

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

ЧЕРКАШИНА ТАТЬЯНА ЕВГЕНЬЕВНА

БАКАЛАВРСКАЯ ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ «АДИДАС» (НА  
ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АДИДАС», Г.КРАСНОЯРСК)

Дипломщик



(Т.Е. Черкашина )

Руководитель

(Е.Э. Лобанова )

Консультанты:


(Е.Э. Лобанова )

Нормоконтроль

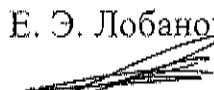
(Л.А. Плахотнюк )

Иностранный язык

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Е. Э. Лобановой



«15» 06 2017 г.

Красноярск 2017 г.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Е.Э. Лобанова

подпись

И.О. Фамилия

«12» 04 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Марии Евгеньевне

специальности (направления) 380309 Экономист, группа Мария Евгеньевна

1. Тема работы Совершенствование международной логистической  
составляющей транснациональной компании „Азисас“ (на  
примере азиатской промышленной ФП „Азисас“ в Красноярске)

Утверждена: приказом по институту от 17.04. 2017 № 54 на

заседании выпускающей кафедры от «\_» 20\_ г., протокол №\_

2. Срок сдачи работы 08.06.2017

3. Содержание пояснительной записки Введение, 1. Терминологические основы  
и определение понятий ТНК, 2. Анализ деятельности ТНК Азисас  
(на примере Торг. публ. ФП „Азисас“), 3. Проведение анализа  
3. Рекомендации по улучшению деятельности ФП „Азисас“ в Красноярске, Заключение ит. ист.

4. Консультанты по разделам работы

Министр Лобанова Е.Э.

Иностр. язык - Плахомицк Л.А.

5. График выполнения Введение, 1 глава с 13.04.2017 г. по 24.05.2017 г.  
2 глава с 10.05.2017 г. по 10.05.2017 г.

3 глава, заключение итоги – с 13.04.2017 г. по 08.06.2017 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 08.06.2017 г. по 26.06.2017 г.

Дата выдачи задания «12» апреля 2017 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Е.Э. Лобанова  
подпись

Е.Э. Лобанова  
И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская выпускная квалификационная работа 88 с., иллюстраций 13, таблиц 11, источников 38.

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ, МЕЖДУНАРОДНАЯ ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ТОВАРООБОРОТ, АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ, РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АДИДАС», ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕКОМЕНДАЦИЙ.

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию логистической деятельности транснациональной компании.

Метод исследования – анализ и синтез, комплексность и системность, сравнение изучаемых показателей.

Предложены рекомендации по изменению схемы товародвижения из Китая в г. Красноярск на прямую, а не через г. Москву; введение должности логиста в торговое предприятие «Адидас» г. Красноярска, который будет отвечать за поставки из Китая. Для дальнейшего использования этих ежегодных финансовых средств предложены 2 стратегии их использования:

- расширение деятельности;
- совершенствование деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска.

## ABSTRACT

Graduation thesis has 88 p., Illustrations 13, tables 11, sources 38.

TRANSNATIONAL COMPANY, INTERNATIONAL LOGISTIC ACTIVITY, IMPROVEMENT, COMMODITY TURNOVER, ANALYSES OF MAJOR TECHNICAL AND ECONOMICAL DATA OF COMPANY, WORKING OUT RECOMMENDATIONS ON IMPROVEMENT OF INTERNATIONAL LOGISTIC ACTIVITY OF LTD. "ADIDAS", ECONOMIC EVALUATION OF RECOMMENDATIONS

The Purpose is to work out the proposals on the improvement of the logistic activity of transnational company.

The methods of investigation are analyzing, synthesis, complexity and systematization, comparison of the data studied.

In this paper we gave recommendations on the changing of the scheme of distribution from China to Krasnoyarsk directly and not through Moscow; we offered to introduce the position of logistician in the trade company "Adidas" (Krasnoyarsk), who will be responsible for delivery from China. We offered 2 strategies for further utility of these annual financial assets: widening the activity, improvement of activity of Ltd. "Adidas" (Krasnoyarsk).

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ.....	9
1.1 Теоретические основы логистической деятельности .....	9
1.2 Специфика логистической деятельности транснациональной компании.....	18
1.3 Современное состояние транспортно-логистического рынка субъектов внешнеэкономической деятельности России.....	24
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ «АДИДАС» (НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АДИДАС» Г. КРАСНОЯРСК) КАК СУБЪЕКТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА.....	32
2.1 Специфика деятельности транснациональной компании «Адидас» на рынке спортивных товаров.....	32
2.2 Анализ деятельности ООО «Адидас» г. Красноярска.....	38
2.3 Анализ снабженческой и сбытовой деятельности ООО «Адидас» г. Красноярск .....	46
2.4 Анализ логистической деятельности ООО «Адидас» г. Красноярска....	53
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АДИДАС» Г. КРАСНОЯРСКА.....	69
3.1 Рекомендации по оптимизации логистических схем поставок продукции из Китая для ООО «Адидас» г. Красноярска .....	69
3.2 Рекомендации по оптимизации внешнеэкономической деятельности ООО «Адидас» г. Красноярска.....	75
3.3 Экономическая оценка рекомендаций по совершенствованию	

международной логистической деятельности ООО «Адидас» г. Красноярска.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы. В современных рыночных условиях логистическая система является одним из ключевых аспектов деятельности предприятий.

Существует множество определений логистики, но самым распространенным является следующее: логистика - процесс управления движением и хранением сырья и готовой продукции в хозяйственном обороте с момента уплаты денег поставщикам до момента получения денег от потребителей. Объектом логистического управления являются потоки, потоковые процессы, любые процессы, связанные с перемещением.

Основной задачей логистики является оптимизация внутренних и внешних материальных потоков, а также сопутствующих им информационных и финансовых потоков, оптимизация бизнес-процессов с целью минимизации общих затрат ресурсов.

Сущность классического определения общих целей функции логистики таково, что потребитель должен получить необходимые по качеству и количеству товары, в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика с хорошим уровнем обслуживания (как до осуществления продажи продукции, так и после нее) и при заданном уровне общих затрат.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию логистической деятельности транснациональной компании. В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи:

- изучить теоретические основы международной логистической деятельности транснациональной компании;
- провести анализ деятельности транснациональной компании Адидас как субъекта внешнеэкономического пространства, в том числе торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска;

- разработать рекомендации по совершенствованию международной логистической деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска.

Предметом исследования в данной работе является международная логистическая деятельность. В качестве объекта исследования выступает торговое предприятие ООО «Адидас» г. Красноярск.

В экономической литературе исследуемая проблема находит свое отражение в работах Аткина Б., Бригхэма Ю., Брейли Р., Гапенски Л., Друри К., Маги К. К., Майерса С., Перара Ж., Поукока М.А., Сасьени М.У., Тейлора А.Х., Хана Д. и др. Однако особенности современного этапа развития российской экономики требуют адаптации существующих за рубежом методов планирования и разработки новых подходов к решению возникающих проблем. Отечественные ученые и практики уже имеют определенные наработки в этой области. Принципиально новые условия хозяйствования российских предприятий, необходимость совершенствования логистической системы предприятий, а также теоретическая и методологическая разработка вопросов определили тему выпускной квалификационной работы, ее цели и задачи.

Для решения поставленных задач был использован комплекс методов, таких как анализ и синтез, комплексность и системность, сравнение изучаемых показателей.

Практическое значение работы заключается в разработке предложений по совершенствованию международной логистической деятельности как неотъемлемого фактора повышения эффективности функционирования предприятия.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ

## 1.1 Теоретические основы логистической деятельности

В настоящее время одним из основных факторов эффективности деятельности предприятий выступает применение современных и наиболее оптимальных способов и методов управления потоковыми процессами, таких как логистика. Логистика имеет большое значение для клиентов, поставщиков предприятия, его владельцев и акционеров. Логистика координирует все структуры предприятия (направление, упорядочение и распределение продукции от производителя до конечного потребителя, учитывая рентабельность, результативность, производительность). [15, с. 35]

Логистика – наука о планировании, организации, управлении, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя. Предмет логистики – организационно-экономические отношения в сфере товародвижения на этапах закупки, производства и сбыта продукции. Содержание логистики – установление причинно-следственных связей и закономерностей, присущих процессу товародвижения, эффективных организационных форм и методов управления материальными и информационными потоками. Общим методом науки логистики является диалектический метод исследования.

В современных условиях специалисты выделяют несколько блоков логистики:

- информационную;
- закупочную;
- логистику производственных процессов;

- сбытовую;
- логистику запасов;
- логистику складирования;
- транспортную логистику.

Далее в табл.1.1 представим основные цели логистики и направления работы по их реализации.

Таблица 1.1

Основные цели логистики и направления работы по их реализации

Область деятельности	Основные цели логистики	Направление деятельности по реализации целей
Закупка материалов	Осуществление закупок по минимальным ценам; повышение надежности поставок; обеспечение синхронности процессов поставки и обработки материалов	Формирование заявок на материалы; выбор поставщиков; разработка графика доставки материалов; проектирование и организация функционирования подразделений, участвующих в материальном и техническом обеспечении производства
Производство изделий	Обеспечение непрерывности процесса производства. Выполнение полученных заказов по ассортименту и качеству; минимизация затрат на производство; приспособление производства к меняющемуся спросу; снижение уровня запасов готовой продукции	Организация транспортирования материалов в процессе производства. Организация доставки материалов к рабочим местам; управление материальным потоком в производстве; управление запасами материалов в производстве
Сбыт готовой продукции	Удовлетворение спроса потребителей; поставка продукции согласно заказам и договорам; высокая степень готовности поставок	Установление прямых связей с потребителями продукции, формирование портфеля заказов; организация доставки продукции потребителям; организация сервисного обслуживания потребителей; организация складирования готовой продукции; управление запасами готовой продукции

Применение логистических концепций и систем дает возможность компаниям уменьшить все без исключения типы резервов продукта в изготовлении, снабжении и сбыте, приблизить оборот используемого денежных средств, уменьшить первоначальная стоимость изготовления, гарантировать абсолютное удовлетворенность покупателей в качестве продуктов и обслуживания. Возможности логистики дает возможность увеличить координационно-финансовую стабильность компании в торге. Неотъемлемой элементом координационной структуры эффективной компании считается отделение логистики. Суть логистической работы компании состоит в последующих функциях:

- оперативно-календарное планирование выпуска готовой продукции;
- оперативное управление технологическими процессами производства;
- планирование поставок материальных ресурсов;
- контроль качества продукции;
- поддержание стандартов качества продукции и сервиса. [7, с. 80]

В рамках логистической системы на предприятии реализуется пять уровней управления:

- административный уровень;
- уровень управления положением;
- уровень выполнения отдельных заказов согласно плану-графику;
- оперативный режим управления информационными материальными потоками;
- управление в режиме «on-line». [7, с. 82]

Логистика охватывает весь спектр деятельности предприятия: планирование, реализацию, контроль затрат, перемещение и хранение материалов предприятия. На стадиях развития производства логистика сокращает затраты и выпускает продукцию в установленные сроки. К логистическим действиям на предприятии можно отнести: обслуживание клиентов, транспортировку, управление запасами, управление информационным

потоком.

Одним из важнейших аспектов логистической системы является транспорт. Транспортировка представляет собой одну из основных функций логистики, связанную с перемещением продукции транспортным средством по определенной технологии в цепи поставок, которая состоит из логистических операций и функций и включает в себя экспедирование, упаковку, грузопереработку, передачу прав собственности на транспортируемый груз, а также страхование возможных рисков, таможенные процедуры и так далее. [14, с. 5]

Транспортные предприятия, как и прочие участники процесса товародвижения, функционируя в условиях рыночной экономики, должны придерживаться основной цели – получение единого экономического результата в логистической цепи. На вышеуказанный процесс оказывают влияние многие факторы, среди которых можно отметить следующие:

- сформировавшийся рынок транспортных услуг;
- рост конкуренции между предприятиями и различными видами транспорта;
- ужесточение требований к тарифам и качеству транспортных услуг со стороны потребителей и так далее.

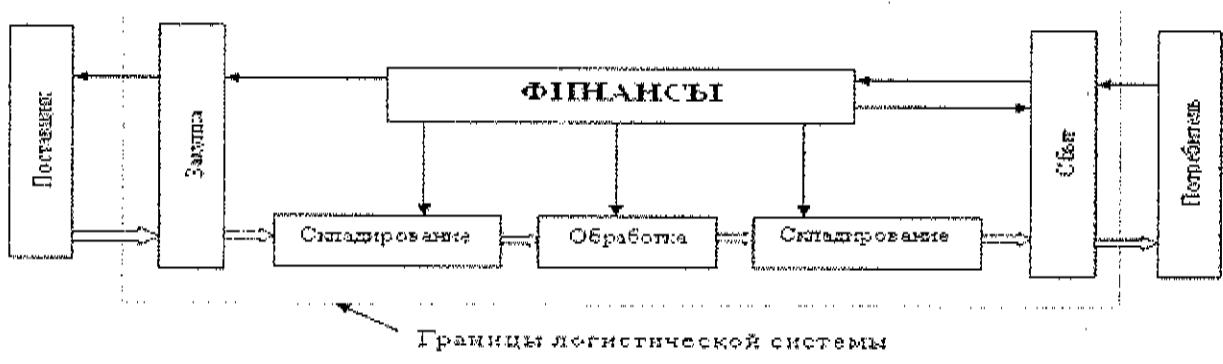
Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что при помощи транспорта логистический процесс товародвижения, который начинается от поставщиков сырья и материалов, охватывая при этом различных посредников и заканчивая потребителями готовой продукции, модифицируется в единую технологическую цепь, транспорт становится при этом важнейшей составляющей единого транспортно-производственного процесса. Основными функциями транспорта в данной цепи являются перемещение и хранение грузов.

Одним из основных методических принципов логистической концепции является системный подход.

Системный подход – это методология научного познания, в основе которой лежит рассмотрение объектов как систем, что позволяет увидеть исследуемый объект как комплекс взаимосвязанных подсистем, объединенных общей целью, раскрыть его интеграционные свойства, а также внутренние и внешние связи. Системный подход предусматривает последовательный переход от общего к частному, когда в основе исследования лежит конкретная конечная цель, для достижения которой создается система. Согласно методологии системного подхода каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она складывается из отдельных разобщенных подсистем. [14, с. 33]

Логистическая система – это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции. Данная система, как правило, состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. В качестве логистической системы можно рассматривать промышленное предприятие, территориально-производственный комплекс, торговое предприятие и т.д.

Цель логистической системы – доставка товаров и изделий в заданное место, в нужном количестве и ассортименте в максимально возможной степени подготовленных к производственному или личному потреблению при заданном уровне издержек. Границы логистической системы определяют циклом обращения средств производства, что наиболее наглядно представлено на рис. 1.1.



Условные обозначения: Материальный поток Поток финансовых средств

Рис. 1.1 Границы логистической системы [14, с. 33]

Большинству функционирующих на практике логистических систем, как и большинству сложных систем, присущи такие свойства:

- сложность – характеризуется такими основными признаками: наличие большого количества элементов (звеньев), сложный характер взаимодействия между отдельными элементами, сложность функций, выполняемых системой, наличие сложно организованного управления, влияние на систему большого количества стохастических факторов внешней среды;
- иерархичность – подчиненность элементов нижнего уровня (порядка, ранга) элементам высшего уровня в контексте линейного или функционального логистического управления;
- целостность – свойство системы выполнять заданную целевую функцию, реализованное только логистической системой в целом, а не отдельными ее звеньями или подсистемами;
- структурированность – предусматривает наличие определенной организационной структуры логистической системы, которая состоит из взаимосвязанных объектов и субъектов управления и реализует заданную цель;
- подвижность – изменчивость параметров элементов логистической системы под влиянием внешней среды, а также решений, принятых участниками логистической цепи;
- уникальность, непредсказуемость и неопределенность поведения в конкретных условиях и под влиянием внешней среды;
- адаптивность – способность логистической системы изменять свою структуру и выбирать варианты поведения в соответствии с новыми целями и под влиянием внешней среды. [18, с. 7]

Границы логистической системы определяются циклом обращения средств производства. Сначала закупаются средства производства, которые в виде материального потока поступают в логистическую систему, складируются, обрабатываются, снова хранятся и затем идут из логистической системы в потребление в обмен на финансовые ресурсы, которые поступают в

логистическую систему. Выделение границ логистической системы на базе цикла обращения средств производства получило название принципа «уплаты денег – получения денег».

Логистические системы делят на макрологистические, микрологистические и мезологистические.

Микрологистические системы относятся к определенной организации бизнеса и предназначены для управления и оптимизации материального и сопутствующих ему потоков в процессе производства, снабжения и сбыта.

Различают внутренние (внутрипроизводственные), внешние и интегрированные микрологистические системы.

Наиболее наглядно основные виды логистических систем представлены на рис.1.2

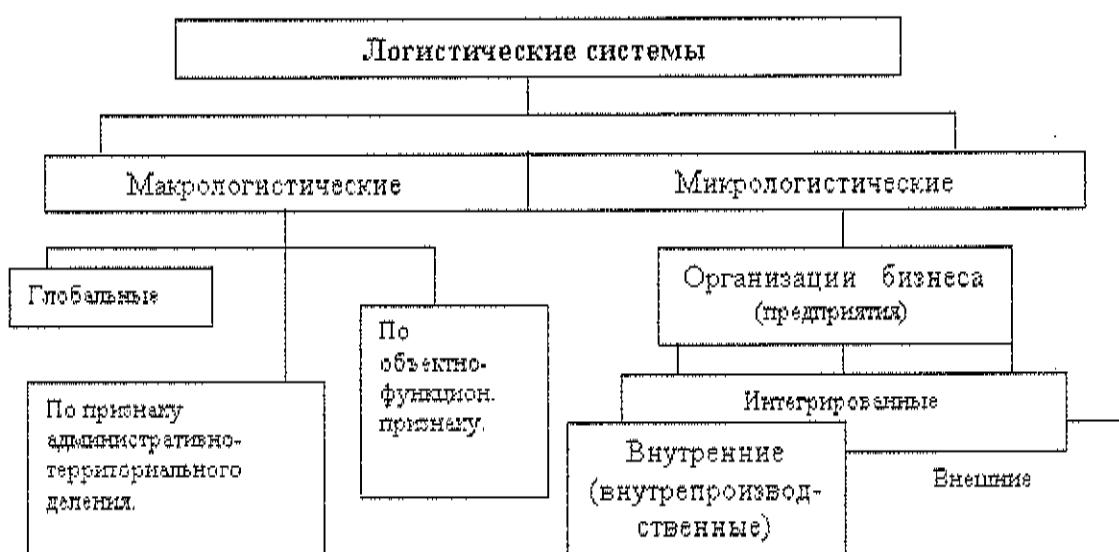


Рис. 1.2 Виды логистических систем [18, с. 8]

Внутрипроизводственные логистические системы оптимизируют управление материальными потоками в пределах технологического цикла производства продукции. Основными задачами данной системы являются: уменьшение запасов материальных ресурсов и незавершенного производства, ускорение оборачиваемости оборотного капитала фирмы, уменьшение длительности производственного периода, контроль и управление уровнем

запасов материальных ресурсов, оптимизация работы технологического (промышленного) транспорта.

