

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ _____
подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование модели цепи поставок сетевой компании

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.19 Логистика и управление цепями поставок

Научный _____ д.э.н., профессор В. Ф. Лапо
руководитель _____
подпись дата

Выпускник _____ М. А. Семеновская
подпись дата

Рецензент _____ к.э.н., доцент П. Г. Швалов
подпись дата

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Совершенствование модели цепи поставок сетевой компании» содержит 86 страниц текстового документа, 7 приложений, 73 использованных источника, 15 рисунков, 8 таблиц.

ЛОГИСТИКА, ЦЕПЬ ПОСТАВОК, ТОРГОВАЯ СЕТЬ, РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР, ДИСТРИБУТОР, РИТЕЙЛЕР, МОДЕЛЬ ЦЕПИ ПОСТАВОК.

Объектом исследования является торговая сеть супермаркетов «Красный Яр» и дискаунтеров «Батон» (ООО «Смарт»). Предметом исследования является модель распределительной цепи поставок сетевой торговой компании.

Целью данной работы является поиск и анализ путей совершенствования модели цепи поставок региональной торговой компании на примере сети супермаркетов «Красный Яр» и дискаунтеров «Батон» (ООО «Смарт») для реализации стратегической задачи роста предприятия и централизации поставок через распределительный центр.

Научной новизной данной работы является:

- выявления факторов необходимости совершенствования модели цепи поставок торгового предприятия;
- проведение всестороннего анализа логистической системы ООО «Смарт» и выявление проблем;
- разработка предложений по изменению и совершенствованию модели цепи поставок торгового предприятия.

Наиболее существенным результатом диссертационного исследования является разработка предложений совершенствованию модели цепи поставок ООО «Смарт». Рекомендован вариант, наиболее соответствующий хозяйственно-финансовому положению компании и удовлетворяющий реализации стратегических целей торговой сети.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 4 |
| 1 Теоретический обзор понятийного аппарата логистики сетевых торговых компаний | 7 |
| 1.1 Сущность логистической деятельности торговых сетей | 7 |
| 1.2 Эволюция торговых сетей и форматы розничной торговли | 13 |
| 1.3 Модели цепей поставок в сетевой розничной торговле | 19 |
| 2 Анализ деятельности сетевой торговой компании ООО «Смарт» | 28 |
| 2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Смарт» | 28 |
| 2.2 Структура торгового оборота и логистических затрат ООО «Смарт» .. | 41 |
| 2.3 Обоснование необходимости совершенствования модели цепи поставок ООО «Смарт» | 59 |
| 3 Разработка мероприятий по совершенствованию модели цепи поставок ООО «Смарт» | 62 |
| 3.1 Разработка предложений по совершенствованию модели цепи поставок ООО «Смарт» | 62 |
| 3.2 Экономическая оценка предложений по совершенствованию цепи поставок ООО «Смарт» | 74 |
| Заключение | 78 |
| Список использованных источников | 80 |
| Приложения А-Ж | 87 |

ВВЕДЕНИЕ

Успешное развитие экономики России предполагает расширение и совершенствование сферы услуг, немаловажную роль в которой играет розничная торговля. В современных условиях эффективное и интенсивное развитие отечественных розничных торговых сетей невозможно без применения логистических методов и оптимизации затрат.

К основным факторам, обуславливающим целесообразность постоянного улучшения организации и функционирования логистических систем розничных торговых сетей, можно отнести: быстрый рост числа сетевых торговых предприятий и существенное увеличение объемов товарных потоков; необходимость оперативного реагирования розничных сетей в условиях конкуренции на изменения покупательского спроса; недостаточный уровень развития транспортной и складской инфраструктуры на некоторых территориях РФ, что затрудняет обеспечение торговых предприятий; изменение роли производителей и дистрибуторов в отношениях с торговыми сетями; необходимость сокращения внутренних издержек ритейлеров за счет использования преимуществ логистических систем.

Стоит отметить, что уровень обеспеченности населения торговыми площадями является показателем развития инфраструктуры потребительского рынка и одним из критериев оценки уровня социально-экономического состояния субъектов РФ, доступности товаров и качества жизни населения.

По официальным данным Росстата Красноярского края за 2016 г. удельный вес занятых в торговле граждан от общего количества занятых в экономике составил 16,4%. Красноярский край занимает лидирующие позиции и имеет большой потенциал для развития данной отрасли. В 2016 году доля оптовой и розничной торговли в формировании ВРП составила 9,3%. Красноярский край с 2012 г. находится на первом месте среди

субъектов Сибирского федерального округа по обороту розничной торговли[61].

Предприятия потребительского сектора сферы товарного обращения становятся значительной и влиятельной силой в региональной экономике, во многом определяющей развитие конкуренции на внутренних рынках страны. По этой причине проблема совершенствования цепей поставок в розничной торговле, особенно продуктами питания, приобретает особую актуальность.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили фундаментальные и прикладные труды в области логистики отечественных и зарубежных ученых, в частности, работы Б. А. Аникина, Д. Дж. Бауэрсокса, А. М. Гаджинского, В. В. Дыбской, К. Л. Келлера, Ф. Котлера, Д. М. Ламберта, В. Ф. Лукиных, В. В. Радаева, В. И. Сергеева, Л. Спаркса, Дж. Р. Стока, С. А. Уварова, Дж. Ферни, В. В. Щербакова, и др. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ, статистические данные Росстата, а также результаты авторского исследования логистической деятельности региональной торговой сети.

Целью данной работы является поиск и анализ путей совершенствования модели цепи поставок региональной торговой компании на примере сети супермаркетов «Красный Яр» и дискаунтеров «Батон» (ООО «Смарт») для реализации стратегической задачи роста предприятия и централизации поставок через распределительный центр.

Объектом исследования является торговая сеть супермаркетов «Красный Яр» и дискаунтеров «Батон» (ООО «Смарт»).

Предметом исследования является модель распределительной цепи поставок сетевой торговой компании.

Задачами исследования являются следующие:

- проведение теоретического обзора состояния и развития сетевой розничной торговли в России и Красноярском крае;
- уточнение и введение понятия «сетевая торговая логистика»;

- уточнение классификации предприятий торговли;
- проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности исследуемой торговой компании;
- проведения анализа структуры торгового оборота ООО «Смарт»;
- расчет транспортных и складских логистических издержек и их доли в валовой прибыли компании;
- выявление проблем логистической деятельности ООО «Смарт» в соответствии со стратегией развития компании;
- подбор и анализ путей решения основных логистических проблем;
- разработка новой модели цепи поставок ООО «Смарт», отвечающей стратегии предприятия и обеспечивающей устойчивое развитие компании.

Научной новизной данной работы является:

- выявления факторов необходимости совершенствования модели цепи поставок торгового предприятия;
- проведение всестороннего анализа логистической системы ООО «Смарт» и выявление проблем;
- разработка предложений по изменению и совершенствованию модели цепи поставок торгового предприятия.

Работа состоит из трех глав. В первой главе проводится теоретический обзор понятийного аппарата логистики сетевых торговых компаний, сущность их логистической деятельности; приводится стандартная и современная классификация объектов торговли; приводятся примеры моделей логистических цепей торговых сетей.

Во второй главе проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Смарт», анализ структуры товарооборота и логистических издержек сети, определяются основные внутренние проблемы компании, связанные с осуществлением логистической деятельности.

В третьей главе разрабатываются мероприятия по совершенствованию действующей модели цепи поставок торговой компании и их экономическая оценка; создается модель новой цепи поставок предприятия.

1 Теоретический обзор понятийного аппарата логистики сетевых торговых компаний

1.1 Сущность логистической деятельности торговых сетей

За последние годы потребительский рынок России претерпел значительные изменения. Можно отметить резкое сокращение неорганизованных форм торговли (рынки, ярмарки, лоточная торговля) и быстрое развитие сетевых торговых предприятий и заведений общественного питания с вытеснением большого количества самостоятельных частных предпринимателей.

В сфере товарного обращения идут процессы концентрации финансовых, материальных и трудовых ресурсов в рамках разветвленных сетевых структур. Специалисты выделяют несколько путей концентрации ресурсов, среди которых можно назвать горизонтальную и вертикальную интеграцию, а также диверсификация. В ходе горизонтальной интеграции происходит объединение нескольких магазинов в рамках одной компании с целью проведения консолидированных закупок товара у поставщиков по более привлекательным ценам за счет объемов партий. Логическим следствием горизонтальной интеграции является вертикальная интеграция, поскольку возрастание суммарного валового товарооборота требует создания распределительного центра и единого звена управления. Таким образом, появляется современная структура управления крупной сетевой компании.

Более сложным и многообразным является следующий этап концентрации торгового капитала: собственники принимают решение диверсифицировать капиталы как по внутриотраслевому, так и межотраслевому признаку. На этом этапе в рамках одной торговой фирмы могут создаваться отдельные производственные направления, как вспомогательный бизнес, либо происходят вложения капитала в сопутствующие или смежные отрасли и расширение компании.

Сегодня в сфере услуг происходит сильная конкурентная борьба между крупными отечественными и международными торговыми сетями, приходящими на российский рынок. Выход международных и федеральных розничных сетей на региональные рынки РФ носит неоднозначный характер. С одной стороны, это позволяет внедрить современные системы работы с поставщиками и покупателями, повысить степень централизации функций логистики и дистрибуции, существенно повысить качество обслуживания, расширить ассортимент продаваемых товаров и снизить розничные цены.

С другой стороны, появление в регионах федеральных ритейлеров приводит к монополизации потребительского рынка, диктату условий производителям и потребителям, закрытию или банкротству большого количества самостоятельных магазинов и небольших региональных розничных сетей, нарушением хозяйственных связей и снижением отчислений в региональные бюджеты [14].

Федеральный закон № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» дает следующее определение: торговая сеть – это 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 Федеральным законом «О защите конкуренции», или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации [40].

По определению авторов К. Ковалева, С. Уварова и П. Щеглова, розничная сеть — это основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру специализированные магазины в виде отдельных строений, магазинов на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов [24].

В. В. Радаев выносит понятие торговой сети, как совокупности торговых объектов, управляемых одним владельцем, использующих сходные торговые форматы и работающих под единой торговой маркой [49].

Федеральный закон в своем определении выделяет основными особенностями понятия торговой сети принадлежность объектов к одному собственнику или группе лиц, либо единое коммерческое обозначение. Российские мастера современной логистической науки делают акцент на единство логистических принципов управления единой структурой магазинов, в то время, как г-н В. В. Радаев, российский социолог и экономист, в понятии торговой сети отмечает единство управления, единую торговую марку и бизнес-модель предприятия.

Мы считаем, что на современном этапе развития товаропроводящих сетей требуется выделение сетевой торговой логистики, как один из подразделов концепции SCM (управление цепочками поставок).

Таким образом, можно уточнить определение сетевой торговой логистики – это раздел логистики, изучающему планирование, организацию и контроль движения товарных, финансовых, сервисных, информационных и кадровых потоков в разноформатных сетевых торговых системах, и направленный на усиление их конкурентных преимуществ с целью удовлетворения потребителей.

Необходимость выделения данного направления для отдельного изучения обусловлено современными рыночными процессами и активным развитием отечественного ритейла, подкрепленным Приказом Минпромторга России «Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015-2016 гг. и период до 2020 г.»; созданием единой нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность розничных торговцев; работой по реализации «Транспортной Стратегии Российской Федерации на период до 2030 года», которая решает вопросы по географической и технологической доступности транспортных услуг, их тарификации и конкурентоспособности [41, 42].

Сетевые структуры розничной торговли выполняют следующие логистические функции:

- обеспечивают экономию от масштаба, позволяя нести всем розничным предприятиям, входящим в сеть, более низкий уровень удельных издержек;

- тиражируют успешные розничные технологии, разработанные для отдельных предприятий розничной торговли, приводя таким образом к повышению эффективности деятельности всей сети в целом;

- благодаря созданию систем распределительных центров сокращают длину цепочки поставок от производителя до конечного потребителя и делают ее таким образом более эффективной;

- имеют возможность выстраивать более совершенные логистические системы, чем отдельные торговые точки;

- постоянно работая над снижением уровня розничных цен в качестве конкурентного преимущества, а, соответственно, и за снижение уровня закупочных цен, торговые сети инициируют процесс снижения общего уровня логистических издержек в цепи поставок.

