

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по внедрению изменений в процесс логистики  
(на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group»)

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель Т.Ю. Агеева

Выпускник \_\_\_\_\_ Л.Ю. Туракулова

Красноярск 2021

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по внедрению изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group» содержит 71 страницы текстового документа, 24 рисунка, 15 таблиц, 1 формулу, 4 приложений, 19 использованных источников.

ЛОГИСТИКА, АНАЛИЗ, ТОРГОВЫЕ СЕТИ, ФИНАНСОВЫЙ ОТЧЕТ, ПРОЕКТ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является торговая сеть «Пятерочка».

Целью настоящей работы является разработка проекта по внедрению изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи, раскрыть теоретические и методические основы логистики в торговых сетях, рассмотреть место и роль логистики, а также логистических процесс в торговых сетях.

Также необходимо проанализировать процесс логистики на примере магазина «Пятерочка», провести ее характеристику и финансовый анализ. Важной частью является анализ внешней и внутренней среды процесса логистики в торговой сети «Пятерочка». Далее необходимо разработать проект по внедрению изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка», а также экономически его обосновать.

В ходе исследования, был разработан проект по внедрению расписания приезда поставщиков с распределительного центра, а также вывода сотрудников в ночь, для качественной приемки товара и выкладки. Разработанные рекомендации обеспечат компании значительное увеличение прироста объёма продаж – на 2 % выше. Увеличение в денежном выражении составит 268 600 рублей в год.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1 Теоретические и методические основы логистики в торговых сетях .....	7
1.1 Место и роль логистики в торговой сети. ....	7
1.2 Логистический процесс в торговых сетях. ....	10
2 Анализ процесса логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group». ....	18
2.1 Характеристика торговой сети и финансовый анализ. ....	18
2.2 Внешняя и внутренняя среда процесса логистики в торговой сети «Пятерочка».....	33
3 Разработка проекта по внедрению изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group».....	46
3.1 Общие сведения о проекте .....	46
3.2 Экономическое обоснование внедрения изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group». ....	57
Заключение .....	60
Список использованных источников .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложения А-Г .....	65-71

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время все большее количество фирм объединяют под общим руководством две важные области деятельности:

- управление запасами;
- распределение материальной продукции.

Это позволяет лучше использовать такие сложные сферы бизнеса, какими является транспортировка и складирование. В таких фирмах осуществляется контроль над всей логистической цепочкой, как за единым, целостным потоком.

При этом предприятия и организации идут на дополнительные затраты, но создают широкий диапазон структур и подструктур для обеспечения эффективного логистического управления. Задача оптимизации числа и содержания логистических показателей традиционна: для полноты информации требуется возможная максимизация показателей, для удобства работы с ними - их минимизация.

Эти требования логистики повышают эффективность работы фирмы. Для достижения высоких прибылей от применения логистики необходимо, чтобы аспекты логистических операций были связаны со стратегическими планами фирмы. Руководители фирм управляют логистическими операциями в интересах реализации стратегии компании, которая должна обеспечить конкурентоспособность за счет сокращения затрат.

Так же функция логистики призывает к такой организации логистических операций, которая дала бы возможность контролировать все функции по выполнению задач, связанных с закупкой, транспортировкой, складированием, хранением запасов и сбытом под эгидой единого коммерческого подразделения.

Все логические функции должны быть объединены под соответствующим контролем централизованного и децентрализованного руководства с учетом того, что эффективные решения легче принять, если специально созданное и

достаточно опытное подразделение отвечает за все связанные между собой логистические операции.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является торговая сеть «Пятерочка».

Предметом исследования является процесс логистики магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group».

Целью настоящей работы является разработка проекта по внедрению изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group».

X5 Retail Group управляет магазинами нескольких торговых сетей: бренд «Пятерочка», бренд «Перекрёсток», бренд гипермаркетов «Карусель». В 2019 году на долю магазинов «Пятерочка» пришлось 69 % чистой розничной выручки X5. В работе будет рассматриваться только один магазин торговой сети «Пятерочка», имеющий свой порядковый номер №5308. Данный магазин взять за основу как типовой.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи, раскрыть теоретические и методические основы логистики в торговых сетях, рассмотреть место и роль логистики, а также логистических процесс в торговых сетях. Также необходимо проанализировать процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group», провести ее характеристику и финансовый анализ. Важной частью является анализ внешней и внутренней среды процесса логистики в торговой сети «Пятерочка». Далее необходимо разработать проект по внедрению изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group» а также экономически его обосновать.

Практическая значимость работы заключается в том, что возможность использования проекта в предприятии повысит эффективность работы компании, а также минимизирует затраты.

Предложенные изменения по одному типовому магазину можно внедрить по всей сети магазинов «Пятерочка».

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных экономистов по изучаемым вопросам и проблемам; методическая, научная и учебная литература, нормативные документы, законодательные акты, статьи периодической печати.

Практической основой работы является бухгалтерская (финансовая) и управленческая отчетность ООО «Пятерочка» за 2017 - 2020 гг.

Методы, используемые в работе: метода анализа, метод сравнения, метод экспертных оценок, метод опроса.

# **1 Теоретические и методические основы логистики в торговых сетях**

## **1.1 Место и роль логистики в торговой сети**

В настоящее время торговля является одной из самых динамично развивающихся сфер коммерческой деятельности в современной России. Появление новых форматов розничной торговли, изменение роли оптовиков, приток иностранного капитала, совершенствование коммуникаций — все это в совокупности приводит к ужесточению конкуренции и ставит вопрос о применении самых современных концепций управления, одной из которых является логистика.

Розничная торговля - это предпринимательская деятельность в торговой сфере, которая связана с процессом реализации товара непосредственно к потребителю для использования в личных, домашних и семейных целях.

Торговая сеть - совокупность двух и более торговых объектов, которые принадлежат на законном основании хозяйствующему субъекту или нескольким хозяйствующим субъектам, входящим в одну группу лиц в соответствии с Законом о защите конкуренции, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.

Сущность розничной торговли заключается в удовлетворении нужд населения в различных товарах, передвижении товара к покупателю с помощью пространственного передвижения товара к месту продажи, поддержании баланса между спросом и предложением на товар, воздействии на производственные процессы для увеличения объемов выпускаемых товаров и расширения товарного ассортимента; улучшении качества обслуживания клиентов и усовершенствовании технологий торговли.

Можно сделать вывод, что процесс осуществления розничной торговли состоит из продажи товара целенаправленно, а также обслуживания покупателей фирмы, торговых услуг и послепродажных услуг.

Услугу розничной торговли можно охарактеризовать как результат взаимодействия покупателя и продавца, а также как собственную деятельность продавца, направленную на удовлетворение нужд покупателя в процессе купли или продажи товаров.

Услуги розничной торговли классифицируются по ГОСТу Р 51304-99 «Услуги розничной торговли. Общие требования».

Розничная торговля считается заключительным этапом хозяйственных взаимоотношений в процессе движения товаров к потребителям от изготовителей. Продвижение товаров в розничную торговую сеть – это ключевой фактор в получении прибыли, поскольку именно на этом этапе формируется компромисс между логистическими затратами и уровнем обслуживания потребителей.

Отсюда вытекает необходимость качественного ведения товарных потоков в целях оптимизации системы поставки товаров в розничную сеть.

Роль торговой сети заключается в том, чтобы управлять товаропотоке через координацию всех участников товародвижения. Чтобы удержать конкурентные позиции, торговая сеть должна дифференцировать услуги в товаропотоке относительно интересов клиента в цене и качестве.

Развитие торговли с точки зрения логистики следует рассматривать как совершенствование звена системы товародвижения. В розничных торговых предприятиях в настоящее время применяются различные методы прогнозирования спроса, контроля за продажами и уровнем запасов.

Особое внимание уделяется взаимодействию розничного торгового предприятия с производителями товаров и оптовыми предприятиями.

Все эти составляющие в совокупности создают технологическую цепочку в процессе доведения продукции до конечного покупателя (рисунок 1).





Рисунок 1 – Цепочка логистического процесса

Основной задачей торговых сетей является приобретение и проведение товара до покупателя.

Тут важную роль играет логистика закупок торговой сети. Зачастую этот процесс обозначают как логистика «на входе» и связывают с приобретением товаров у внешних поставщиков. Главная цель — поддержка продаж путем закупок с наименьшими общими издержками. Включает прогнозирование потребности, планирование закупок, выбор источника поставок, переговоры, размещение заказа, транспортировку, получение, проверку и хранение.

Логистика простыми словами – это управление процессами передачи товаров или услуг от поставщиков к потребителям. Причем передача должна осуществляться в оптимальные сроки на выгодных условиях.

Все компоненты производственных мощностей магазина (помещение, технологическое оборудование, кадры, информация, товары и оборотная тара) должны быть увязаны в единую систему, которая в свою очередь встраивается в общую систему товародвижения на макроуровне.

Таким образом, логистика, занимает ключевую роль в процессе товародвижения продукции в торговых сетях. Использование логистики в торговой сети предусматривает поддержание оптимального количества запасов, организацию хранения – создание складов, оптовых баз, управление процессами перемещения внутри самого склада или между пунктами хранения, сортировка, фасовка, упаковка товара, и самое важное это транспортировка товаров, услуг (выбор маршрута и вида транспорта, расчет оптимальной стоимости перевозок).

## 1.2 Логистический процесс в торговых сетях

Логистический процесс – это организованная во времени и пространстве последовательность выполнения операций, подчиненная достижению целей хозяйственной системы с применением принципов и методов логистики. Конкретность в содержании этого понятия возникает на основании констатации иницирующей роли логистического процесса по отношению к потокам, которая подчеркивается понятием потокового процесса.

Логистический процесс – это последовательная совокупность действий по доведению материального потока от продавца покупателю, а также сопутствующие операции по информационному и финансовому обеспечению потока.

Логистические процессы бывают двух видов, материальные и нематериальные.

Материальный поток – это находящиеся в состоянии движения материальные ресурсы и незавершенная продукция, к которым применяются логистические операции, связанные с их физическим перемещением в пространстве: погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, сортировка, и т.п.

Иными словами, материальный поток – это материальные ресурсы, незавершенное производство, готовая продукция, рассматриваемые приложения к ним различных логистических операций и отнесенные к временному интервалу.

Множество элементарных потоков, которые непосредственно формируются на предприятии, составляет интегральный (общий) материальный поток, обеспечивающий нормальное функционирование самого предприятия. Схема движения материального потока представлена ниже (рисунок 2).

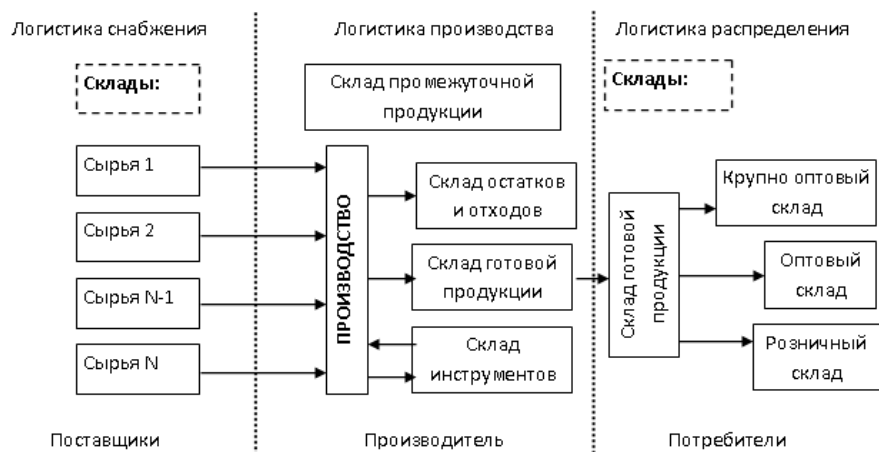


Рисунок 2 - Схема движения материального потока

Потоковые процессы обнаруживают свой результат в целесообразном движении потоков. При этом они оказывают воздействие и на запасы. Так, производственный запас формируется под влиянием двух процессов: поставка товаров на склад предприятия-производителя и отпуск материальных ресурсов в производство. Этими же процессами обеспечивается движение величины производственного запаса от максимального уровня на момент очередной поставки товара до точки выдачи заказа на поставку следующей партии и минимального уровня на момент поставки следующей партии.

Далее необходимо рассмотреть, как формируются этапы функционального цикла заказа товара (рисунок 3).



Рисунок 3 - Этапы функционального цикла снабжения

Этап 1. Определение потребности вкупаемых ресурсах. Определение потребности в ресурсах может осуществляться на основе информации о прошлых заказах, путем экстраполяции динамики потребления или нормативным методом (исходя из программы производства и норм расхода). На данном этапе также осуществляется проверка уровней запасов того или иного материального ресурса во избежание заказа избыточного количества.

Этап 2. Анализ и отбор поставщиков на данном этапе определяются потенциальные источники поставки, то есть поставщики. Они могут быть определены на основе прошлых поставок и заключенных договоров. В случае если возникшая потребность – новая или возникла необходимость обновления структуры поставок, требуется провести анализ рынков снабжения и провести отбор новых поставщиков. Критериями выбора поставщика чаще всего выступают цена продукции, качество товара, надежность поставки.

Этап 3. Размещение заказа на поставку на данном этапе с выбранным поставщиком (или поставщиками) заключается договор. Если это оговаривается условиями, вносится предоплата. Формируется заказ на поставку, то есть требование поставщику обеспечить отгрузку определенного количества ресурса в определенный срок в соответствии с заключенным договором.

Этап 4. Поступление продукции и контроль качества Приняв заказ, поставщик отгружает его, товар транспортируется покупателю. Когда заказ прибывает от поставщика, осуществляется его проверка по качеству и количеству, приемка и отправка на место хранения или использования.

Объекты логистической инфраструктуры, взаимосвязанные функциональным циклом, обычно называют узлами.

Помимо логистических узлов и каналов цепи поставок для завершения функционального цикла логистики требуются запасы, которые оцениваются величиной активов, предназначенных для поддержания логистических операций. Внутри узлов логистической цепи запасы накапливаются и перемещаются между объектами (узлами и звеньями цепи поставок), что вызывает потребность в хранения (рисунок 4).