Внешние логистические системы решают задачи, связанные с управлением и оптимизацией материальных и сопутствующих потоков от их источников к пунктам назначения вне производственного технологического цикла. Основными задачами внешних логистических систем являются рациональная организация движения материальных ресурсов и готовой продукции в товаропроводящих сетях, оптимизация общих затрат и затрат связанных с логистическими операциями отдельных звеньев логистической системы, сокращение времени доставки материальных ресурсов и готовой продукции и времени выполнения заказов потребителей.

Границы интегрированной микрологистической системы определяются производственно-распределительным циклом, включающим процессы закупки материальных ресурсов и организации снабжения, внутрипроизводственные логистические функции, логистические операции в распределительной системе при организации продаж готовой продукции потребителям и послепродажном сервисе.

Общая структура микрологистической системы может функционировать как интегрированная, внешняя или внутрипроизводственная логистическая система в зависимости от степени охвата базисных логистических операций и целей системы.

Макрологистическая система – это система, создаваемая на уровне территориального или административно-территориального образования, для решения социально-экономических, экологических, военных и других задач подобного рода, основной целью которой не является извлечение прибыли. Макрологистические системы классифицируются по следующим признакам:

- по признаку административно-территориального деления страны различают: районные, межрайонные, городские, областные и краевые, региональные и межрегиональные, республиканские и межреспубликанские.

- по объектно-функциональному признаку выделяются макрологистические системы для группы предприятий одной или нескольких отраслей, ведомственные, отраслевые, межведомственные (межотраслевые), военные, институциональные и т.п. В западной практике часто используется понятие глобальных макрологистических систем, к которым относят государственные (транснациональные) системы, формируемые на уровне страны в целом, межгосударственные системы, охватывающие несколько стран, и трансконтинентальные системы, создаваемые в пределах нескольких континентов. Как правило, критерии формирования макрологистических систем определяются экологическими, социальными, политическими и другими целями.

**Мезологистические системы.** Обычно хозяйственную деятельность государства называют макроэкономикой. Это же понятие используется для характеристики хозяйственной деятельности групп государств, объединенных тесными экономическими связями (единая валюта, торговый союз, таможенный союз и т.д.).

В течение последних десятилетий в экономически развитых странах и в мировой практике в целом, наблюдается процесс структуризации больших групп предприятий в конгломераты, связанные единой логистической системой. Конгломераты представляют собой корпорации финансово-промышленных групп, в них, как правило, входит крупный банк и имеет место объединение финансового и промышленного капиталов.

Указанные корпорации могут быть национальными - (охватывают одну страну) и транснациональными (ТНК), т.е. объединяют хозяйственную деятельность нескольких стран. Хозяйственная деятельность подобных организаций образует область среднего звена экономики, т.е. мезоэкономику.

Логистика корпорации (мезологистика) носит в основном информационный характер. Чем выше уровень логистической системы, тем больше информационных потоков и меньше материальных.

Логистическая система корпорации представляет собой систему управления, построенную таким образом, что каждый уровень обладает только той информацией, которая ему необходима. Инструментарием мезологистики служат в основном глобальные вычислительные сети.

На основании изученной информации можно сделать следующие выводы. Логистика - процесс управления движением и хранением сырья и готовой продукции в хозяйственном обороте с момента уплаты денег поставщикам до момента получения денег от потребителей. Объектом логистического управления являются потоки, потоковые процессы, любые процессы, связанные с перемещением.

Основной задачей логистики является оптимизация внутренних и внешних материальных потоков, а также сопутствующих им информационных и финансовых потоков, оптимизация бизнес-процессов с целью минимизации общих затрат ресурсов.

Сущность логистической деятельности на предприятии заключается в следующих функциях:

- оперативно-календарное планирование выпуска готовой продукции;
- оперативное управление технологическими процессами производства;
- планирование поставок материальных ресурсов;
- контроль качества продукции;
- поддержание стандартов качества продукции и сервиса.

Далее рассмотрим специфику логистической деятельности транснациональной компании.

## 1.2 Специфика логистической деятельности транснациональной компании

Значимость логистики в сфере международного бизнеса сложно переоценить. Чётко прослеживаемая в современном мире тенденция к

глобализации способствует развитию логистических систем. Современная международная логистика напрямую связана с управлением межгосударственными цепями поставок, которые являются основой международной торговли и представляют собой сложную последовательность скоординированных действий. Логистические процессы включают в себя организацию грузоперевозок, складских операций, таможенных процедур, взаиморасчётов, и прочих вспомогательных функций. [1]

Несмотря на то, что логистические операции главным образом осуществляются частными операторами, проблемы международной логистики являются предметом озабоченности правительства многих государств, поскольку без государственного вмешательства и решения вопросов логистики на международном уровне, невозможно осуществить оптимизацию и эффективное функционирование логистических процессов. Неравномерный уровень развития многих стран создаёт помехи эффективному развитию международной логистики. Специалистам логистической сферы, организующим управление грузопотоками, в процессе своей деятельности нередко приходится преодолевать ограничения многих государств и задействовать разные информационные системы. Развитие международной логистики напрямую связано с тенденциями мирового рынка.

В развитых странах доля транспортной логистики в среднем составляет 13–14 % от ВВП. В Ирландии данный показатель достигает 14,2 %, в Гонконге — 13,7 %, в Сингапуре -13,9 %, в Германии -13 %. Мировой рынок транспортной логистики оценивается в 2,7 триллиона долларов США, т. е. порядка семи процентов мирового ВВП. Это свидетельствует о том, что многие страны обращают особое внимание на развитие данного сектора как одного из источников национального дохода. [5]

Внедряя глобальные логистические концепции, крупные компании рассчитывают на получение конкурентных преимуществ за счёт оптимизации производства, увеличившейся производительности труда и дифференциации

готовой продукции. Международная логистика развивается определёнными темпами. И хотя в сфере оптимизации логистического процесса многое усилиями различных стран уже сделано, препятствий на пути к глобальной логистике остаётся немало. Наиболее остро стоят проблемы, связанные с финансовыми барьерами, уникальными особенностями рынков сбыта и конкуренции отдельно взятого государства. Финансовые барьеры в первую очередь связаны со сложной предсказуемостью международной политической обстановки и тенденциями, складывающимися на международном рынке. Порой бывает непросто предугадать, как будет вести экономическую политику то или иное государство, как будут изменяться таможенные процедуры и правила.

Крупные законодательные и национальные различия специфики внешнеэкономической деятельности разных стран являются существенными барьерами для развития международной логистики. Дополнительные сложности добавляет необходимость взаимодействия логистических операторов с вспомогательными посредниками, такими как банки, грузоперевозчики, страховые и консалтинговые компании. [7]

Различающиеся сроки прохождения платежей, наряду с нестабильными темпами инфляции могут существенно подорвать планомерное функционирование логистического процесса. Сложность приобретения доступной информации об особенностях конкретных рынков, ценообразования и особенностях конкуренции на них относиться к числу конкурентных рыночных барьеров на пути к глобализации международной логистики. Законодательные ограничения и технические препятствия на пути ввоза продукции сильно усложняют оптимизацию внешнеэкономической деятельности. Например, в сентябре 2015 года СП «Мазда-Соллерс» не успело в срок построить производственные цеха, необходимые для локализации производства, в связи с чем лишилось таможенных льгот на ввоз комплектующих. В компании сообщили, что они не смогли своевременно

смонтировать мощности для сборки комплектов машин, поскольку Владивосток недостаточно развит с точки зрения «строительной инфраструктуры и инженерных коммуникаций». [8]

Дефицит информации об условиях импорта и документальных требованиях — явление, возникающее в международной логистике достаточно часто. Такие требования в различных государствах могут существенно различаться. Вопросы с документацией, как правило имеют решающее значение. Из-за незначительных искажений в документах, могут возникнуть такие не приятные последствия, как задержки сроков доставки грузов, увеличение времени простоя, порча товаров, а соответственно и значительные финансовые потери.

Ценообразование в международной логистике очень сильно зависит от колебания курсов валют. Фактор, связанный с колебанием курсов может влиять на участников международных логистических отношений как благоприятно, так и крайне негативно. К примеру, динамично развивавшемуся торгово-экономическому сотрудничеству с Россией в последнее время создают помехи, связанные с колебаниями курса рубля, падением мировых цен на энергоносители и, дополнительно, санкциями.

Эксперты разных стран отмечают, что Российские партнёры оказались временно ограничены в финансовых возможностях. [9] Все это негативно сказывается и на развитии международной логистики. Традиционные препятствия образуют таможенные пошлины и тарифы, которые налагают двоякие ограничения на внешнеэкономическую деятельность. Таможенные платежи затрудняют планирование логистической деятельности, поскольку под их влиянием объёмы и направления товарных потоков могут стремительно изменяться. Пошлины являются дополнительным элементом затрат, который следует принимать в расчёт, при оценке стоимости зарубежных источников поставок. Кроме того, таможенные тарифы — это политический инструмент, который легко поддаётся изменению при смене экономической политики

правительства. Большинство крупных компаний, принимающих участие в международных операциях, стараются адаптироваться в высоко конкурентной среде, однако различия между странами в правилах, регламентирующих конкуренцию, остаются большой проблемой международной логистики. Дифференциация в каналах распределения государств, в частности особенности и стандарты инфраструктуры, а также отдельные торговые соглашения, составляют ещё одно препятствие для логистических операторов. Проблемы инфраструктурной стандартизации обусловлены национальными и географическими особенностями транспорта, систем связи и информационного обмена, портовых и складских мощностей. Транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование, используемое в разных странах, по-прежнему сильно отличается по мощности, размерам, грузоподъёмности и ширине железнодорожной колеи. В такой ситуации очень сложно осуществлять разработку единых стандартов. В отдельных государствах и даже регионах одной страны (например, в США) действуют собственные ограничения на грузоподъёмность и линейные размеры допустимых к эксплуатации транспортных средств. В отсутствие единой логистической инфраструктуры грузы при пересечении национальных границ приходится перегружать на другие транспортные средства или перемещать в другие контейнеры, что ведёт к увеличению издержек и сроков доставки. Для развития и модернизации существующих терминалов, портов, железнодорожных станций требуются немалые финансовые вложения. [2]

Отдельной масштабной проблемой международной логистики, касающейся исключительно всех государств, является экологическая безопасность. Наземный транспорт, перемещающий продукцию на большие расстояния, может существенно и систематически загрязнять окружающую среду вредными выхлопами и топливными отходами. Транспортные средства, перемещающиеся по воде, могут наносить значительный урон водному бассейну, загрязняя пространство. Трудности с утилизацией тары и упаковки

продукции, также несут в себе риск возникновения дисбаланса окружающей среды. Данные проблемы следует решать на мировом уровне, и они также напрямую связаны с внедрением пресловутых нормативов и стандартов.

Международная логистика чрезвычайно чувствительна к различным природным катаклизмам и при их возникновении, ритм деятельности участников логистических процессов может существенно нарушиться, а затраты на всех этапах логистических цепей, возрасти. Например, каждую последнюю неделю декабря и первую неделю января в Тихом океане, Жёлтом, Японском и Восточно-Китайских морях бушуют штормы. В это время морские перевозки затруднены и, даже если груз дошёл вовремя, это не гарантирует благоприятного исхода. В шторм все порты Владивостока прекращают работы башенных кранов, а это значит, что ничего не разгружается. [10]

На международную логистику влияет и различие национально-культурные обычай и традиции многих стран. Здесь наглядным примером может служить время праздника весны в Китае, который длится на протяжении нескольких недель. При этом практически вся логистическая деятельность, связанная с взаимоотношениями с китайскими партнёрами на международной арене, останавливается. Россия в системе международной логистики занимает особое место. Интерес к России со стороны многих государств в качестве партнёра по ведению внешнеэкономической деятельности растёт, несмотря на множество препятствий. За последнее десятилетие в логистической политике России произошло много изменений, направленных на качественное улучшение как внутренней, так и международной экономической деятельности. Были отстроены современные грузовые и складские терминалы, открыты новые железнодорожные станции, улучшилось состояние дорог, наладилась работа банковской системы, связанная с осуществлением валютных операций. Но несмотря на все эти положительные изменения, пока что Российская сфера организации цепей логистики значительно отстает от многих развитых государств.

Таким образом, наиболее важной задачей международной логистики является создание надёжных логистических цепей, которые позволили бы минимизировать затраты на перевозку и существенно сократить время пути товара от производителя к потребителю. Для того, чтобы осуществлять эффективные решения в данном аспекте, представителям различных государств следует решать данные задачи на международном уровне, разрабатывать и внедрять единые стандарты, связанные с логистическими операциями, взаиморасчётами, вопросами бережливого обращения с окружающей средой при осуществлении деятельности по перевозкам и складированию большого качества товаров. Не менее важным фактором для решения проблем международной логистики является повышение качества образования специалистов всех уровней, принимающих участие в логистических процессах. Кроме того, все новшества отрасли внешнеэкономической деятельности должны оперативно внедряться в логистический процесс.

Развитие и усовершенствование информационных систем, гибкость и адаптивность системы бизнес-процессов, а также грамотные и своевременные действия, обеспечивающие непрерывную связь информационных технологий с многогранными этапами логистики, будут способствовать решению многих проблем международной логистики, пока ещё существующих в современном мире.

Далее проведем исследование транспортно-логистического рынка субъектов внешнеэкономической деятельности.

### 1.3 Современное состояние транспортно-логистического рынка субъектов внешнеэкономической деятельности России

Анализ современного состояния рынка транспортно-логистических услуг, реализуемых национальным транспортным комплексом в различных регионах России, показывает наличие множества типовых проблем, снижающих

эффективность решения основных задач логистики. К ним, в частности, относятся оптимизация взаимодействия различных видов транспорта, сокращение времени простоя ресурсов, сокращение логистических издержек, повышение качества логистических услуг и пр.

По методологии платежного баланса (статистического отчета), внешнеторговый оборот в январе 2016 г. составил (в фактически действовавших ценах) 27,4 млрд. долларов США (2086,3 млрд. рублей), в том числе экспорт - 17,6 млрд. долларов (1344,1 млрд. рублей), импорт - 9,7 млрд. долларов (742,2 млрд. рублей).

Сальдо торгового баланса в январе 2016 г. сложилось положительное, 7,9 млрд. долларов (в январе 2015 г. - положительное, 15,4 млрд. долларов).

В табл. 1.2 представим поквартальную динамику внешнеторгового оборота России с 2012 года по январь 2016 года (по данным Федеральной таможенной службы) на основании данных Росстата.

Таблица 1.2

Поквартальная динамика внешнеторгового оборота России за 2012-2015 гг.

Год	Страны дальнего зарубежья				Государства-участники СНГ			
	экспорт		импорт		экспорт		импорт	
	млн. долларов США	в % к соответству- ющему периоду предыдущег- о года	млн. долларов США	в % к соответствую- щему периоду предыдущего года	млн. долларо- в США	в % к соответствую- щему периоду предыдущего года	млн. долларо- в США	в % к соответствую- щему периоду предыдущего года
2012	443778	101,6	288406	105,3	83656	106,3	47365	105,9
2013	445151	100,3	295022	102,3	78125	93,4	46314	97,8
2014	428929	96,4	271978	92,2	68834	88,1	36048	77,8
2015	292359	68,2	170875	62,8	47990	69,7	23211	64,4

Импорт товаров в страны дальнего зарубежья 2015 году составил 170875 млн. долларов США, что на 37,2% меньше показателя 2014 года.

Экспорт из стран СНГ в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, снизился на 30,3%, а импорт – на 35,6% соответственно. Наиболее подробно данную динамику можно представить на рис. 1.3 и 1.4 соответственно.

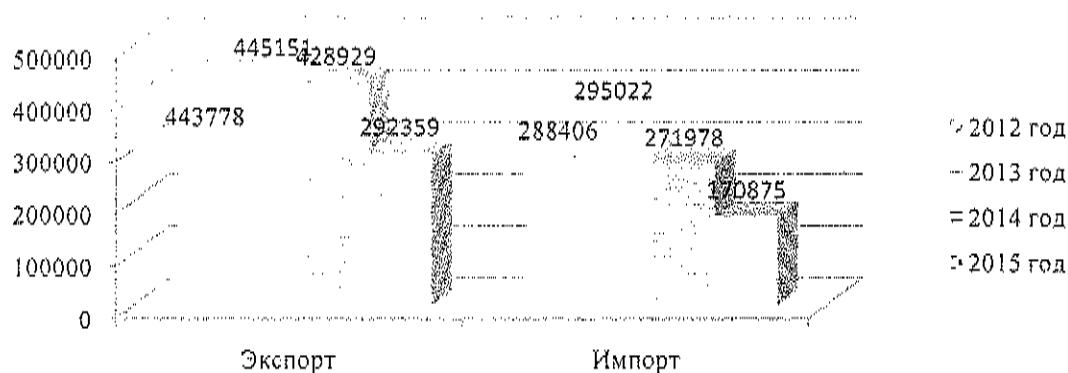


Рис. 1.3 Динамика внешнеторгового оборота РФ со странами дальнего зарубежья за 2012-2015 гг., %

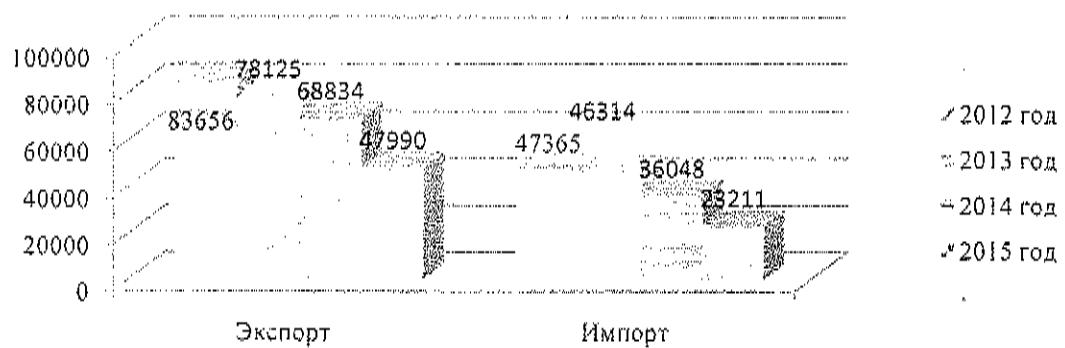


Рис. 1.4 Динамика внешнеторгового оборота РФ со странами-участниками СНГ за 2012-2015 гг., %

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о значительном снижении внешней торговли РФ, как со странами дальнего зарубежья, так и со странами СНГ. В 2015 году экспорт товаров из стран дальнего зарубежья составил 292359 млн. долларов США.