Таким образом, образование и развитие сетевых структур в розничной торговле является реализацией логистической методологии – розничные торговые сети оптимизируют цепочку поставок, сокращают общий уровень логистических издержек[24].

Можно выделить следующие способы эффективного развертывания розничной сети: франчайзинг, покупка действующего бизнеса путем слияний или поглощений, строительство магазинов собственными силами с применением собственного или заемного финансирования.

Для создания или развития существующей розничной сети необходимы два вида ключевых ресурсов: финансовые и временные. Важность финансовых ресурсов сложно переоценить; безусловно, компания может привлекать инвестиции и заемные средства, но их уровень ограничен

инвестиционными фондами и напрямую зависит от капитализации и финансового положения предприятия.

Если говорить о втором факторе, то влияние временного ресурса на быстро развивающихся рынках зачастую даже выше, нежели влияние финансового фактора. Если сеть не заняла какое-либо перспективное место, то значит, оно досталось конкурентам и сеть проиграла дважды: первый раз, когда она потеряла свой возможный доход, а второй – когда этот доход получил конкурент.

Структурируем изменения, происходящие последнее десятилетие в цепи поставок российских розничных торговцев:

1) В последнее время одной из основных тенденций взаимоотношений в розничной цепочке поставок, связывающей производителей, оптовых и розничных торговцев, является рост контроля последних над всей логистической цепочкой. Пытаясь повысить эффективность своей деятельности, ритейлеры выходят на переговоры с производителями, минуя оптовых дистрибьюторов. Кроме того, вступление в различные закупочные союзы и создание товаров под частной торговой маркой позволяет сетям лучше контролировать логистические операции. Аккумуляция товарного запаса в этом случае происходит на распределительных центрах торговых сетей.

2) Розничные торговцы уменьшают имеющиеся у них товарные запасы, что приводит к значительному повышению эффективности деятельности. Это достигается благодаря применению современных методик управления товарными запасами, сокращению числа участников цепочки поставок и внедрению передовых информационных технологий.

3) Применение систем «быстрого реагирования» стало возможным благодаря применению электронного обмена данными. Суть этой системы состоит в передаче данных в режиме он-лайн о продажах с торговой точки в информационную систему компании и последующем оформлении заказа поставщику или на склад. В настоящее время использование стандарта

«быстрого реагирования» широко распространено у ведущих европейских ритейлеров. Однако в России внедрение подобной практики вызывает массу споров в основном из-за неготовности менеджмента компаний открывать свои бизнес-процессы поставщикам. Основным препятствием внедрения систем быстрого реагирования является также сложность интеграции информационных систем контрагентов.

Логистический менеджмент в случае управления цепочкой поставок и оптимизации издержек заключается в принятии решений, направленных на упрощение и стандартизацию операций для сокращения дублирования и связанных с ним непроизводительных затрат. Преимущества от хорошо спланированной цепи поставок, по мнению авторов К. Ковалева, С. Уварова и П. Щеглова, заключаются в следующем:

- производители, оптовики и ритейлеры могут размещать свои объекты в наилучших для каждого случая местах;
- концентрация производства на крупных предприятиях позволяет получить экономию от масштаба;
- производители могут не создавать большие запасы готовой продукции, поскольку передают товары по цепи поставок ближе к конечным потребителям;
- в ответ на размещение крупных заказов производители снижают цены на продукцию, что дает возможность предлагать покупателям скидки и в розничном звене;
- ритейлеры могут закупать товары и мелкими партиями, что позволит им реагировать оперативно на запросы потребителей;
- оптовые дистрибуторы держат товарные запасы разных производителей, что дает больше возможностей выбора ритейлеру[24].

1.2 Эволюция торговых сетей и форматы розничной торговли

Посвятим несколько слов развитию современных видов торговли в Российской Федерации. Специалисты Департамента консалтинга РИА «РосБизнесКонсалтинг» выделяют четыре этапа развития российскогоритейла.

На первом этапе (1994–1998 гг.) на фоне общего спада промышленного производства, падения уровня жизни населения и сокращения оборота розничной торговли во всех регионах России стали появляться и активно развиваться продовольственные рынки. В розничном товарообороте значительно преобладали импортные товары. Однако, именно в этот период в России появились первые отечественные компании, с которых началось развитие сетевой торговли (в г. Москве и г. Санкт-Петербурге компании «Седьмой Континент», «Лента», в Красноярске первые магазины будущих региональных сетей «Красный Яр» и «Командор»). На российский рынок вошла первая иностранная сеть «Рамстор» (Турция). Первые супермаркеты были достаточно дорогие и ориентировались на покупателей со средним уровнем дохода и выше среднего.

Второй этап (1998-2000 гг.) характеризуется резким сокращением импорта продуктов питания и ростом внутреннего российского производства. Наряду с этим существующие торговые сети пересмотрели свою политику в сторону снижения торговой наценки и расширили ассортимент товаров отечественного производства. Запускались новые сети, ориентированные на малообеспеченный слой населения («Пятерочка», «Дикси», «Магнит»).

Третий этап (2000-2005 гг.) характеризуется массовым выходом на российский рынок иностранных торговых компаний и усилением конкурентной борьбы.

С 2005 г. начался четвертый этап развития российской розничной торговли. Стали появляться группы компаний-ритейлеров с оборотом более

\$1 млрд. Ритейлеры активно привлекают внешнее финансирование: облигационные займы, банковские кредиты, инвестиционные фонды в качестве финансовых инвесторов. Ведущие игроки рынка развивают мультиформатную стратегию. Увеличивается количество торговых площадей за счет строительства торговых и торгово-развлекательных центров [50].

Уделим внимание вопросу классификации торговых объектов, которая будет использована в данном исследовании. Поскольку с течением времени торговые форматы претерпевали серьезные изменения, то в настоящее время действуют несколько классификаций – российских и западных. При этом в хозяйственной практике зачастую собственники предприятий торговли открывают объекты, находящиеся на границах тех или иных классических видов.

Обратимся к существующим государственным стандартам. ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» дает определение всем используемым сегодня терминам, относящимся к торговой деятельности. При этом выделяются как современные формы розничной магазинной торговли (супермаркет, гипермаркет, дискаунтер, торговый центр, молл), так и традиционные советские типы предприятий (киоск, универсальный магазин, универмаг, гастроном, при этом только последний предполагает торговлю через прилавок). В стандарте отсутствует термин «формат торгового предприятия», однако приводится термин типа предприятия розничной торговли – это «предприятие розничной торговли определенного вида, классифицированное по площади торгового зала, методам продажи и/или формам торгового обслуживания покупателей»[11]. Стоит отметить, что эти два термина имеют аналогичное значение, однако термин «формата» наиболее часто употребляется в современной торговой практике, как профессиональный термин.

В ГОСТ Р 51773-2009 «Услуги торговли. Классификация предприятий торговли» приводится терминология и признаки для выделения классификационных групп торговых предприятий. Здесь следует обратить

внимание на группировку по способу организации торговой деятельности: сетевые (торговая сеть), автономные, фирменные и другие. По типам предприятий торговли данный ГОСТ дает, на наш взгляд, довольно неоднозначный список, – наряду с гипермаркетом, супермаркетом, универсамом, гастрономом, дискаунтером, стоковым магазином и торговым домом присутствуют торговые объекты «Товары повседневного спроса», магазин «Продукты», а также отдельные торговые предприятия «Рыба», «Хлеб», «Овощи-фрукты», «Электротовары» и т.д. как отдельные классификационные единицы, которые, однако, в предыдущем стандарте ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» входят в категорию «Специализированного магазина» (объединение узкоспециальных предприятий торговли в одну общую группу соответствует общепринятым стандартам торговой деятельности). Однако, впервые выделяется магазин «Кэш энд Кэрри» [12].

Если обратиться к западным классикам маркетинга, то г-да Ф. Котлер и К. Л. Келлер выделяют всего восемь основных типов магазинов розничной торговли: специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, небольшие продовольственные магазины, дискаунтеры, стоковые магазины, супермагазины, демонстрационные залы торговцев по каталогам. Стоит отметить, что половина этих предприятий относится к сетевым компаниям [25].

Приведем единую классификацию новых магазинных форматов, которую дает российский экономист и социолог В. В. Радаев, и с которой мы согласимся. Данная классификация сейчас используется в современной российской торговле и широко апробирована на практике [49]. Параметрами для выделения типов торговых предприятий в данном случае являются следующие: средний размер торговых площадей, широта и состав товарного ассортимента, средний товарный чек, примерная годовая выручка.

Супермаркеты – это магазины с торговой площадью от 600 до 2000 кв. м. и количеством наименований товаров от 8 тыс. до 20 тыс., приблизительно

80% из них составляют продовольственные товары. Для супермаркетов характерно высокое качество обслуживания и, как следствие, они применяют значительную торговую наценку (обычно 30-40% в зависимости от категории товара), ориентируясь преимущественно на средний сегмент потребительского рынка. Годовая выручка супермаркета для Сибирского региона в среднем варьируется в диапазоне 150-250 млн руб. Средний чек составляет 400-500 руб. Примеры супермаркетов в г. Красноярск – торговые сети «Красный Яр» и «Командор».

Гипермаркеты намного крупнее, их торговая площадь превышает 5 тыс. кв. м., а может достигать и 20 тыс. Предлагаемый ими товарный ассортимент превышает 20-30 тыс. наименований. Доля продовольственных товаров в ассортименте составляет около 60-65%, а под непродовольственные товары может отводиться до половины торговой площади. Гипермаркеты предлагают менее высокое качество обслуживания и относительно низкие цены (торговая наценка порядка 20-30%), ориентируясь на средний и экономичный сегмент покупателей. Годовой объем реализации одного гипермаркета равен товарообороту примерно 6-8 супермаркетов (около 1,5-2 млрд руб.). Поскольку гипермаркеты нуждаются в крупных земельных участках, то располагаются они преимущественно на городской периферии. Примером таких предприятий являются сети «Окей», «Лента», «Ашан».

Большим сходством с гипермаркетами обладают мелкооптовые магазины «кэш энд керри», которые также имеют крупные торговые площади около 8-10 тыс. кв. м., широкий ассортимент товаров в 20–40 тыс. позиций и предлагают относительно низкие цены, ориентирующиеся на цены розничных рынков. Их отличие заключается в соединении торговых и складских площадей, а также в предложении товара крупными партиями. Ориентируются магазины «кэш энд керри» прежде всего на мелкооптовых покупателей – представителей гостиничного и ресторанного бизнеса, мелкие магазины, индивидуальных предпринимателей, однако в России такие

магазины торгуют в том числе и в розницу. Располагаются они также в периферийных зонах города. Пионером в таком торговом формате является немецкая сеть «Metro. Cash&Carry».

Дискаунтеры (к ним также иногда относят супермаркеты экономичного класса), как правило, невелики по площади (400-800 кв. м.) и отличаются узким товарный ассортиментом (от 1 до 3 тыс. наименований) с ориентацией на базовую покупательскую корзину. Дискаунтеры, как правило, предлагают в ассортименте меньше известных брендов, торгуя в основном безымянным товаром либо собственной торговой маркой. Торговая наценка дискаунтера, как правило, не превышает 10-15%. Дискаунтеры ориентируются на тех покупателей, для кого цена является решающим фактором при совершении покупки. Соответственно дискаунтеры отличаются низким качеством обслуживания, экономией на торговом оборудовании и упрощению всех операционных процессов в магазине. Размер среднего товарного чека составляет 200-250 руб. Годовая выручка дискаунтера в среднем 100-150 млн руб. Различают «жесткий дискаунтер» и «мягкий дискаунтер». Типичный пример для первого случая – сеть «Светофор», которая отличается паллетной или коробочной выкладкой товара в торговом зале прямо на поддонах или на складском стеллажном оборудовании, минимальное количество скоропортящихся товаров, сокращенный ассортимент из 1500 наименований и практическим отсутствием известных торговых марок. Примером «мягкого дискаунтера» служит сеть «Пятерочка», которая по сути, является экономичным супермаркетом.

Отдельную нишу занимают так называемые «магазины у дома» или «удобные магазины». С точки зрения торгового формата они организуются как минимаркеты с торговой площадью 300-500 кв. м., расположенные в жилом массиве в пределах шаговой доступности. Несмотря на малую площадь, они предлагают большой ассортимент товаров повседневного спроса от 4 тыс. до 7 тыс. наименований (в основном продукты питания с акцентом на категорию «фреш» - выпечка, фрукты-овощи, мясо-молоко).