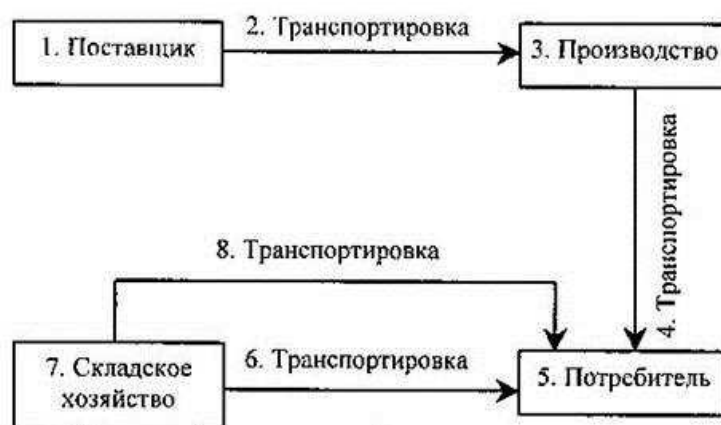


Рисунок 4 - Логистическая цепь

### *Порядок поставки и приемки товара*

Поставка товара может производиться Поставщиком, транспортом Поставщика и за его счет в магазины, указываемые в Заказе, или на Щ, по адресу, указанному в Заказе, либо Получателям, наименование и адрес которых указаны в отгрузочной разрядке. Поставка товара также может осуществляться путем самовывоза товара Покупателем.

Поставщик при перевозке (доставке) товара обязан обеспечить соблюдение действующих правил и норм, установленных для перевозки данного вида продукции на данном виде транспорта, в том числе установленного специального температурного режима.

При перевозке пищевых продуктов каждая партия товара должна перевозиться в транспортных средствах с соблюдением правил перевозки соответствующего вида товара, в том числе с соблюдением правил товарного соседства.

Водители-экспедиторы и экспедиторы, сопровождающие перевозку пищевых продуктов, должны иметь оформленные в установленном порядке медицинские книжки и быть одетыми в спецодежду.

Поставщик обязан передать Компании при поставке все документы, необходимые для реализации товара в соответствии с действующим законодательством РФ и Договором поставки, в том числе: товарные или товарные и товарно-транспортные накладные;

- копии лицензий на производство или распространение (при поставке товара, производство и распространение которого лицензируется);
- информацию для потребителя на русском языке в соответствии с требованиями законодательства РФ;
- иные документы, наличие которых предусмотрено действующим законодательством РФ, Договором поставки и необходимо для дальнейшей реализации товара.

Отсутствие товарно-сопроводительной документации является основанием для отказа от приемки товара.

### *Приемка товара (фактическое получение товаров)*

Приемка товара по количеству, ассортименту и комплектности, а также товара, приемка которого осуществляется по тарным местам — по количеству мест и качеству, в части видимых недостатков, которые можно обнаружить путем осмотра товара без вскрытия тары (упаковки), (далее — «видимые недостатки»), производится в момент получения товара. Приемка приостанавливается в следующих случаях:

- при обнаружении несоответствия качества, количества, комплектности, маркировки поступившего товара, тары или упаковки:

- требованиям ГОСТов, Технических регламентов Таможенного Союза, техническим условиям и иным требованиям, предусмотренным для данного вида товара законодательством РФ; требованиям договора поставки; данным, указанным в маркировке и сопроводительных документах, удостоверяющих количество и качество Товара;

- при обнаружении некорректно оформленных документов, предусмотренных Договором поставки, наличие которых предусмотрено действующим законодательством РФ и необходимо для дальнейшей реализации Товара.

Компания вправе предъявить требования к Поставщику, связанные с недостатками товара, находящегося внутри тарного места: по количеству и/или ассортименту, и/или качеству, и [или комплектности в части видимых недостатков, если недостатки обнаружены в течение 10 (десяти) рабочих дней (при кросс-докинге — в течение 14 (четырнадцати) рабочих дней) с момента получения товара.

Компания вправе предъявить требования к Поставщику, связанные с недостатками товара по качеству, в части скрытых недостатков, если недостатки обнаружены в течение срока годности/реализации товара или гарантийного срока.

Поставщик обязан своими силами и за свой счет принять и вывезти товар, имеющий недостатки, в сроки, оговоренные в Договоре поставки. В случае

нарушения срока вывоза товара, Компания вправе утилизировать товар, не вывезенный Поставщиком. При этом Поставщик обязан возместить Компании в соответствии с условиями заключенных договоров расходы на экспертизу и стоимость Товара (если она уплачена на момент обнаружения ненадлежащего качества Товара) в полном объеме, а также уплатить неустойку, предусмотренную Договором поставки, в течение 7 рабочих дней с момента получения соответствующего требования Покупателя и предоставления копий документов, подтверждающих понесенные Покупателем расходы.

Достаточно большое значение занимают процессы оптимизации работы, связанные с доставкой товаров через собственные распределительные центры, в состав которых обычно входит несколько складов с различными режимами хранения товаров.

Стремление торговых сетей большую часть реализуемых через магазины товаров доставлять через распределительные центры (сейчас этот показатель находится в пределах 80 %) ведет к снижению затрат, связанных с приемом товара у поставщика, осуществлению сбора и комплектации, с дальнейшей доставкой собранных заказов в магазины. В этом случае при заказе больших партий одного или нескольких наименований товара поставщик предоставляет бонус, который в общей сложности может достигать 5% от стоимости сделанного заказа. Поставщики идут на такие уступки с целью уменьшения собственных издержек на внутрифирменную логистику, переложив бремя доставки на хорошо организованную логистику торговых сетей, которые сейчас имеют свой парк грузовых автомобилей, в хорошем техническом состоянии с высокими показателями технической готовности и выпуска.

В распределительных центрах используются сложные логистические системы управления движением товаров, такие как последовательная, параллельная и последовательно – параллельная. Большое распространение получает система «точно в срок». Хотя данная система была разработана для уменьшения издержек и увеличения производительности в производстве автомобилей и является системой «выталкивающего» типа, ее можно с успехом



применять и при движении товарных процессов в торговых сетях. Основной задачей данной системы является организация всех процессов, связанных с приемом товара, сбором, отгрузкой и доставкой заказанных товаров строго в установленное время в необходимое место.

Логистическая инфраструктура объединяет элементы разных уровней, включая хабы прямого импорта, основные и вспомогательные распределительные центры и кросс-докинг-склады.

Благодаря комплексным системам управления транспортом и автоматизированным системам управления складом компания обеспечивает бесперебойную работу всей логистической сети, гарантируя надёжность поставок от международных, федеральных и региональных поставщиков покупателям «Пятёрочки».

Таким образом, торговая сеть продуктовых магазинов представляет собой развитую логистическую систему со своим распределительным центром с совокупностью складов, где осуществляется логистическая обработка поступающей от поставщиков продукции. В свою очередь распределительный центр по существу является логистической центральной структурой, поскольку управляет процессами товародвижения от поставщиков до конечных потребителей – покупателей. Именно поэтому сетевая торговля представляет собой объект приложения принципов и методов логистики.

## **2 Анализ процесса логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group»**

### **2.1 Характеристика торговой сети и финансовый анализ**

X5 Retail Group («Группа» или «X5») - одна из ведущих российских продуктовых розничных компаний. Акции в форме глобальных депозитарных расписок котируются на Лондонской фондовой бирже (LSE).

X5 управляет магазинами нескольких торговых сетей: – бренд «Пятерочка», бренд «Перекрёсток», бренд гипермаркетов «Карусель»; бренд магазинов «шаговой доступности».

Магазины «Пятерочка» в формате «просто, быстро, экономно», расположенные в основном в жилых районах, преимущественно рядом с жилыми домами, предлагают покупателям качественные товары по доступным ценам. Ассортимент магазинов «Пятерочка» включает порядка 4 000 наименований. Средняя торговая площадь магазина составляет 350 кв. м. В 2014 году на долю магазинов «Пятерочка» пришлось 69 % чистой розничной выручки X5. По состоянию на 31 марта 2015 года под брендом «Пятерочка» работали 4 958 магазинов.

*Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД)*

47.19 – Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах. Тип предприятия: Супермаркет. Каждому магазину присваивается свой порядковый номер, который в дальнейшем используется во всех документах и распоряжениях. У магазина «Пятерочка» на Водопьянова 12, порядковый номер 5308.

Вид торговли: Магазин «Пятёрочка» по виду торговли является стационарным, так как данный магазин расположен в специально оборудованном помещении, которое имеет помещение для продажи товаров и оказании услуг покупателям – торговый зал, помещения для приемки, хранения, подготовки товаров, а также административно-бытовые помещения.

Местоположение: Россия, Красноярский Край, город Красноярск, улица Водопьянова 12.

Для данного типа торговой организации отличительные особенности: универсамы – магазины самообслуживания с универсальным ассортиментом непродовольственных и продовольственных товаров повседневного, которые предназначены для продажи товаров и оказания услуг покупателям и обеспеченные торговыми, подсобными, административно-бытовыми помещениями и помещениями для приема, хранения и подготовки товаров к продаже.

Целью сети магазинов «Пятерочка» является расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли, а также удовлетворению потребностей населения в промышленных товарах и товарах народного потребления.

Магазин включает ассортимент более 35 тысяч товаров, выпускаемых многими предприятиями, разделяющихся на: фуд (продовольственные товары) и нефуд (непродовольственные товары).

Таблица 1- История развития компании

Факторы	Период 1999-2018	Период 2018-2021
Внутренняя среда компании	<p>Цель-увеличение количества магазинов и создание успешного имиджа</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение персонала происходит непосредственно на месте работы.</li> <li>-Начинается продажа франчайзинговых супермаркетов по регионам, а также в Украину и Казахстан</li> </ul>	<p>Цель- Поддержание репутации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Обучение персонала по собственной методике</li> <li>-Переход внутренней среды на компьютерную платформу. Найм, справки, больничные, обучение, корпоративная культура, все перешло на компьютерную программу.</li> <li>-Ведётся активная рекламная компания.</li> </ul>
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Постоянные поиски качественных поставщиков</li> <li>- находятся акционеры</li> <li>-Неудачные попытки открыться в Регионах, так как продавали франшизу. Многие не смогли держать должный уровень, вследствие закрытие магазинов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Меняются члены правления</li> <li>-Создаются свои склады, заключается договор с подрядчиком на логистику основного товара в магазины</li> <li>-В регионах, по показателям, Пятерочка занимает лидирующие позиции, в Москве же, все еще есть крупные конкуренты</li> <li>-Открываются СВОИ супермаркеты во всех городах России. Не франшиза!</li> </ul>

## Окончание таблицы 1

Факторы	Период 1999-2018	Период 2018-2021
Реакция компании на изменения внешней среды	Компания действует проактивно, это обуславливается тем что компания анализирует и прогнозирует ситуацию. Они следят за новыми трендами, выявляют новые потребности покупателей, выводят на рынок новые продукты	Компания действует проактивно, это обуславливается тем что компания анализирует и прогнозирует ситуацию. Они следят за новыми трендами, выявляют новые потребности покупателей, выводят на рынок новые продукты
Продукция	Сеть магазинов занимается только перепродажей.	Компания активно внедряет свой бренд, вводит свою продукции в магазины.
Технология производства	Производства на предприятии нет.	-Началось собственное производство “готовых обедов”
Конкурентное преимущество компании	-Первые начали реализовывать проекты по внедрению каталогов, акций, промо на товар. (В России) - Цены ниже среднего. -Пятерочка, одна из сетей в огромном холдинге «Альфа», у сотрудников много “плюшек” например, выгодные условия кредитования в “Альфа банке” и т.д.	-Многие процессы автоматизированы, например, электронные кассы и электронные ценники (в Москве). -Компания постоянно следит за социальной и экологической ответственностью. -Собственные торговые марки. -Федеральная сеть, с огромным количеством магазинов и персонала.

Целью сети магазинов «Пятерочка» является расширение рынка товаров и услуг, извлечение прибыли, а также удовлетворению потребностей населения в промышленных товарах и товарах народного потребления.

Миссия - укреплять доверие гостей, предлагая им свежие и качественные продукты по низким ценам, непрерывно совершенствуя свой сервис, становясь лидером по удобству и проявляя заботу об обществе.

### Анализ внешней среды

Начать анализ внешней среды магазина «Пятерочка» следует с анализа ее макросреды. Проводить анализ внешней макросреды среды организации будем по следующим факторам: экономические, политические, социально-демографические, рыночные.

Факторы внешней среды выделяют в четырех областях:

#### 1. Экономические факторы:

- рыночная цена может снижаться из-за инфляции, так же и снижается спрос;

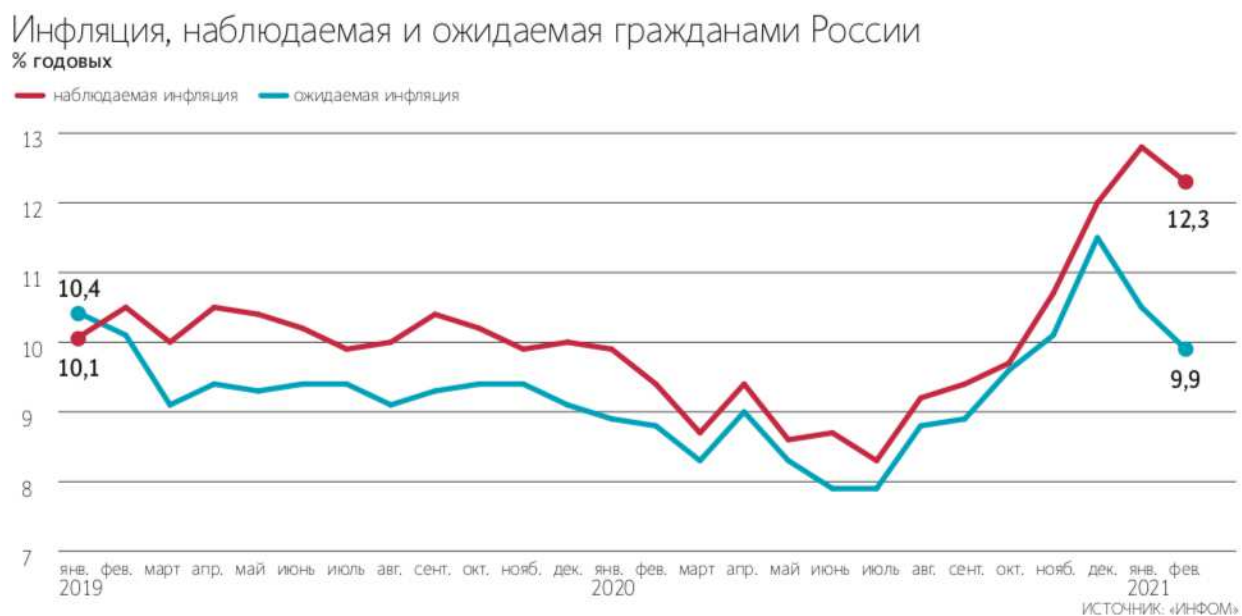


Рисунок 5 - График изменения инфляции

- предприятие всегда платит налоги в органы государственной власти. Это и налог на прибыль, и НДС, и налоги, взимаемые с начисленной заработной платы (отчисления в социальные фонды).