В страновой структуре внешней торговли РФ основное место занимает по-прежнему ЕС, который является крупнейшим экономическим партнером страны.

На долю Евросоюза в январе - декабре 2015 г. приходилось 44,8% российского товарооборота (в 2014 г. - 48,1 %), на страны СНГ - 12,5% (12,3%), на страны ЕАЭС - 7,8% (7,1%), на страны АТЭС - 28,1% (26,9%).

Основными торговыми партнерами России в 2015 г. среди стран дальнего зарубежья были:

- Китай, товарооборот с которым составил 63,6 млрд. долл. (снижение на 28,1% к январю - декабрю 2014 г.).
- Германия - 45,8 млрд. долл. (снижение на 34,7%).
- Нидерланды - 43,9 млрд. долл. (снижение на 40,1%).
- Италия - 30,6 млрд. долл. (снижение на 36,8%).
- Турция - 23,4 млрд. долл. (снижение на 26,1%).
- Япония - 21,3 млрд. долл. (снижение на 30,7%).
- США - 20,9 млрд. долл. (снижение на 28,1%).
- Республика Корея - 18,1 млрд. долл. (снижение на 33,8%).
- Польша - 13,8 млрд. долл. (снижение на 40%).
- Франция - 11,6 млрд. долл. (снижение на 36,2%).

По данным таможенной статистики, в январе 2016 г. внешнеторговый оборот РФ составил 26,7 млрд. долл. США и, по сравнению с январем 2015 г., снизился на 32,8%.

Экспорт России в январе 2015 года составил 17,6 млрд. долл., что в годовом сопоставлении меньше на 37,8%. Российский импорт в январе составил 9,1 млрд. долл. И, относительно января 2015 г., снизился на 20,1%.

Сальдо торгового баланса, таким образом, сложилось положительное в размере 8,5 млрд. долл., что на 8,4 млрд. долл., или на 49,8%, меньше, чем в январе 2015 г. В этих показателях ФТС учтены транспортные средства, вывезенные физическими лицами, бункерное топливо, горючее,

продовольствие и материалы, приобретенные за пределами территории России; товары и транспортные средства, ввезенные физическими лицами.

Соответственно, на основании вышеизложенной информации, можно сделать вывод, что введение санкций и, как следствие, продовольственное эмбарго оказали негативное влияние на динамику внешнеторгового оборота, как со странами дальнего зарубежья, так и со странами-участниками СНГ.

Оценивая позицию российского рынка транспортной логистики в мировом масштабе, выявим лидеров мирового рынка. Ими являются: США – 23% объема рынка, европейские страны – 19% и Китай – 15% рынка. На долю российского рынка приходится 2,5% объема услуг по данным за 2016 год. [2] Исходя из этих количественных показателей, можно прийти к такому выводу: в настоящее время на мировом рынке ТЛУ Россия не играет существенной роли, однако объем транспортно-логистических услуг возрастает. Уровень развития транспортно-логистической системы страны можно охарактеризовать, используя такой показатель, как уровень логистических издержек. Их доля в валовом внутреннем продукте страны отражает эффективность организации логистики, а также конкурентоспособность компаний и национальной экономики в целом. При среднемировом уровне логистических издержек 11,6% по состоянию на 2012 год, показатель по России достигает 19%. Столь высокий показатель негативно характеризует потенциал развития транспортной логистики в России, свидетельствуя о менее благоприятных условиях развития по сравнению с другими участниками мирового рынка ТЛУ. [2]

Немаловажным показателем развития рынка является доля рынка контрактной логистики на рынке ТЛУ. Она характеризует и уровень развитости логистики в целом, и степень развития транспортно-логистических компаний, и отражает наличие спроса и предложения транспортно-логистических услуг на рынке. В среднем в мире доля услуг, оказываемых логистическими компаниями, составляет 55%, однако этот показатель существенно выше в странах-лидерах рынка ТЛУ – США (81,3), европейских странах (64,6%).

Доля контрактной логистики на российском рынке существенно меньше – 32,4%. [2]

Такое соотношение свидетельствует о следующих тенденциях в развитии российской логистики – наличие огромного потенциала развития отрасли, роста спроса на услуги логистических компаний, но, вместе с тем, несоответствие предлагаемых услуг требованиям клиентов, их недостаточный объем или качество. Последнее вынуждает потребителей услуг создавать собственные логистические службы, отказываясь от взаимодействия с участниками рынка ТЛУ. Одним из факторов, определяющих развитие рынка ТЛУ, является поведение его участников. Именно от него зависит соотношение спроса и предложения, качества и объема оказываемых услуг, основные направления развития и способы решения проблем российского рынка.

В международной практике принята следующая классификация участников рынка. В основе ее лежит принцип комплексности оказываемых компаниями услуг, степень интеграции деятельности клиента и транспортно-логистической компании.

1PL (First Party Logistics) – автономная логистика, все операции выполняет сам грузовладелец.

2PL (Second Party Logistics).

В предложение 2PL-компаний входит узкофункциональный традиционный набор услуг. К ним относятся такие участники рынка, как транспортные компании, экспедиторы, склады общего пользования, грузовые терминалы, таможенные брокеры, страховые компании.

3PL (Third Party Logistics).

Компании вида 3PL предоставляют широкий сервисный спектр с добавленной стоимостью и привлекают для оказания услуг субподрядчиков. В комплекс услуг входят: организация и управление перевозками, учет и управление запасами, подготовка импортно-экспортной и фрахтовой документации, складское хранение, обработка груза и множество других услуг.

Компания становится функциональным звеном канала распределения фирмы, работа с клиентами чаще всего строится на основе среднесрочных и долгосрочных контрактов.

#### 4PL (Forth Party Logistics).

Основной функцией таких логистических компаний является планирование и координация информационных потоков клиента, оптимизация цепочки поставок. Их отличие от 3PL заключается в применении системного подхода к управлению всеми логистическими бизнес-процессами, координации действий компании и ее ключевых контрагентов в цепи поставок, обеспечении их эффективного взаимодействия и обмена данными. [3]

Структура рынка ТЛУ состоит из трех основных сегментов:

- грузоперевозки и экспедиторские услуги;
- комплексные логистические услуги, в том числе хранение и распределение;
- управлеченческая логистика, включающая оптимизацию логистических процессов.

Наибольший объем перевозок, в тонно-километрах, перевозится с использованием железнодорожного и трубопроводного транспорта:

- Трубопроводный транспорт – 0,3%.
- Грузоперевозки и экспедиторские услуги - 93,5%.
- Комплексные логистические услуги - 5,8%.
- Управлеченческая логистика - 0,7%.

Объем грузооборота железнодорожного транспорта имеет небольшой темп роста, однако его доля по-прежнему велика. Основу перевозок на железнодорожном транспорте по-прежнему составляют так называемые массовые сырьевые грузы – уголь, нефть и нефтепродукты, их доля в суммарной погрузке составила 66,5% [3]. Сложившаяся ситуация на рынке транспортно-логистических услуг России является результатом влияния множества факторов. Среди них уже упомянутые структура грузопотоков, в

которой преобладают ресурсы и полуфабрикаты; исторически сложившееся преимущественное развитие 2PL сегмента. Однако с течением времени и под влиянием мировых изменений на российском рынке получил развитие сегмент комплексных логистических услуг.

На сегодняшний день большинство международных железнодорожных перевозок происходит из стран Азии.

Транспорт, обслуживает практически все виды международных экономических отношений, является важнейшим регулированием международных перевозок, дополнительным источником валютных поступлений в Россию, выступает на международных рынках услуг как экспортёром транспортной продукции. [3]

## 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ «АДИДАС» (НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АДИДАС» Г. КРАСНОЯРСК) КАК СУБЪЕКТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА

### 2.1 Специфика деятельности транснациональной компании «Адидас» на рынке спортивных товаров

Фирменное наименование организации - общество с ограниченной ответственностью «AdidasGroup». В настоящий момент является материнской компанией для «Адидас», «Рибок».

Организация «AdidasGroup» является обществом с ограниченной ответственностью и создано в соответствии Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Форма собственности «AdidasGroup» - частная (одна из форм собственности, которая подразумевает защищенное законом право физического или юридического лица, либо их группы на предмет собственности).

ООО «AdidasGroup» является крупнейшей розничной сетью на российском рынке и в мире среди производителей спортивных товаров. Организация насчитывает около 700 собственных магазинов.

Первым этапом исследования является анализ потребительской активности населения. Основным индикатором потребительской активности населения является индекс покупательской активности. Результаты анализа данного показателя наиболее наглядно представлены на рис. 2.1.

На основании данных рисунка можно сделать вывод о том, что индекс потребительской активности в 2016 году, по сравнению с 2015 годом, заметно снизился.

В условиях кризисных процессов в социально-экономическом развитии территорий актуализируется проблема изучения субъективных оценок

населения в отношении экономической ситуации в стране и регионе, собственного материального положения.

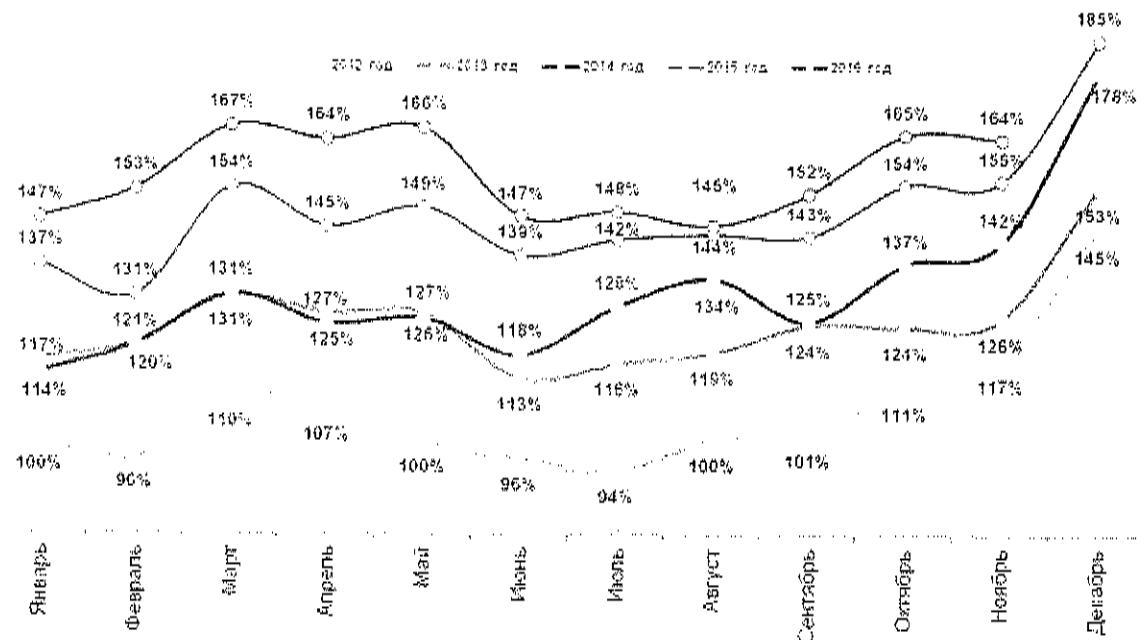


Рис. 2.1 Динамика индекса потребительской активности в РФ за 2012-2016 год, % [17]

Одной из возможностей сбора таких сведений является использование результатов социологических опросов и расчет на их основе индекса потребительских настроений (ИПН). Далее, на рис. 2.2 представим сравнительную динамику индекса потребительских настроений в Красноярском крае и России.

В рассматриваемый период динамика потребительских настроений на территории Красноярского края примерно соответствовала общероссийским тенденциям, при этом уровень ИПН в регионе несколько выше, чем в среднем по стране (в 2014 году – 87,6 против 81 пункта, в 2015 году – 77,1 против 68 пунктов).

Далее рассмотрим динамику и структуру потребительских предпочтений в РФ.

Отказ все большего числа россиян от покупки товаров «не первой необходимости» влечет за собой сокращение объемов производства в наиболее

зависящих от потребительского спроса отраслях промышленности. Так, например, производство пальто в России сократилось на 18%, трикотажа - на 19,3%, костюмов - на 19,8%. В целом за январь-октябрь 2016 года объемы производства одежды в России сократились в годовом исчислении на 22,6%. [17]

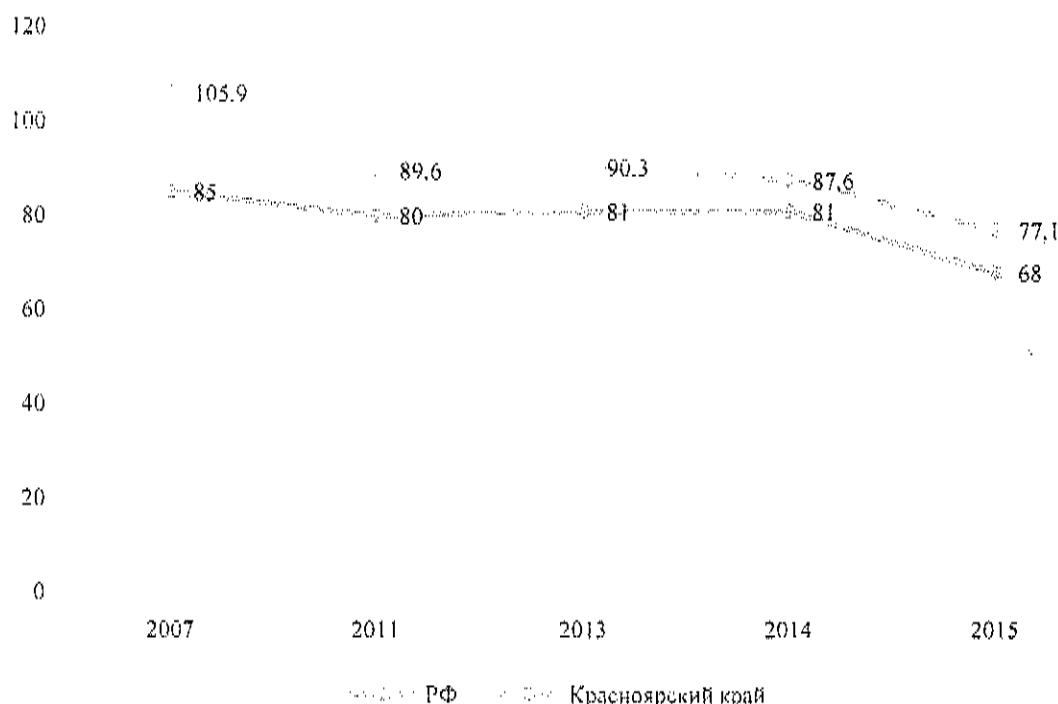


Рис. 2.2 Сравнительная динамика индекса потребительских настроений в Красноярском крае и России [17]

В целом, ситуация в производстве товаров легкой промышленности ухудшается, что отчасти обусловлено замедлением роста реальных располагаемых денежных доходов. В этой связи, возможно говорить о сжатии потребительского рынка товаров легкой промышленности в целом.

На рис. 2.3 представим структуру потребительских предпочтений на рынке одежды за 2016 год.

На основании рис. 2.3 можно сделать вывод о том, что 89% потребителей предпочитают одежду эконом-класса, а 7% - товары средней стоимости. Товары класса люкс предпочитают 4% потребителей. При этом, 40% россиян

приобретают одежду «по необходимости», треть из них дожидаются распродаж 7% россиян следят за модой и приобретают новинки.



Рис. 2.3 Структура потребительских предпочтений на рынке одежды за 2016 год, % [17]

Основополагающие факторы покупки:

1. Цена - 40% россиян.
2. Дизайн – 12%.
3. Комфорт и удобство – 20%.

Далее на рис. 2.4 представим емкость рынка спортивной одежды и обуви в РФ.

В последнее время российский спортивный рынок постепенно, но неуклонно обретает позитивные тенденции развития - крупные международные компании усиливают свои позиции, развиваются региональные рынки, формируется рыночная инфраструктура, обостряется конкуренция, перестраивается система дистрибуции, всё это происходит на фоне высокого

роста самого рынка, а также роста интереса непосредственно к спорту и активному образу жизни.