Такой магазин открывается в расчете на покупателей, делающих целевые покупки товаров повседневного спроса от двух до семи раз в неделю. Эти магазины, как правило, делают торговую наценку среднюю или чуть выше средней, но средний чек здесь вдвое меньше, чем в супермаркете (200-300 руб.). Среднегодовой оборот достигает 100-150 млн руб. В г. Красноярске отсутствуют специализированные сети «удобных магазинов», однако такие форматы небольших магазинов есть у региональных сетей «Красный Яр» и «Командор». Примером также могут служить минимаркеты «25 часов» на автозаправочных станциях.

К данной классификации можно добавить гастрономы класса премиум и суперпремиум. Их отличительная черта – работа в высшем потребительском сегменте рынка и ориентация на обеспеченного покупателя. Цены здесь на 40-50% выше среднего уровня, хотя многие товары доступны и среднеобеспеченным клиентам. При достаточно широком товарном ассортименте (6-8 тыс. наименований) упор делается на высокое качество продуктов и уровень обслуживания. Располагаются такие магазины в центральных районах. В этой группе можно выделить гастрономические бутики, в которых делается акцент на эксклюзивность ассортимента (торговая наценка составляет 50-200%, а средний товарный чек в Москве равен примерно 3-4 тыс. руб.), и супермаркеты премиум-класса (выбор в них менее изысканный, но представлен широкий качественный ассортимент до 20 тыс. наименований, средний товарный чек в Москве составляет 1,5-2 тыс. руб.). В г. Красноярске к супермаркету премиум-сегмента для нашего региона можно отнести торговую сеть «ROSA».

К специализированному непродовольственному формату розничной торговли относится «дрогери». Это магазины самообслуживания, предлагающие в ассортименте непродовольственные товары популярных торговых марок с высокой частотой продажи по ценам средним и ниже среднего. Обычно это бытовая химия, средства гигиены, парфюмерия и косметика. Площадь подобных магазинов около 300-600 кв. м., средний чек

250-500 руб. В России таких торговых сетей очень мало, однако в г. Красноярске под данным форматом работает компания «Эльсити».

На сегодняшний день многие крупные розничные операторы работают сразу в нескольких торговых форматах под разными брендами. Мультиформатная модель связана с дополнительными издержками, ведь каждый формат имеет свою ассортиментную и ценовую политику, операционные затраты, требования, и управлять такой сетью становится финансово более обременительно. Однако такая стратегия имеет ряд преимуществ, поскольку позволяет осваивать новые виды деятельности, увеличивать масштабы закупки товаров, использовать разные торговые площади, занимать разные сегменты рынка и привлекать различные категории покупателей. В г. Красноярске обе конкурирующие региональные сети работают в режиме мультиформатности – группа компаний «Командор» управляет сетью дискаунтеров «Хороший», сетью одноименных супермаркетов и гипермаркетами «Аллея». Компания «Красный Яр», традиционно специализировавшаяся на супермаркетах, два года назад запустила проект дискаунтеров «Батон», с которым сейчас активно выходит в регионы края.

1.3 Модели цепей поставок в сетевой розничной торговле

В зарубежной и отечественной литературе и логистической практике повсеместно используется понятие «логистической цепи» или «цепи поставок». Во многих случаях эти понятия используются, как синонимы. Однако, понятие логистической цепи в контексте цепи поставок в большей степени соответствует представлению отечественных специалистов об интегрированной логистической системе. Словарь ANNEX определяет цепь поставок как «объединение всех видов бизнес-процессов (проектирование, производство, продажа, сервис, закупки, дистрибьюция, управление ресурсами, поддерживающие функции), необходимых для удовлетворения

спроса на продукцию или сервис – от начального момента получения исходного сырья или информации до доставки конечному потребителю»[73].

По существу, в данном определении цепь поставок трактуется, как интеграция основных функциональных сфер бизнеса компании и ее партнеров, от начала зарождения информационного или товарного потока до поставки продукции или сервиса в соответствии с требованиями конечных потребителей.

Большинство отечественных исследователей придерживаются мнения, что логистическая цепь – это линейно-упорядоченный набор звеньев. В частности, в терминологическом словаре А. Н. Родникова указывается, что «логистическая цепь – это линейно-упорядоченное множество физических и/или юридических лиц (поставщиков, посредников, перевозчиков и др.), непосредственно участвовавших в доведении конкретной партии продукции до потребителя» [51]. Логика этого определения заключается в том, что в линейно-упорядоченной совокупности звеньев логистической цепи проще анализировать издержки, оптимизировать ресурсы, распределять риски ответственность и прибыль между участниками.

Логистическая цепь в области распределения связывает производителя или поставщика готовой продукции с конечной точкой продаж; в области снабжения – отдельного поставщика с фокусной (то есть центральной) компанией. Логистические цепи в области производства могут рассматриваться, как набор внутрипроизводственных звеньев логистической цепи, проводящих потоки материалов и незавершенного производства до складов готовой продукции завода-изготовителя. Однако, для любой функциональной области логистики исходным параметром формирования логистической цепи является заказ потребителя.

По определению профессора В. И. Сергеева «цепь поставок – это три или более экономических единиц (юридические или физические лица), напрямую участвующих во внешних и внутренних потоках продукции, услуг, финансов и/или информации от источника до потребителя»[26].

В начале 1980-х гг. появилась и получила широкое распространение концепция управления цепочками поставок (SupplyChainManagement), которая определяется как «интегрирование ключевых бизнес-процессов, начинающихся от конечного пользователя и охватывающих всех поставщиков товаров, услуг и информации, добавляющих ценность для потребителей и других заинтересованных лиц» [59].

Вышеизложенное определение американских ученых Д. Ламберта и Дж. Стока раскрывается интеграцией восьми ключевых бизнес-процессов, а именно: управление взаимоотношениями с потребителями, обслуживание потребителей, управление спросом, управление выполнением заказов, поддержка производственных процессов, управление снабжением, управление разработкой продукции и ее доведение до коммерческого использования, управление возвратными материальными потоками.

Стоит также отметить, что в любой компании выполняются десятки и даже сотни видов деятельности, и каждый контрагент в той или иной степени вовлечен в отношения с другими контрагентами, характерные для цепей поставок. Когда две компании устанавливают и расширяют отношения, часть их первоначально самостоятельных видов деятельности оказывается взаимосвязанной и управляется повсеместно. Поскольку обе компании взаимодействуют также и с другими участниками своих цепочек поставок, связь между ними может толковаться даже более широко – как сетевая цепочка поставок. Например, годовое планирование производителя связано с объемом закупок дистрибьютора, а наличие товара на дистрибьюторе влияет на товарооборот розничного продавца.

Рассмотрим классификацию моделей цепей поставок. В зависимости от количества участников выделяются три уровня сложности: прямая цепь поставок, расширенная цепь поставок и максимальная [26].

Прямая цепь поставок состоит из фокусной компании (то есть компании, по отношению к которой рассматривается взаимодействие всех участников и потоковых процессов), поставщика и потребителя,

участвующего во внешнем и/или внутреннем потоке продукции, услуг, потока финансов и/или информации (Рисунок 1.1).

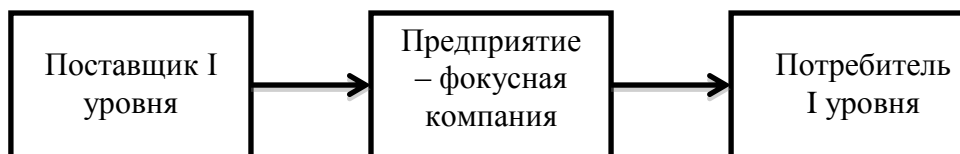


Рисунок 1.1 – Модель прямой цепи поставок

В расширенной цепи поставок участвуют уже поставщики и потребители II уровня. На практике, это могут быть поставщики сырья (например, молока для молокоперерабатывающего завода, который сам будет являться поставщиком I уровня) и оптовые покупатели (частные предприниматели) в качестве потребителей I уровня, которые перепродают товар розничным покупателям II уровня, если фокусной компанией в данном примере является оптовая продуктовая база (Рисунок 1.2).

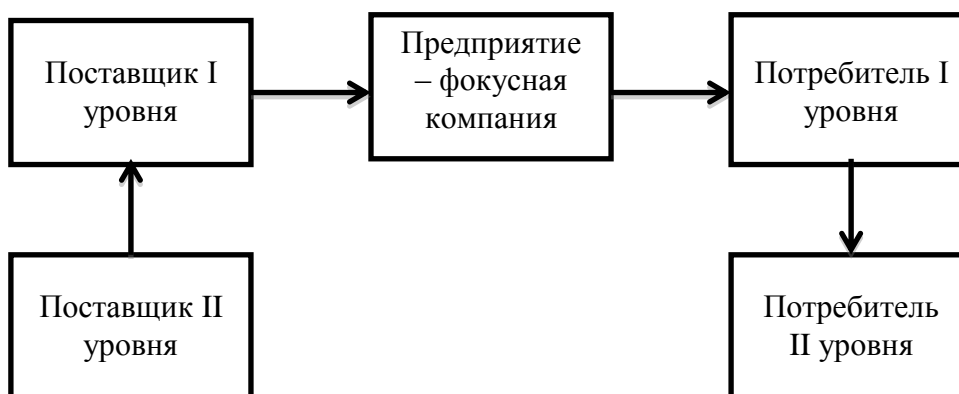


Рисунок 1.2 – Модель расширенной цепи поставок

Максимальная цепь поставок может быть довольно обширной и включать всех поставщиков сырья, изготовителей и поставщиков материалов и упаковки, перевозчиков, складские комплексы, фокусную компанию (в данном случае – производственную), дистрибутивную сеть, оптовых и розничных покупателей (Рисунок 1.3).

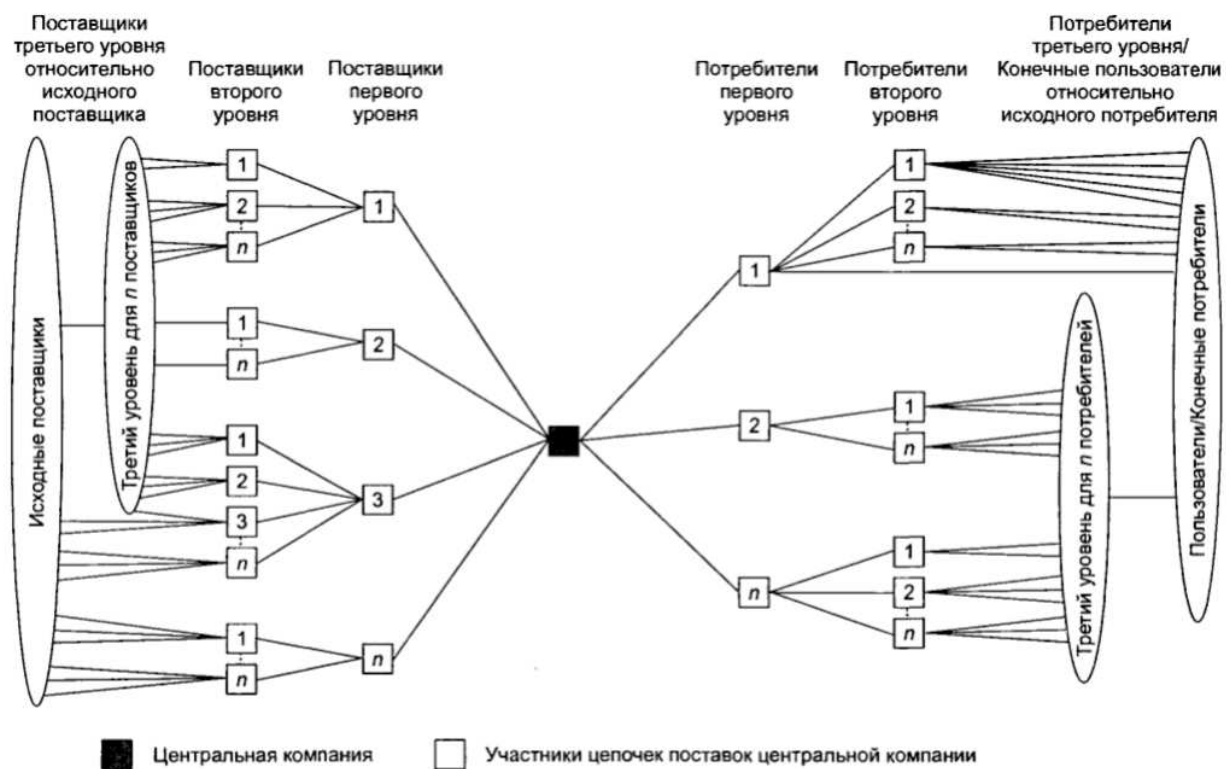


Рисунок 1.3 - Модель максимальной цепи поставок

Сущность анализа логистических цепочек достаточно проста: добавочная стоимость товара формируется на протяжении всей цепи поставки, и только при продаже конечному потребителю итоговая цена оказывается более или менее конкурентоспособной и привлекательной для успешной покупки. На стоимость товара критически влияет общая эффективность операций, в том числе транспортных и маркетинговых.