Политические факторы:

1. Деятельность магазина «Пятёрочка», как и деятельность других торговых сетей, непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства. Например, оперативный, бухгалтерский статистический учёт и отчетность организации ведётся в соответствии с законодательством РФ.

2. Со стороны органов власти предприятию оказывается помощь в виде предоставления государственных ссуд с низким процентом кредитования (15% годовых).

Также иногда проводятся государственные конкурсы, которые могут обеспечить предприятию гарантированный заказ на определенный срок.

3. Рыночные факторы (рисунок 6):

- на рынке фирма занимает достаточно твердую позицию, и конкуренты не составляют сильной конкуренции;
- доступные цены и высокое качество обеспечивают фирме гарантированный доход;
- демографический фактор (то есть изменение возрастного состава населения) не оказывает влияние на спрос продуктов;



Рисунок 6 - График изменений численности населения

- влияния изменения доходов населения оказывает незначительное влияние, и может привести лишь к небольшому снижению спроса на продукцию фирмы.

Реальные располагаемые денежные доходы населения России в 1991—2020 годах, в % к уровню 1991 года, Росстат



Рисунок 7 - Денежные доходы населения

#### 4. Факторы конкуренции.

Фирма может отслеживать деятельность своих конкурентов. Предприятие ограничивается лишь изучением цен на аналогичную продукцию других фирм и ассортимента.

Далее рассмотрим тенденцию развития внешних факторов. Проанализировав, можно сделать следующие выводы. Компания постоянно подвержена тенденциям изменений, это касается и политико-правовых факторов, социокультурных факторов, а также технологических. Но нужно заметить, что компания действует проактивно по отношению к изменениям, потому что постоянно анализирует ситуацию (Таблица № 2 в приложении 1).

Далее проведем анализ микроокружения, которое составляет непосредственно внешнюю среду и от которых напрямую зависит деятельность компании.

##### *Потребители*

Потребители представляют собой ключевое звено внешней микросреды компании, так как являются основным субъектом деятельности компании, который приносит ей прибыль, а также формирует имидж на рынке.

В компании, потребителей продукции можно классифицировать как оптовых и розничных. Среди них большую часть составляют розничные потребители 90 %.

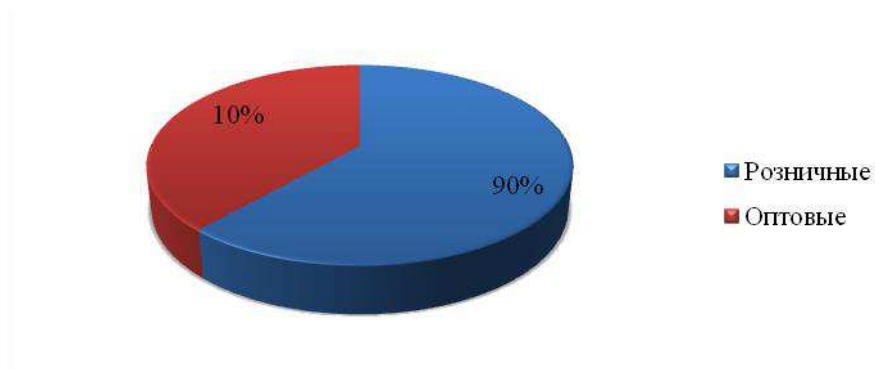


Рисунок 8 - Структура потребителей магазина Пятерочка, %

Поскольку торговая сеть Пятерочка позиционирует себя магазином с форматом у дома, рассмотрим какие же потребители на самом деле у магазина, где они проживают.

Большая часть клиентов проживает в том же доме, где находится магазин 67 %, маленькая часть клиентов проживает в том же районе 23 %, остальные покупатели приезжают закупаться как оптовики, их 10 %.

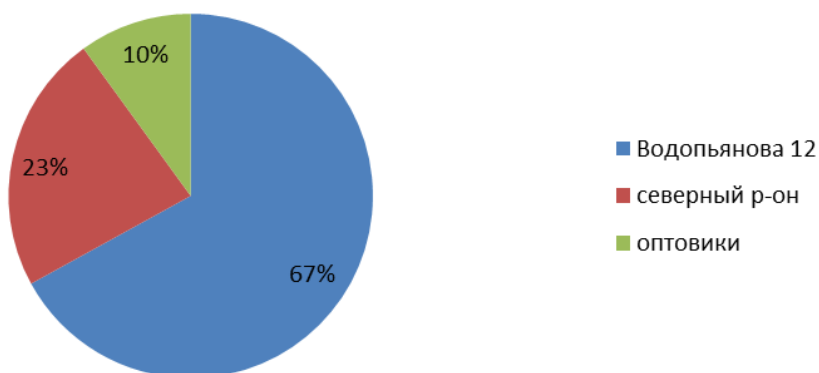


Рисунок 9 – Распределение клиентов магазина по их местонахождению %



Далее рассмотрим изменение количества покупателей в период с 2019 по 2020 год в компании Пятерочка №5308, адресу Водопьянова 12.

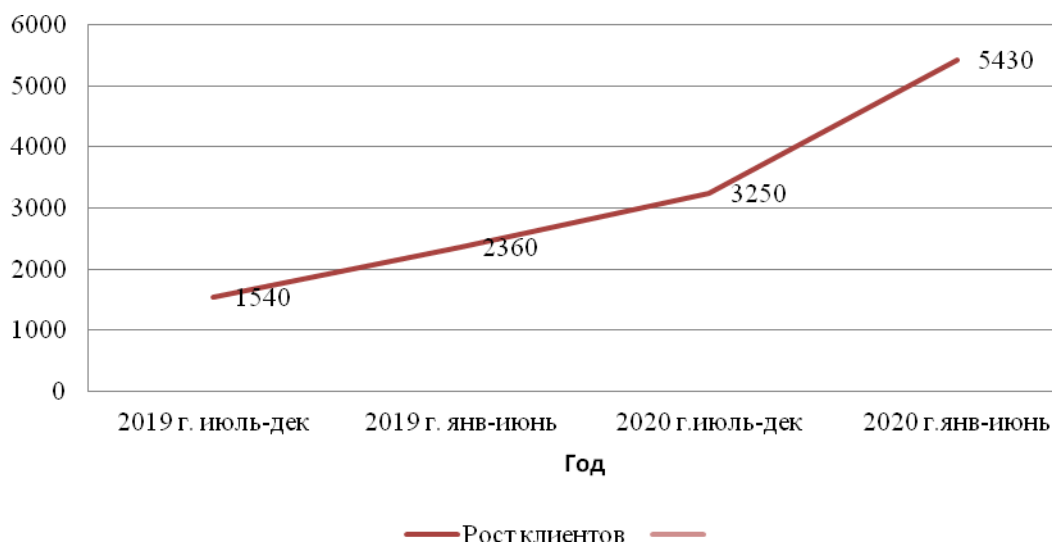


Рисунок 10 - Динамика роста клиентов магазина Пятерочка

По данным рисунка видно, что за период с 2019 г. по 2020 г. количество новых клиентов увеличилось на 5430 человек. Магазин только открылся, и компания активно ведет стратегию продвижения, именно поэтому идет постоянный рост. Помимо этого, в период пандемии резко выросло число покупателей.

### *Конкуренты*

Охарактеризовав существующих и потенциальных конкурентов на рынке (в отрасли), сделаны следующие выводы. В отрасли большое число конкурентов они примерно равны по положению на отраслевом рынке. Множество предприятий существуют с налаженной системой сбыта. Так же большой риск потерь, связанный с высокими складскими расходами, так как продукты, в большинстве своём скоропортящиеся, поэтому хранение одна из самых главных составляющих в данной отрасли.

Проанализировав силу конкурентов, следует сделать вывод о том, как важны поставщики в розничной торговле.

### *Выделение движущих сил по КФУ*

Движущие силы в отрасли (на рынке) - это основные причины, приводящие к изменению условий конкуренции и ситуации в целом.

Для обобщения и выделения конкурентной позиции магазина Пятерочка №5308 среди ближайших конкурентов, была составлена сравнительно-оценочная таблица ключевых факторов успеха. Оценивание осуществлялась по пяти-бальной шкале (от 1 до 5), где оценка, где 1 - низкая, а 5 – высокая.

В данной оценке экспертами выступали партнеры и клиенты магазина «Пятерочка»:

Супервайзер ООО «КрасМол» - Яковлева С. Л.;

Специалист по SMM – Дундуа Л. В.;

Так же был проведен анализ отзывов на сайте.

Для анализа были выбраны следующие факторы ключевого успеха:

- качество продукции;
- низкая цена;
- широта ассортимента;
- хороший имидж (репутация) компании;
- наличие собственных точек розничной торговли;
- качественная реклама.

Таблица 2 – Сравнительный анализ конкурентов

Ключевые факторы успеха	Красный Яр	Магнит	Командор	Пятерочка
Качество продукции	4	4	4	4
Низкая цена	3	4	2,5	5
Широта ассортимента	5	4	5	5
Хороший имидж (репутация) компании	5	3,5	5	1
Наличие собственных точек розничной торговли	5	1,5	5	5
Качественная реклама	4	1	2,5	5
Итого:	26	18	24	25

По результатам анализа можно сказать, что магазин «Пятерочка» занимает вторую позицию среди конкурентов, набрав 25 баллов. Низкие оценки получены по критериям: хороший имидж, так как отзывы на сайте отрицательные.

### *Поставщики*

Основными поставщиками магазина «Пятерочка» являются:

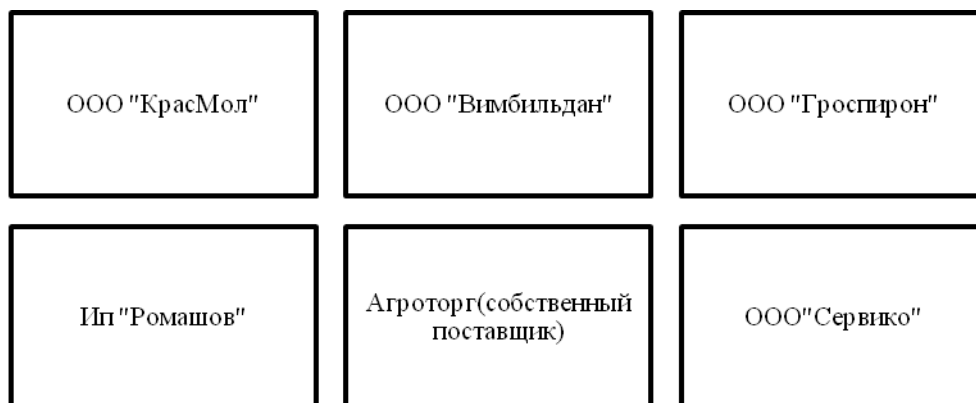


Рисунок 11 - Поставщики магазина Пятерочка

Со всеми поставщиками заключены договора.

Мелкие поставщики, такие как КрасМол, Гроспирон и Ромашов привозят свою продукцию раз в неделю. В состав продукции входят молочные продукты, мясные, бакалея.

Компания «Сервико» занимается поставками напитков, в их задачу входит не только привоз продукции, но и контроль за качественной выкладкой по планограмме.

Компания «Агроторг», это компания, которая входит в группу компаний «X5 retail group», занимается она логистикой больших поставок во все магазины города. Поставка приходит раз в два дня.

У магазина множество мелких поставщиков, и в случае потери одного из них, магазин не понесет ни каких потерь, ведь сеть магазинов Пятерочка — это крупная Федеральная сеть, и за сотрудничество с ней многие поставщики

борется. Компания даже может позволить себе найм поставщиков по конкурсной основе.

#### *Анализ внутренней среды*

Управляющая структура ООО «X5 retail group» магазины «Пятёрочка» выглядит следующим образом.

Управляющая структура состоит из:

- дивизионы (филиалы, распределение по регионам);
- кластеры;
- кусты (группа магазинов);
- магазины.

Организационная структура магазина выстраивается следующим образом:



Рисунок 12 - Типовая организационная структура магазина в г Красноярск.

Организационную структуру можно назвать линейной. Директор магазина подчиняется супервайзеру, который находится в подчинении и директора кластера. Администраторов в магазине 2, называют их заместителями директора, работают 2 через 2, с 8:00 до 23:00. Что касается охраны, есть она не во всех магазинах. Так же интересно то, что в магазинах нет кладовщиков и товароведов.

#### *Персонал*

Все сотрудники магазина несут коллективную материальную ответственность.

Директор магазина- Несет ответственность за весь магазин. Занимается трудоустройством персонала, а также управлением персонала.

Заместитель управляющего магазина. По факту должность называется администратор, работают администраторы два через два.

Работают с персоналом, делают заявки на скоропортящиеся товары, осуществляют инкассацию денежных средств.

Продавец – Работает в торговом зале, выставляет товар, следит за порядком в зале, работает за кассой, обслуживает покупателей.

У каждого сотрудника в магазине, своя зона работы и ответственность за сроки годности, изобилие на прилавках, брак и так далее.

Рассмотрим структуру персонала по таким критериям как: стаж работы.

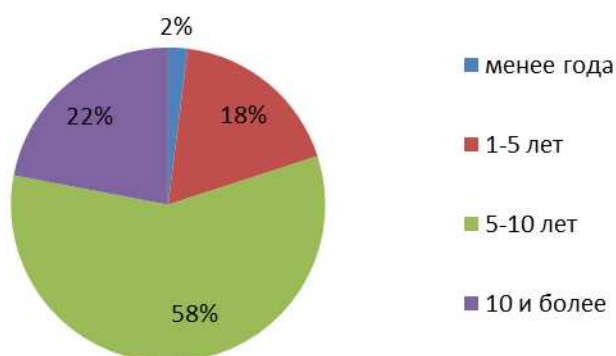


Рисунок 13 - Структура сотрудников магазина «Пятерочка» по критерию: стаж работы

Как мы видим, по данным рисунка видно, что около 58% сотрудников имеют стаж работы 5-10 лет, 22% имеют стаж 10 и более лет. Небольшой стаж сотрудников обусловлен тем, что в магазине молодой коллектив, потому как есть физические нагрузки, с которыми сталкиваются все сотрудники. Не все

люди готовы с этим работать, именно поэтому в магазине есть текучка персонала. Далее на диаграмме показан уровень образования у сотрудников.