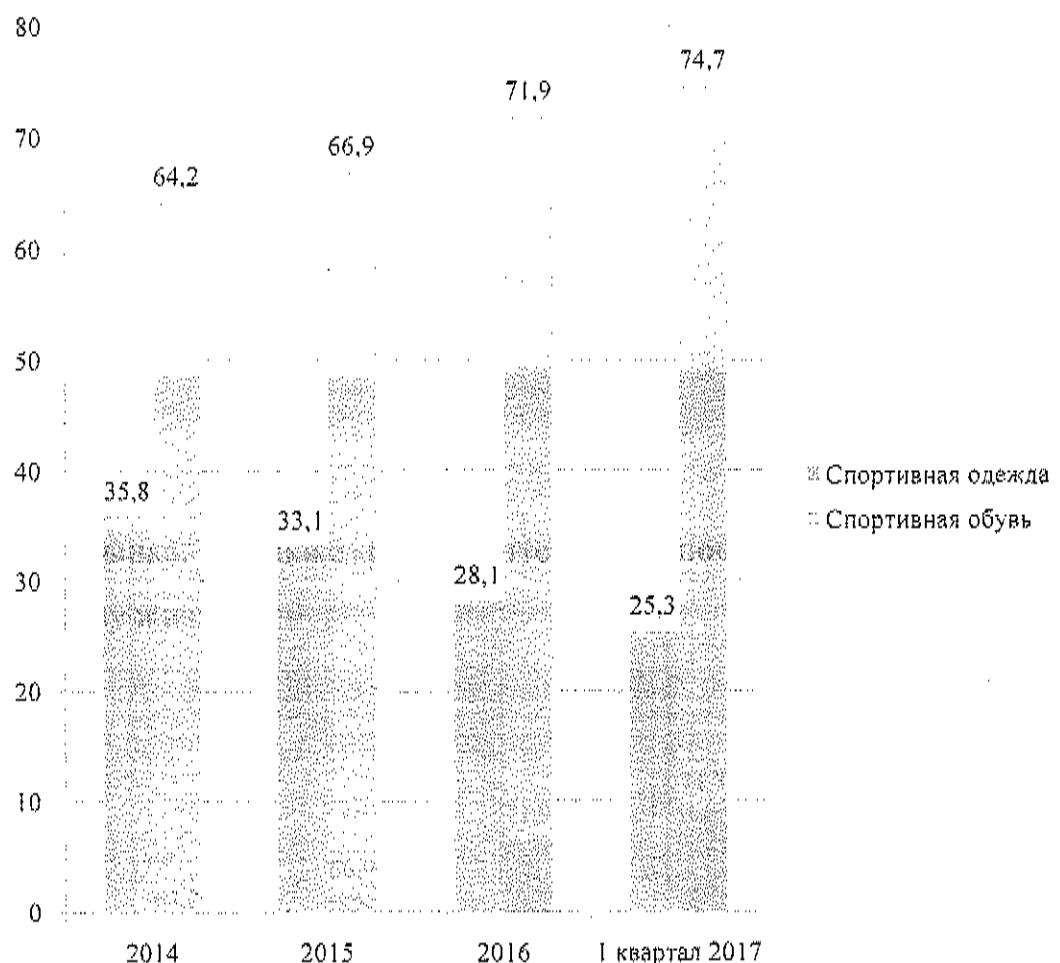


Рис. 2.4 Емкость рынка спортивной одежды и обуви в РФ, % [18]

Динамика продаж на рынке спортивной одежды и обуви представлена на рис. 2.5.

Среди потребителей спортивных товаров, в основном, «средний класс», в этой связи на сегодняшний день рынок ориентирован на увеличение числа торговых центров, где обязательно есть отдел спортивных товаров, что способствует активному росту данного рынка.

В российских городах появляется всё больше и больше спортивных магазинов, где спортивная одежда и обувь составляют основной объём продаж. Менее трети продаж приходится на летние спортивные товары, товары,

предназначенные для зимних видов спорта, пользуются большим спросом.

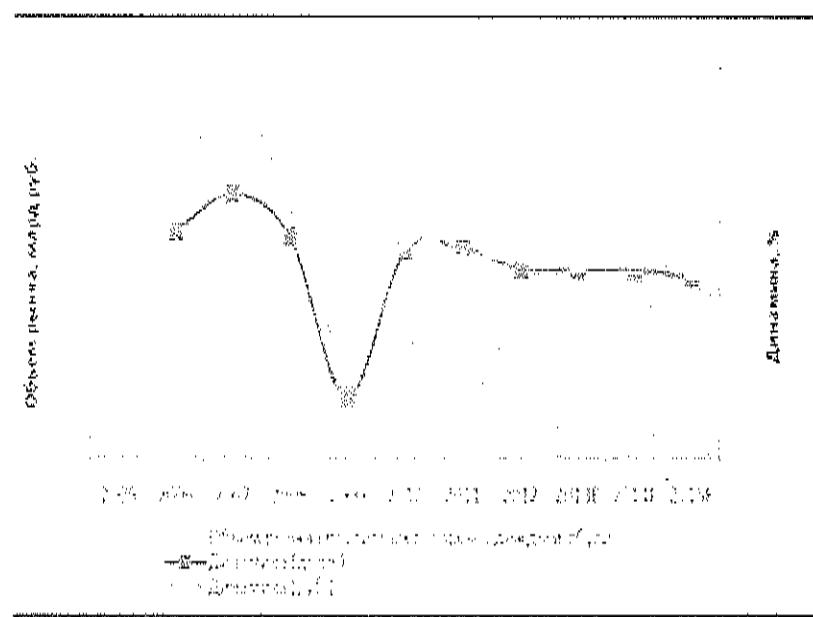


Рис. 2.5 Динамика продаж на рынке спортивной одежды и обуви, млрд. руб.

[18]

В связи с обострившейся конкуренцией зарубежные компании ведут активный поиск новых, ещё неосвоенных, а потому более перспективных рынков. Всё чаще ими становятся города с населением более 100 тысяч жителей, в которых проживает половина населения россиян, являющихся потенциальными потребителями спортивных товаров, т.к. среди молодёжи растёт мода на спортивный стиль в одежде, обуви и аксессуарах, и, к тому же, с каждым годом увеличиваются доходы населения.

Так или иначе, всё это обеспечивает положительную динамику роста российской спортивной индустрии на сегодняшний день.

Позиция ООО «Адидас» заключается, в первую очередь, в ориентации на потребителя. Маркетинг с ориентацией на потребителя - подход и организация фирмой маркетинговой деятельности с точки зрения потребителя.

Понимание и удовлетворение нужд потребителя является одной из основ

успешного маркетинга. Каждую отдельную товарную единицу, предлагаемую покупателям, ООО «Адидас» рассматривает с учетом определенных свойств товара, его внешнего оформления, уровня качества, названия и так далее.

Основные предпосылки данной позиции:

- успех фирмы зависит прежде всего от потребителя, от того, захочет ли он что-нибудь купить и оплатить покупку;
- фирма должна знать о потребностях покупателей, предпочтительно - задолго до начала производства новой продукции;
- обязательный мониторинг потребностей покупателей;
- интеграция всех компонентов маркетинговой стратегии (усовершенствование товара, назначение цены, размещение товара и его продвижение).

## 2.2 Анализ деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска

### 2.2.1 Анализ условий конкуренции торгового предприятия ООО«Адидас»

Рассмотрим торговое предприятие ООО «Адидас» г. Красноярска. Организационная характеристика торгового предприятия ООО «Адидас» представлена в табл. 2.1.

Конкурентная позиция на рынке анализируется с учетом отраслевой принадлежности предприятия и предполагаемого района его действия. В качестве методики анализа используется модель конкурентных сил, разработанная М. Портером.

#### 1) Reebok.

Reebok - международная компания по производству спортивной одежды и аксессуаров. Основатель Компании - Джозеф Уильям Фостер, становится членом местного клуба любителей бега «Примроуз Харриерз» и горячим

поклонником этого вида спорта. Вместе с интересом Джозефа к бегу растет и его желание приобрести себе пару качественной спортивной обуви. Небогатый ассортимент предлагаемой обуви и отсутствие производителей, способных помочь Джозефу осуществить его мечту, подсказали ему простое решение - произвести такую пару самому. По профессии Джозеф был сапожником, а изобретательности его можно было позавидовать, и вот появляются первые беговые туфли «Фостер» на шипах (Джозеф приладил несколько гвоздей к подошвам своих туфель). Дизайнеры компании ежемесячно создают коллекции одежды, в которых используются современные тенденции в производстве тканей, фурнитуры, модная палитра цветов и актуальный крой.

Таблица 2.1

Краткая организационная характеристика торгового предприятия ООО  
«Адидас»

Показатели	Характеристика
Название	Общество с ограниченной ответственностью «AdidasGroup»
Юридический адрес	г. Красноярск, пр-т им. Газеты Красноярский рабочий 27, стр. 78
Форма собственности	Коммерческая
Дата регистрации	07.08.2002
Вид деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продажа спортивных товаров (одежда, обувь, спортивный инвентарь);</li> <li>- спонсорство различных футбольных, баскетбольных, хоккейных клубов, CrossFit соревнований, боевUFC и тд;</li> <li>- пропаганда здорового образа жизни в обществе;</li> <li>- организация и спонсирование масштабных мероприятий таких, как «Стань человеком», «Гонка героев», «Гонка гладиаторов», «Игры создателей»;</li> <li>- реализация стратегии 2020: «Создавай новое»</li> </ul>
Клиенты	Все категории населения

- 2) Nike. Компания была основана 25 января 1964 года под названием

Blue Ribbon Sports, и официально стала Nike, Inc. 30 мая 1978 года. Nike продает свою продукцию под собственной торговой маркой, а также Nike Golf, Nike Pro, Nike+, Air Jordan, Nike Skateboarding и в том числе под дочерними брендами Cole Haan, Hurley International и Converse.

Таблица 2.2

Оценка сильных и слабых сторон деятельности магазина «Адидас» и основных конкурентов

	«Адидас»	Конкуренты		
		«Reebok»	«Nike»	«Спортмастер»
Сильные стороны	1.Широкий ассортимент 2.Высокое качество обслуживания 3.Компетентность руководства 5. Цена 6. Система скидок	1.Известность торговой марки 2.Широкий ассортимент 4.Эффективная система мотивации персонала 5. Цена	1.Известность торговой марки 2.Широкий ассортимент 3. Реклама	1.Известность торговой марки 2.Низкие издержки 3.Развитая торговая сеть 4. Цена
Слабые стороны	1. Реклама 2.Нерациональная логистическая схема внешнеэкономической деятельности	1. Реклама 2.Отсутствие стимулирования сбыта	1.Высокие издержки 2.Отсутствие скидок 3. Цена	1.Уязвимость по отношению к конкурентному давлению 2.Низкое качество обслуживания

### 3) Спортмастер.

История компании берёт начало в 1992 году, когда была зарегистрирована торгово-закупочная фирма «Илион». К 1993 году относятся первые поставки тренажёров Kettler в Россию, к 1995 году - открытие в Москве первого

розничного магазина Кеттлер-Спорт. В 1996 году была зарегистрирована торговая марка «Спортмастер», в 1997 году - образована ГК «Спортмастер».

В табл. 2.2 представим сравнительный анализ основных конкурентов торгового предприятия ООО «Адидас» в г. Красноярске.

По результатам оценки сильных и слабых сторон деятельности выбранного торгового предприятия из табл. 2.2 можно сделать выводы относительно его желательного конкурентного профиля:

- 1) Повысить качество рекламы и диапазон рекламы.
- 2) Увеличить интенсивность сбыта и тем самым пытаться выйти на мировой рынок.
- 3) Развивать логистическую схему внешнеэкономической деятельности.

Далее проведем анализ экономической деятельности исследуемого предприятия.

### 2.1.2 Анализ экономической деятельности торгового предприятия ООО «Адидас»

Далее проведем анализ основных экономических показателей предприятия, результаты которого представим в табл. 2.3.

Выручка от реализации в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, увеличилась на 8575 тыс. руб. Темп роста данного показателя составил 4,78%. В 2016 году, по сравнению с 2015 годом, увеличение составило 2838 тыс. руб. или 1,51%. Значение темпа роста указанного показателя более 100% свидетельствует о расширении масштабов хозяйственной деятельности организации. [16]

Оценка эффективности использования отдельных хозяйственных ресурсов показала, что:

- показатель среднегодовой выработки одного работающего, характеризующий эффективность использования трудовых ресурсов, в 2015

Таблица 2.3

Основные экономические показатели деятельности торгового предприятия  
ООО «Адидас» (г. Красноярска)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изменение			Темп изменения, %	
				Базисное	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	179465	188040	190878	11413	8575	2838	104,78	101,51
2.Торговая площадь, м <sup>2</sup>	170	170	170	0	0	0	100,00	100,00
3.Оборот розничной торговли на 1 м <sup>2</sup> торговой площади	1055,68	1106,12	1122,81	67,14	50,44	16,69	104,78	101,51
4.Среднесписочная численность работников , всего, чел.	68	71	69	1	3	-2	104,41	97,18
в том числе ТОП	51	53	52	1	2	-1	103,92	98,11
5.Производительность труда одного работника, тыс.руб./чел.	2639,19	2648,45	2766,35	127,15	9,25	117,89	100,35	104,45
6.Производительность труда одного работника торгово-оперативного персонала, тыс.руб./чел.	3518,92	3547,92	3670,73	151,81	29,00	122,81	100,82	103,46
7.Фонд заработной платы – сумма, , тыс.руб.	10151	10680	11247	1096	529	567	105,21	105,31
- уровень	5,66	5,68	5,89	0,24	0,02	0,21	100,41	103,74
8.Среднемесячная зарплата одного работника, тыс.руб.	12,44	12,54	13,58	1,14	0,1	1,04	100,80	108,29
9.Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	9482	9861	8906	-576	379	-955	104,00	90,32
10.Фондоотдача,руб /руб.	18,93	19,07	21,43	2,51	0,14	2,36	100,75	112,39

Продолжение таблицы 2.3

11.Фондооруженность труда одного работника, тыс.руб./чел.	139,44	138,89	129,07	-10,37	-0,55	-9,81	99,60	92,93
12.Коэффициент эффективности использования основных фондов	0,62	0,81	0,84	0,22	0,19	0,03	130,65	103,70
13.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	58114	75170	71175	13061	1705 6	-3995	129,35	94,69
14.Время обращения оборотных средств,дни	111,26	141,77	142,77	31,51	30,5 1	1	127,42	100,71
15.Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота	2,52	2,54	3,24	0,72	0,02	0,7	100,79	127,56
16.Коэффициент рентабельности оборотных средств	53,41	45,62	46,9	-6,51	7,79	1,28	85,41	102,81
17.Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс.руб.	136050	144566	137991	1941	8516	-6575	106,26	95,45
18.Валовая прибыль: , тыс.руб.								
- сумма,	41473	46313	51990	10517	4840	5677	111,67	112,26
- уровень	23,11	24,63	27,24	4,13	1,52	2,61	106,58	110,59
19.Издержки обращения, тыс.руб.								
- сумма	33382	34291	31040	-2342	909	-3251	102,72	90,52
- уровень	18,60	18,24	16,26	-2,34	0,36	-1,97	98,04	89,17
20.Прибыль (убыток) от продаж: , тыс.руб.								
- сумма	8091	7183	12390	4299	-908	5207	88,78	172,49

## Окончание таблица 2.3

- рентабельность продаж, %	4,51	3,82	6,49	1,98	0,69	2,67	x	x
21.Проценты к получению	311	430	880	569	119	450	138,26	204,65
22.Проценты к уплате	201	226	337	136	25	111	112,44	149,12
23.Прочие доходы, тыс.руб.	980	4100	1703	723	3120	-2397	418,37	41,54
24.Прочие о расходы, тыс.руб.	3075	2700	5073	1998	-375	2373	87,80	187,89
25.Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	6106	8849	10190	4084	2743	1341	144,92	115,15
26.Чистая (нераспределенная прибыль) отчетного периода, тыс.руб.	4897	6986	7045	2148	2089	59	142,66	100,84
27.Рентабельность конечной деятельности, %	2,73	3,72	3,69	0,96	0,99	-0,02	x	x

году, по сравнению с 2014 годом, увеличился на 9,25 тыс. руб. или на 0,35%. В 2016 году, по сравнению с 2015 годом, показатель увеличился на 117,89 тыс. руб. или на 4,45%. Кроме того, на протяжении анализируемого периода увеличивается также производительность труда торгово-оперативного персонала, что является положительным фактором для исследуемого предприятия;

- увеличение расходов на оплату труда в расчете на одного работающего признается экономически не обоснованным, провоцирующим их перерасход;
- темп роста производительности труда одного работающего меньше темпа роста среднегодовой заработной платы одного работающего, что

свидетельствует об угрозе экономической стабильности исследуемой организации;

- себестоимость продукции в отчетном периоде снизилась на 6575 тыс. руб. или на 4,55%. Темп роста, в данном случае – снижения себестоимости не превышает темп роста выручки от реализации, что является положительным фактором и свидетельствует о получении прибыли от осуществляющей деятельности;

- чистая прибыль предприятия в отчетном периоде, по сравнению с предыдущим, увеличилась незначительно – на 59 тыс. руб. или на 0,84%, а рентабельность конечной деятельности, наоборот, снизилась на 0,02%, что является отрицательным фактором и свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Далее проведем анализ динамики и структуры товарооборота.

### 2.1.3 Анализ динамики и структуры товарооборота торгового предприятия ООО «Адидас»

Розничный товарооборот является одним из основных показателей, по которому оценивается хозяйственная деятельность предприятий торговли. Проводя анализ, следует установить, как развивается розничный товарооборот, как удовлетворяется спрос на товары, как торговое предприятие улучшает структуру товарооборота, обеспечивает повышение в нем доли высококачественных товаров (табл. 2.4).

При анализе динамики товарооборота (табл. 2.4) необходимо определить и изучить среднегодовой темп его роста. Среднегодовой темп увеличения товарооборота и других показателей хозяйственной деятельности может быть исчислен с помощью логарифмов по формуле (2.1) средней геометрической.

$$\Delta T_{\text{средний}} = \sqrt[n]{\frac{T_f}{T_0}} * 100 \% \quad (2.1)$$

Таблица 2.4

Динамика розничного товарооборота торгового предприятия ООО «Адидас» в г. Красноярске за 2014-2016гг.

Год	Фактический товарооборот (тыс.руб.)		Цепной темп роста, %		Базисный темп роста, %	
	В действующих ценах	В сопоставимых ценах	В действующих ценах	В сопоставимых ценах	В действующих ценах	В сопоставимых ценах
2014	179465	179465	100	100	100	100
2015	188040	162842,64	104,78	113,40	104,78	103,71
2016	190878	181514,94	101,51	131,10	106,36	106,37

где Тф – фактический товарооборот;

Тб – базовый товарооборот;

п – количество анализируемых периодов.