В современном бизнесе построение торговой сети — лучший способ организации розничной торговли, большая эффективность которого по сравнению с отдельными магазинами обусловлена получением экономии от масштаба. Розничная торговая сеть имеет возможность более экономно расходовать свои ресурсы, получать значительные скидки у поставщиков продукции, получать кредиты на более выгодных условиях и т. д. Также

торговые сети имеют возможность выстраивать более совершенные логистические системы, чем отдельные розничные торговые точки.

Существует два основных типа поставок товара в магазин: централизованный и децентрализованный, последний еще называют «прямыми поставками в сеть». Децентрализованные поставки выполняются внешними поставщиками либо производителями (Рисунок 1.4). В случае поставок товара с длительным сроком хранения производители, как правило, передают полномочия дистрибуторам, имеющим систему складской и транспортной логистики (центральный склад, собственный или наемный транспорт, сеть торговых агентов для сбора заказов с торговых точек). Дистрибуционные компании работают за маржу в среднем 7-12%, которую получают от рекомендуемых или установленных производителем цен в регионе. Производитель несет расходы по доставке до склада дистрибутора, далее дистрибутор оплачивает за свой счет все накладные расходы, связанные с доставкой товара от своего склада до розничной торговой точки.

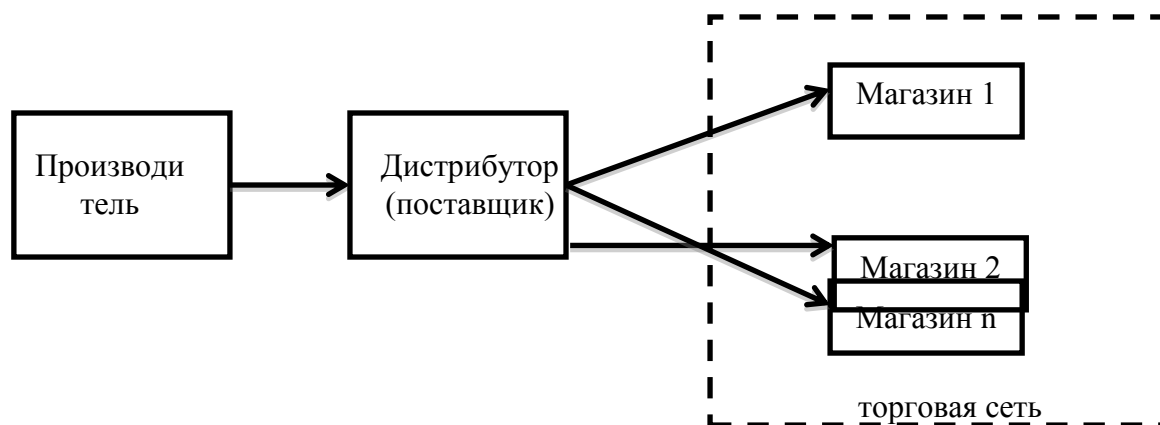


Рисунок 1.4 – Модель логистической цепи при децентрализованных поставках в торговую сеть

Количество поставщиков при децентрализованных поставках в одну торговую точку ежедневно может варьироваться от нескольких десятков до более чем двух сотен, в зависимости от типа магазина (от дикаунтера до гипермарета), при этом магазин несет постоянные операционные затраты на приемку товара по количеству и качеству, бумажный документооборот с поставщиками и, при необходимости, возвраты оборотной тары.

В случае централизованных поставок, роль дистрибутора забирает на себя собственный центральный склад торговой сети или аутсорсинговая логистическая компания. Центральный склад внешнего дистрибутора замещается центральным складом, обслуживающим только конкретную торговую сеть (Рисунок 1.5).

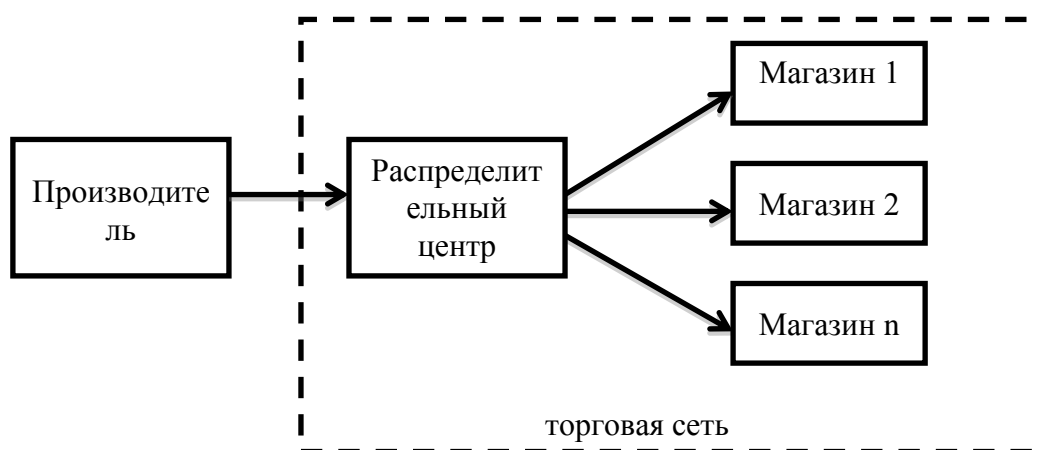


Рисунок 1.5 – Модель логистической цепи при централизованных поставках в торговую сеть

Собственником товарного запаса на распределительном центре выступает сама торговая сеть. Необязательно, чтобы владельцем самого РЦ был собственник торговой сети, довольно часто ритейлеры распределительную логистику отдают на аутсорсинг. Это оправдано в случаях, когда сеть магазинов недостаточно развита в регионе для организации собственного РЦ либо отсутствуют возможности или

желание собственников инвестировать в организацию своего склада и транспорта.

По определению из ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения», распределительный центр – это «товарный склад в системе оптовой или розничной торговли, обеспечивающий рациональную реализацию функции товароснабжения предприятий торговли» [11].

Тем не менее, обойтись без распределительного центра даже крупной торговой сети вполне возможно; в этом случае всеми логистическими задачами будут заниматься поставщики. Однако, при каждом сбое в поставке ставится под угрозу нормальное функционирование магазинов и лояльность покупателей при виде пустых полок. Наличие центрального склада снижает зависимость торговой сети от бизнес-процессов поставщиков и сезонных колебаний на производстве заводов-изготовителей.

Переход на централизованные поставки через распределительный центр приносит ряд существенных преимуществ для торговой сети.

1) При централизации поставок уровень сервиса (или процент выполнения заказов магазинов) как правило, повышается.

2) Уменьшается необходимость в создании товарного запаса на магазине. При отсутствии РЦ в каждом магазине необходимо выделять значительные площади под хранение товаров. Наличие единого склада позволяет регулировать партии товаров, поступающих в магазин, и исключает необходимость в содержании складских площадей на торговых точках.

3) Появляется возможность сократить персонал в торговых точках, который ранее был задействован на приемке товаров, его предпродажной подготовке и формировании заказов поставщикам: товароведы, грузчики, кладовщики, работники торгового зала. Менеджеры по закупкам при централизации поставок и заказов становятся востребованы в штате офисных сотрудников торговой сети.

4) Весомой выгодой от наличия РЦ является возможность заключать договоры поставки напрямую с производителем, минуя дистрибьюторские компании, что, в свою очередь, позволяет получать товары с оптовыми скидками по более низкой цене. По сути, дистрибуционная скидка переходит к торговой сети.

При заключении договоров с поставщиками на отгрузки через распределительный центр важно, чтобы доходная часть от поставщиков за логистику, переведенную на центральные поставки, полностью перекрывала логистические затраты сети без увеличения стоимости товара. При этом поставщик может сам заработать для себя дополнительную маржу, ведь его транспортные затраты берет на себя ритейлер.

5) При исключении дистрибутора сокращается время нахождения товара в цепи поставок и увеличивается суммарная оборачиваемость. В итоге централизации предприятие должно сократить свои суммарные затраты, повысить эффективность работы и прибыльность за счет упрощения и ускорения процессов товародвижения [72].

Количество, мощность, расположение и функции распределительных центров зависят от размеров материальных потоков, стратегии и финансового состояния предприятия. При этом учитываются такие факторы: стоимость транспортировки, складские переработки грузов, складирование грузов, оформление заказов и системы управления, уровень обслуживания клиентов. Наилучшей товаропроводящей сетью с распределительными центрами является сеть, которая обеспечивает наивысший уровень обслуживания потребителей при минимальных общих затратах [6].

и может увеличивать маржу прибыли за счет снижения закупочных цен, прямых контрактов с производителями и невысоких логистических издержек за счет стратегии аутсорсинга.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ цепи поставок ООО «Смарт»

| Сильные стороны цепи поставок | Слабые стороны цепи поставок |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - работа в двух магазинных форматах, что увеличивает валовый грузооборот ООО «Смарт»; - наличие прямых договоров поставок с производителями; - участие в закупочных союзах и совместные контракты по поставкам с сетями-партнерами на выгодных условиях; - экономия на логистике за счет аутсорсинга. | <ul style="list-style-type: none"> - высокая степень закрежденности предприятия и наличие просроченной задолженности по оплате поставщикам, как следствие, периодическое прекращение отгрузок последних до момента выплаты долга; - высокая конкурентная среда; - большая доля запасов в оборотных активах; - низкоэффективная информационная система компании; - не регламентировано распределение ответственности между функциональными подразделениями в части логистических бизнес-процессов; - неэффективная система учета логистических затрат (отсутствует разбивка по конкретным товарным позициям или поставщикам), как следствие, сложность управления затратами. |
| Рыночные возможности цепи поставок | Рыночные угрозы цепи поставок |
| <ul style="list-style-type: none"> - выход на региональные рынки; - увеличение грузооборота за счет сильных промоакций; - осуществление консолидированных закупок с торговыми сетями-партнерами на выгодных условиях; - широкая география закупок; - пользование услугами транспортных компаний для вывоза товаров из других регионов. | <ul style="list-style-type: none"> - рост и развитие конкурентов и их логистических сетей (например, строительство собственного распределительного центра у ГК «Командор») - скорое появление новой торговой сети «Ашан» в регионе и новый передел рынка, как следствие, появления новой точки сбыта у поставщиков и производителей края. |

Для преобразования слабых сторон цепей поставок компании в сильные необходимо снижать кредитный рычаг за счет высвобождения

собственных средств путем уменьшения запасов, оптимизации товарного ассортимента (исключения неликвидов и уменьшение группы С) и стандартизации процессов для уменьшения операционных затрат. Также необходимо логистикам компании разработать эффективные методы учета логистических затрат для возможности выделять долю затрат по каждой ассортиментной позиции.

Рыночные угрозы приходят из внешней среды, и противостоять им можно только приспособлением и ведением конкурентной борьбы.

2.3 Обоснование необходимости совершенствования модели цепи поставок ООО «Смарт»

Рассмотрим действующую модель цепи поставок сетевой торговой компании «Красный Яр» и дискаунтеров «Батон» (Рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Модель логистической системы ООО «Смарт»

Ежедневный грузооборот склада «Тетра-Логистик» по грузам клиента ООО «Смарт» составляет 190 тонн товара, в месяц это в среднем 5700 тонн. Исходя из стратегических задач компании на 2017 г. – повышение доли

рынка на 3% и централизация до 70% поставок через распределительный центр. При расширении сети и централизации поставок грузооборот склада должен составить не менее 880 тонн в сутки, в месяц 24 400 тонн.

