростовский государственный университет путей сообщения. Воронеж, 2020. С. 55-59.
19. Курбанов А. Х., Бекмурзаев И. Д., Хажмурадова С. Д. Методы логистического управления предприятиями // ФГУ Science. Научно-аналитический журнал. - Грозный, № 4 (16), 2019. - с. 138-142.
20. Левкин Г. Г. Контроллинг логистических систем: учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 167 с.
21. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика: учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 187 с.
22. Логистика: монография / В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сысоева [и др.] ; под ред. В. В. Багиновой. – Москва: Прометей, 2020. – 292 с.
23. Логистика и управление цепями поставок: учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 582 с.

24. Логистика: модели и методы: учебное пособие / П.В. Попов, И.Ю. Мирецкий, Р.Б. Ивуть, В.Е. Хартовский ; под общ. и науч. ред. П.В. Попова, И.Ю. Мирецкого. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 272 с.
25. Логистика и управление цепями поставок. Учебник. - М.: Юрайт, 2018. - 163 с.
26. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 359 с.
27. Мельников В. П. Логистика: учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 288 с.
28. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 454 с.
29. Неруш Ю. М. Планирование и организация логистического процесса: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Ю. М. Неруш, С. А. Панов, А. Ю. Неруш. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 422 с.
30. Новиков В. Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний: учебное пособие для вузов / В. Э. Новиков. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 184 с.
31. Носов А. Л. Логистика: учебное пособие / А. Л. Носов. – М.: Магистр: Инфра-М, 2021. – 184 с.
32. Основы логистики: Учеб. пособие/ Под ред. Л. Б. Миротина и В. И. Сергеева. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 200 с.
33. Плотникова А.В. Основные показатели эффективности логистики // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-2. С. 23-25.
34. Пузанова И. А. Интегрированное планирование цепей поставок: учебник для бакалавриата и магистратуры / И. А. Пузанова, Б. А. Аникин ; под редакцией Б. А. Аникина. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 319 с.

35. Сергеев В. И. Управление цепями поставок: учебник для вузов / В. И. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 480 с

36. Скоробогатов И.И. Что такое логистика // Аллея науки. 2020. Т. 1. № 10 (49). С. 248-251.

37. Узунян М.А. Логистика как инструмент повышения конкурентоспособности организации // Аллея науки. 2020. Т. 1. № 6 (45). С. 479-483.

38. Южаков И.А., Ермилина Д.А. Оценка эффективности логистики на предприятии и ее совершенствование // Вестник Академии управления и производства. 2021. № 2-1. С. 102-110.

39. Grigoriev M.N., Uvarov S.A. Logistics: the fundamentals of science. Textbook. Multipart edition in English. Том III Logistical systems and circuits of deliveries, СПб., 2019.

40. Differences Between Different Types of Logistics Management [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.seaspace-int.com/differences-between-different-types-of-logistics-management/>

41. Types of Logistics Providers Explained in Plain English [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.shiplilly.com/blog/types-of-logistics-providers-explained-in-plain-english/>