Рассчитаем среднегодовой темп увеличения товарооборота и других показателей хозяйственной деятельности:

$$\Delta T_{средний} = \sqrt[3]{\frac{190878}{179465}} * 100\% = 106,36 \% \text{ (в действующих ценах)}$$

$$\Delta T_{средний} = \sqrt[3]{\frac{181514,94}{179465}} * 100\% = 106,37 \% \text{ (в сопоставимых ценах)}$$

Из табл. 2.4 видно, что за последние три года розничный товарооборот увеличился. Этот прирост произошел за счет увеличения количества реализованных товаров и в связи с увеличением розничных цен на товары.

### 2.3 Анализ снабженческой и сбытовой деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярск

На исследуемом торговом предприятии ООО «Адидас» (г. Красноярск) не предусмотрена снабженческая и сбытоваая деятельность. Она реализуется через ОМТС ООО «Адидас» города Москвы. Отдел материально-технического

снабжения (ОМТС) является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по коммерческим вопросам.

Отдел материально-технического снабжения укомплектован персоналом в составе одного старшего инженера, трех инженеров и двух экономистов, обладающих квалификацией и опытом для выполнения задач, которые определены данным положением (рис. 2.6).

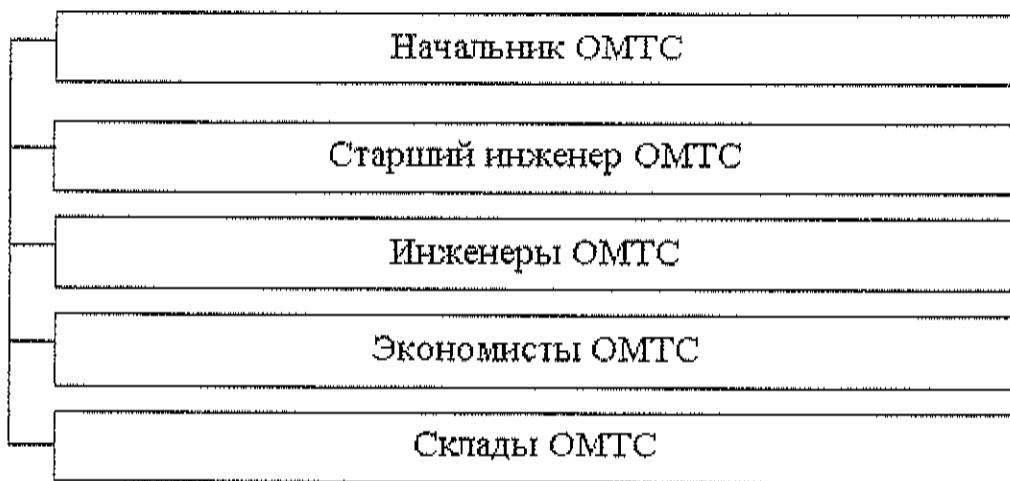


Рис. 2.6 Схема организационной структуры отдела материально-технического снабжения ООО «Адидас» г. Москвы

Экономист занимается ведением отчетности, анализом динамики всех показателей по годам, оценкой эффективности тех или иных мероприятий.

Начальник отдела снабжения координирует всю работу подразделения, занимается поиском, подходящих для предприятия поставщиков; в том случае, если поставщик материалов уже выбран, то начальник ОМТС ответственен за заключение договора с этим поставщиком. За работу, проделанную отделом снабжения, начальник отчитывается перед высшим руководством.

На заместителя начальника (стар. инженера) в отсутствии начальника отдела перекладываются все его полномочия, и он выполняет те же

функции, что и начальник ОМТС. Снабженцы выполняют исполнительскую работу меньшей сложности.

В их обязанности входит приемка и сдача на склад товаров, необходимых для реализации, поиск подходящих поставщиков. Каждый из них ответственен за свой вид материалов. Они звонят предполагаемым поставщикам материалов, узнает цену, по которой тот или иной поставщик предлагает волокна для шитья одежды, также узнает про качество волокон. Затем всю полученную информацию предоставляет начальнику отдела или его заместителю, и на основе ее они выбирают наиболее подходящего.

Задачи, стоящие перед отделом снабжения:

- комплексное, своевременное и равномерное обеспечение потребности предприятия качественными средствами производства, сырья и материалов, обеспечивающими реализацию принципов политики руководства ООО «Адидас» в области качества;
- обеспечение наиболее полного и экономного использования на предприятии материальных ресурсов;
- рациональная организация работы снабженческой службы предприятия.

Компания Адидас осуществляет товароснабжение в свои розничные сети путем складской формы товароснабжения. Схема процесса товароснабжения представлена на рис. 2.7.

Для понимания организации товароснабжения нужно иметь представление о структуре предприятия и товародвижения как от производителя к покупателю, т.е. компании Адидас, так и внутри торговой сети, т.е. от консолидационного склада до точек розничной торговли. Консолидационный склад российского подразделения ООО «Адидас» находится в Московской области, соответственно, оттуда распределяется вся отгрузка товаров в розничные магазины компании Адидас.

Для минимизации издержек обращения, «Адидас» прибегает к средствам аутсорсинга.

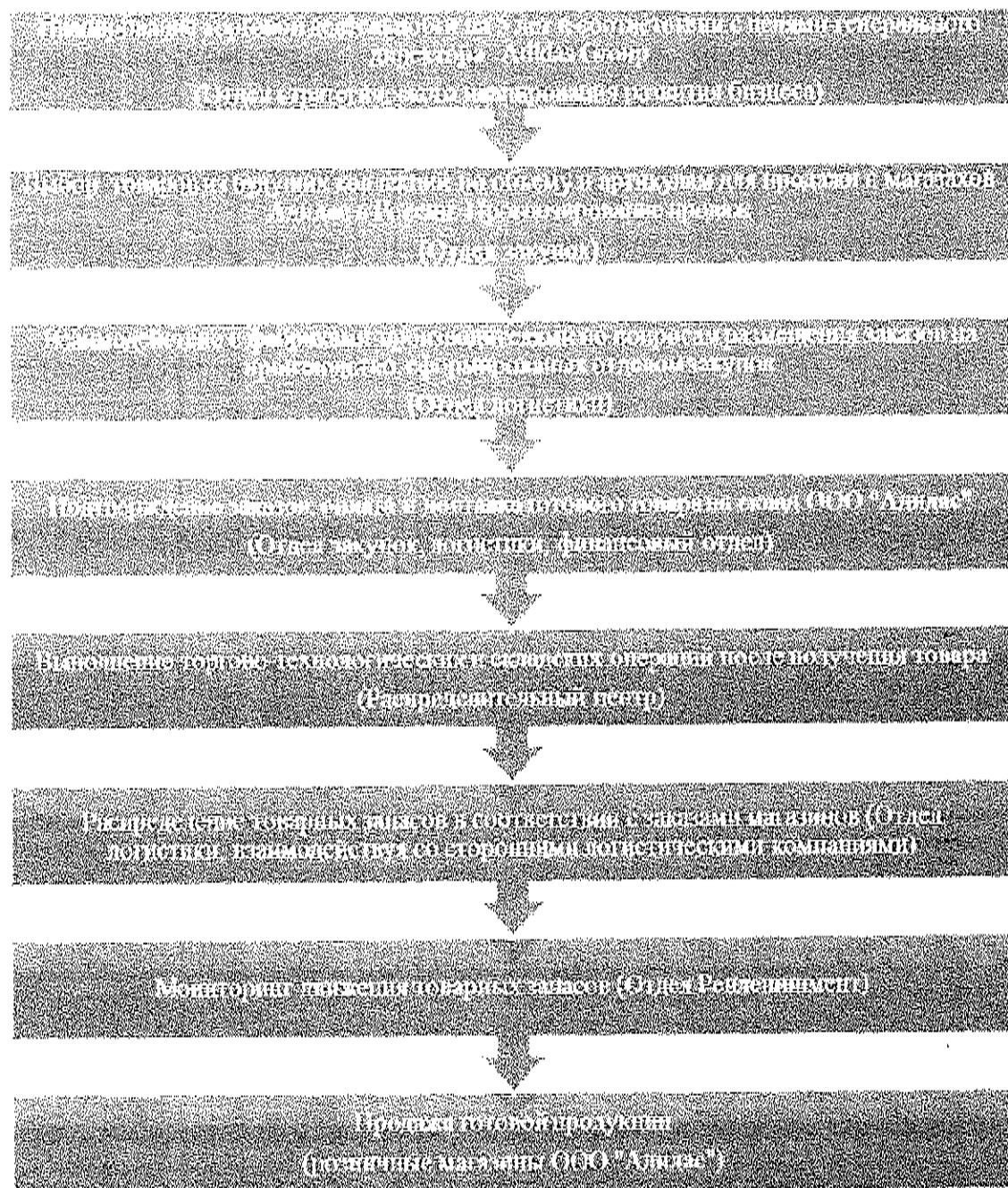


Рис. 2.7 Схема товаровснабжения в торговом предприятии ООО «Адидас»  
г. Москвы

В таких странах как, Китай, Филиппины, Лаос, Камбоджа, Вьетнам, Шри-Ланка, Таиланд сосредоточена основная часть заводов. Поскольку ООО «Адидас» обеспечивает их подробными спецификациями на изготовление и поставку, эти поставщики обладают огромным опытом в производстве обуви, одежды и аксессуаров. ООО «Адидас» работает с более чем 1200 независимых поставщиков со всего мира, которые производят продукцию более чем в 65

странах мира. Из всех заводов, 69% расположены в Азиатско-Тихоокеанском регионе, 17% в Северной и Южной Америке и 14% в странах Европы, Ближнего Востока и Африки. Стратегия «Адидас» основана на введении самоуправления в цепочке поставок, где поставщики берут на себя всю ответственность. Для достижения этой цели, организация действует в качестве инспекторов и советников – оценка управления, эффективное соблюдение стандартов, а также предоставление помощи и поддержки поставщикам, чтобы обеспечить успех в долгосрочной перспективе. Вся продукция «Адидас» производится на фирменном европейском оборудовании по эксклюзивным немецким технологиям, что не позволяет усомниться в качестве товаров.

На рис. 2.8 представим удельный вес стран в структуре закупок исследуемого предприятия по городу Красноярск.

ООО «Адидас» практически полностью отказалось от оптовой торговли, интерес к прямым поставкам объясняется еще и тем, что в ближайшее время планируется увеличивать количество магазинов по стране. В начале 2011 года «Адидас» провел тендер на ответственное хранение своей продукции в Екатеринбурге. В тендере приняли участие около 10 компаний – складских операторов столицы Урала. Во второй этап тендера вышли пять компаний, но в итоге тендер выиграла логистическая компания «AVS Логистик», которая предложила условия, максимально соответствующие требованиям компании.

Логистическая компания стала основным транспортным перевозчиком ООО «Адидас»: получая товар из Москвы на свои склады в Екатеринбурге, она поставляет его в магазины, расположенные на территории Уральского региона. Московское подразделение «AVS Логистик» выиграло аналогичные тендеры и в настоящее время активно поставляет продукцию ООО «Адидас» в города: Казань, Самара, Красноярск и Санкт-Петербург. Вся продукция компании «Адидас» доставляется по технологии «Just in time» («точно в срок») и в полной сохранности, в результате чего «AVS Логистик» заработал репутацию надежного партнера. В магазины «Адидас» поставки приходят 4 раза в неделю

из распределительного центра. Грузоперевозки совершаются при помощи автотранспорта.

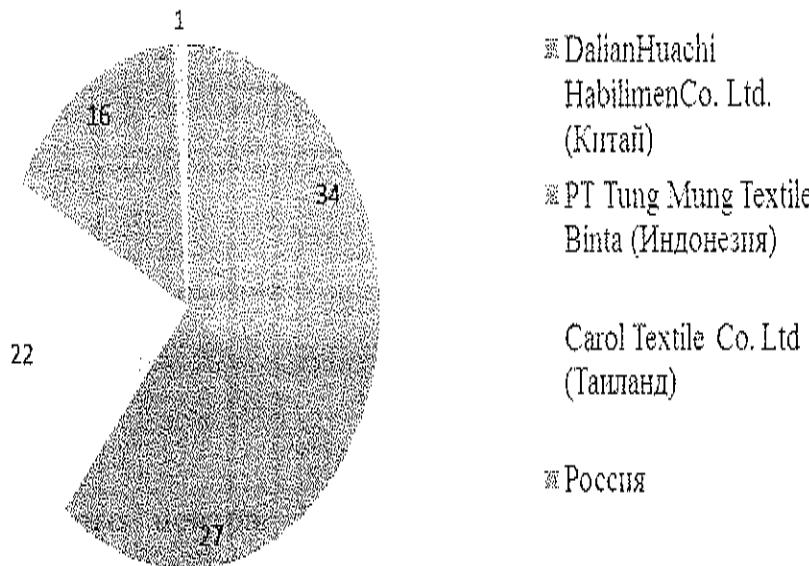


Рис. 2.8 Удельный вес стран в структуре закупок торгового предприятия  
ООО «Адидас» г.Москвы [17]

Далее исследуем систему розничных поставок в ООО «Адидас».

Для формирования заказов компания Адидас использует специальное программное обеспечение SAP (Systems, Applicationsand Productsin Data Processing), разработанное немецкими производителями и подстроенное специально для ООО «Адидас». Данное программное обеспечение позволяет автоматизировать процессы производства, обрабатывать данные, а также обмениваться информацией в электронном виде как между отделами, ответственными сотрудниками внутри компании, так и между поставщиком и покупателем. Основанием для закупки товаров и оплаты всех работ и услуг в компании является договор. В случае, если договор с поставщиком «рамочный», т.е. в договоре отсутствует информация о предмете договора, стоимости и сроках поставки, основанием для закупки будет приложение к договору или счет, которые содержат эти данные. Все договоры, включая

дополнительные соглашения, приложения, уведомления и прочие сопровождающие договор документы подлежат обязательной регистрации в электронных системах управления договорами LCM (LegalContractManagement) или LeaseAdmin (база договоров аренды) в зависимости от целевого назначения. Регистрацию выполняет отдел, инициирующий закупку, в данном случае отдел логистики. При регистрации договоров в системах LCM или LeaseAdmin договору присваивается регистрационный номер (пример: LCM-10470). Этот номер указывается в учетных документах кредитора для целей контрактного учета. Далее следует заявка на закупку. Заявка на закупку (Purchaserequest) – внутренний документ, который является разрешением для закупки товаров, работ и услуг, а также для оплаты по закупке. Заявка на закупку содержит информацию о закупке:

- Описание закупки.
- Сумма.
- Количество.
- Дата поставки.
- Поставщик.
- МВЗ – Место Возникновения Затрат (как правило, № конкретного магазина)/Внутренний заказ (CostCenter/InternalOrder).
- GL (GeneralLedger) счета – счета главной книги.

Для обеспечения эффективной работы структурного подразделения ООО Адидас используется Правило минимальной поставки: Правило минимальной поставки определяет минимальный процент реализации заказа, при котором возможно формирование поставки. Процент определяется на уровне заголовка, одной позиции или строки (артикула). Данное правило также определяет схему процесса в случае несоответствия минимальному значению. Например: правило минимальной отгрузки - 80% на уровне позиции (Salesorderline) и 50% на уровне заголовка заказа (SalesorderHeader). Если заказ успешно проходит проверку на соответствие правилу, заказу присваивается статус “Фиксирован”

("Fixed"); в противном случае присваивается статус "Зарезервирован" ("Reserved"). Заказы со статусом «Зарезервирован» включаются в работу на следующий день для достижения минимального порога. На заказы со статусом «Фиксирован» будут созданы заказы на отгрузку после работы по аллокированию (распределению) товара. Если необходимо по каким-то причинам отгрузить заказ, где артикулы находятся в статусе «Зарезервирован», необходимо воспользоваться инструментом ManagementTool и перевести артикулы в статус «Фиксирован». Только после этого можно создать Заказ на отгрузку (Deliverynote).

Каждое утро главный специалист отдела логистики в г. Москва собирает информацию о количестве реализованной и нереализованной продукции клиентов. Информация содержит данные о всей продукции каждого клиента на складе. Главный специалист отдела логистики всю информацию сортирует с помощью программы «Voyage» и «MS Excel», и конечные данные рассыпает руководителям представительств Адидас в каждом регионе, в том числе – и в Красноярске, то есть осуществляет контроль по остаткам продукции.

В конечном итоге руководители представительств в регионах осуществляют контроль над движением продукции своих магазинов. Каждый магазин имеет определенный месячный план о необходимом количестве продукции, которое нужно реализовать.

## 2.4 Анализ логистической деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска

### 2.4.1 Анализ закупочно - сбытовой деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска

Структура торгового предприятия ООО «Адидас» города Красноярска довольно простая в связи с малыми её размерами и относительно небольшим

количеством сотрудников. В организации работают 69 человек, а именно, директор, бухгалтер,4 администратора,3 менеджера,30 кассиров,30 продавцов-консультантов (рис. 2.9).

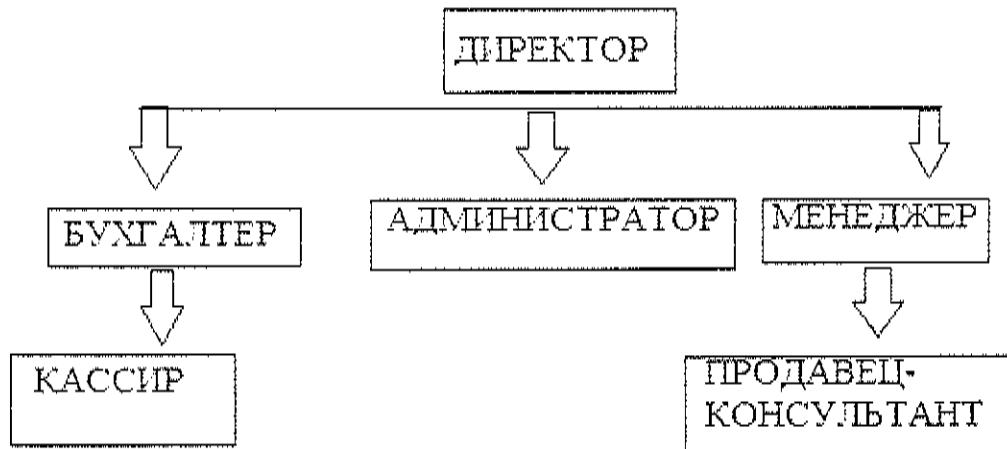


Рис. 2.9 Организационная структура торгового предприятия ООО «Адидас» г.  
Красноярск

Должностные функции и обязанности сотрудников торгового предприятия ООО «Адидас»:

- Директор торгового предприятия ООО «Адидас» осуществляет:
- планирование и руководство фирмой;
  - ведение переговоров с головным офисом ООО «Адидас»(г. Москва) и клиентами;
  - распределение обязанностей и определение степени ответственности работников;
  - контроль за поступлением одежды и обуви в торговое предприятие ООО «Адидас» г. Красноярск;
  - контроль за поступлением заявок от администратора и так же следит за поступлением «новинок» одежды и обуви ООО «Адидас».