Рассчитаем максимальную суточную пропускную способность склада «Тетра-Логистик» (Формулы 2.8, 2.9, 2.10):

$$P_{\text{скл}} = \frac{\text{Емкость склада, тонн} \times \text{Период работы склада, дней}}{\text{Сред. ср. хранения, дней}}, \quad (2.8)$$

где $P_{\text{скл}}$ – пропускная способность склада, тонн

Сред. ср. хранения – средний срок хранения грузов на складе, дней

$$\text{Емкость склада} = \text{площадь складирования, кв. м.} \times \text{удельная нагрузка, т/кв.м} \quad (2.9)$$

$$\text{Ср. ср. хранения, дней} = \frac{\Sigma \text{ тонно-дней хранения, дней}}{\Sigma \text{ груза, тонн}}, \quad (2.10)$$

где Σ тонно-дней хранения – общее количество тонно-дней хранения за период, дни

Σ груза – общее количество груза, прошедшего через склад, тонн.

Из проведенных расчетов следует, что при прежнем режиме работы «Тетра-Логистик» 365 дней в году, среднем сроке хранения грузов 36 дней, площади складирования 10 тыс. кв. м., максимальная суточная пропускная способность склада составляет 1408 тонн грузов. Однако, в настоящий момент складской комплекс обслуживает еще нескольких клиентов, и площадь хранения грузов ООО «Смарт» составляет только 55% от общей площади хранения терминала. Следовательно, при данных условиях, грузопоток сети не может превышать 770 тонн в день, когда максимальная потребность при достижении поставленных стратегических задач составит 880 тонн в день. К этому количеству стоит заложить увеличение объемов в 2018 г. за счет расширения торговой сети (ориентировочно дополнительно

200 тонн грузов ежедневно при открытии еще тридцати подразделений компании в 2018 г.).

Из этого следует, что при реализации логистических стратегий роста и централизации поставок компании, экспертно к четвертому кварталу 2017 г. склад «Тетра-Логистик» не сможет вполне обеспечивать торговую сеть логистическими услугами, и компании придется рассматривать методы и варианты по изменению логистической инфраструктуры с повышением пропускной способности.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию модели цепи поставок ООО «Смарт»

3.1 Разработка предложений по совершенствованию модели цепи поставок ООО «Смарт»

В предыдущей главе приведены расчеты, из которых следует, что стратегические задачи, поставленные собственниками компании на 2017 г. противоречат мощности существующей логистической инфраструктуры, которая через полгода начнет ограничивать динамический рост сети.

Решение данной проблемы возможно несколькими путями:

1) Скорректировать стратегический проект централизации поставок, уменьшив количество поставщиков и контрактов, планируемых для отгрузок через склад «Тетра-Логистик». При централизации 50% поставок пропускной способности складского комплекса с существующими условиями хватит для обеспечения прироста торговой сети на 3% в год еще на три года.

2) Провести переговоры с руководством склада «Тетра-Логистик» в пользу увеличения складских площадей, закрепленных за ООО «Смарт», на 10% (до 800 паллетомест).

3) Для обеспечения устойчивого роста и развития торговой сети арендовать дополнительное складское помещение в 1000 кв. м. и самостоятельно его обслуживать.

4) Отдать на аутсорсинг складскую и транспортную логистику другой компании;

5) Уйти от аутсорсинга и построить собственный складской комплекс и транспортное хозяйство.

Проанализируем детально каждое предложение.

1) Вариант корректировки стратегического плана в пользу сокращения проекта централизации поставок или уменьшение планируемой доли рынка оказывается самым незатратным в краткосрочной перспективе, но при активном росте торговой сети упущенная выгода с каждым годом будет

становиться все ощутимее, а издержки будут возрастать. Ранее в Главе 1 описывались преимущества централизации поставок для торговых сетей.

Учитывая увеличивающуюся конкуренцию со стороны федеральных ритейлеров и ГК «Командор», скорый запуск в г. Красноярске французской сети гипермаркетов «Ашан», торговым сетям «Красный Яр» и «Батон» без поддерживающей логистической инфраструктуры будет все тяжелее и затратнее открывать новые подразделения в регионах края. А без активного роста выручки, которого можно достигнуть только благодаря притоку новых покупателей и выходу на новые рынки, при имеющихся кредитных обязательствах компании ООО «Смарт» будет достаточно непросто продолжать бизнес в условиях конкурентной среды и ужесточения законодательства в области торговли.

2) Проведение переговоров с руководством склада «Тетра-Логистик» в пользу увеличения складских площадей, закрепленных за ООО «Смарт», на 10% (до 800 паллетомест) эффективен только в случае наличия этих площадей на складе. А поскольку в настоящее время складской комплекс занят на 97% и помимо торговой сети обслуживает других клиентов (компания «М-Видео», сеть зоотоваров «Томас», магазин автомобильного тюнинга и др.), то удовлетворить требование в дополнительных местах хранения не представляется возможным.

Не исключен вариант естественного сокращения списка клиентов складского комплекса или недобросовестного выполнения обязательств по оплате услуг ответственного хранения одним из них. Однако, такие ситуации являются исключением, чем правилом.

3) Вариант аренды дополнительного складского помещения с учетом его самостоятельного обслуживания предполагает значительные финансовые вложения для покупки складского оборудования и техники, установки складской системы учета, наема и обучения собственного персонала, кроме того арендную плату или коммунальные платежи. Необходимо также либо

организовать свой транспортный парк либо пользоваться услугами транспортных компаний на постоянной основе.

Проведем расчеты ориентировочных затрат на аренду и обслуживание складского помещения в г. Красноярске.

Стоимость аренды складских помещений класса «В» на окраине г. Красноярска (ул. Норильская, ул. Рейдовая, ул. Шахтеров) вблизи транспортной развязки стоит 250-400 руб. за 1 кв. м. при включении коммунальных платежей в стоимость арендной платы цена повышается до 400-500 руб. за 1 кв. м. За эту цену арендатору предлагается пустое помещение с высотой потолков 6 м. с возможностью трехуровневого хранения грузов, системой пожаротушения и кондиционирования склада с регулировкой температурного режима, охраной территории, стоянкой для автотранспорта и возможностью аренды находящиеся в том же здании офисных кабинетов.

Посчитаем по средней стоимости аренду складского помещения класса «В» площадью 1000 кв. м. с учетом коммунальных платежей: 400 руб./кв. м. × 1000 кв. м. = 400 тыс. руб. ежемесячная плата. Дополнительно арендуем три офисных помещения (кабинет, диспетчерская и комната отдыха для персонала), что составит 80 тыс. руб. ежемесячно. Максимальная суточная пропускная способность склада площадью 1000 кв. м. при работе 365 дней в году, средним сроком хранения грузов 30 дней и полезной площадью хранения 600 кв. м. составит 20 тонн (расчеты приведены в разделе 2.3). Рассчитаем затраты на покупку необходимого складского оборудования и техники (без холодильной камеры) (Таблица 3.1).

Таким образом, единовременные затраты на оборудование и инвентарь для оснащения складского помещения составят 5,5 млн руб., покупка информационной системы «1С:Предприятие 4. WMS Логистика. Управление складом» на 5 лицензий составит 1 млн руб. Добавим ежемесячные расходы на заработную плату персонала (25 человек в две смены) ориентировочно 720 тыс. руб. Транспортные расходы при использовании услуг транспортных

компаний составят ориентировочно в зависимости от сезона 200-500 тыс. руб при радиусе развоза по г. Красноярску и пригородам.

Таблица 3.1 – Расчет стоимости складского оборудования и техники по ценам в г. Красноярске

| Оснащение склада | Количество, шт | Цена за единицу, руб | Сумма, руб |
|---|----------------|----------------------|------------|
| Стеллаж складской - 2,8м*1,5м*5м | 160 | 15 000 | 2 400 000 |
| Гидравлический штабелер | 1 | 50 000 | 50 000 |
| Электропогрузчик | 1 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Гидравлическая тележка | 4 | 11 000 | 44 000 |
| Докшелтер (доковые ворота) – 3,4м*3,4м | 2 | 50 000 | 100 000 |
| Тележка грузовая | 4 | 5 000 | 20 000 |
| Паллета деревянная евро – 1,2м*0,8м | 500 | 1 000 | 500 000 |
| Уравнительная платформа – 2,5м*2м | 2 | 190 000 | 360 000 |
| Терминал борданных | 8 | 30 000 | 240 000 |
| Прочее (хоз. инвентарь, офисная мебель и техника, расходные материалы) | | | 800 000 |
| Складская система учета «1С:Предприятие 4. WMS Логистика. Управление складом» | 5 лицензий | | 1 000 000 |

Суммируя все затраты, приходим к итоговой стоимости аренды дополнительного склада в 1000 кв. м. – 6,5 млн руб. единовременное вложение для оснащения складского помещения и 1,5 млн руб. ежемесячных платежей (арендная плата, заработная плата персонала, оплата транспортным компаниям, амортизация складской техники).

Для того, чтобы сделать вывод о целесообразности данного предложения, сравним расчетные данные с текущими затратами на аутсорсинг «Тетра-Логистик» (расчеты приведены в разделе 2.3).

Исходя из приведенных расчетов (Таблица 3.2), можно сделать вывод, что средние затраты на обработку 1 тонны груза с использованием аутсорсинга в 8 раз меньше, чем затраты на обработку груза на дополнительном складе. Стоит также учесть разовые вложения капитала в размере 6,5 млн в техническое и программное оснащение склада (увеличение внеоборотных активов ООО «Смарт»). Таким образом, использование складского аутсорсинга в данном случае для торговой сети по финансовым

затратам в 8 раз выгоднее, чем вариант дополнительной аренды складского помещения с собственным обслуживанием.

Таблица 3.2 – Сравнение ежемесячных текущих затрат на аутсорсинг «Тетра-Логистик» и варианта дополнительной аренды складского помещения

| Показатель | Текущее значение (аутсорсинг «Тетра-Логистик») | Расчетный вариант дополнительной аренды складского помещения |
|---|--|--|
| Площадь хранения, кв. м. | 5 500 | 600 |
| Ежемесячная пропускная способность склада, тонн | 23 100 | 610 |
| Ежемесячные затраты (без транспортных), руб | 5 500 000 | 1 200 000 |
| Затраты на обработку 1 тонны груза, руб | 238 | 1967 |

4) Рассмотрим вариант передачи складской и транспортной логистики ООО «Смарт» на аутсорсинг в другую компанию, либо заключение дополнительного договора на аутсорсинг с еще одним складским комплексом.

Среди компаний, предлагающих данные услуги, можно выделить ООО «Сибирскую логистическую компанию» (расположен в пос. Березовка). Это одна из крупнейших в Красноярском крае компаний на рынке складских и транспортных услуг, чье качество бизнес-процессов подтверждено на международном уровне (отмечено сертификатом системы менеджмента качества ISO 9001:2008).

Складской терминал класса «А» располагает необходимым технологическим зонированием, стеллажным и подъемно-транспортным оборудованием, которые позволяют организовать различные процессы хранения и обработки товара в зависимости от требований клиента. Проект его автоматизации в 2013 г. стал крупнейшим в крае по масштабу и уровню реализации в своей отрасли.

ООО «Сибирская логистическая компания» предлагает не только услуги ответственного хранения, но и широкий перечень логистических

услуг, являясь 3PL-оператором: хранение грузов и их дополнительная обработка (фасовка, переупаковка, стикерование), комплектация заказов, транспортные услуги, экспедирование грузов, сдача офисных помещений в аренду. В данном складском комплексе также присутствуют средне- и низкотемпературные камеры для хранения режимного товара, современная складская система учета WMS. Общая площадь хранения составляет 20 тыс. кв.м. (по сравнению с 15 кв. м. склада «Тетра-Логистик») и 16 тыс. паллетомест для хранения (на «Тетра-Логистик» зона хранения составляет 14 тыс. паллетомест) [55].

Собственники складского комплекса практикуют концепцию «бережливого производства», поэтому все операции на складе максимально автоматизированы, бизнес-процессы описаны достаточно четко, что позволяет получать максимальную производительность персонала.