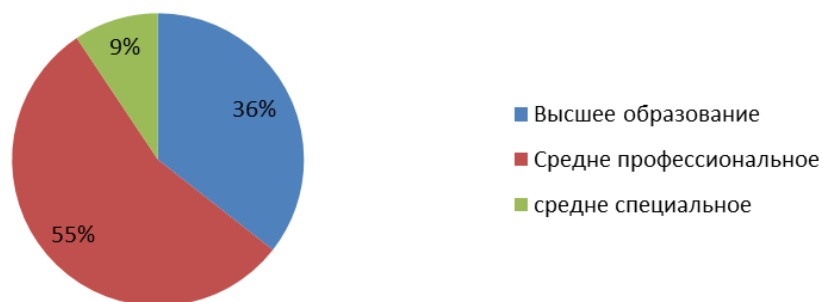


Рисунок 14 - Структура сотрудников Пятерочка по критерию: уровень образования

Можно сделать вывод о том, что почти половина сотрудников компании имеет среднее профессиональное образование (55 %), 9 % имеют только среднее образование, 36 % имеют высшее образование.

В компании регулярно проводятся обучения всех сотрудников, начиная от кассира заканчивая директором.

Мотивация и стимулирование сотрудников проводится в форме достижения целей заработной платы. Заработная плата состоит из двух частей: оклад и премии за низкий процент потерь. Процент потерь — это то, сколько товара ушло из компании, воровство, разбитая бутылка, недостача и так далее.

Далее приведен анализ внутренней среды организации (таблица 4 в приложении 2).

Проанализировав все данные указанные в таблице «Анализ внутренней среды», можно сказать, что у компании есть и плюсы, и минусы. Если говорить вкратце, то у компании хороший рост продаж, быстрый товарооборот, изобилие продукции. Из минусов можно отметить, что сегмент продукции ниже среднего показателя, сильная нагрузка на персонал, плохие отзывы у покупателей.

### *Финансовый анализ*

Размер чистой прибыли X5 Retail Group, растёт на протяжении всего исследуемого периода – в 2019 году на 45,11 %, а в 2020 году на 49,54 %.

В результате данных изменений чистая прибыль выросла на 1 194 608 тыс. руб. за исследуемый период.

Основным источником роста чистой прибыли стал рост выручки – на 20,69 % в 2019 году и на 29,42 % в 2018 году, при том, что за аналогичный период себестоимость сократилась на 0,87 и выросла на 30,03 % соответственно. Следовательно, опережающий рост выручки привёл к росту валовой прибыли, которая в 2019 году составила 30 882 004 тыс. руб. (рост на 17 740 833 тыс. руб.).

Далее наглядно показаны показатели финансовой деятельности магазинов компании. За основу взят годовой отчет компании за 2019 год. Рассматриваются три магазина, «Перекресток», «Карусель» и «Пятерочка».

Согласно определению EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — это прибыль до вычета процентов, налога на прибыль и амортизации активов.

#### *«Карусель»*

Рентабельность EBITDA «Карусели» по МСБУ (IAS) 17 сократилась на 230 б. п. в годовом сопоставлении и составила 2,5%, что обусловлено продолжающейся трансформацией сети.

Таблица 3 – Финансовые показатели сети магазинов «Карусель»

Млн руб.	2019	2018	Изменение, %
Выручка	88,459	92,458	(4.3)
EBITDA (по МСБУ (IAS) 17)	2,198	4,423	(50.3)
Рентабельность EBITDA (по МСБУ (IAS) 17), %	2.5	4.8	(230) б.п.

#### *«Перекрёсток»*

Рентабельность EBITDA «Перекрёстка», скорректированная на онлайн-бизнес, в отчётном году выросла, при этом показатель онлайн-супермаркета

Perekrestok.ru, как и ожидалось, показал отрицательную динамику в связи с продолжающимся развитием и масштабированием.

Таблица 4 – Финансовые показатели сети магазинов «Перекресток»

Млн руб.	2019	2018	Изменение, %
Выручка	274 761	232 490	18,2
ЕБИТДА (по МСБУ (IAS) 17)	17 981	15 550	15,6
Рентабельность ЕБИТДА (по МСБУ (IAS) 17), %	6,5	6,7	(14) В.П.

#### «Пятёрочка»

Рентабельность ЕБИТДА торговой сети «Пятёрочка» по МСБУ (IAS) 17 выросла на 13 б. п. в годовом сопоставлении и составила 7,9 % за счёт снижения товарных потерь и повышения эффективности логистики.

Таблица 5 – Финансовые показатели сети магазинов «Пятёрочка»

Млн руб.	2019	2018	Изменение, %
Выручка	1 370 414	1 200 457	14 2
ЕБИТДА (по МСБУ (IAS) 17)	107 907	92 910	16,1
Рентабельность ЕБИТДА (по МСБУ (IAS) 17), %	7,9	7,7	13 Б.П.

Проанализировав показатели, можно сделать вывод о том, что в компании большую долю выручки приносит именно сеть магазинов «Пятёрочка» - 1370414 рубля, «Перекресток» -274 761, «Карусель» принесла меньше всего выручки - 88,459 рубля. Данные взяты из годового отчета компании. В 2019 году на долю магазинов «Пятёрочка» пришлось 69 % чистой розничной выручки всей компании.

Наличие положительного финансового результата указывает на эффективную финансово-хозяйственную деятельность предприятия, причем формирование прибыли происходит за счёт выручки от основной деятельности при относительно небольшом влиянии прочих доходов и расходов.

Сеть магазинов «Пятёрочка» существенно отличается, и занимает лидирующие позиции среди других сетей магазинов компании «X5 Retail



Group», поэтому необходимо провести анализ внутренних и внешних процессов логистики.

## **2.2 Внешняя и внутренняя среда процесса логистики в торговой сети «Пятерочка»**

Одним из самых важных аспектов, является правильно организованная доставка товаров. Во многом она способствует успешной деятельности компании в целом. Определение места закупки различных товаров, необходимых для осуществления производства, и их доставка в нужном количестве, в нужное время с минимальными издержками эти вопросы на фирме призвана решать логистика. Так как операции по закупке товаров и их доставка на предприятие так тесно связаны между собой, что, как правило, являются прерогативой поставщиков.

«Пятерочка» придает большое значение отношениям с поставщиками. Компания в 2017 году работала более чем с 6 000 тысячами поставщиков продукции – как российскими, так и зарубежными, при этом на продукцию десяти крупнейших поставщиков приходится 12% от чистой выручки компании.

Всего в магазинах всех торговых сетей «Пятерочка» представлена продукция около 6000 тысяч поставщиков, при этом доля отечественной продукции в ассортименте магазинов «Пятерочка» превышает 90%.

Следует заметить, что до 50 % всех затрат компании на логистику может быть связано с транспортными издержками. Поэтому процесс создания распределительных складов должен опираться на транспортную логистику.

Транспортная логистика – это система по перемещению товаров по оптимальному маршруту.

Главная задача транспортной логистики – перемещение грузов в нужную точку по оптимальным маршрутам точно в срок и с наименьшими издержками. Важная задача транспортной логистики – сократить продолжительность

товаропотоков. При этом неременным условием является точность поставки товаров, и в некоторых случаях – создание складского хозяйства. Однако прежде чем организовывать складское хозяйство, необходимо поставить вопрос: нужен ли вообще склад? Например, в системе управления «Just in time» («точно в срок») склады вовсе отсутствуют. В японской системе управления «Kanban» склады существуют, но с целью поддержания только минимального уровня товарных запасов в виде страховых запасов. Следует также определить вид собственности склада предприятия: арендованный склад, собственный или общего пользования.

В магазине «Пятерочка» работает транспортная компания X5 Logistics (ООО «Агро-Авто»), включающая в себя более 25 автотранспортных предприятий и более 15 логистических площадок (кросс-докинг). Собственный автопарк состоит из более чем 4000 единиц транспортных средств различного тоннажа.

Чтобы поставлять товары через распределительные центры, партнёрам необходимо соблюдать следующие условия:

Поставлять товар в строгом соответствии с заказом по ассортименту, количеству, дате поставки.

Товар должен находиться на паллетах EURO-стандарта (размерность 800 x 1200 x 150 мм), не более одного наименования на каждом паллете.

Высота укладки товара не должна превышать суммарно по высоте 1350 мм.

В случае размещения на паллетах одного или двух слоёв товара допускается размещение паллеты на паллете, если это не приведёт к потере потребительских качеств товара.

Чтобы укладка товара была целостной, необходимо использовать:

1. Систему укладки товара (пакетирование);
2. Связку товара с паллетой (стропование).

Упаковку товара на паллете термоусадочной плёнкой (толщиной от 0,15 мм) или лентой для фиксации товара на паллете.

Если условия поставки товара нарушаются, сотрудники распределительных центров вынуждены проводить перекладку товара собственными силами, поэтому в таких случаях компания не несёт ответственности за задержку разгрузки товара и простой автотранспорта.

Для доставки заказов поставщики могут обратиться в распределительный центр и получить возвратную тару — EURO-паллеты. Обмен паллет происходит в день поставки товара в количестве, равном последней поставке.

Компания в декабре 2016 года запустила новый электронный сервис для поставщиков. Сервис представляет собой автоматизированную систему, в которой содержится информация о фактически проведенных мероприятиях по продвижению товаров в магазинах торговых сетей «Пятерочка» для достижения наилучших результатов продаж. Сервис доступен через «Личные кабинеты» аккредитованных поставщиков и позволяет видеть мероприятия в отношении поставляемых этим поставщиком товаров. В системе в настоящий момент отображаются следующие данные:

- дополнительное торговое и дополнительное холодильное оборудование: период, адресная программа, PLU;
- реклама на бортах авто: период, количество машин;
- каталоги: фото (формат pdf).

Также для партнёров доступен аналитический портал поставщика. Инструменты портала основаны на транзакционных данных и данных карт лояльности и позволяют узнать тренды категории и проанализировать конкурентную среду, узнать лучше покупателя и измерить лояльность, оценить эффективность промо, а также помочь создать работающую стратегию и оценить эффективность запуска новинки по ключевым показателям.

#### *Внутренний анализ процесса логистики*

Внутренний анализ процесса логистики необходим потому что существует проблема с поставщиками. Никто не контролирует поставщиков, они приезжают в удобное для их графика время, не учитывая то, что в магазине есть свой распорядок и покупательская активность. Далее в анализе внутренней

среды, необходимо составить графики покупательской активности и график приезда поставщиков, для того что бы наглядно увидеть проблему.

Для исследования главных проблем в компании, было проведено анкетирование среди сотрудников магазина и кластера. В анкетировании принимали участие 112 человек. Среди которых 78 % – женщин, 22 % – мужчин

Возраст участников анкетирования представлен на рисунке 15.

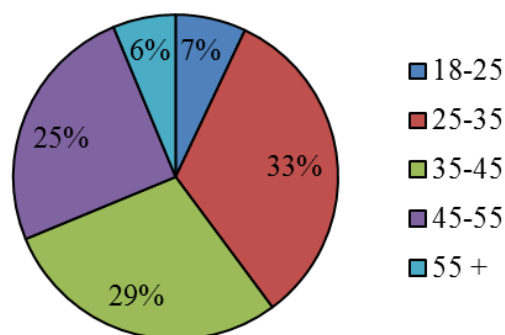


Рисунок 15 – Распределение респондентов по возрасту, %

Можно сказать, что в опросе больше всего приняли участие респонденты в возрасте от 25-35 лет, меньше всего ответов на вопросы дали респонденты старше 55 лет.

Первый вопрос в анкете звучит так: Какие плюсы вы видите в работе магазина Пятерочка? Вопрос был задан с целью выявить, какие сильные стороны у компании. Результаты опроса представлены на рисунке. Около 76 % респондентов ответили, что считают сильной стороной компании, является постоянный рост продаж, от этого зависит зарплата сотрудников, 13 % ответили, что в магазине большое изобилие продукции, и 11 % что в магазине хороший товароборот.

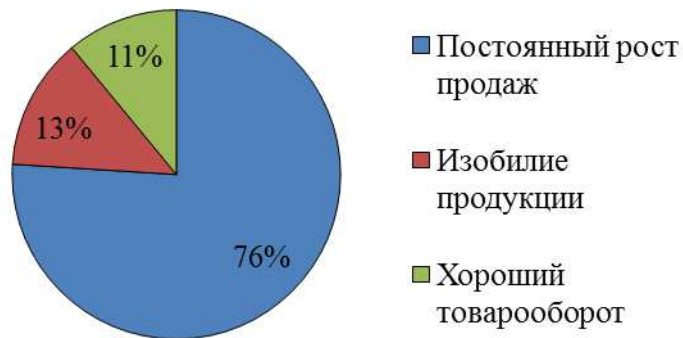


Рисунок 16 – Сильные стороны магазина, %

На вопрос, «Какие слабости вы видите в компании», респонденты ответили так. Сотрудники ответили, что сильно нагружены, большая нагрузка приводит к выгоранию и быстрой усталости, количество составило 47 %. 43 % ответили, что им не нравится то, что поставщики, приезжают, когда захотят, неважно утро или вечер, а иногда даже приезжают под закрытие магазина. Остальные же 10 % сказали, что устали выслушивать жалобы и недовольство со стороны покупателей, по причинам, которые не зависят от самих продавцов.

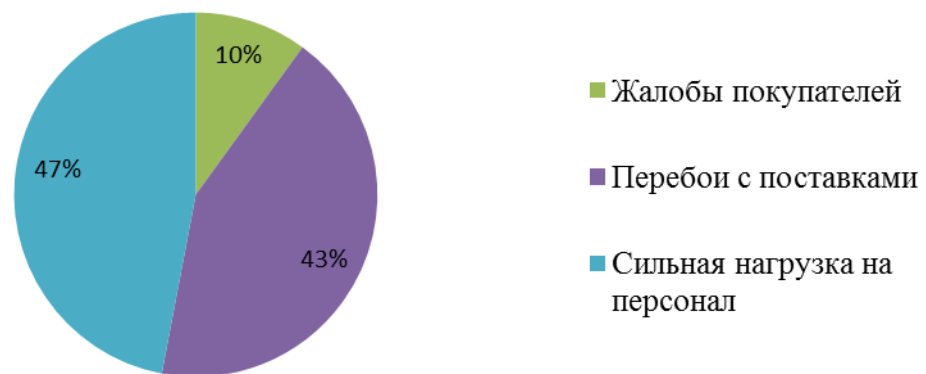


Рисунок 17 – Слабые стороны магазина «Пятерочка», %

Обобщив, можно сделать вывод, что многие сотрудники устают от большой загруженности, так же проблемы с перебоем поставок непосредственно влияют на работу сотрудников, из-за этого часто жалуются

покупатели. В компании есть и сильные стороны, постоянный рост продаж, хороший товарооборот, а также изобилие продукции.



Рисунок 18 - SWOT анализ

Решить проблему с большой нагрузкой можно благодаря грамотному распределению труда, а именно составлению новой должностной инструкции и найма квалифицированного персонала.

Необходимо составить расписание для поставщиков, для качественной и бесперебойной работы магазинов, что принесет больше прибыли, а также вывести на работу в ночь сотрудников для принятия товара и выкладке.