Бухгалтер занимается:

- ведением бухгалтерского и налогового учёта в полном объёме;
- руководством работой по формированию учётной политики компании;
- частичным ведением управленческого учёта или сбор и предоставление сведений для управленческого учёта;
- участием в аудите и налоговых проверках;
- выдачей заработной платы.

В обязанности администратора входит:

- обучение персонала магазина;
- полное выполнение обязанностей директора в его отсутствие;
- делать заявки по убытию одежды и обуви и слежение за новинками

ООО «Адидас».

Менеджер осуществляет:

- контроль и управление торговым персоналом;
- заказ товаров, аксессуаров;
- контроль товародвижения, переоценки, ценообразования;
- анализ продаж;
- оформление отчетности по группам и поставщикам;
- решение вопросов по качеству товаров.

Кассиры осуществляет:

- ведение кассовой книги;
- работа с первичными бухгалтерскими документами (счета, накладные, чеки);
- получение денежных средств в кассу по чекам;
- работа в программе 1С.

Продавцы-консультанты осуществляют:

- обслуживание клиентов;
- консультирование клиентов по наполняемости прайса;

— продажа товаров.

Таким образом снабженческо-сбытовые функции в торговом предприятии ООО «Адидас» города Красноярска выполняет частично директор, частично менеджер.

#### 2.4.2 Анализ действующей логистической схемы торгового предприятия ООО «Адидас»

В каждом регионе у компании имеется по несколько специалистов ОМТС, которые отправляют запрос в компанию о количестве продукции находящиеся на складе компании. Главный специалист отдела логистики принимает данные запросы, согласовывает данные со складом о количестве содержащейся продукции, которое имеется на складе. В данном запросе указывается код продукции, наименование, и количество. Полученную информацию Главный специалист отдела логистики отсылает специалисту ОМТС каждый день до девяти часов утра.

Специалист ОМТС, исходя из этого, формируют заявку и отправляют ее в отдел логистики. Правилами Перевозок грузов предусмотрено 2 вида планирования:

- статья 21-месячное планирование перевозок (основной план);
- статья 49 - внеплановые перевозки (дополнительный план).

Дополнительный план принимаются за 5 дней до начала погрузки. За каждый выделенный вагон по дополнительному плану сумма составляет 1414 тг. Дополнительный план является платным планом. Он несет большие затраты для компании и менее эффективен, чем основной. Месячное планирование перевозок груза в вагонах, контейнерах осуществляется на основании месячных заявочное по плану перевозок грузов, предоставляемых грузоотправителями не позднее, чем за 14 календарных дней до начала планируемого месяца в

межобластном и международном сообщении, и не позднее, чем за 20 календарных дней в международном сообщении в третьи страны.

В среднем компания «AdidasGroup» в сутки отправляет по регионам России около десяти вагонов, часть которых отправляются после обеда, а часть вечером. Компания «AdidasGroup» не имеет на балансе собственного подвижного состава, поэтому все вагоны компания арендует, и работает с 4 официальными экспедиторами: UniversalLogistics, Атасу Транс, Елимай Логистик.

Также вблизи территории завода имеются выставочные пути, на которых стоят вагоны и ожидают очереди отправки их на тупик. После того, как все вагоны находящиеся на тупиках полностью загружены и отправлены по регионам с выставочных путей вагоны загоняют на тупик. Также вблизи завода имеется Азия Газ NG. Это частная компания которая предоставляет заводу в аренду вагоны, в ней имеется свой тупик с вагонами. Каждое утро специалисты по оформлению вагонов отсылают информацию экспедиторам о количестве требуемых вагонов и станций назначения вагонов.

Соответственно, технология проведения бизнес-процесса закупки состоит из следующих стадий:

1. Определение потребности в материале. На данном этапе происходит определение потребности в материале, исходя из показателей планирования. Определяются базовые характеристики требуемого материала, возможные от них отклонения, необходимое его количество и сроки поставки для передачи информации в отдел закупок в виде заявки на материал. Директор и менеджер каждого магазина в г. Красноярске формируют заявку по своему магазину и отправляют директору Представительства, который, в свою очередь, отправляет ее в отдел логистики в г. Москва.

2. Выбор поставщиков. На данном этапе специалисты отдела логистики в г. Москва, на основании полученной заявки на материал, составляют список возможных поставщиков, состоящий из постоянных

поставщиков, с которыми заключены договора на долгосрочное сотрудничество, и, возможно, новых, выявленных с помощью различных информационных каналов, в том числе в результате анализа ранее полученных коммерческих предложений.

3. Обработка заказов. На данном этапе производятся следующие операции:

- подготовка заказа;
- проверка на наличие долгосрочных договоров с поставщиком;
- оформление или продление договора с поставщиком;
- оформление заказа;
- отправка заказа выбранному поставщику;
- регистрация отправки заказа.

4. Контроль выполнения условий договора. На данной стадии производятся следующие этапы:

- отслеживание местонахождения груза (материала) в процессе доставки;
- регистрация отступления от контрольных дат по условиям поставки.

5. Поступление материала. На данной стадии производятся следующие процедуры:

- организация приёма груза в установленном месте;
- сопоставление характеристик полученного материала с заявленными Поставщиками;
- выявление претензий по факту отступления от условий договора.

6. Оприходование материала. После приёма груза специалистами отдела логистики производится процедура оприходования материала. На данном этапе груз размещается на складах в г. Москва.

7. Контроль счетов.

8. Отправка груза по регионам посредством железной дороги (в т.ч. в торговое предприятие ООО «Адидас» города Красноярска).

Далее выявим основные преимущества прямых поставок в ООО «Адиdas» г. Красноярска из Китая.

#### 2.4.3 Основные преимущества прямых поставок в торговое предприятие ООО «Адиdas» г. Красноярска из Китая

Важной задачей коммерческой деятельности торгового предприятия является рационализация процесса товародвижения, сокращения звеньности и ускорение оборачиваемости товарных запасов. Для выполнения ее большое значение имеет рациональная организация товароснабжения, равномерность снабжения, которые зависят от выбора поставщиков и форм торговых сделок при осуществлении хозяйственных связей. От этого во многом зависит подход к ассортиментной политике торгового предприятия, организация и планирование закупочной деятельности, определяющий состав и структуру товарного предложения и степень удовлетворения покупательского спроса, ограничению торгового обслуживания.

В настоящее время достаточно отчетливо прослеживаются растущие требования розничных торговых предприятий к рынку закупок, который представляют поставщики продукции. При рыночных отношениях для розничного предприятия соответствующим образом соединено воедино приобретение нужного товара, требуемого качества, в установленные сроки поставки, по приемлемой цене и у надежного поставщика. Рост требований к реализации продукции вызывает адекватные требования к источникам поступления товаров. [13]

Источники товарного обеспечения определяются исходя из структуры конкретного рынка товаров, контингента покупателей, ассортимента товаров, товарооборота и финансовых возможностей торгового предприятия.

Для торговой компании крайне важно обеспечить непрерывность бизнес-процессов в области управления запасами. В противном случае, компании несет

риски потерь продаж и иммобилизации средств в запасах. Именно поэтому необходимо использовать информационные системы и различные модули, позволяющие наладить процессы и координацию между участниками цепи поставок.

Одним из инструментов, получивших высокую популярность на других рынках Adidas AG, таких как Западная Европа и Китай, является программа Planned Responsiveness (далее – PR). Данная программа позволяет компании перейти с модели предсезонного планирования (Pre-season planning) на модель планирования в течение сезона (In-season planning). Основными целями программы являются:

- снижение рисков образования профицита товара;
- более эффективное управление запасами;
- повышение гибкости цепи поставок;
- снижение затрат на предсезонную закупку.

Данная программа является частью глобальной стратегии SCM, ориентированной на реактивность цепи поставок. Основная идея стратегии заключается в том, что на этапе определения бюджета на закупку, он делится на две части: основную (inline) и гибкую (flexible). Гибкая часть состоит из трех основных программ.

1. Внеплановая закупка (Chase Buy). Помимо распределения бюджета на закупку по категориям, выделяется отдельная часть бюджета, которая будет распределена лишь по мере наступления сезона. Так как ассортимент товара в Адидас исчисляется тысячами артикулов, не всегда можно поддержать высокую точность прогноза. Особенно, если речь идет о новых категориях товаров, не имеющих аналогов в предыдущих сезонах. Чтобы минимизировать риск упущенных продаж, отдел контроллинга оставляет отдельную часть бюджета для таких артикулов. Следовательно, если уровень текущих продаж по артикулам превышает прогнозируемый уровень продаж, то есть возможность разместить дозаказ. Несмотря на возможность создания резерва в бюджете,

фабрики не резервируют свои мощности для данных артикулов. Так как на фабрики поступают заказы с разных рынков, подобное дозаказы оказывается вне очереди, что ведет к более длительным срокам доставки по сравнению с другими программами. Другим недостатком внеплановой закупки является повышенная себестоимость из-за того, что фабрикам приходится в срочном порядке закупать материала для дозаказа.

2. Закупка, при которой используется склад рынка Западной Европы (Western Europe). После распределения бюджета на закупку по категориям, выделяется отдельная часть, которая будет использована сразу по наступлению нового сезона. Основной целью является сокращение уровня запаса. Программа подразумевает, что часть закупки на артикулы будет приходить на российский склад, а вторая часть придет на склад в Европе. Данные действия позволяют сократить затраты на хранение запасов. Стоит отметить, что запасы, хранящиеся на европейском складе, могут не обязательно быть переведено на склад локальных рынков для их реализации. Если фактические продажи оказываются ниже запланированных, то локальный рынок имеет право отказаться от части закупки, зарезервированной для европейского склада. Основными преимуществами использования данной программы являются быстрое реагирование на отклонения от продаж, т.к. товар можно получить в течение двадцати одного дня с момента размещения заказа, а так же снижение затрат на хранения запасов. Основным недостатком закупки с использованием европейских складских мощностей является то, что в случае отказа от резервированного количества, группа Adidas AG будет вынуждена повышать уровень неликвидов, а значит, будут расти потери от дефицита.

3. Программа быстрого реагирования (Planned Responsiveness). Данная программа является соединением результатов предыдущих программ. Бюджет на закупку разделяется после распределения по категориям. Реагирование наступает в момент начала реализации продаж. Если баеры видят, что фактические продажи превышают плановые, то у них есть возможность сделать

дозаказ по нужным артикулам. Основные преимущества заключаются в сокращении логистического цикла – средний показатель времени производства по отрасли равняется девяноста дням. Кроме того, программа позволяет достичь его сокращения до сорока пяти дней за счет резервирования мощностей фабрик и предварительной закупки материалов, а также сокращение времени доставки – при использовании данной программы время доставки сокращается до двух недель за счет использования авиадоставки, в отличие от морских перевозок со сроком доставки в сорок дней. Возможность быстрого реагирования на колебания спроса – программа позволяет осуществлять дозаказ не один раз за сезон, как при стандартном процессе управления запасами Адидас, а каждые две недели, благодаря тесному сотрудничеству с фабриками. Это позволяет корректировать гибкую часть заказа, что потенциально ведет к увеличению выручки. Кроме того, немаловажным достоинством является наличие инструмента мониторинга уровня запасов.

Недостатками данной программы по сравнению с предыдущими программами являются более длительные сроки доставки, а так же наличие артикульных минимумов, которые не позволяют использовать любые артикулы в данной модели. Несмотря на то, что PR не позволяет включить артикулы с маленьким размером заказа в программу, она наиболее всего подходит для управления запасами по ключевым категориям. Во-первых, так как по ключевым категориям предполагается наличие больших размеров заказа (более 10000 шт. на сезон), использование внеплановой закупки привело бы к резкому росту затрат на закупку и доставку. Во-вторых, для России и СНГ пока что не наложены процессы по координации с европейским складом, нет единого информационного пространства, а так же не наложены схемы доставки. В-третьих, в текущих условиях, создание инструмента для использования PR программы не требует вовлечения со стороны глобальных коллег, а, значит, его можно создать и адаптировать под локальные особенности. Так же данная программа является основной при реализации новой стратегии группы Adidas

AG 2020. Она заключается в соблюдении таких принципов как:

- создание нового и востребованного продукта;
- постоянная доступность товара в месте, где есть в нем потребность;
- наращивание конкурентного преимущества за счет использования гибких программ управления запасами.

В общем виде процесс использования PR может быть представлен в несколько этапов:

- отслеживание продаж – по истечению заранее обговоренного периода продаж, баеры сигнализируют о дополнительной закупке;
- размещение заказа – баеры рассчитывают оптимальный размер заказа и передают его отделу логистики для дальнейшего размещения на фабрики;
- производство полученных количеств – фабрики используют резервные материалы для запуска производства вне очереди;
- доставка товара – артикулы отправляются самолетом первым приоритетом в сроки до двух недель.

При использовании программы PR особое внимание уделяется такому показателю как терминальный запас (TS – terminal stock). Он нацелен на отслеживание количеств нереализованного товара. К примеру, данный показатель для рынка Китая равен 25%. Это означает, что из 100 ед. закупленного товара, 25 ед. останутся нереализованными на конец сезона.

Стоит дополнить, что TS является планированным показателем, т.е. уровень 25 ед. нереализованной продукции является приемлемым.

Рассмотрим основные преимущества прямой доставки из Китая в торговое предприятие ООО «Адидас» города Красноярска:

- наличие в городе Красноярске таможни;
- возможность перевезти партию максимально быстро, поскольку в этом случае маршрут планируется заранее, с учетом желаемых сроков транспортировки и ее стоимости. Последний пункт очень важен, поскольку вид транспорта существенно влияет на стоимость доставки;

- при таком варианте особое внимание уделяется логистике, что очень важно ввиду территориальной удаленности от Китая. Таким образом можно избежать переплаты за лишний километраж, а также рассчитать оптимальную стоимость перевозки;
- оформление груза также существенно упрощается, что ускоряет прохождение таможенного контроля и позволяет оперативно доставить товар;
- если речь идет об опте, именно прямые перевозки являются наилучшим вариантом, ведь суммарная экономия времени и денежных средств достаточно ощутима.

#### 2.4.4 Анализ основных преимуществ и недостатков внешнеэкономической деятельности с Китаем для торгового предприятия ООО «Адиdas» г. Красноярска

Создание таможенного союза и нового таможенного законодательства не улучшило ситуацию для ВЭД. Вместо закона с многовариантным толкованием, мы получили запутанный трехуровневый закон с более чем 600-ми отсылочных актов, который не стыкуется с законами и нормативными актами стран-участниц союза, и большую дыру для полулегальных поставок из Китая через Казахстан.

Вывод таможенного оформления в регионы и далее на границы, введение с 1 января обязательного для всех электронного декларирования и предварительного информирования, принудительная жесткая корректировка таможенной стоимости, ежемесячно меняющиеся профили риска - вот характеристики сегодняшнего бизнеса в сфере ВЭД. Таможенное администрирование усилилось, а правоприменительная практика, методы создания препятствий и бюрократизм стали еще более изощренными.

Сегодня ФТС установила прямые отношения и обмен информацией не только с таможнями других стран, включая Китай, но с банками и органами,

контролирующими валютные операции и отчетность. Таможне продлили до 3 лет право проведения проверок и предъявления претензий как участникам ВЭД, так и получателям, ввезенной через них продукции. Ужесточены правила контроля и методы борьбы с фирмами-однодневками и с офшорными поставками. Контролем и проверками ВЭД в той или иной степени сегодня занимаются: ФТС, МВД, ФСБ, Минздрав, Минэкономразвития, МИС и т.д.

Риски участников ВЭД стали расти, а с учетом укрупнения бизнеса к традиционным административным, налоговым, уголовным и финансовым рискам, которые резко увеличились за последние 3 года, добавились новые. Пример - потеря надежности поставщика, ведь задержки груза на таможне нарушают ритмичность и стабильность поставки, а попадание под проверку заканчивается встречными проверками всех лиц в цепочке поставки от отправителя до конечного потребителя со всеми вытекающими последствиями. Сюда же можно добавить падение статуса в бизнес-сообществе, возникающее из-за установления государственными органами работы по «серым» таможенным схемам, нарушение в ходе проверок управления и учета внутри самой компании, появление недоверия сотрудников к ее стабильности и устойчивости на рынке. И, наконец, изменились интересы самих проверяющих структур. Хорошо если удается отделаться непредвиденными затратами, но многих из них интересует уже сам бизнес и даже не связанный с ВЭД.

Применение корректировок таможенной стоимости и увеличение количества и стоимости рисков делают свое дело, но не упрощают бизнесу международную торговлю и ВЭД, которые сейчас активно развиваются и требуют поддержки в первую очередь со стороны государства.

Рост импорта обусловлен снижением объемов собственного производства, падением покупательной способности и, как следствие, растущей необходимых товаров и продукции из-за рубежа, которые необходимостью снизить издержки, что выражается в прямых поставках позволяют повысить конкурентоспособность компаний на рынке.

Основным направлением международной торговли сегодня стал Китай. Кроме прямых поставок и закупок товаров, здесь можно разместить свой собственный заказ на производстве или заказать товар под свои конкретные параметры. Китайцы оперативно перенастроят свои линии и технологию. Китай - это крупный производитель продукции различного формата и крупный потребитель сырья и полуфабрикатов для производства, т.е. еще и перспективный рынок сбыта.

Рассмотрим плюсы и минусы внешнеэкономической деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска с Китаем (табл. 2.5).