В настоящий момент ООО «Сибирская логистическая компания» имеет свою дистрибуционную сеть, как ИП Ярошенко С. В., и осуществляет доставку продуктов питания в торговые точки г. Красноярска и Красноярского края. В том числе, является поставщиком торговой сети «Красный Яр» и дискаунтеров «Батон».

Базовые тарифы складского комплекса ООО «Сибирская логистическая компания» на операции грузопереработки приведены в Приложении Ж. Если сравнить тарифы, действующие сейчас для ООО «Смарт», то в среднем стоимость услуг на 1,5-2% дороже. Как правило, стоимость складских услуг зависит напрямую от грузооборота клиента и может врываться от индивидуальных условий договора. Для принятия решения о пользовании услугами ООО «Сибирская логистическая компания» необходимы дальнейшие переговоры на уровне руководителей об условиях сотрудничества.

Однако, на начальном этапе переговоров неизвестно, какой объем грузопотока компании ООО «Смарт» может взять на себя данный складской

комплекс при условии одновременного обслуживания других клиентов и собственной дистрибуцией продуктов питания.

Ниже в Таблице 3.3 приводится сравнение двух вариантов – аренда складского помещения (мы ранее признали этот вариант невыгодным) и аутсорсинг складской логистики с выделением преимуществ последнего.

Таблица 3.3 – Сравнение аренды склада и аутсорсинга складской логистики с выделением преимуществ и недостатков каждого подхода

| Собственный склад или арендованный | Аутсорсинг складской логистики |
|---|---|
| Арендная плата оплачивается ежемесячно, сумма её фиксирована независимо от грузопотока. Аренда является частью постоянных расходов владельца товара. | Оплачиваются только фактические операции, произведённые с грузом клиента (разгрузка, хранение, комплектация, отгрузка). |
| Оплата труда работников склада (кладовщики, грузчики, водители погрузчиков, охранники, учётные работники, уборщики и т.п.) и начисления на ФОТ несет грузовладелец. Дополнительно возникает необходимость управления этими работниками. | Владея современными складскими технологиями оператор складской логистики существенно снижает численность складского персонала, добиваясь минимизации расходов на обработку одной единицы грузопотока. Оператор самостоятельно осуществляет управление своим складским персоналом. |
| Расходы на покупку, обслуживание и ремонт складской техники несет, как правило, арендатор склада. | Расходы на покупку, обслуживание и ремонт складской техники несет логистический оператор. |
| Малая скорость складских операций за счет отсутствия опыта, специальных компьютерных систем, оптимизирующих работу склада. | Высокая скорость складских операций за счет специализации, применения современного оборудования, минимальные сроки погрузки-разгрузки автотранспорта. |
| Риски утраты и повреждения товара в процессе складских операций несет арендатор (владелец товара), самостоятельно решает вопросы, связанные с хищениями и т.п. | Все риски страхуются за счет логистического оператора, обеспечивая 100% выплаты клиенту при недостатке, порче и гибели. |
| Эффективность использования арендуемого склада зависит от арендатора (владельца товара). Сезонные колебания спроса увеличивают удельные логистические расходы на единицу товара. | Логистический оператор фиксирует стоимость всех операций на срок договора. Все риски неэффективного использования склада лежат на логистическом операторе. |

Таким образом, решение о передаче складской и транспортной логистики ООО «Смарт» на аутсорсинг другому оператору (например ООО

«Сибирская логистическая компания»), либо заключение с ним дополнительного договора на аутсорсинг можно рассматривать в настоящий момент в рамках действующих складских затрат.

5) Рассмотрим последний и самый затратный вариант строительства собственного складского комплекса.

Исходя из экспертных оценок, для строительства и оснащения коммерческого склада класса «А» в г. Красноярске площадью 10000 кв. м. с высотой потолков в 14 м. потребуется ориентировочно от 350-400 млнруб. Таким образом, стоимость 1 кв. м. складского помещения класса «А» обойдется в 650-700 долл.

На примере проектируемого складского комплекса можно сделать примерный расчет его окупаемости при коммерческом использовании (предоставлению складских услуг сторонним организациям).

При ежедневном обороте товаров в 900 тонн общий объем обработанных товаров будет составлять $900 \text{ тонн} \times 30 \text{ дней} = 27\,000 \text{ тонн}$ в месяц. При средней стоимости обработки товаров (возьмем для расчета тарификацию склада «Тетра-Логистик») в 200 руб. за 1 тонну, общий доход только за обработку может составлять $27\,000 \text{ тонн} \times 200 \text{ руб.} = 5,4 \text{ млн руб.}$ в месяц.

При заполняемости склада на 90%, объем хранения может составлять: $9000 \text{ тонн} \times 90\% = 8100 \text{ тонн}$ ежедневно. Отсюда, стоимость хранения при ставке 17 руб. за 1 тонну в день составит: $8100 \times 17 \text{ руб.} \times 30 \text{ дней} = 4131 \text{ тыс. руб.}$ в месяц.

Выручка таким образом, при коммерческом использовании склада, может составить до 9,5 млнруб. в месяц только за две услуги грузопереработки и хранения.

Расходы на заработную плату, оплату коммунальных услуг и другие платежи могут составлять ориентировочно 3 млн руб. в месяц. Чистый доход может составить до 6 млн руб. в месяц. Средний срок окупаемости данного расчетного склада при загруженности на 90% составит 5-6 лет.

В ситуации с ООО «Смарт», ежемесячный платеж за складские услуги «Тетра-Логистик» составляет 5,5 млн руб., что за год выходит в сумму 66 млн руб. Средний срок окупаемости строительства собственного складского комплекса на примере выше по сравнению с услугами оплаты аутсорсинга также займет 5-6 лет.

Однако, в данном расчете не учитывается стоимость приобретения и обслуживания автопарка или же альтернативные договоры с транспортными компаниями либо договоры лизинга. Транспортные расходы составляют, как правило, до 30% всех логистических издержек предприятия.

Существует математический метод принятия решения о строительстве собственного склада или использовании наемного через определения точки «грузооборота безразличия» (Рисунок 3.1).

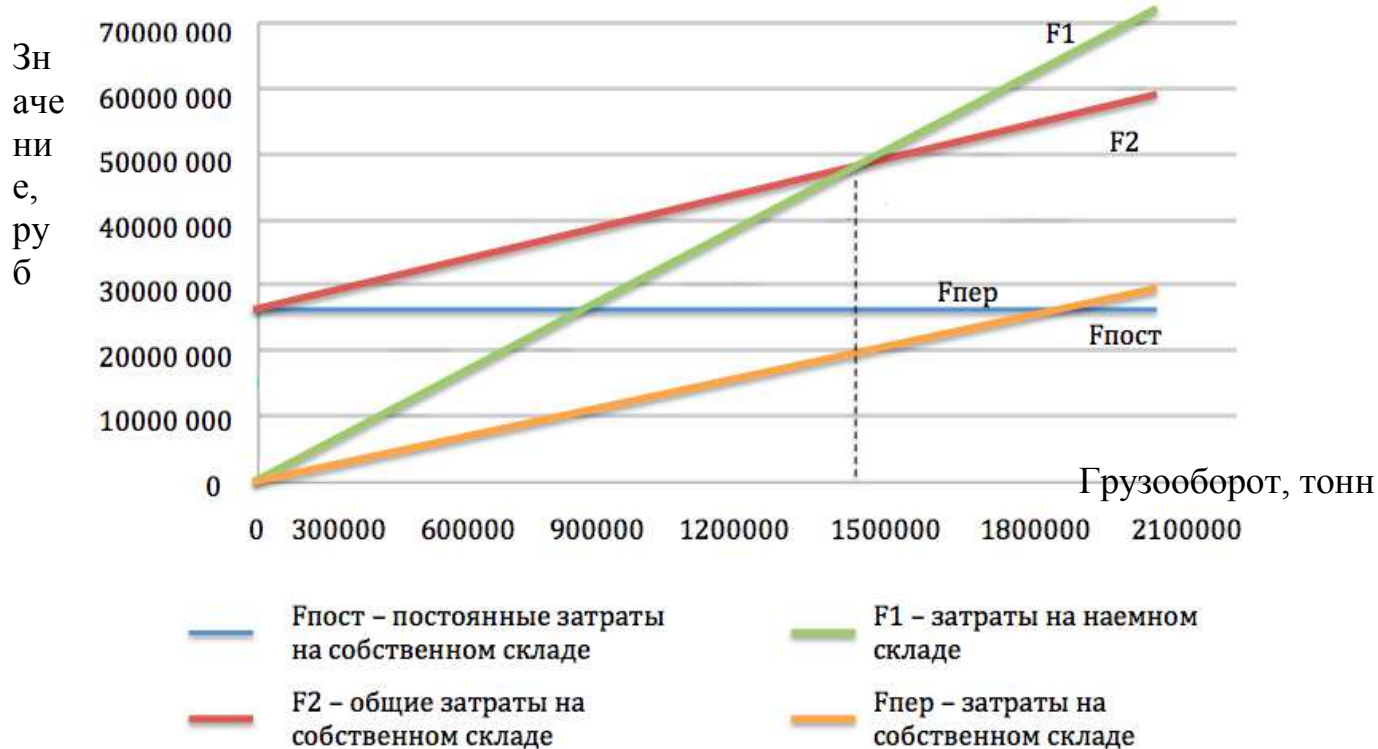


Рисунок 3.1 – Определение точки «грузооборота безразличия»

Определим целесообразность строительства собственного склада поимеющимся данным: прогнозируемый годовой грузооборот 312200 тонн, длительность нахождения торных запасов 30 дней, стоимость строительства

350 млн руб., постоянные затраты, связанные с функционированием склада, составят экспертно 3 млн руб. ежемесячно, стоимость обработки 1 тонны грузопотока 300 руб.

Анализ рынка складских услуг г. Красноярска показал, что средняя стоимость аренды 1 кв. м. составляет 350 руб., количество рабочих дней склада 365, нормативный срок окупаемости капитальных вложений составляет максимально 6 лет.

Построим график функции $F_1(Q)$, показывающий зависимость затрат, по хранению грузов на наемном складе, от грузооборота, формула (3.1):

$$F_1(Q) = C_{сут} \times D_k \times \frac{Z \times Q}{D_r \times q}, \quad (3.1)$$

где $C_{сут}$ – суточная стоимость использования 1 кв. м. наемного склада, руб.,

Z – размер запаса, дней;

Q – годовой грузооборот, тонн;

D_k – число дней хранения запасов на наемном складе в год, дни;

D_r – число рабочих дней в году;

q – удельная нагрузка на 1 кв.м. площади наемного склада, тонн/кв. м.

$$F_1(312200) = 655612 \text{ тыс. руб}$$

Построим график функции $F_2(Q)$, показывающий зависимость суммарных затрат на хранение товаров на собственном складе, формула (3.2):

$$F_2(Q) = F_{пер}(Q) + F_{пост}(Q), \quad (3.2)$$

где $F_{пер}(Q)$ – зависимость затрат на грузопереработку на собственном складе от объема грузооборота;

$F_{пост}(Q)$ – зависимость условно-постоянных затрат собственного склада от объема грузооборота.

$$F_2(312200) = 59186 \text{ тыс. руб.}$$

Функция $F_{пер}(Q)$ принимается линейной и определяется с учетом расценок за выполнение логистических операций, формула (3.3):

$$F_{пер}(Q) = Q \times d \times Др, \quad (3.3)$$

где d – суточная стоимость обработки 1 тонны грузопотока на складе, руб/тонна.

$$F_{пер}(312200) = 34186 \text{ тыс. руб.}$$

График функции $F_{пост}(Q)$ параллелен оси абцисс, так как постоянные затраты не зависят от грузооборота и складываются из амортизации техники, оплате электроэнергии, заработной плате работников.

$$F_{пост}(0) = 25000 \text{ тыс. руб.}$$

На пересечении графиков функций $F_1(Q)$ и $F_2(Q)$ находится точка «грузооборота безразличия», значение которой составляет около 150 тыс. тонн, формула (3.4):

$$Q_{без} = \frac{Q \times F_{пост}(Q)}{F_1(Q) - F_{пер}(Q)}, \quad (3.4)$$

где $Q_{без}$ – точка «грузооборота безразличия».