Необходимо составить граф проблем, для понимания какая проблема причина, а какая следствие. В таблице 6 проставляются цифры 0 и 1, где 0 это следствие, а 1 это причина. Расчет по столбцу.

Таблица 6 - Граф проблем

Проблемы	Сильная нагрузка на персонал	Жалобы от покупателей	Перебои и несвоевременные поставки товара	Рост затрат в отрасли	Увеличение конкурентов	Снижение платежеспособности	Плохой имидж компании
1. Сильная нагрузка на персонал		0	0	0	0	1	0
2. Жалобы от покупателей	1		1	0	1	0	0
3. Перебои и несвоевременные поставки товара	1	0		0	1	0	0
4. Рост затрат	1	1	1		1	0	0
5. Увеличение конкурентов	1	0	0	0		1	1
6. Снижение платежеспособности	0	1	1	1	0		0
7. Плохой имидж компании	1	1	1	1	0	0	
Сумма	5	3	4	2	3	2	1

Исходя из результатов анализа, следует отметить, что в первую очередь необходимо снизить влияние друг на друга таких проблем как «перебои» и несвоевременная поставка товаров” а также «сильная нагрузка на персонал». Это окажет положительное воздействие на решение проблем связанных с жалобами покупателей, росту затрат в отрасли, а также увеличение конкурентов и снижения платежеспособности.

Для того что бы подтвердить или же опровергнуть данное предположение, были составлены графики покупательской активности, и график поставок товара, сравнив, мы можем наглядно увидеть есть ли данная проблема.

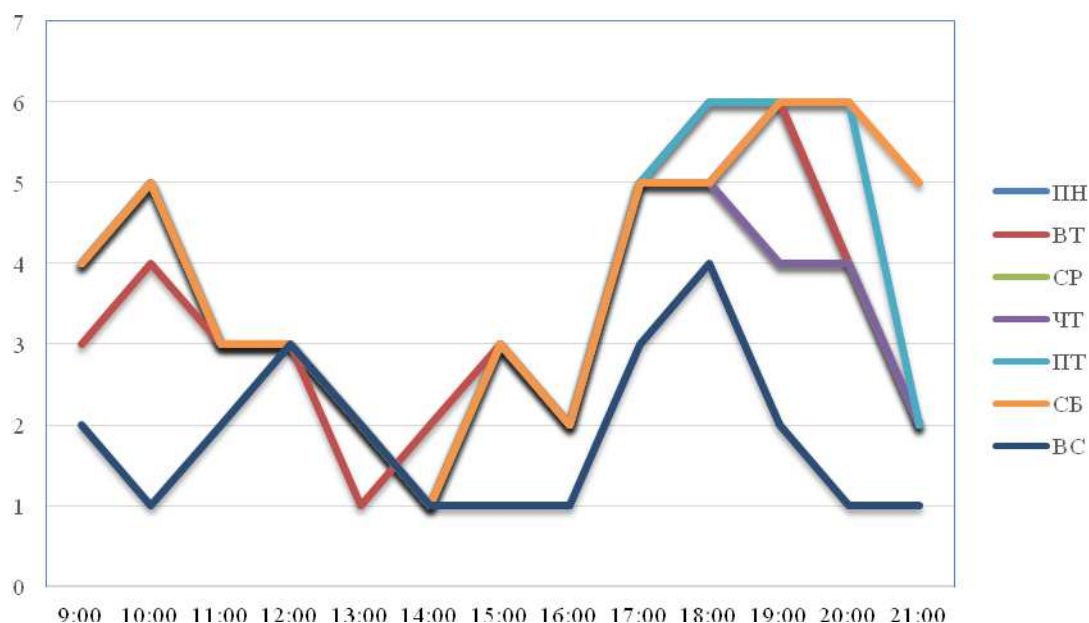


Рисунок 19 - График покупательской активности

На рисунке 19 наглядно показано, что самый пик активности по будним дням приходится на утро с 9-00 до 11-00, и на вечер с 17-00 до 20-00, в пятницу и субботу пик приходится с 18-00 до 21-00.

Пик покупательской активности говорит о высокой загруженности персонала. Так же стоит отметить, что в пятерочках нет охраны, и именно этим временем пользуются воры, им на руку то, что все сотрудники на кассах, и в торговом зале их нет.

Далее был проведен анализ времени приезда поставщиков, для того что бы узнать в какое время приезжают поставщики, и закономерность поставок.



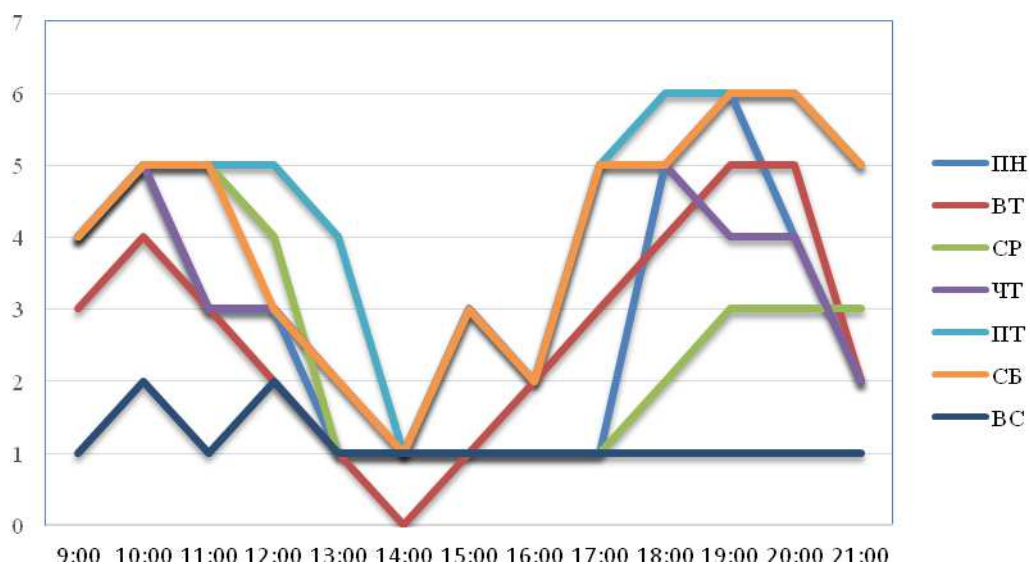


Рисунок 20 - График приезда всех поставщиков

На рисунке 20 видно, что в будние дни поставщики приезжают утром с 9-00 до 13-00 и по вечерам с 18-00 до 20-00.

Интересно то, что в магазине по воскресеньям поставок нет.

Изучив оба графика, видно, что приезд поставщиков приходится на пик покупательской активности, что негативно влияет на процессы магазина, на сотрудников, которые не могут качественно выполнить свою работу, им приходится разрываться между приемкой товара, и обслуживанием покупателей.

В свою очередь причины этого: отсутствует регламент процессов по логистике и перевозкам со стороны поставщиков, что вызывает «пиковые» нагрузки, но простое увеличение персонала, способные обрабатывать подобные «пики» противоречит одному из условий оптимизации – минимизации издержек компании.

Для того что бы проанализировать график приезда поставщиков, необходимо разделить их на две категории, мелкие поставщики, и крупная поставка с распределительного центра. Необходимо разделить по причине того, что процедура приемки товара существенно отличается. Для того что бы

принять продукцию от мелких поставщиков необходимо сверить количество товара и произвести пару манипуляций в программе компьютера.

С приемкой товара с распределительного центра дела обстоят иначе. Для начала необходимо фотографировать все шаги приемки, это нужно для того, чтобы в случае нарушения были доказательства. Далее необходимо сверить условия транспортировки и условия хранения.

Если говорить в общем, на приемку товара уходит порядка часа. Именно поэтому возникла необходимость провести анализ графика приезда местных и крупных поставщиков.

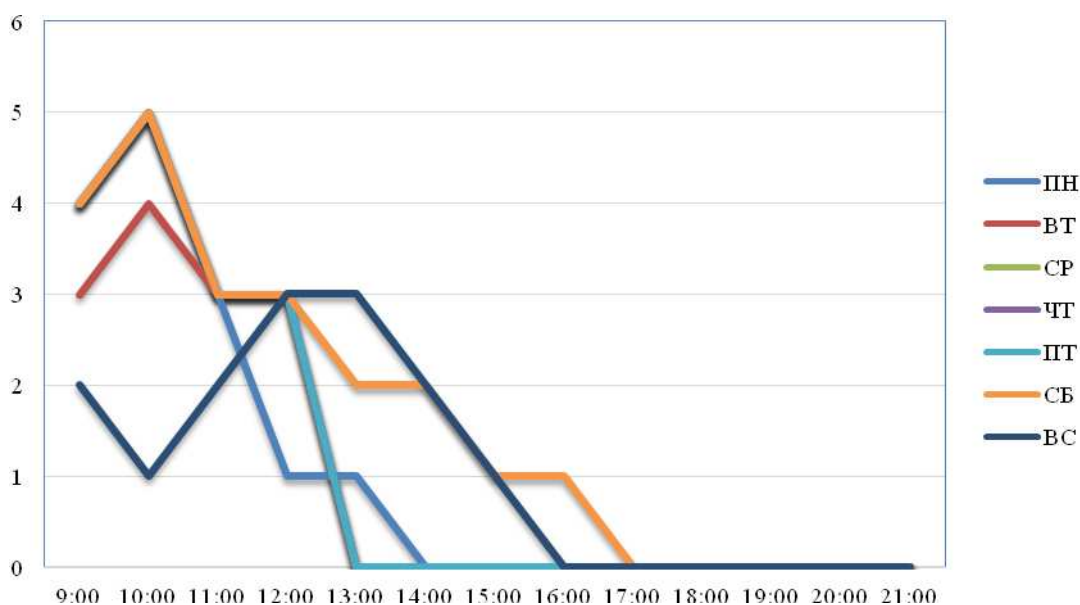


Рисунок 21 - График приезда местных поставщиков

На рисунке 21 видно, что местные поставщики приезжают с утра в будние дни, по субботам могут приехать до 16:00, так как в воскресенье больших поставок нет.

Многие местные поставщики имеют в своем штате супервайзеров, которые сами приезжают и раскладывают товар по плануграмме. Из этого можно сделать вывод что приезд местных поставщиков не несет существенных затрат времени у сотрудников магазина. Если сравнивать с графиком

покупательской активности, очевидно, что утром магазин не так загружен, и вполне справляется со своими обязанностями.

Далее необходимо проанализировать график приезда поставщика с распределительного центра.

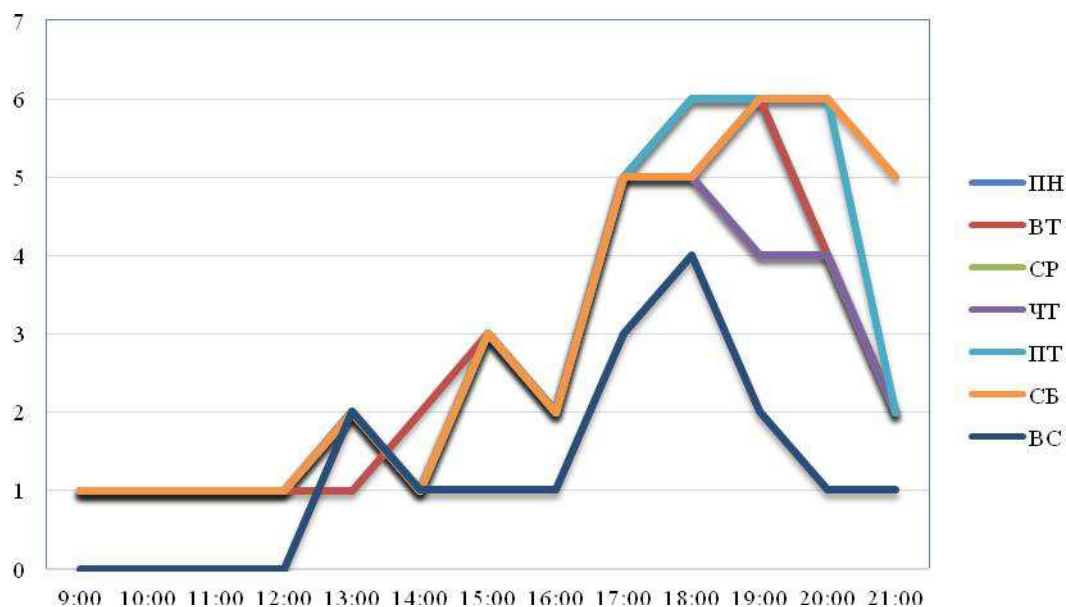


Рисунок 22 - График приезда поставщика с РЦ

Сравнив график приезда поставщика с РЦ и график покупательской активности, очевидно, что приезд поставщика приходится именно на пик активности, из-за этого у сотрудника зала не хватает ресурсов для приемки товара, а это простой машины, и лишние логистические затраты. Для того чтобы проверить данное исследование, необходимо обратиться к ежегодному финансовому отчету компании, и посмотреть показатели, связанные с тенденцией логистических издержек.

Таблица 7 – Анализ логистических издержек

Наименование показателя	Год		Темп роста %	Отклонения %
	2018	2019	2019	2019
Возврат покупателями товаров ненадлежащего качества %	2,00	3,00	50,00	-1,00

## Окончание таблицы 7

Наименование показателя	Год		Темп роста %	Отклонения %
	2018	2019	2019	2019
Доля неправильных поставок по ассортименту %	10,00	10,00	100,00	0,00
Доля неправильных поставок по качеству %	10,00	8,00	83,33	-2,00
Доля поставок, не выполненных в срок %	12,00	14,00	116,67	2,00

Изучив показатели торговой сети магазинов «Пятерочка», в годовом отчете компании, видно, что тенденция отклонений в процентном соотношении в статье «Доля поставок невыполненных в срок» стремительно растет. Темп доли роста составляет 2 % по сравнению с 2018 годом.

Так, основываясь на данных, можно сделать вывод, что затраты на логистическую деятельность имеют высокий темп роста, в особенности это проявляется в такой статье затрат, как затраты, связанные с поставками невыполненными в срок, это вызвано тем, что сотрудник в самый пик покупательской активности не может своевременно принять товар, из-за того, что ему необходимо находиться в зале.

Задержки на этапах логистического цикла приводят к невыполнению заказов в срок, что заставляет компанию нести потери из-за простоя машины и водителя.

Для улучшения функционирования работы магазина и ее сотрудников необходимо исключить перебои с поставками, ведь это влияет на продуктивность персонала. Дело в том, что поставщики приезжают тогда, когда получается, а не тогда, когда это нужно, и когда сотрудник может спокойно принять товар и разложить его.