Плюсы поставок из Китая:

- наличие в городе Красноярске таможни;
- возможность перевезти партию максимально быстро, поскольку в этом случае маршрут планируется заранее, с учетом желаемых сроков транспортировки и ее стоимости. Последний пункт очень важен, поскольку вид транспорта существенно влияет на стоимость доставки;
- при таком варианте особое внимание уделяется логистике, что очень важно ввиду территориальной удаленности от Китая. Таким образом можно избежать переплаты за лишний километраж, а также рассчитать оптимальную стоимость перевозки;
- оформление груза также существенно упрощается, что ускоряет прохождение таможенного контроля и позволяет оперативно доставить товар;
- если речь идет об опте, именно прямые перевозки являются наилучшим вариантом, ведь суммарная экономия времени и денежных средств ощутима;
- развитая логистика.

Коммуникации с Китаем хорошо продуманы, проработаны. Доставка практически любой продукции в любых объемах из Китая – не проблема. Серьезный перевозчик всегда предложит заказчику несколько схем транспортировки и таможенной очистки товаров из Китая.

Минусы работы с Китаем:

Таблица 2.5

Анализ основных преимуществ и недостатков внешнеэкономической деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска с Китаем

Плюсы прямых поставок из Китая	Минусы прямых поставок из Китая
1. Наличие в городе Красноярске таможни	1. Значительное количество этапов, предшествующих моменту, когда искомый продукт окажется на складе
2. Возможность быстро менять ассортимент продукции	2. Время
3. Возможность оптимизировать издержки	3. Сложности с общением
4. Малая зависимость от рыночной конъюнктуры	4. Вопрос доверия к выбранному партнеру
5. Дешевая рабочая сила	5. Зависимость от поставщика и непредсказуемое повышение цен
6. Серьезная конкуренция между подрядчиками	6. Невозможность заключить долгосрочный контракт
7. Широчайшая номенклатура товарных позиций	7. Трудоемкий процесс контроля качества
8. Развитая логистика	

-значительное количество этапов, предшествующих моменту, когда искомый продукт окажется на складе. Производство — доставка — таможня — каждое из этих звеньев может оказаться «слабым» по тем или иным причинам;

-время. Доставка товара из Китая займет от недели до нескольких месяцев, и это следует учитывать при планировании бизнес-процессов;

-сложности с общением. До сих пор далеко не все китайские компании, даже среднего уровня, обладают специалистами, способными вести переговоры на английском языке;

-вопрос доверия к выбранному партнеру. Когда производство находится в тысячах километрах от компании, не всегда очевиден механизм контроля качества, отгрузки, доставки и т. п.;

-зависимость от поставщика и непредсказуемое повышение цен.

Выбрать надежного партнера очень непросто. Но даже если повезло и контрагент полностью устраивает, не стоит расслабляться. Через определенное время китайский поставщик начнет спекулировать на том, что компания работает с ним достаточно долго.

Анализ закупочной и сбытовой деятельности ООО «Адидас» города Красноярска позволил выявить следующие недостатки:

- согласно действующей стратегии на предприятии отсутствует подразделение по управлению запасами. Подобной факт вызван тем, что среди целей компании и топ-менеджмента, в частности, отсутствуют показатели, нацеленные на управление запасами. Отдел закупок разделен на подразделения или команды, у каждого из которых есть собственный менеджер;

- из-за того, что запасы торгового предприятия ООО «Адидас» относятся к многономенклатурным, существуют целые категории запасов, попадающие в матрице ABC-XYZ в ячейки группы С. Это свидетельствует о том, что у некоторых категорий запасов в этих группах есть команда и ее менеджер, что является причиной роста административно-управленческих затрат. Стоит отметить, что, несмотря на то, что Adidas AG присутствует на многих рынках, таких как Западная Европа, Китай, Северная Америка, Бразилия, Япония, процесс управления запасами имеет почти идентичную структуру.

На торговом предприятии ООО «Адидас» города Красноярска функции управления закупочно-сбытовой деятельности осуществляют частично директор предприятия, частично менеджер.

Рассмотрим в 3-й главе возможности совершенствования международной логистической деятельности транснациональной компании «Адидас» (на примере торгового предприятия ООО «Адидас» города Красноярска).

### 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «АДИДАС» Г. КРАСНОЯРСКА

#### 3.1 Рекомендации по оптимизации логистических схем поставок продукции из Китая для торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска

Во второй главе данной работы была изучена организационная структура системы управления участвующих в управлении запасами отделов, а именно отдела закупок и отдела логистики ООО «Адидас» г. Москвы. Отдельного внимания заслуживает, прежде всего, отдел закупок. Основываясь на классический подход теории закупок, за соответствующим отделом должны быть закреплены следующие функции:

1. Управление закупками: планирование объемов закупок;
  - управление процедурами заказов;
  - управление входящим потоком запасов;
  - управление возвратными потоками;
  - перевозка и экспедирование.
2. Управление поставщиками:
  - выбор оптимальных поставщиков;
  - рационализация базы поставщиков;
  - мониторинг выполнения заказов;
  - оценка показателей работы с поставщиками;
  - развитие долгосрочных партнерских отношений с поставщиками.

Отсутствие блока управления поставщиками в торговом предприятии ООО «Адидас» обусловлено тем, что представительство компании на территории России и СНГ является дистрибутором Adidas AG. Поэтому все работу с поставщиками ведет головной офис компании, расположенный в Амстердаме. При текущих обстоятельствах отдел закупок корректнее было бы назвать отделом управления запасами и закупок. Однако, при текущей

структуре отдела закупок, баеры и их руководители имеют косвенное отношение к управлению запасами, из-за текущей стратегии компании, основанной лишь на выполнении плана продаж. Как было отмечено во второй главе, это послужило тому, что для ключевых категорий увеличиваются запасы нереализованных товаров, учитывая реализацию в дисконт-магазинах. В торговом предприятии компании ООО «Адидас» в рамках текущей проблемы необходимо выделение обособленного подразделения по управлению запасами. В частности, учитывая внедрение программы PR, необходимо нанять одного специалиста в торговое предприятие ООО «Адидас» г. Красноярск отвечающего за мониторинг запасов по согласованным артикулам.

Известно, что прямые руководители есть у каждой команды баеров. Следовательно, нанимать нового специалиста было бы неэффективно с точки зрения затрат для компании. Поэтому наиболее оптимальным является назначение руководителем данного подразделения одного из текущих руководителей.

Для того чтобы реализовать внедрение программы PR, потребуется, прежде всего, разработать инструмент для работы с ней. На данный момент все данные об уровне запасов, будущих и прошлых поставках, отгрузке в магазины, прогнозе продаж, находятся в различных отчетах на основе Excel. Разработанный инструмент будет включать в себя все вышеперечисленную информацию, что позволит использовать его в качестве инструмента реагирования, как на колебания спроса, так и сбои в поставках. Основной же целью инструмента будет принятий решения о заказе артикулов. В данном инструменте необходимо иметь следующую информацию:

- полностью заполненную классификацию артикулов;
- момент запуска артикула;
- момент окончания продаж артикула;
- название артикула;
- номер артикула;

- категория артикула;
- тип товара артикула;
- пол и т.п.

Для того, что принять решения о том, надо ли размещать заказ на артикулы, сколько размещать, к какой неделе он будет нужен на складе и в магазинах, необходимо следовать следующему алгоритму принятия решений:

- специалист по закупкам отслеживает текущие продажи по артикулам после их даты запуска;
- если прогнозируемые продажи превышают текущие на 50% или более после второй недели продаж, артикул рассматривается как потенциальный артикул для дозаказа, который не должен превышать 26%;
- для выбранных артикулов рассчитывается терминальный запас на конец сезона в случае размещения на следующей недели;
- далее для выбранных артикулов создается прогноз по уровню запаса в магазинах с целью обеспечения минимального уровня, который исходит из количества размеров для определенных типов товара, например, 6 для обуви, 10 для обуви;
- затем специалист по закупкам выбирает время, когда ему необходимо получить артикул, которое должно приходится на период продаж по полной цене; в противном случае, возникает риск того, что затраты на авиаперевозку превысят полученные продажи на распродаже;
- в начале следующей недели происходит размещение заказа с последующей возможностью очередного размещения;
- если прогнозируемые продажи находятся на одном уровне или ниже по сравнению с текущими, артикул будет рассмотрен на следующем этапе размещения;
- на следующей неделе специалист по закупкам так же отслеживает продажи по уже запущенным артикулам, а так же новым артикулам. По обоим типам артикулам условия должны соответствовать пункту 2 для

размещения заказа. Артикул может быть снят с программы по истечению возможности его производства на фабриках, учитывая мощности фабрики и сезонность товара.

Для более эффективного использования программы быстрого реагирования так же необходимо будет наладить координацию с фабриками. Это можно сделать путем снижения доли снятых артикулов с программы после передачи прогноза на фабрики. Однако, на других рынках в 2016 г. случались ситуации, когда фабрики отказывались сотрудничать с некоторыми рынками из-за того, что они сняли почти что все запланированные объемы на PR. Это привело к тому, что зарезервированные мощности оказались неиспользованными, и фабрики начали нести упущеные издержки. Как уже было описано ранее, другие рынки не имеют возможности осуществлять заказа по программе PR на еженедельном уровне. Это происходит из-за того, что глобально Адидас является оптовиком спортивных товаров и экипировки, из чего следует наличие категорий запасов, сильно отличающихся от категорий, существующих на территории России и СНГ. В случае внедрения программы для нашего рынка, баеры смогут принимать решения о заказе на недельном уровне, из-за использования более простых материалов по ключевым категориям, таким как тренинг. Это позволит наладить сотрудничество с фабриками в Турции, с которых будет осуществляться самая быстрая из возможных доставок среди других фабрик.

Плановое поступление запасов в размере текущей потребности будет рассчитано, учитывая данные факторы воздействия:

- дополнительная возможность размещения заказов на согласованный список артикулов каждую неделю по предварительному резервированию мощностей фабрик;
- мониторинг запасов на еженедельной основе и отслеживание отклонения фактических продаж от плановых продаж;

- возможность корректировки размера заказа на основе еженедельного мониторинга текущих запасов и дополнительных поставок в будущем.

Изменения среднего хронологического уровня запасов будет рассчитано на основе 20 артикулов (они были отобраны на основе ABC анализа внутри категории за сезон), что составило 7% в среднем. Базой для расчетной стоимость заказа будет являться предыдущая стоимость запасов за 2014 год, а так же ее снижение на 7%. Помимо всего прочего, внедрение данного проекта подразумевает найм новых сотрудников, т.к. в данный момент у каждого баера существует много обязанностей по размещению и мониторингу заказов, а также отслеживанию продаж по своим категориям. Как результат, будет работать специалист отдела по управлению запасами со средней заработной платой 30 тыс. рублей в месяц.

После реализации проекта можно ожидать следующих результатов:

- увеличение выручки за счет уменьшения доли упущенных продаж;
- увеличение постоянных затрат за счет выплаты заработной платы новому сотруднику отдела управления запасами;
- уменьшение уровня переменных затрат путем снижения потерь от иммобилизации средств в запасах;
- уменьшение стоимости запасов за счет снижения уровня запасов.

Во второй главе данной работы было выявлено, что товар из Китая доставляется в Москву (в представительство России), а потом доставка осуществляется по всем торговым точкам, в том числе в г. Красноярск. Необходимо отметить тот факт, что наиболее оптимальной является доставка в Красноярск напрямую из Китая. Из Китая автотранспортом доставляют одежду в картонных коробах на железнодорожную станцию. Промежуточное хранение товара до набора вагонной партии осуществляется в пристанционном складе. Затем происходит загрузка вагонов, прием товара проводниками, оформление таможенных документов, передача вагонов железной дороге. В дальнейшем вагоны направляются в Россию и поступают на один из таможенных складов г.

Москвы. Здесь происходит выгрузка, таможенный досмотр и выдача товара собственнику, т. е. ручная погрузка товара в автомобили и доставка на склад собственника.

Нерациональность применяемой схемы заключается в том, что по территории России, вплоть до г. Москвы, груз перевозится по железной дороге под таможенными пломбами по высоким тарифам. В таких условиях целесообразна разработка проекта логистической системы, позволяющего ликвидировать перечисленные выше недостатки.

Проведем расчет экономических издержек действующей схемы поставки с Китая через г. Москву. За 2016 год магазин «Адидас» получает 10 тонн товара для реализации.

Таблица 3.1

Сравнительный анализ действующей схемы поставки г. Донгуан –  
г. Красноярск (2016 г.)

Показатель	Значение	
	По действующей схеме	По предлагаемой схеме
1. Количество закупаемой в Китае продукции, т\год	10	10
2. Тариф за транспортировку по железной дороге 1 тонны импортного груза от г. Донгуан до г. Москвы (Красноярска), руб.\т	64370	38997
3. Тариф за ручные погрузочные - разгрузочные работы в Московском (Красноярском) таможенном терминале, руб.\т	3320	1700
4. Тариф за ж\д (автомобильные) перевозки грузов фирмы от г. Москвы (таможенного склада в Красноярске) до склада магазина «Адидас» в г. Красноярске, руб.\т	22440	3997
5. Годовой размер дополнительных затрат необходимых для реализации предлагаемой схемы товародвижения, тыс\год	-	416258
Итого затрат в год	901300	446940

Чтобы доставить 10 тонн продукции из Китая в г. Москву необходимо рассчитать расходы на доставку:

$$64370 * 10 + 3320 * 10 + 22440 * 10 = 901300 \text{ руб./год.}$$

Рассчитаем затраты на доставку 10 тонн товара из Китая в г. Красноярск:

$$10 * 38997 + 10 * 1700 + 10 * 3997 = 227880 + 9000 + 21960 = 446940 \text{ руб/год}$$

Годовая экономия составит 454360 руб.

Необходимо учесть дополнительные затраты торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска.

Далее разработаем рекомендации по оптимизации внешнеэкономической деятельности ООО «Адидас» г. Красноярска.

### 3.2 Рекомендации по оптимизации внешнеэкономической деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска

Для реализации выше представленной логистической схемы предприятию необходимо принять в штат нового сотрудника-логиста.

Логист выполняет следующие должностные обязанности:

1. Внедряет, налаживает деятельность логистических систем в организации.
2. Составляет планы, прогнозы снабжения товарами.
3. Анализирует условия договоров поставок.
4. Составляет, своевременно размещает заказы на поставки.
5. Контролирует заключение договоров с транспортными компаниями, выполнение их условий и результаты поставок.
6. Следит за материальным техническим снабжением организации.
7. Готовит бюджет на логистическую деятельность и контролирует его соблюдение.

8. Осуществляет инвентаризацию запасов, контролирует их размер и состояние.

9. Планирует размеры запасов для непрерывного производства с учетом хранения и их обслуживания.

10. Участвует в планировании производства продукции, в управлении производственными процессами.

11. Определяет расходы на создание, хранение запасов, затраты на приобретение, эксплуатацию мест хранения.

12. Налаживает складскую работу, устанавливает виды, количество складского оборудования, расходы на хранение.

13. Устанавливает условия поставки продукции, координирует деятельность по приему, хранению продукции.

14. Ведет деятельность по улучшению процессов поставки материалов, продукции внутри организации.

15. Налаживает таможенное оформление товаров.

16. Выбирает перевозчика продукции, заключает договоры на транспортно-экспедиционное обслуживание, связанное с доставкой грузов.

17. Готовит планы транспортировки.

18. Налаживает технологический процесс перевозки; обеспечивает документооборот логистических процессов.

19. Исследует качество транспортировки, своевременность доставки товаров.

20. Взаимодействует с персоналом структурных подразделений организации.

21. Устанавливает риски в логистике. Налаживает страхование оборудования, товаров, материалов, ответственности перевозчиков.

22. Обеспечивает сохранность товаров при транспортировке, хранении.

В табл. 3.2 представим расчет затрат по обеспечению необходимыми трудовыми ресурсами в связи с внедрением данного проекта.

Из табл. 3.2 видно, что для внедрения проекта потребуется персонал в количестве 1 чел.

Таблица 3.2

Текущие затраты по внедрению дополнительного специалиста «логиста» в торговое предприятие ООО «Адидас»

Профессия	Ко-во, чел.	Оклад	Заработка плата в мес., руб.	Затраты на заработную плату в год, руб.	Год.Фонд з/п сотрудника с начислениями
Логист	1	20000	30000	360000	4680000
Всего	1	20000	30000	360000	4680000

Годовой фонд оплаты составит со всеми отчислениями в соответствующие фонды 468720 руб.:

- заработка плата за год составит 360000 руб.;
- страховые взносы составляют 30,2%, таким образом, страховые взносы составляют 108720 руб.

Далее в табл. 3.3 представим планируемые затраты на организацию рабочего места логиста.

Таблица 3.3

Планируемые затраты на организацию рабочего места логиста

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Компьютер	1	18000
Компьютерный стол	1	4500
Письменный стол	1	3500
Компьютерное кресло	1	4000
Итого:	-	30000

Согласно данным, представленным в табл. 3.3, можно сделать вывод о том, что для реализации рабочего места нового сотрудника «логиста» в

торговое предприятие ООО «Адидас» г. Красноярска разовые затраты составят в размере 30000 рублей и текущие ежегодные затраты составят в сумме 468720 рублей.

### 3.3 Экономическая оценка рекомендаций по совершенствованию международной логистической деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска

Определим экономическую эффективность новой логистической схемы товародвижения (табл. 3.4).

Таблица 3.4  
Экономическая эффективность новой логистической схемы товародвижения  
Китай – г. Красноярск в торговое предприятие ООО «Адидас», руб.

Показатели	Значение		Экономия и затраты
	По действующей схеме	По предлагаемой схеме	
1. Стоимость годового количества закупаемой продукции в Китае, руб.	4800000	-	-
2. Годовая экономия, получаемая от разницы железнодорожных тарифов за перевозку импортного и внутреннего грузов	901300	446940	454360
3. Годовая экономия, получаемая от разницы стоимости погрузочно -разгрузочных работ по двум схемам товародвижения	33200	17000	16200
4. Годовая экономия, получаемая от ликвидации ж/д перевозок по России.	-	-	224400
5. Затраты на схему товародвижения	-	498720	498720
6. Годовой экономический эффект (Эф) внедрения			4996240
7. Срок окупаемости затрат, необходимых для реализации предлагаемой схемы товародвижения, лет	-	-	0,10

В год торговому предприятию ООО «Адидас» требуется 10 тонн продукции для реализации.

Определим годовую стоимость количества закупаемой продукции:

В 1 тонне груза 100 коробов товара, закупочная цена партии 4800 рублей.