Значение точки «грузооборота безразличия» находится на 1500 тыс. тонн. Планируемое значение грузооборота торговой сети составляет 312200 тонн в год, что в пять раз меньше расчетной точки. Следовательно, при таком грузообороте строить собственный склад нецелесообразно.

Стоит также принять во внимание, что в настоящий момент в компании ООО «Смарт» наблюдается повышенная закрежденность и больше половины доли заемных средств в обороте. В данной финансовой ситуации компании будет крайне затруднительно привлекать инвестиции для строительства собственного склада, хотя, в перспективе 5-6 лет этот проект получит окупаемость и начнет получать прибыль от экономии на

логистических издержках. А в случае, если оказывать складские услуги сторонним контрагентам, окупаемость наступит значительно быстрее.

3.2 Экономическая оценка предложения по совершенствованию цепи поставок ООО «Смарт»

В результате проведенного анализа компании ООО «Смарт», для реализации стратегий роста и централизации поставок, вынесено предложение в логистическую инфраструктуру торговой сети добавить дополнительный распределительный центр (предположительно на базе ООО «Сибирской логистической компании») и распределить свои грузопотоки между двумя складами.

Такое разделение можно провести по районам развоза. Например, транспортное обслуживание г. Красноярска и пригородов (г. Сосновоборск, г. Железногорск, г. Дивногорск) оставить у «Тетра-Логистик», а доставку заказов в другие регионы края (западное, восточное и южное направления) отдать ООО «Сибирской логистической компании». В настоящее время транспортные затраты торговой сети ООО «Смарт» на перевозку грузов в регионы составляет до 9% от суммы отгрузок в г. Лесосибирск и до 11% от суммы отгрузок в г. Абакан. Поскольку новая складская компания сама является дистрибутором продуктов питания в Красноярском крае, благодаря увеличению загрузки транспорта в региональных направлениях (добавляются грузы торговой сети), общие транспортные издержки сократятся расчетно на 2%.

При появлении нового распределительного центра изменится модель цепи поставок торговых сетей «Красный Яр» и дискаунтер «Батон». Новая логистическая инфраструктура предприятия ориентирована на рост и расширение торговой сети в соответствии со стратегией компании (Рисунок 3.2).

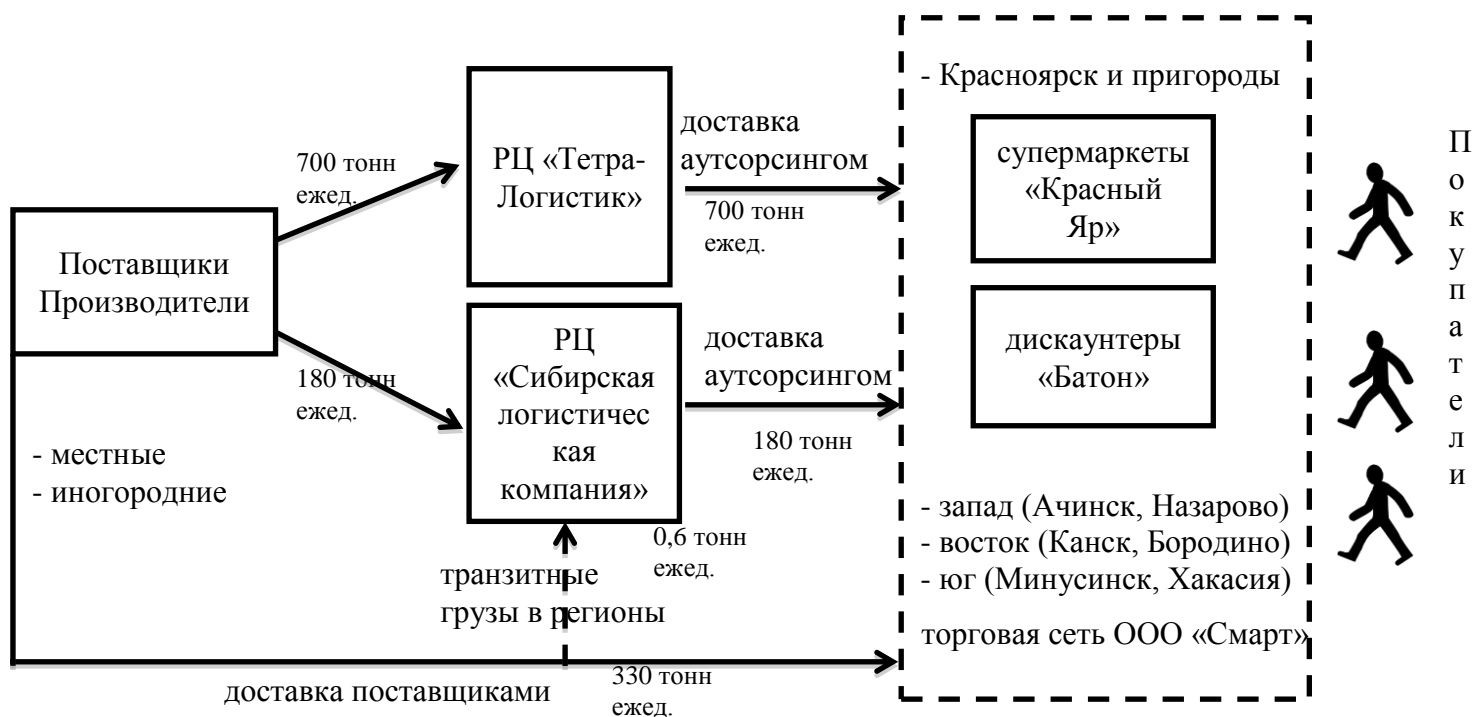


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная модель логистической системы ООО «Смарт»,

При увеличении доли рынка сети на 3% за счет открытия новых торговых точек, расчетные объемы ежедневного входного грузопотока увеличатся в целом в новой цепи поставок до 1210 тонн (прирост по сравнению с 1 кварталом 2017 г. составил 14,15%).

Планируемое распределение грузопотока при выполнении стратегической задачи централизации 70% поставок через распределительные центры будет следующим:

- от поставщиков с доставкой напрямую в торговые точки 330 тонн;
- через склад «Тетра-Логистик» 700 тонн;
- через новый склад ООО «Сибирской логистической компании» 180 тонн (отгрузки осуществляются в региональном направлении в филиалы торговых сетей «Красный Яр» и «Батон», расположенных в регионах Красноярского края).

На второй квартал 2017 г. также можно составить прогноз изменения экономических показателей торговой компании ООО «Смарт». Наблюдается

динамический рост товарооборота и валового дохода благодаря реализации стратегии развития и открытия новых магазинов. Однако стоит отметить, что естественный рост логистических затрат при увеличении товарооборота в 32,54% идет в два раза медленней (всего 15,79% по сравнению с 2016 г.) благодаря изменению логистической инфраструктуры и добавлению второго складского комплекса в аутсорсинг.

Итоговые результаты выбора дополнительного склада для услуг логистического аутсорсинга представлены в Таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнение текущих показателей ООО «Смарт» с расчетными на 2 квартал 2017 г. при открытии дополнительного склада (аутсорсинг).

| Показатель | Действующая модель цепи поставок (2016 г.) | Новая модель цепи поставок (второй квартал 2017 г.) (динамика прироста + выполнение стратегического плана роста сети) | Изменение, % |
|--|--|---|--------------|
| Среднемесячный объем товарооборота, руб | 693 191 028 | 918 793 000 | 32,54 |
| Среднемесячный валовый доход, руб | 127 316 298 | 176 471 000 | 38,60 |
| Среднемесячные логистические издержки, руб | 10 416 063 | 12 060 485 | 15,79 |

С выделением дополнительного склада произойдет соответствующее изменение в составе штате службы логистики ООО «Смарт» и увеличение расходов на оплату труда персоналу. Компании придется включить дополнительные штатные единицы:

- логиста, в чьи функции будет входить отслеживание счетов по складским и транспортным затратам нового аутсорсера ООО «Сибирской логистической компании»;

- менеджера по претензионной работе, который занимается вопросами недопоставок, брака и решением прочих проблемных ситуаций с поставщиками;

- менеджера контрольно-ревизионного отдела для работы с претензиями от магазинов по поставкам от ООО «Сибирской логистической компании» (недовложение товарных позиций в грузы, пересорт, излишки).

Помимо этого для размещения новых сотрудников торговой сети непосредственно на территории аутсорсера необходимо арендовать офисное помещение для сотрудников службы логистики ООО «Смарт».

При реализации новой модели цепи поставок с включением новой организации-аутсорсера перед отделом информационных технологий компании ООО «Смарт» встанет задача интеграции информационных систем и баз данных торговой сети и нового складского комплекса ООО «Сибирской логистической компании» (в части остатков грузов клиента ООО «Смарт»).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности сети супермаркетов «Красный Яр» и сети дискаунтеров «Батон» (ООО «Смарт»), анализ структуры торгового оборота и структуры логистических затрат компании. Поскольку основной логистической стратегией предприятия является аутсорсинг (данную функцию выполняет склад «Тетра-Логистик»), то значения затрат на логистику оказываются достаточно невысокими по сравнению с нормативными показателями по отрасли.

Однако, был выявлен ряд проблем в компании, связанных с осуществлением логистической деятельности аутсорсера и взаимодействия с ним, работы программного обеспечения, несоблюдением внутренних инструкций по товарному учету персоналом магазинов сети, отсутствием грамотности офисных сотрудников сети по вопросам формирования логистических затрат при поставках товаров через распределительный центр и тд.

Стратегической целью компании на 2017 г. назван прирост доли рынка на 3% за счет расширения торговой сети дискаунтеров «Батон» и открытия новых подразделений в г. Красноярске и регионах края. При растущей конкуренции и ценовом давлении со стороны федеральных торговых сетей, стратегия роста является единственно правильной для удержания рыночной доли и покупателей. ООО «Смарт» приветствует активные маркетинговые мероприятия и ценовые скидки для покупателей для повышения их лояльности к компании, и в текущих сложных экономических условиях развивает сегмент экономных магазинов формата дискаунтер.

С целью снижения закупочных цен и уменьшения логистических и операционных затрат в сети проектом первого приоритета на 2017 г. названа централизация 55% поставок через распределительный центр.

Однако, в ходе диссертационного исследования обнаруживается, что основной проблемой компании ООО «Смарт» является ограниченная пропускная способность склада-аутсорсера, несоответствие и неготовность логистической инфраструктуры в целом реализации стратегических задач.

В заключительной главе приводится ряд вариантов решения данной проблемы и проводится экономический расчет каждого варианта, с учетом хозяйственно-финансового положения исследуемой торговой компании.

По результатам переборки вариантов решения проблемы, торговой сети дается рекомендация открыть дополнительный распределительный центр также на базе аутсорсинга. Предлагается к рассмотрению складской комплекс ООО «Сибирская логистическая компания», сравниваются тарифы данного оператора с действующими условиями «Тетра-Логистик».

В завершении работы моделируется новая цепь поставок торговой компании ООО «Смарт» с ориентировочным расчетом грузооборота между поставщиками, складом «Тетра-Логистик» и новым предложенным складом «Сибирской логистической компании» с учетом выполнения стратегической цели – прироста доли рынка на 3%, - и выполнения задачи централизации поставок.

Расчетные данные, полученные в ходе диссертационного исследования, подтверждают теорию относительно низких затрат при использовании стратегии логистического аутсорсинга до определенного значения грузооборота, что подтверждается научной литературой и мировой практикой. Однако, при дальнейшем росте торговой сети и увеличению грузопотока, логистическую стратегию для ООО «Смарт» необходимо будет пересматривать в пользу строительства собственного складского комплекса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) Абаева М. Обзор отрасли розничной торговли продовольственными товарами в РФ [Электронный ресурс] / М. Абаева. – Режим доступа: <http://www.retail.ru/articles/78606/> (дата обращения: 11.03.2017).
- 2) Аникин Б.А. Логистика: учебник / Аникин Б.А., Дыбская В.В., Колобов А.А. и др.; ред. Аникин Б.А. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2013. – 368 с.
- 3) Аникин Б. А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок: учебник / под ред. Б. А. Аникина и Т. А. Родкиной. - Москва: Проспект, 2013. - 216 с.
- 4) Афанасенко И. Д. Экономическая логистика: для магистров и специалистов: учебник для студентов экономических специальностей всех форм обучения / И. Д. Афанасенко. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. - 428 с.
- 5) Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2001.
- 6) Бухтиярова Т.И., Федорова Е.В. Логистическое управление цепями поставок розничных торговых предприятий // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 11-2. – С. 138-143.
- 7) Волгин В. В. Склад: логистика, управление, анализ: [учебное пособие] / Волгин В. В. - Москва: Дашков и К, 2011. - 733 с.
- 8) Гаджинский А. М. Логистика: Учебник / А. М. Гаджинский, - 20-е изд. - М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 484 с.
- 9) Григорьев Л. Умение управлять цепями поставок сделает регионы богаче / Л. Григорьев // ЛОГИНФО. – 2013. – № 7-8 (157).
- 10) Гордон М. П. Логистика товародвижения: учебник / М.П. Гордон, С.Б. Карнаухов. – Москва: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 376 с.
- 11) ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения. М.: Стандартиформ, 2014. 24 с.