Склады находятся в Новосибирске и по пути, в дороге, могут возникнуть форс мажоры, из-за этого часто поставщики приезжают ночью. Компания несет

большие затраты за простой машины и ночлег водителя, в ожидании открытия магазина.

Возникает необходимость внедрения расписания приезда поставщиков, ведь если сотрудники магазина будут знать, когда приедет автомобиль, смогут продуктивнее выстраивать рабочий процесс по операционной деятельности.

Необходимо разработать проект по внедрению расписания приезда поставщиков с распределительного центра, а также вывода сотрудников в ночь, для качественной приемки товара и выкладки.

Приемка товара вечером, и выкладка ночью, позволит компании сохранять условия хранения товара, а значит снизить процент потерь продукции, персонал сможет вовремя принимать товар и отпускать водителя и машину, что позволит снизить тенденцию повышения затрат, связанных с простоем машин. Сотрудники смогут вести качественный контроль за соблюдением актуальности ценников в магазине, наполнять полки товаром, и готовить торговый зал к работе.

Все предложенные изменения повысят сети магазинов инвестиционной привлекательности и окажут непосредственное влияние на общую эффективность деятельности компании.

Так же целью изменений в процесс логистики - является минимизация издержек, что и было основной задачей в выпускной квалификационной работе.

### **3 Разработка проекта по внедрению изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group»**

#### **3.1 Общие сведения о проекте**

##### *Концепция проекта, цели*

В настоящее время грамотная логистика имеет огромную роль в жизни организации, тем более, если компания не имеет права без нее обойтись.

Рынок продовольственных товаров, отличается сильной конкуренцией, и будучи сотрудником в данной компании, я выделила проблему, которую необходимо решать. В условиях быстрого роста номенклатуры, клиентской базы и географии деятельности было принято решение об изменении процесса логистики в компании, а именно ввод расписания приезда поставщика с распределительного центра. Что касается времени приемки товара, это должен быть вечер, и в течении ночи товар будет выставляться, а торговый зал будет готовиться к открытию.

Данные изменения можно внедрить не только в один типовой магазин, который был рассмотрен во второй главе, но и во всех магазинах торговой сети «Пятерочка».

Что дадут нам эти изменения.

Изменения в процессе логистики окажут благоприятную тенденцию на сокращение логистических издержек, а именно простой машины с водителя из-за несвоевременной приемки товара, вследствие чего финансовые показатели будут расти.

Так же в случае приемки большой поставки товара в магазине ночью, когда нет покупателей, сотрудники смогут быстрее и эффективнее заниматься выкладкой, что снизит вероятность неправильного хранения продуктов, что несет за собой порчу продукции, а это потеря прибыли.

Не мало важный аспект, репутация сети магазинов. Когда магазин будет готовиться к работе ночью, утром на полках будет большое изобилие товара,

актуальные ценники, с прилавков будут своевременно убираться продукты с истекшим сроком годности, а это значит, качество предоставляемых услуг повысится, плохих отзывов станет меньше, а постоянных и лояльных покупателей больше.

Безусловно, данные изменения благоприятно подействуют и на сотрудников магазинов, которые смогут заниматься своими должностными обязанностями качественнее, большая нагрузка в пики покупательской активности снизится, из-за того, что не нужно по вечерам принимать товар.

Все изменения понесут за собой минимизацию издержек, и повышение прибыли, чем и являлась цель выпускной квалификационной работы.

Цель проекта – Изменения процесса логистики в сети магазинах «Пятерочка», посредством введения ночного графика работы магазина, а также составлением расписания для поставщика с распределительного центра.

Сроки внедрения и реализации проекта – сентябрь 2021 – середина октября 2021 (31 день)

Отрасль: Розничная торговля.

Год: 2021

Клиентом проекта выступает генеральный директор сети магазинов «Пятерочка» Сергей Гончаров.

Потребностью клиента является минимизация издержек в процессе логистики, а также увеличение прибыли.

Главными критериями удовлетворенностью клиента являются – осуществление и завершение проекта в установленные сроки и в рамках выделяемых ресурсов и ежемесячный контроль за степенью удовлетворенности клиента и результативностью предоставляемых услуг.

Организационными результатами можно выделить:

- снижение логистических издержек;
- повышение прибыли;
- улучшение репутации компании;
- привлечение новых покупателей;

- улучшение условий труда для сотрудников.

Проектная команда: основная команда – 13 человек.

Коллективным спонсором выступает руководство в полном составе.

Ответственным лицом будет являть директор по проектной деятельности.

Определение организационной структуры проекта

Содержание данного проекта предъявляет требования по оптимальной организационной структуре с точки зрения внутреннего организационного устройства, то есть, с точки зрения разделения труда. Вообще, выделяется два вида таких точек, горизонтальная и вертикальная. В нашем проекте будет горизонтальная организационная структура.

Участники проекта

Для успешной реализации проекта и сведению к минимуму рисков, которые могут возникнуть в ходе его выполнения необходимо определить состав внешних участников проекта:

Инициатор проекта: Туракулова Л.Ю

Заказчик: Гончаров С.

Владелец проекта: «X5 Retail Group»

Инвестор: Инвестирование проекта будет происходить за счет средств компании.

Поставщик: ООО «Агроторг»

Команда проекта:

- директор по проектной деятельности Логинов С.;

- менеджер проекта Ломаев Ф.;

- супервайзер сети магазинов в г Красноярск Сотникова А.;

- директор по логистике распределительно центра (поставщик ООО

«Агроторг»);

- логист ООО “Агроторг”;

- экономист Дудина Е.;

- директор магазина Лазаревич Н.;

- менеджер по персоналу Красноперова Т.;



- заместитель директора магазина Пятерочка Квашенкин А.;
- сотрудники торгового зала (6 чел.).

### *Рабочий план проекта*

План проекта является ключевой частью набора инструментов любого менеджера проектов. Конечно, хочется начать работать над самим проектом и его задачами как можно скорее, но все-таки нам просто необходимо наметить стратегию реализации проекта, ведь это поможет сэкономить деньги и ресурсы. Очень важно на этапе планирования учесть все возможные риски и угрозы, ведь лучше исключить это на начальном этапе, потому что потом, могут быть последствия гораздо глобальнее.

Именно поэтому очень важно для каждого проекта является составление рабочего плана проекта. В таблице приведен рабочий план этапов проекта «Внедрение изменений в процесс логистики магазина «Пятерочка».

Таблица 8 - Рабочий план этапов проекта

№	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Руководитель этапа
1	Анализ и наблюдение за действующей схемой логистики	4 дня	1.09	4.09	Директор магазина
2	Составление технического задания для проекта	2 дня	5.09	7.09	Руководитель проекта
3	Приобретение спец гаджетов (глонасс) для отслеживания перевозок	4 дня	8.09	12.09	Логист РЦ
4	Переговоры с поставщиком	7 дней	8.09	15.09	Супервайзер
5	Составление маршрута для поставщика	7 дней	15.09	22.09	Логист и менеджер проекта
7	Расчет затрат и вывод сотрудников в ночь для приемки и выкладки товара	2 дней	6.09	8.09	экономист
8	Найм сотрудников(обучение и вывод)	12 дней	16.09	28.09	Отдел персонала
9	Внедрение графика приезда поставщика	4 дня	29.09	03.10	Супервайзер и директор РЦ
10	Контроль за выполнением расписания поставок	7 дней	04.10	11.10	Руководитель проекта и супервайзер

Далее нам необходимо составить структурную декомпозицию работ по каждому из этапов, чтобы у нас была возможность более детальной проработки и изучения проекта. Декомпозиция представлена в приложении Г.

Между большинством работ используется связь типа «Финиш-Старт». То есть следующая работа не может начаться раньше, чем будет завершена предшествующая работа.

Этот тип связи наиболее удобен и понятен для использования в рамках данного проекта, так как сама связь является простейшей и в случае сдвигов по срокам одной из работ проект потерпит изменение только во временных рамках, качество работ не пострадает, технологии изменять не придется. Эти факты сводят к минимуму большинство потенциальных рисков.

Существуют задачи, которые можно выполнять одновременно с другими, например, найм сотрудников и их обучение.

Некоторые задачи на последних этапах являются критическими. Это говорит о том, что при условии, что проект должен закончиться в срок, они не обладают мобильностью. Именно поэтому для запланированного завершения, важно следить за критическими работами. Они должны начинаться и заканчиваться в пределах указанного срока.

В случае если будет отклонение по времени начала работы, проект будет увеличиваться во времени.

#### *План по ресурсам проекта*

План по ресурсам – это перечень ресурсов проекта распределенных по плану-графику проекта в зависимости от задач и используется для управления ресурсами проекта. В ресурсный план входит только те ресурсы, которыми может управлять руководитель проекта. В современной методологии управления проектами к ресурсам относятся: персонал, участвующий в проекте, технологии, оборудование, лицензии, расходные материалы, офисные и транспортные расходы и т. д.

Все вышеназванные ресурсы могут оцениваться как в денежном выражении (это формирует смету проекта), так и в виде трудозатрат, например,

по числу дней или месяцев, необходимых для выполнения проекта. Неспособность правильно учесть и назначить ресурсы почти всегда приводит к созданию невыполнимого календарного плана.

Ресурс не присутствует в проекте сам по себе, без надлежащего контроля. Ресурсом одновременно управляет его владелец и/или руководитель проекта. В случае несогласия со стоимостью ресурса руководитель проекта может либо пересмотреть задачи проекта с целью их удешевления, либо самостоятельно найти ресурс вне организации. В таком случае полную ответственность за работу внешнего администратора несет руководитель проекта.

Ресурсы, которые могут использоваться, должны иметь определенные измерения:

- тип ресурса (трудовой, материальный);
- единица измерения использования ресурса;
- базовая стоимость единицы при нормальном применении;
- стоимость при применении сверх нормы (например, сверхурочные за час, цена материала при сверхплановой закупке, стоимость срочной неплановой поставки);
- величина затрат за использование ресурса;
- календарь доступности ресурса;
- владелец ресурса;
- ограничения на ресурс;
- условия оплаты.

Для внедрения новой схемы логистики компании понадобятся следующие ресурсы (таблица 9):

Таблица 9 - Ресурсы проекта

Наименование	Тип ресурса	Ед.изм.	Количество
1. Руководитель проекта	трудовой	чел.	1
2. Логист	трудовой	чел.	1
3. Менеджер проекта	трудовой	чел.	1
4. Супервайзер	трудовой	чел.	1
5. Специалист по обучению	трудовой	чел.	1

## Окончание таблицы 9

Наименование	Тип ресурса	Ед.изм.	Количество
6. Финансовый отдел	трудовой	чел.	3
7. Отдел персонала	трудовой	чел.	3
8. Юрист	трудовой	чел.	1
9. сотрудники в торговый зал	трудовой	чел.	6
10. Компьютер	оборудование	шт.	150
11. Интернет	технологии	Кбайт	–
12. Канцелярские товары:	Расходные материалы	уп.	100
- Бумага		уп.	150
- Ручки		шт	5
-канц ножи			
14. Мобильная связь	затраты	аб.плата	–
15. Электроэнергия	затраты	мес.	3
16. Аренда помещения	затраты	мес.	3
17. Водоснабжение	затраты	мес.	3
18. Программа	технологии	шт.	1

### *План по качеству проекта*

Управление качеством проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения соответствия результатов проекта предъявляемым требованиям.

Для того, чтобы составить перечень контрольных мероприятий Проекта, выберем три вида работ из диаграммы Ганта. Для этих целей возьмем основные работы: Переговоры с поставщиками, Анализ логистики, Внедрение новой схемы логистики. Полученный план занесем в таблицу 10.

Таблица 10 - План по качеству проекта

№ работы СДР, объект контроля	Вид контроля	Параметры контроля	Допустимые отклонения	Ответственное лицо	Результат
5. Переговоры с поставщиками	Руководитель сам контролирует переговоры	Проверка схем логистика от поставщиков	нет	Руководитель проекта	Новые взаимно выгодные схемы поставок
8. Анализ логистики поставщиков	наблюдение	Соблюдение графика приезда поставщиков	Незначительные	Супервайзер	Найдены ошибки и отклонения от расписания приездов поставщиков
9. Внедрение новой схемы логистики	Блок-схема	Проверка на качество работ поставщиков	нет	Руководитель проекта	Новое расписание работает без отклонений

Основным документом по контролю качества не только во время запуска проекта, но и в дальнейшей операционной деятельности, станет «Регламент приемки товара», где будет подробно описан весь процесс приемки товара, последовательность действий, нормы и регламенты. Этот документ необходим для того что бы формализовать данный процесс с целью снижения рисков и издержек.

#### *План по персоналу проекта*

Для того, чтобы Проект был реализован качественно и в срок, отдельное внимание следует уделить такому немаловажному ресурсу как персонал. Ведь именно от него зависит не только ход самого Проекта, но и его конечный результат. Для того чтобы обеспечить проект персоналом в начале необходимо не только определиться с численностью, но и, так сказать, качеством работников. Под понятием «качество» понимаются знания, навыки, опыт и квалификация работников. Для некоторых проектов принципиально важны мобильность и коммуникабельность или такие критерии как пол, возраст и социальный статус, и еще множество других характеристик.

К ключевым участникам Проекта относятся менеджер проекта, логист, Финансовый отдел, супервайзер, отдел персонала. Для того чтобы более четко определить их функциональные обязанности в рамках данного Проекта необходимо составить план по персоналу.

Назначим конкретных исполнителей на каждый вид работы и определим специальные требования к ответственным исполнителям проекта. Фрагмент плана приведен в таблице ниже.

Таблица 11 - План по персоналу

№ этапа	Работа по СДР	Требования к исполнителям	Уровень доступности	Предложения (обучение/замена/поиск)
1.	Анализ (Руководитель проекта, супервайзер)	Ответственность, коммуникабельность, , опыт работы не менее 5 лет в данной сфере. Высшее образование.	низкий	нет

## Окончание таблицы 11

№ этапа	Работа по СДР	Требования к исполнителям	Уровень доступности	Предложения (обучение/замена/поиск)
8.	Трудоустройство сотрудников	Высшее образование. Знание трудового и гражданского кодекса, коммуникабельность, дружелюбие	высокий	обучение
7.	Переговоры с поставщиками	Высшее образование, желательно законченные курсы по переговорам, коммуникабельность, ответственность, стрессоустойчивость. Обязательно наличие личного автомобиля	низкий	нет

Данный проект является сложным, поэтому основные требования к персоналу жесткие и уровень доступности является в основном низким.

План проекта по рискам.

Верно полагать, что проектов без рисков не бывает. Когда увеличивается проект, увеличивается и доля вероятности появления рисков.