1. Определение годовой экономии от организации приемки продукции от заводов на складе фирмы, организованном в Красноярске:

$10 * 100 * 4800 = 4800000$  руб. - стоимость годового количества закупаемой продукции в Китае;

2. Определение годовой экономии, получаемой от разницы железнодорожных тарифов за перевозку импортного и внутреннего грузов мы находили в табл.3.1

3. Определение годовой экономии, получаемую от разницы стоимости погрузочно-разгрузочных работ по двум схемам товародвижения:

$3320 * 10 = 33200$  руб. - годовая стоимость погрузочно-разгрузочных работ по первоначальной схеме;

$1700 * 10 = 17000$  руб. - годовая стоимость погрузочно-разгрузочных работ по предлагаемой схеме;

$33200 - 17000 = 16200$  руб. - годовая экономия, получаемая от разницы стоимости погрузочно-разгрузочных работ по двум схемам товародвижения.

4. Определение годовой экономии, получаемой от ликвидации ж\д перевозок по России (от таможенного склада до склада фирмы):

$22440 * 10 = 224400$  руб. - годовая экономия, получаемая от ликвидации ж\д перевозок по России.

5. Определение годового экономического эффекта (Эфе) от внедрения оптимизированной схемы товародвижения одежды марки «Адидас»:

$$\text{Эфе} = 4800000 + 454360 + 16200 + 224400 - 498720 = 4996240 \text{ руб.}$$

6. Определение срока окупаемости использования предлагаемой схемы товародвижения рассчитывается по формуле (3.1):

$$T = K / \text{Эфе}, \quad (3.1)$$

где Т – срок окупаемости,

К – годовой размер дополнительных затрат необходимых для

реализации предлагаемой схемы товародвижения;

Эфе – годовой экономический эффект.

$$T = 498720 / 4996240 = 0,10 \text{ года}$$

Для совершенствования схемы товародвижения нам потребуется затратить 416258 тыс. руб., что значительно ниже использования действующей схемы товародвижения.

В результате предложенных рекомендаций получает ежегодно дополнительную прибыль в размере 4996,24 тыс. руб. Для дальнейшего использования этих ежегодных финансовых средств можно предложить 2 стратегии их использования:

- расширение деятельности;
- совершенствование деятельности магазина.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных рыночных условиях логистическая система является одним из ключевых аспектов деятельности предприятий.

Существует множество определений логистики, но самым распространенным является следующее: логистика - процесс управления движением и хранением сырья и готовой продукции в хозяйственном обороте с момента уплаты денег поставщикам до момента получения денег от потребителей. Объектом логистического управления являются потоки, потоковые процессы, любые процессы, связанные с перемещением.

Основной задачей логистики является оптимизация внутренних и внешних материальных потоков, а также сопутствующих им информационных и финансовых потоков, оптимизация бизнес-процессов с целью минимизации общих затрат ресурсов. Самым крупным партнером России является Китай. Сегодня логистика в Китае признана одной из наиболее перспективных отраслей. Логистика определяет экономическое развитие страны.

В работе рассмотрена деятельность транснациональной компании ООО «Адидас» (на примере торгового предприятия «Адидас» в г.Красноярске, которое осуществляет поставки реализуемых товаров из Китая.

Фирменное наименование организации - общество с ограниченной ответственностью «AdidasGroup». В настоящий момент является материнской компанией для «Адидас», «Рибок».

Организация «AdidasGroup» является обществом с ограниченной ответственностью и создано в соответствии Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Торговое предприятие ООО «Адидас» расположено в России (г. Красноярск) в торговом центре «Мега» на улице пр-т им. Газеты Красноярский рабочий 27, стр. 78. Был открыт в августе 2002 года.

Деятельность торгового предприятия ООО «Адидас» в г. Красноярске за период 2014 – 2016 гг. характеризуется ростом выручки от продаж, ростом рентабельности продаж, ростом рентабельности основных и оборотных средств. Показатель среднегодовой выработка одного работающего, характеризующий эффективность использования трудовых ресурсов, в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, увеличился на 9,25 тыс. руб. или на 0,35%. В 2016 году, по сравнению с 2015 годом, показатель увеличился на 117,89 тыс. руб. или на 4,45%. Кроме того, на протяжении анализируемого периода увеличивается также производительность труда торгово-оперативного персонала, что является положительным фактором для исследуемого предприятия. Чистая прибыль предприятия в отчетном периоде, по сравнению с предыдущим, увеличилась незначительно – на 59 тыс. руб. или на 0,84%

Рассмотрев основные преимущества прямой доставки из Китая в торговое предприятие ООО «Адидас» города Красноярска выяснили основные преимущества:

1. наличие в городе Красноярске таможни;
2. возможность перевезти партию максимально быстро, поскольку в этом случае маршрут планируется заранее, с учетом желаемых сроков транспортировки и ее стоимости.
3. оформление груза также существенно упрощается, что ускоряет прохождение таможенного контроля и позволяет оперативно доставить товар;
4. если речь идет об опте, именно прямые перевозки являются наилучшим вариантом, ведь суммарная экономия времени и денежных средств – достаточно ощутима.

Анализ деятельности предприятия показал, что за последние 3 года предприятия имеет устойчивую тенденцию к росту основных показателей, характеризующих финансовую эффективность.

Так как товар с Китая доставляется сначала в г. Москву, а потом уже по точкам сбыта продукции, затраты из - за этого во много раз выше, чем если бы поставка товаров была напрямую из Китая в г. Красноярск.

Недостатки распределения товаров через г. Москву:

1. недостаточно высокая скорость перевозки на небольших расстояниях, с Китая до Москвы товар будет идти дольше, чем с Китая до Красноярска;

2. ограниченное число перевозчиков, что снижает конкуренцию и приводит к монополизации рынка тариф перевозки до Москвы значительно выше, чем до Красноярска;

3. низкая транспортная доступность грузополучателей и грузоотправителей по железной дороге (зачастую они не имеют собственных железнодорожных подъездных путей), что требует использования автомобильного транспорта на начальных и заключительных этапах доставки товаров.

Т.к. поставщик находится к г. Красноярску ближе, чем головное предприятие ООО «Адидас», а так же то, что в г.Красноярске есть Красноярская таможня, были предложены следующие рекомендации для ООО «Адидас» (торгового предприятия ООО «Адидас» в г. Красноярск):

1. Изменение схемы товародвижения поставки товара с г. Донгуан в г.Красноярск через г.Москву на прямую поставку с г. Донгуан в г. Красноярск, на чем мы существенно сэкономили;

Годовой размер дополнительных затрат , необходимых для реализации предлагаемой схемы товародвижения равен 446940 рублей в год.

2. Введение должности специалиста логиста г в торговое предприятие ООО «Адидас» г. Красноярска, который отвечает за своевременную поставку товара в торговое предприятие ООО «Адидас» в г. Красноярске, согласует взаимодействия ООО «Адидас» в г. Красноярске с головным предприятием в г. Москве в соответствии с разработанными и утвержденными технологическими

схемами и проводит исследования основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды продукции, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции; формирует потребительский спрос на выпускаемую продукцию, выявляет требования к качественным характеристикам товара.

В целом предложены рекомендации по изменению схемы товародвижения из Китая в г. Красноярск на прямую, а не через г. Москву; введение должности логиста в торговое предприятие «Адидас» г. Красноярска, который будет отвечать за поставки из Китая.

Затраты равны 416258 тыс.рублей, а так же экономии в сумме 224400 тыс. рублей.

Затраты окупятся за 0,10 года.

Предложенные рекомендации целесообразно внедрить в деятельность торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска.

В результате предложенных рекомендаций получает ежегодно дополнительную прибыль в размере 4996,24 тыс. руб. Для дальнейшего использования этих ежегодных финансовых средств предложены 2 стратегии их использования:

- расширение деятельности;
- совершенствование деятельности торгового предприятия ООО «Адидас» г. Красноярска.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина, М.С. Финансовый анализ коммерческой деятельности [Текст] / М.С. Абрютина. – М.: Финпресс, 2015. – 300 с.
2. Абрютина, М.С. Экономический анализ торговой деятельности [Текст] / Абрютина М.С.– М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 500 с.
3. Азовский, И.П. Внешнеторговые перевозки железных дорог Китая. Сегодня и завтра [Текст] / И.П. Азовский – М.: Кн. Мир, 2014. – 300 с.
4. Аникина, Б.А. Логистика [Текст] / Б.А. Аникин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 170 с.
5. Баканова, М.И. Экономический анализ в торговле [Текст] / М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 400 с.
6. Беспалов, Р.С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки [Текст] / Р.С. Беспалов. – М.: Вершина, 2015. – 359 с.
7. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] / А.М Гаджинский. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2007. – 256 с.
8. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ [Текст] / Л.Т Гиляровская. 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 615 с.
9. Гребнева, А.И. Экономика торгового предприятия [Текст]/ А. И. Гребнева– М. : Экономика, 2015. – 337 с.
10. Голубков , Е.П. Исследование и анализ рыночной ситуации [Текст] / Е.П.Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - №2. – 103 с.
11. Голубков, Е.П. Сегментация и позиционирование [Текст] / Е.П.Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. - №4. – 124 с.
12. Гурова, Т. Новости национального потребления [Текст] / Т. Гурова, Д.Медовников, А. Новиков, Д. Рогачкова // Эксперт. – 2015. - №5. – 16 с.
13. Гэбэй, Дж. Маркетинг: новые возможности [Текст] / Дж.Гэбэй : Пер. с англ. К.Ткаченко. – М: Файр-Пресс. - 2015. – 38 с.

14. Делоновости [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://delonovosti.ru>
15. Должностная инструкция маркетолога [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://instrukciy.ru/>
16. Друзик, Я.С. Мировая экономика в начале века [Текст] / Я.С. Друзик // Минск: Экономпресс.- 2014.- 102 с.
17. Иевлев, В.Ю. Товарный знак и продвижение товара на рынке [Текст] / В.Ю.Иевлев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2015. - №3. – 105 с.
18. История развития логистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fsoler.com/>
19. Международная логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knigi-uchebniki.com/>
20. Международная логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.malb.ru>
21. Мирожина, Л.Б. Транспортная логистика [Текст] / Л.Б. Мирожина. – М.: Издательство “Экзамен”, 2014 – 512 с.
22. Неруш, Ю.М. Практикум по логистике [Текст] / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. – М.: ТК Велби, Проспект, 2014. –304 с.
23. Памбухчиянс, В.К. Коммерция и технология торговли [Текст]: учебник для ВУЗов. / Ф.Г. Панкратов, В.К. Памбухчиянс. – М.: Маркетинг, 2015. – 220 с.
24. Рейфе, М.Е. Организация развития логистической деятельности на оптовом рынке [Текст] / М.Е. Рейфе. – СПб., 2014. – 210 с.
25. Савельева, А.А. Основные аспекты успешной логистики на предприятиях [Текст] : учебник / А.А. Савельева - М: ИНФРА-М, 2015. – 125 с.
26. Семченко, В.Н. Логистика [Текст] : учебник / В.Н. Семченко - М: ИНФРА-М, 2013. – 432 с.

27. Скляренко, В.К. Экономика предприятия [Текст]: учебник. / В.К. Скляренко, В.М. Прудников. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
28. Скоробогатова, Т.Н. Логистика [Текст]: учебное пособие. 2-е изд. / Т.Н. Скоробогатова. – Симферополь: ООО "ДиАйПи", 2015. – 116 с.
29. Смехов, А.А. Основы транспортной логистики: учебник для вузов. [Текст] / А.А. Смехов. – М.: Транспорт, 2015. – 540 с.
30. Устав магазина «Адидас» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adidas.ru/>
31. Шаповалова, О.Г. Логистика [Текст] : учебник / О.Г. Шаповалова - М: ИНФРА-М, 2014. – 567 с.
32. Щербаков, В.В. Основы логистики [Текст]: учебник для ВУЗов. / В.В. Щербаков. – СПб.: Питер, 2015. –312 с.
33. Фаминский, И.П. Глобализация экономики и внешнеэкономические связи России [Текст] / И.П. Фаминский // Мировая экономика. - 2013. - 448 с.
34. Makaryan A.S. Socio-economic significance of the activities of TNCs / A.S. Makaryan. 2014. P.105.
35. Movsesian A.G. American TNCs in today's global economy / A.G. Movsesian. 2015. P.65.
36. Movsesian A.G. Current trends in the development and management TNK. Problems of theory and practice of management. 2014. P.143.
37. John D.D. International business: the external environment and business operations / D.D. John. 2013. P.73.
38. Movsesian A.G. Transnational capital and national states. World Economy and International otnosheniya / A.G. Movsesian, S.Ognivtsev. 2016. P.119.

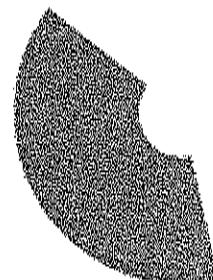
Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

## Отчет о проверке № 1

ФИО: Евгансева Дарья  
дата выгрузки: 19.06.2017 07:06:24  
пользователи: [dasha33-54@mail.ru](mailto:dasha33-54@mail.ru) / ID: 3483462  
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»  
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

### Информация о документе

№ документа: 3  
Имя исходного файла: Черкашина Т.В. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ \_АДИДАС\_ \_НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ОБО  
\_АДИДАС\_ \_Г.КРАСНОЯРСК\_.docx  
Размер текста: 623 кб  
Тип документа: Не указано  
Символов в тексте: 122049  
Слов в тексте: 14229  
Число предложений: 911



### Информация об отчете

Дата: Отчет от 19.06.2017 07:06:24 - Последний готовый отчет  
Комментарии: не указано  
Оценка оригинальности: 60,73%  
Заимствования: 39,27%  
Цитирование: 0%

Оригинальность: 60,73%  
Заимствования: 39,27%  
Цитирование: 0%

### Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
4.88%	[1] Анализ лучших практик в области совершенствования системы управления запасами торговых компаний - Управление торговыми запасами в ООО "Адидас". Студенческая библиотека онлайн	<a href="http://studbooks.net">http://studbooks.net</a>	08.12.2016	Модуль поиска Интернет
4.84%	[2] Скачать электронную версию	<a href="http://moluch.ru">http://moluch.ru</a>	15.11.2016	Модуль поиска Интернет
4.74%	[3] Международная логистика: проблемы, возможности, решения   Публикация в журнале «Молодой ученый»	<a href="http://moluch.ru">http://moluch.ru</a>	01.10.2016	Модуль поиска Интернет



Общество с ограниченной ответственностью "РемСтройТорг"  
ИНН 2461031942/КПП 246101001 ОГРН 1162468073514  
660003 г. Красноярск ул. Гладкова д.4 оф. 8-26  
Тел.: +7(391)295-85-06 E-mail: 2958506@mail.ru

## РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Черкашиной Татьяны Евгеньевны  
Ф.И.О.

группы 12347 кафедры Маркетинга и экономики

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.01 Экономика (профиль Маркетинга)  
полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование международной логистической деятельности  
на примере транспортной компании "Афидас" (на примере биробиджанского  
предприятия ООО "Афидас", г. Краснодар)  
полное наименование темы согласно приказу  
Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 88  
страницах, 13 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы Тема работы не выходит за рамки вложенной  
актуальности. Оптимизация логистической деятельности транспортной  
компании поданный дает существенное экономическое  
значение.

2. Логическая последовательность В работе дана краткая характеристика  
транспортной компании. В первой главе отмечено, что транспортная  
компания имеет высокую степень централизации. Во второй главе исследовано  
предприятие ООО "Афидас" (г. Краснодар). В третьей главе предложены  
мероприятия по оптимизации складской работы на предприятии.

3. Положительные стороны работы Использование международной транспортной  
логистики для транспортной компании "Афидас". Приведены  
правильные предложения по совершенствованию ее деятельности  
внешне (на примере г. Краснодара)

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Предложенные  
решения обоснованы экономическими расчетами,  
имеются! организационные составляющие технической

5. Полнота проработки литературных источников

Приведено 38 источников

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций

Составлено в соответствии с требованиями

7. Недостатки работы не обнаружено

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Рекомендуется по  
внедрению предложенных генеральных планов в городские градостроительные  
планировочные документы "АДИП-Г" (г.Краснодар) из Китая

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Перкальчук Анастасия Ф.И.О.

Статья Евгения

присвоения ему (ей) квалификации бакалавр

Рецензент Комиссионная Вафим Акоповича, заместитель директора ФГУП «ГИРОСКОП»  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«17» 06 2017 г.

подпись рецензента

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Черкашиной Татьяны Евгеньевны  
Ф.И.О.

группы 123М кафедры Мировой экономики  
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.01 Экономика (направление Мировая экономика)  
полное наименование специальности (направления)

на тему Совершенствование международной экономической  
деятельности транснациональных компаний "Афдас" (на примере турецкого  
предприятия ООО "Афдас", г. Красноярск) полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит  
пояснительную записку на 38 страницах, 13 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Актуальность и значимость темы  
анализа мирового опыта в области  
развития транснациональных компаний  
и их международной деятельности  
и предложить ей оптимизацию

2. Логическая последовательность Работа выполнена в логической последовательности  
анализа мирового опыта в области  
развития транснациональных компаний. Во второй главе приведены меры по оптимизации  
транснациональных компаний на примере турецкой компании «Афдас». В третьей  
главе разработан рекомендации по совершенствованию ее деятельности.

3. Положительные стороны работы Предложены здравые, обоснованные  
и способы решения проблем. Рекомендации направлены на улучшение  
деятельности транснациональных компаний «Афдас» посредством внедрения  
(г. Красноярск)

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений  
Предложенные рекомендации обоснованы на основе  
анализа мирового опыта в области  
развития транснациональных компаний. Рекомендации направлены на улучшение  
деятельности транснациональных компаний «Афдас» посредством внедрения  
рекомендаций в практику.

5. Полнота проработки литературных источников В работе с использованием  
литературных источников предложено 38 литературоведческих источников

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Составление  
работы проведено в соответствии с требованиями

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

работа выполнена самостоятельно

8. Недостатки работы исполню. Был быстрее реагировать на поступающие за осенний период предложения

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы отработаны все  
потребующие компетенции

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Сабанова Елена  
Руслановна, доцент, к.э.н., зав. кафедрой экономики  
Ф.И.О., учёное звание, степень, должность  
«16» 06 2017 г.

  
подпись руководителя