12) ГОСТ Р 51773-2009. Услуги торговли. Классификация предприятий торговли. М : Стандартиформ, 2010. 15 с.

13) Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. - М.: Юрайт, 2011. - 782 с.

14) Данилов А. Закономерности и основные тенденции развития российского ритейла на современном этапе // Сервис plus. – 2014. - №3. - С. 66-71.

15) Джонсон Д. Современная логистика / Д. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу. 7 – е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 624 с.

16) Доля торговых сетей в розничной торговле регионов РФ // Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/rostat_torg_seti.pdf (дата обращения: 24.04.2017).

17) Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).

18) Дыбская В. В. Основные этапы и тенденции развития логистического аутсорсинга в России // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. - №5 (70). – С. 24-26.

19) Еловой И. А., Лебедева И. А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева // Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.

20) Елфимов В. Конкурентоспособность отечественного производителя в новых условиях // Современная торговля. – 2013. – №4. – С. 18-19.

21) Зырянова Ю. Крупные сети выстраивают стратегические отношения с региональными и локальными поставщиками // Современная торговля. – 2013. – №3. – С. 34-37.

22) Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.

- 23) Клочков В.Н. Интеграция логистических систем / В.Н. Клочков, С.А. Гусев // КАНТ. - Ставрополь: Издательство Ставролит, 2011. - С. 67-70.
- 24) Ковалев К. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ковалев, С. Уваров, П. Щеглов. – СПб.: Питер, 2007.
- 25) Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 14-е издание. - СПб.: Питер, 2015. - 800 с.
- 26) Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ.научн. редакцией проф. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
- 27) Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л.И. Кравченко. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва: Новое знание, 2014. – 544 с.
- 28) Линерс М. Управление закупками и поставками: учебник для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – Москва: ЮНИТИ, 2014. – 723 с.
- 29) Лукинский В. С. Оценка уровня логистических затрат в Российской Федерации / В. С. Лукинский, И. А. Семенов // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. - № 6(53). – С. 18-22.
- 30) Лукиных В. Ф. Методология управления многоуровневой региональной логистической системой: монография / В.Ф. Лукиных.- Красноярск: ЛИТЕРА-принт, 2010.– 292 с.
- 31) Маркитантов О. А. Реструктуризация цепей поставок потребительского рынка: трансформация сетевой розничной торговли в условиях усиления функциональной лабильности оптового звена / О. А. Маркитантов, Т. И. Крыжановский // Научный потенциал. – 2011. – № 3 (4).
- 32) Матвеев Б. Pick-by-line – «подбор по линии» // Склад&техника. – 2015. – №2. – С. 7-8.
- 33) Машегов А. Ветер перемен в продуктовом ритейле // Деловой квартал. – 2016. - №9. – С. 28-29.

34) Мельников, В. П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М.: Юрайт, 2014. - 288 с.

35) Модели и методы теории логистики: 2-е издание / под ред. д. т. н., проф. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.

36) Неруш Ю. М. Логистика: учебник / Неруш Ю.М. – 4-е изд. перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2013. – 520 с.

37) Николайчук В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 978 с.

38) Основы логистики: Учебник для вузов / Под ред. В. Щербакова. - СПб.: Питер, 2009. - 432 с.

39) О внесении изменений в Федеральный закон № 171-ФЗ : федер. закон Рос. Федерации от 29 июня 2015 г. № 182-ФЗ : принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 19 июня 2015 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 24 июня 2015 г. // Рос.газ. - 2015. – 02 июля.

40) Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 28.12.2009 N 381-ФЗ : принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 18 декабря 2009 г.: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 26 декабря 2009 г. // Рос.газ. - 2010. - 10 января.

41) Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года (с изменениями на 11 июня 2014 года) от 22 ноября 2008 года № 1734-р: распоряжение Правительства РФ // Председатель Правительства Российской Федерации В.Путин.

42) Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015-2016 гг. и период до 2020 г. от 25 декабря 2014 г. № 2733 : приказ М-ва промышленности и торговли РФ // Министр В. Мантуров.

43) Объединенный независимый ритейл займет 10% розничного рынка России // Современная торговля. – 2013. – Январь.

44) Одинцова Т. Н. К вопросу о классификации логистических потоках / В.С. Лукинский, Одинцова Т.Н. // Логистика: современные тенденции

развития: материалы 10-й Междунар. науч.-практ. конф. 14-15 апреля 2011г./ ред. кол.: В.С. Лукинский (отв. ред.) [и др.]. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011.

45) Одинцова Т. Н. Проблемы формирования и классификации потоков в логистике / В.С. Лукинский, Одинцова Т.Н. // Логистика и управление цепями поставок. № 2 (43), 2011.- С.7-12.

46) Пензев В. Кросс-докинг – что это? // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. – №5(52). – С. 18-20.

47) Перминов С. М. Построение розничных и дистрибьюторских сетей. — СПб.: Питер, 2014. — 640 с.

48) Полтораки В. Девять принципов организации складского хозяйства // Склад&техника. – 2011. - №9. – С. 11-13.

49) Радаев В. В. Захват российских территорий: деловые стратегии розничных компаний в 2000-е гг. : препринт WP4/2005/03 / В. В. Радаев. – М. : ГУ ВШЭ, 2005.

50) РБК [Электронный ресурс]: официальный сайт / URL: <http://www.rbc.ru>(дата обращения: 01.05.2017).

51) Родников А. Н. Логистика: терминологический словарь / А. Н. Родников. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 252 с.

52) Рыжова О. А. Конкурентоспособность розничных торговых предприятий / О.А. Рыжова // Логистика, инновации, менеджмент в современной бизнес-среде: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. Саратов: СГТУ, 2011. - С. 210-215.

53) Рыжова О. А. Логистический формат розничной торговой сети / О.А. Рыжова// Экономические науки. 2012. - №2 (87). - С. 189-193.

54) Сверчков П. А. Анализ применимости существующих подходов к проектированию сети распределения для компаний сетевой розничной торговли // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. - №1 (78). – С. 31-33.

55) Сибирская логистическая компания [Электронный ресурс]: официальный сайт / URL: <http://siblogistic.ru> (дата обращения: 10.05.2017).

56) Стапран Д. А., Проценко И. О. Логистический аутсорсинг: Что о нем думают логисты и заказчики // Логистика и управление цепями поставок. – 2017. - №2 (79). – С. 12-13.

57) Степанов В. И. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – Москва: Проспект, 2010. – 487 с.

58) Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 428 с.

59) Сток Дж. Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, - 797 с.

60) Тетра-Логистик [Электронный ресурс]: официальный сайт / URL: <http://tetralog.ru>(дата обращения: 10.05.2017).

61) Торговля // Красноярский край (официальный портал): Красноярск, [2005 –]. Дата обновления: 21.04.2017. URL: <http://www.krskstate.ru/promtorg/torg> (дата обращения 23.05.2017).

62) Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503с. – (Серия «Зарубежный учебник»).

63) Управление запасами в цепях поставок: Учеб. Пособие [Текст] / О.В. Бадочкин, В.В. Лукинский, Ю.В. Малевич, А.С. Степанова, Т.Г. Шульженко; под общ.инаучн. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – 372 с.

64) Факторы, влияющие на изменение розничного рынка в России [Электронный ресурс] // Информационный портал Retail-Loyalty. – Режим доступа: http://www.retail-loyalty.org/knowledgebase/terms_166354/ (дата обращения: 04.01.2017).

65) Федотов Ю. В. Управление цепями поставок: к вопросу о выборе парадигмы / Ю. В. Федотов, К. В. Кротов // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1.

67) Фразелли Э. Мировые стандарты складской логистики / Э. Фразелли; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2013. - 328 с.

- 68) Худякова М. Проблемы взаимодействия розничных торговых сетей и компаний-поставщиков / М. Худякова // Человек и труд. – 2011. – № 5.
- 69) Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок [Текст] / Пер. с англ. под ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2006. – 720 с.
- 70) Шехтер Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтеру - М.: Альпина, 2013. - 452 с.
- 71) Шумаев В. Развитие логистики как эффективного инструмента управления / В. Шумаев // Экономист. – 2013. – № 10.
- 72) Яковленко Б. Централизация – новый уровень прибыльности торгового предприятия // Logist. FM. 2017. № 34. URL: <http://logist.fm/publications/centralizaciya-novyuy-uroven-pribylnosti-torgovogo-predpriyatiya> (дата обращения 02. 06. 2017).
- 73) Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. European Logistics Association, 1994.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Тарифы ООО «Сибирская логистическая компания»

| Наименование операции | Единица измерения | Тариф, руб. в т.ч. НДС 18% |
|---|-------------------|----------------------------|
| Операции приемки | | |
| 0113 Выгрузка механизированная паллетами со взвешиванием | паллета | 82,00 |
| 0114 Выгрузка механизированная паллетами без взвешивания | паллета | 38,00 |
| 0110 Выгрузка с помощью гидравлической тележки | паллета | 75,00 |
| 0123 Выгрузка ручная коробами | коробка | 3,00 |
| 0310 Приемка на хранение паллет | паллета | 42,00 |
| 0325 Приемка на хранение коробов | коробка | 4,00 |
| 141 Сортировка коробами без проверки вложений | коробка | 3,00 |
| 140 Сортировка коробами с проверкой вложений | коробка | 7,00 |
| 0223 Сортировка штуками | штука | 2,60 |
| 0730 Стикерование | штука | 0,80 |
| Операции отгрузки | | |
| 0410 Сборка заявки на отгрузку паллетами | паллета | 42,00 |
| 0422 Сборка заявки коробами | коробка | 4,50 |
| 0433 Сборка заявки штуками с упаковкой в гофротару (без учета стоимости тары) | штука | 4,00 |
| 0440 Взвешивание | коробка | 8,00 |
| 0440 Взвешивание | паллета | 36,00 |
| 0614 Погрузка механизированная паллетами | паллета | 40,00 |
| 0610 Погрузка с помощью гидравлической тележки | паллета | 75,00 |
| 0623 Погрузка ручная коробами | коробка | 4,80 |
| Дополнительные операции | | |
| 0711 Паллетирование | паллета | 85,00 |
| 0850 Оформление товарной и товарно-транспортной документации | комплект | 25,00 |
| 0813 Прочие работы II категория (не квалифицированный персонал) | н/час | 200,00 |
| 0812 Прочие работы I категория (квалифицированный персонал) | н/час | 280,00 |
| Хранение в сутки | | |
| Хранение 4х-коробочный мезонин | Короб | 5,00 |
| Хранение 6-коробочный мезонин | Короб | 2,74 |
| Хранение 8-коробочный мезонин | Короб | 2,05 |
| Хранение паллетами (EURO 120 x 80) | Паллета | 16,00 |
| Хранение негабаритного груза | Негабарит | 32,00 |
| Стоимость тары | | |
| Паллета EURO 120 x 80 | штука | 250,00 |
| Гофрокороб большой (400*380*550) | штука | 33,50 |
| Гофрокороб малый (220*180*120) | штука | 7,00 |
| Резервирование холодильника | | |
| Холодильная камера 150 пм (фин), 230.4 м.кв | камера | 139 524,28 |

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« 22 » июня 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Совершенствование модели цепи поставок сетевой компании

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.19 Логистика и управление цепями поставок

Научный _____ д.э.н., профессор В. Ф. Лапо

Выпускник _____ М. А. Семеновская
дата

Рецензент _____ к.э.н., доцент П. Г. Швалов

Красноярск 2017