Под риском в проектной деятельности понимается вероятное событие, в результате которого субъект, принявший решение, теряет возможность достичь запланированных результатов проекта или его отдельных параметров, имеющих временную, количественную и стоимостную оценку. Риск характеризуется определенными источниками или причинами и имеет последствия, т.е. оказывает влияние на результаты проекта.

Риски проекта всегда связаны с неопределенностью. В ходе работы над Проектом были идентифицированы возможные риски в проекте, отраженные в таблице ниже.

Таблица 12 - План по рискам

№	Наименование риска	№ работы ИСР, и/или источник риска	Вид риска (связанный с персоналом, технический и т.п.)
1	Поставщики могут ставить свои условия, не выгодные нам	Проектный	Экономический (Изменение сроков реализации проекта, финансовые потери)

## Окончание таблицы 12

№	Наименование риска	№ работы ИСР, и/или источник риска	Вид риска (связанный с персоналом, технический и т.п.)
2	Долгий найм сотрудников в ночь	Отраслевой	Связан с персоналом (Задержка сроков реализации проекта, дополнительные финансовые издержки со стороны владельцев проекта)
3	Поставка товара в ночь может вызвать недовольство среди жителей домов	Общий	Социальный и частично маркетинговый (Финансовые потери, потеря хорошей репутации среди покупателей что повлияет на отношения с тсж и на выручку)
4	Конечный результат проекта не удовлетворил владельцев проекта	Общий	Технический и экономический (Зря потраченное время и деньги)

Используя шкалу оценки влияния риска отразим на шкале оценки величины риска указанные риски и определим их приоритетность. Результаты опишем в таблице 13.

Таблица 13 - Таблица для оценки влияния рисков на наиболее значимые области проекта

Объект влияние Численная оценка	Риски			
	Невыгодные условия поставщиков	Долгий найм сотрудников ночь	Недовольство среди жителей и тсж	Конечный результат проекта не удовлетворил владельцев проекта
	1	2	3	4
Стоимость	Высокое	Умеренное	Низкое	Высокое
Сроки	Высокое	Высокое	Низкое	Умеренное
Содержание	Низкое	Очень низкое	Очень низкое	Умеренное
Качество	Умеренное	Умеренное	Высокое	Очень высокое

Далее необходимо выбрать стратегию для того или иного риска.

Таблица 14 - Форма плана по рискам

№ п/п	Наименование риска	Источник риска	Симптомы риска	Точка включения риска	Ожидаемые последствия	Стратегия	Мероприятия по предупреждению риска (и/или минимизации ущерба)
1	Невыгодные условия поставщиков	Поставщики	Переговоры проходят слишком долго, постоянно меняются условия	Нет возможности прийти к единому решению	Увеличение срока согласования и удорожание стоимости проекта	Минимизация	На переговоры отправить грамотного и компетентного сотрудника. Поиск новых поставщиков
2	Долгий найм сотрудников	Отдел кадров	Кандидаты после собеседования уходят	Нет кандидатов на должность	Время проекта затягивается	Передача	Заклучить договор с четкими сроками с службой по подбору персонала
3	Недовольство среди жителей и ТСЖ	покупатели	Частые жалобы на шум	Разногласия с ТСЖ	Снижение покупательской активности	Уклонение	Действовать строго в рамках закона
4	Конечный результат проекта не удовлетворил владельцев проекта	Новая схема логистики	Частые опоздания поставщиков	Нет изменений по времени приезда поставщиков	Ухудшение качества работы сотрудника в магазине	Передача	Составление договора и штрафных санкций с поставщиками

Оценив все риски, мы указали стратегии работы с ними, что в конечном итоге облегчит нам выполнение проекта, и цели проекта будут достигнуты.

Для того что бы наглядно показать изменения, на графике обозначены два показателя. Первое-пик покупательской активности, второе- приезд поставщика по новому расписанию, ночью.





Рисунок 23 - График пика покупательской активности и приезда поставщика

Как видно на рисунке 23, после проекта по изменению процесса логистики, а именно графика приезда поставщика, две линии никак не соприкасаются, что говорит о том, что деятельность всех процессов будет проходить планомерно, показатели будут улучшаться, эффективность повысится, и снизятся издержки.

### 3.2 Экономическое обоснование внедрения изменений в процесс логистики на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group»

На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации, но для их реализации, для начала необходимо провести оценку экономической эффективности.

Для того что бы обосновать эффективность всего проекта, необходимо указать основные затраты по проекту, в частности.

Таблица 15 – Основные затраты по проекту

№ п.п.	Наименование	Стоимость за единице/месяц, руб.	Количество/период (единиц/месяцев)	Общая сумма затрат, руб.
1	Затраты на приобретения гаджета для отслежки грузовых машин	4 300 рублей	6 шт	25800
	Найм сотрудников:			
3	Superjob.ru. Размещение одной вакансии	2000 руб	1 раз	2 000
3	Rabota.ru. Размещение одной вакансии	700 руб	1 раз	700
4	В среднем на интернет и мобильную связь для найма в месяц уходит 700 рублей	700 руб	Мес.	700
5	Зарплата HR на в период найма сотрудников	53 000 руб	8 дней	13 677
6	Составление юристом нового регламента работы в ночь (ЗП юристу)	64 000 руб	3 дня	6 193
7	Расчет ЗП для сотрудников в ночь (ЗП бухгалтеру)	78 000 руб	2 дня	5 032
	Заработная плата сотрудников которые работают над проектом			
8	ЗП директору по проектной деятельности	59 000 руб	7 дней	13 322
9	ЗП менеджеру по проектной деятельности	48 000 руб	7 дней	10838
10	ЗП супервайзеру	96 000 руб	16 дней	49 548
11	Затраты на офисные принадлежности	5 000 руб	едино разово	5000
12	Итого:			129 810рублей

Подсчитав все статьи затрат, можно сделать вывод, что общая сумма затрат составит 129 810 рублей. Дальнейшая стоимость по операционной деятельности существенно ниже, потому что, даже когда магазин не работает ночью, там все равно подключено все оборудование и горит свет, то есть затраты на электроэнергию существуют по мимо проекта. Так же в магазине есть все для приемки товара, склад, рохли, паллеты и т.д.

Так же приборы для слежки навигации грузовых машин закупаются едино разово, и подлежат гарантийному обслуживанию, так что в будущем закупка приборов не понадобится.

Для дальнейшего расчёта экономической эффективности предложенный мероприятий необходимо обратиться к данным финансовой отчетности по сети магазинов Пятерочка, из годового отчета компании.

Прибыль от продаж за 2020 год составила 16 800 000 рублей. На основе представленных финансовых данных, составим прогноз прироста чистой прибыли от реализации разработанных рекомендаций для компании:

Так как тенденция роста доли невыполненных поставок в срок в магазине «Пятерочка» составила 2 % от общей прибыли магазина, следует посчитать как изменится прибыль магазина в случае если внедрения изменений в процесс логистики снизят долю невыполненных поставок на те же 2 %.

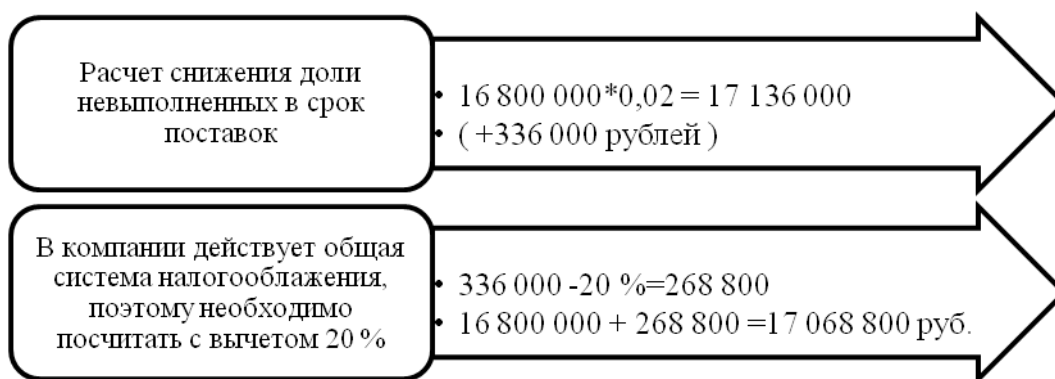


Рисунок 24 – Расчет снижения доли невыполненных поставок

На рисунке 24 был произведен расчет того, как снизится доля затрат на логистические издержки, тем самым оптимизируя данный процесс, вследствие чего, прибыль компании увеличиться на 268 600 рублей.

Далее рассчитаем срок окупаемости вложенных денежных средств:

Срок окупаемости =  $129810:16800000 = 0,07$ , это значит, что проект должен окупиться меньше чем за месяц.

Также важно рассчитать индекс рентабельности на первые год работы проекта:

$$PI = \frac{\sum \text{Доходов}}{\sum \text{Вложений}} = \frac{16800000}{129810} = 129,4 \dots \dots \dots (1)$$

Данный показатель  $PI > 1$  это говорит о том, что проект рентабелен, и экономически выгоден. А то что показатель составил 129,4 говорит о том, что проект более чем рентабелен, он еще и имеет большую практическую значимость для сети магазинов «Пятерочка».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав показатели, можно сделать вывод о том, что в компании большую долю выручки приносит именно сеть магазинов «Пятерочка» - 1370414 рубля, «Перекресток» - 274 761, «Карусель» принесла меньше всего выручки -88,459 рубля. Данные взяты из годового отчета компании. В 2019 году на долю магазинов «Пятерочка» пришлось 69 % чистой розничной выручки всей компании.

Сеть магазинов «Пятерочка» существенно отличается, и занимает лидирующие позиции среди других сетей магазинов компании «X5 Retail Group», поэтому был проведен анализ внутренних и внешних процессов логистики.

Изучив показатели торговой сети магазинов «Пятерочка», в годовом отчете компании, стало очевидно, что тенденция отклонений в процентном соотношении в статье «Доля поставок невыполненных в срок» стремительно растет. Темп роста составляет 2 % по сравнению с 2018 годом.

Так, основываясь на данных, можно сделать вывод, что затраты на логистическую деятельность имеют высокий темп роста, в особенности это проявляется в такой статье затрат, как затраты, связанные с поставками невыполненными в срок, это вызвано тем, что сотрудник в самый пик покупательской активности не может своевременно принять товар, из-за того, что ему необходимо находиться в зале.

По результатам проведенного анализа процесса логистики в сети магазинов «Пятерочка», можно сделать следующие выводы.

Задержки на этапах логистического цикла приводят к невыполнению заказов в срок, что заставляет компанию нести потери из-за простоя машины и водителя.

Для улучшения функционирования работы магазина и ее сотрудников необходимо исключить перебои с поставками, ведь из-за этого, компания несет финансовые убытки.

В ходе исследования, был разработан проект по внедрению расписания приезда поставщиков с распределительного центра, а также вывода сотрудников в ночь, для качественной приемки товара и выкладки.

Приемка товара вечером, и выкладка ночью, позволит компании сохранять условия хранения товара, а значит снизить процент потерь продукции, персонал сможет вовремя принимать товар и отпускать водителя и машину, что позволит снизить тенденцию повышения затрат, связанных с простоем машин.

Сотрудники смогут вести качественный контроль за соблюдением актуальности ценников в магазине, наполнять полки товаром, и готовить торговый зал к работе.

Разработанные рекомендации обеспечат компании значительное увеличение прироста объёма продаж – на 2 % выше. Увеличение в денежном выражении составит 268 600 рублей.

Так же был рассчитан индекс рентабельности проекта,  $PI$ -составил 129,4. Данный показатель  $PI > 1$  это говорит о том, что проект рентабелен, и экономически выгоден. А то что показатель составил 129,4 говорит о том, что проект более чем рентабелен, он еще и имеет большую практическую значимость для сети магазинов «Пятерочка».

Все предложенные изменения повысят сети магазинов инвестиционной привлекательности и окажут непосредственное влияние на общую эффективность деятельности компании.

Так же целью изменений в процесс логистики - является минимизация издержек, что и было основной задачей в выпускной квалификационной работе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гаджинский А.М. Современный склад. Организация, технологии: учебник / Гаджинский А.М. - Проспект; ISBN: 978-5-482-01313-7, 2017. - 215 с.
2. ГОСТ Р 51304-99 «Услуги розничной торговли. Общие требования» / ГОСТ Р от 11 августа 2019 г. № 51304-99.
3. Дыбская В.В., Зайцев В.И., Сергеев А.Н. Логистика: учебник / Стерлигова – Эксмо, 2008. - 944 с.
4. Неруш Ю. М. Логистика в схемах и таблицах: учебное пособие / Ю. М Неруш. – Проспект, 2016. - 192 с.
5. Проценко О.Д. Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее: макроэкономический аспект / О.Д. Проценко, И.О. Проценко. – Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – 192 с.
6. Негреева, В.В. Логистика: учебное пособие / В.В.Негреева, Василёнок В.Л., Алексашкина Е.И. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. — 84 с.
7. Сковронек Ч. Логистика на предприятии: учебное-методическое пособие / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 400с.
8. Магазин «Пятерочка» Официальный сайт: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://5ka.ru/>
9. Компания «X5 RetailGroup» Официальный сайт: [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.x5.ru/ru>
10. ООО «Агроторг». Официальный сайт: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agrotorg.com/>.
11. ООО «Карусель» Официальный сайт: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://5ka.ru//>
12. ООО «Перекрысток»: Официальный сайт: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.perekrestok.ru/>

13. Организация производства и логистика предприятий розничной торговли (Магистратура) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Н.С. Родионова [и др.]. – Электрон. Дан. – Воронеж: ВГУИТ, 2016. – 126 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/92225>
14. Центр занятости населения. Официальный сайт: [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://krasczn.ru/labour-market/>
15. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://krasstat.gks.ru/>
16. Научная электронная библиотека Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
17. Научная электронная библиотека Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru//>
18. Федеральный закон от 30.12.2006 № 271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».
19. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Тенденция развития внешних факторов

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		возможности	угрозы
<p style="text-align: center;">Политико-правовые факторы</p>			
<p>1. Ведение оперативного, бухгалтерского, статистического учёта и отчетность организации ведётся в соответствии с законодательством РФ.</p>	Тенденция к изменениям	<p>Возможность действовать проактивно, для этого необходимо нанять квалифицированный персонал. Возможность постоянно развиваться и искать новые положительные аспекты в ведение учёта.</p>	<p>Деятельность магазина «Пятёрочка» непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства, которые могут меняться в зависимости от политической обстановки</p>
<p>2. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу</p>	Тенденция к сокращению и изменениям	Поиск инвесторов и вложение капитала в пределах РФ.	<p>В компании много иностранных инвесторов и капитала, в связи с политической ситуацией в Стране, могут все запретить.</p>
<p>3. Законы по охране природной среды</p>	Тенденция стабильна	<p>Вести грамотную политику в отношении окружающей среды, поддерживать переработку продукции а так же открыто показывать отчёты по устойчивому развитию</p>	<p>Существуют угрозы со стороны местного сообщества, которые борются за экологию и окружающую среду</p>
<p style="text-align: center;">Экономические факторы</p>			
<p>1. Доходы потребителей</p>	Тенденции к их сокращению	<p>Возможность к разработке и реализации новых проектов и продукции.</p>	<p>падает покупательная способность на товары организации; затрудняется сбыт; вынужденное сокращение объемов производства.</p>

## Окончание приложения А

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		возможности	угрозы
2.Уровень безработицы	Тенденция к повышению	Взаимодействие с центром занятости, создание программ по трудоустройству молодых специалистов	Теряется спрос на рынке трудовых кадров
Социокультурные факторы			
1.Стиль жизни, обычаи и привычки	Тенденция к постоянным изменениям	Поиск новых поставщиков и внедрение новой продукции в соответствии со спросом	Изменение предпочтений в следствии снижение покупательской активности и прибыли
2.Активность потребителей	Тенденция к изменениям	Реализация программ лояльности, внедрение и реализация новых акций и предложений	Снижение спроса, уменьшение среднего чека, снижение конверсии
Технологические факторы			
1.Новые технологии	Тенденция к резкому увлечению	Реализация новых проектов, таких как электронные ценники и кассы самообслуживания	Несоответствие технологическому прогрессу

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Анализ внутренней среды

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Маркетинг.		
Продукция фирмы и ее услуги	Изобилие продукции в магазинах	Сегмент средний и ниже среднего
Объем и концентрация продаж, базовые потребители продукции	Объем продаж постоянно растет	С ростом объема продаж, увеличивается нагрузка на персонал
Жизненный цикл основных товаров	Продукция постоянно продается, хороший товароборот	Некоторые продукты продаются в зависимости от сезонности
Каналы сбыта: количество, сфера действия, контроль	Магазин-и есть канал сбыта, хорошо то что в каждом районе есть несколько магазинов	Слишком пристальный контроль
Организация продаж, знание нужд потребителей	Постоянно проводятся опросы у покупателей	Не все покупатели открыто говорят о своих нуждах
Имидж товаров или услуг, их репутация и качество	У потребителя складывается двойное мнение, низкие цены-вот что привлекает	Часто несоответствие цены и то что на ценнике
Стимулирование продаж и реклама	Постоянные рекламные кампании и стимулирование продаж (премии)	Реклама работает хорошо, но реализация у персонала в магазинах оставляет желать лучшего
Ценовая стратегия и гибкость ценообразования	Компания постоянно меняет цены в зависимости от внешних факторов и поставщиков	Слишком частые изменения цен
Обратная связь с рынком, разработка новых товаров, услуг и рынков	Компания постоянно анализирует спрос и выпускает продукцию в зависимости от него	Долгий процесс согласования с поставщиками
Послепродажная поддержка товаров, гарантийное обслуживание	Действует система лояльности, и всем покупателям имеющим карту, периодически приходят смс с опросом по качеству предоставляемых услуг	Покупатели редко отвечают на смс
Соблюдение авторских прав	Соблюдаются все права	Минусов нет
Производство		
Стоимость, доступность сырья и отношения с поставщиками	Отношения с поставщиками доверительные и лояльные	Нужно все строго контролировать
Основные фонды		
Расположение объектов и их использование	Магазины находятся в каждом районе	Большие расходы в связи с постоянным открытием новых магазинов
Технологический и потенциал	Потенциал огромный, электронные ценники, кассы самообслуживания и тд	Дорогостоящее оборудование

## Продолжение приложения Б

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Исследования и инжиниринг, новые технологии, инновации	Описано выше	Не все покупатели к этому готовы
Управленческий персонал; опыт и навыки	Все управляющие сотрудники имеют образование и должный опыт	“Недостижимость” Производственный персонал не имеет возможности общения с управляющими
Производственный персонал: опыт и специальные навыки	Высокая зарплата	Слишком большая нагрузка на персонал
Эффективность использования трудовых ресурсов	В компании нет четкого разделения труда, все взаимозаменяемы	Быстрое выгорание и усталость людей
Кадровая политика	Вся кадровая политика происходит с помощью компьютера и спец программы. Отдел кадров в Москве	Сотрудникам тяжело потому что отдел кадров в другом городе и другом часовом поясе, поэтому нет возможности своевременно получать информацию. А директора не имеют таких компетенций
Текучесть кадров и трудовая дисциплина	Трудовая дисциплина очень строгая, в случае нарушений, будут обязательно приниматься меры, дисциплинарные взыскания или же увольнение по статье	Большая текучка кадров из за нагрузки на сотрудника
Организационная культура и организация управления		
Имидж и престиж фирмы	Федеральная сеть, имеет благоприятную репутацию в отрасли.	У потребителей есть много негативного опыта связанного с не актуальными ценниками в магазинах (из за ежедневной переоценки)
Философия компании, нормы и ценности	Философия -удовлетворение пяти основных потребностей клиента: <ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантированное качество товаров</li> <li>• низкие цены</li> <li>• универсальный ассортимент товаров повседневного спроса</li> <li>• высокое качество обслуживания <ul style="list-style-type: none"> <li>• удобные месторасположение и время работы магазинов</li> </ul> </li> </ul>	Компания слишком заиклена на своей философии и ценностях, забывая о внутренних проблемах с персоналом (как пример)
Структура собственности, заинтересованные стороны	Инвесторы и акционеры	Все они не из России
Навыки, способности, интересы высшего уровня управления	Руководство очень нацелены на результат, на экономическую	Не учитывается внутренняя ситуация (текучка персонала)

## Окончание приложения Б

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Стиль лидерства	Авторитарный	Решения принимаются достаточно жестко
Система планирования	отлажена	Нет минусов
Организационная структура	функциональная	Нет минусов
Система информационных потоков и принятия решений	Все решения принимаются в Москве	Решения принимаются долго, из за количества сотрудников, и орг структуры
Эффективность системы контроля исполнения решений	эффективна	Чрезмерный контроль

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета для сотрудников

Для исследования главных проблем в компании, было проведено анкетирование среди сотрудников магазина и кластера. В анкетировании принимали участие 112 человек. Среди которых 78 % – женщин, 22 % – мужчин

Можно сказать, что в опросе больше всего приняли участие респонденты в возрасте от 25-35 лет, меньше всего ответов на вопросы дали респонденты старше 55 лет.

#### Анкета

1) Какие плюсы вы видите в работе магазина Пятерочка?

- А) является постоянный рост продаж;
- Б) в магазине большое изобилие продукции;
- В) в магазине хороший товароборот.

2) Какие слабости вы видите в компании?

- А) сильно нагружены;
- Б) не нравится то что поставщики, приезжают, когда захотят;
- В) устали выслушивать жалобы и недовольство со стороны покупателей.

3) Укажите Ваш пол

- Женский;
- Мужской.

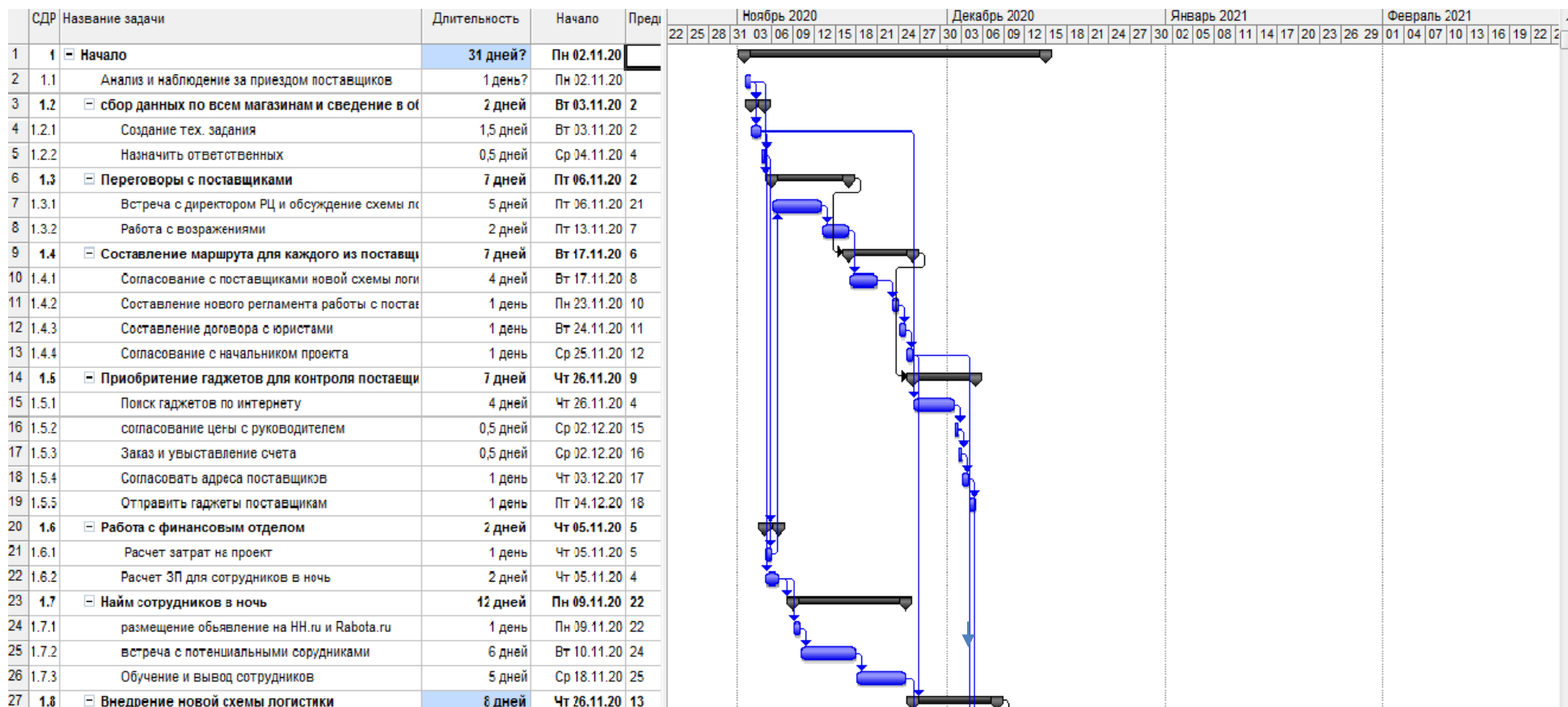
4) Ваш возраст

- От 18-25
- От 25-35
- От 35-45
- От 45 – 55
- Более 55

Благодарим за участие в опросе!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

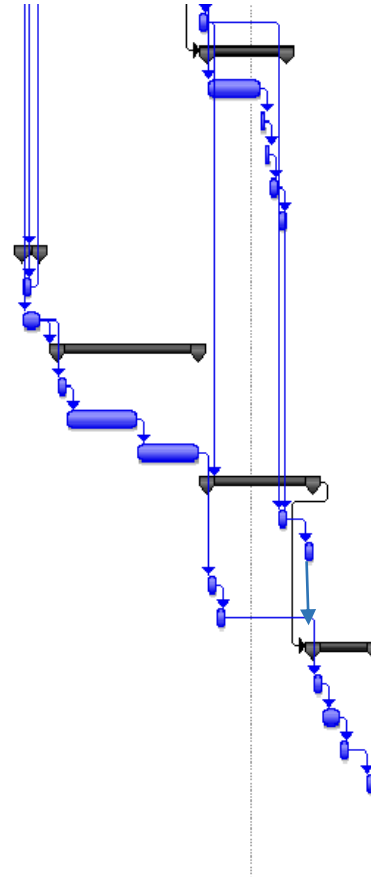
### Декомпозиция работ





## Продолжение приложения Г

13	1.4.4	Согласование с начальником проекта	1 день	Ср 25.11.20	12
14	1.5	Приобретение гаджетов для контроля поставщи	7 дней	Чт 26.11.20	9
15	1.5.1	Поиск гаджетов по интернету	4 дней	Чт 26.11.20	4
16	1.5.2	согласование цены с руководителем	0,5 дней	Ср 02.12.20	15
17	1.5.3	Заказ и выставление счета	0,5 дней	Ср 02.12.20	16
18	1.5.4	Согласовать адреса поставщиков	1 день	Чт 03.12.20	17
19	1.5.5	Отправить гаджеты поставщикам	1 день	Пт 04.12.20	18
20	1.6	Работа с финансовым отделом	2 дней	Чт 05.11.20	5
21	1.6.1	Расчет затрат на проект	1 день	Чт 05.11.20	5
22	1.6.2	Расчет ЗП для сотрудников в ночь	2 дней	Чт 05.11.20	4
23	1.7	Найм сотрудников в ночь	12 дней	Пн 09.11.20	22
24	1.7.1	размещение объявление на HH.ru и Rabota.ru	1 день	Пн 09.11.20	22
25	1.7.2	встреча с потенциальными сорудниками	6 дней	Вт 10.11.20	24
26	1.7.3	Обучение и вывод сотрудников	5 дней	Ср 18.11.20	25
27	1.8	Внедрение новой схемы логистики	8 дней	Чт 26.11.20	13
28	1.8.1	Составление с юристом нового регламента рабо	1 день	Пт 04.12.20	13;18
29	1.8.2	Заключение новых договоров с поставщиками	1 день	Пн 07.12.20	28
30	1.8.3	Сбор всех сотрудников для ознакомления	1 день	Чт 26.11.20	26
31	1.8.4	Тестирование сотрудников(для закрепленияинфс	1 день	Пт 27.11.20	30
32	1.9	Контроль за выполнением	5 дней?	Вт 08.12.20	27
33	1.9.1	Поставить задачу всем директорам магазинов, к	1 день	Вт 08.12.20	31
34	1.9.2	Ввод и подписание штрафных санкций в случае н	2 дней	Ср 09.12.20	33
35	1.9.3	Дополнить должностную инструкцию сотруднику	1 день	Пт 11.12.20	34
36	1.9.4	Окончание проекта	1 день?	Пн 14.12.20	35





Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина  
подпись    инициалы, фамилия

« 18 » июня 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по внедрению изменений в процесс логистики  
(на примере магазина «Пятерочка» торговой сети «X5 Retail Group»)

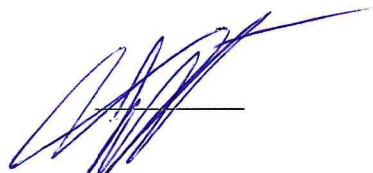
Руководитель



старший преподаватель

Т.Ю. Агеева

Выпускник



Л.Ю. Туракулова

Красноярск 2021