



**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(СПБГЭУ)**

Факультет Бизнеса, таможенного дела и экономической безопасности  
Кафедра Логистики и управления цепями поставок

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
на тему: «Совершенствование закупочной логистики торгового предприятия»

Направление 38.03.06 Торговое дело

Направленность Маркетинг и логистика в торговом бизнесе

Обучающаяся группы ТД-1602

Очной формы обучения

Гладченко Ольга Андреевна

\_\_\_\_\_

**Руководитель ВКР** к.э.н. Иванова Дарья Павловна

\_\_\_\_\_

Нормоконтроль пройден «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_

«Допущена к защите»

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Зав.кафедрой д.э.н., профессор

Щербаков Владимир Васильевич

\_\_\_\_\_

Санкт-Петербург

2020 г.

## РЕФЕРАТ

с. 86, рис. 12, табл. 12, прил. 1, ист. 50.

### ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА, ПОСТАВЩИКИ, СЕТЕВОЕ ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДРОГЕРИ, ИННОВАЦИИ

Объект исследования - ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»

Предмет исследования - закупочная логистика ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»

Цель работы – разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию логистики закупок торгового предприятия.

Методы и методология исследования: анализ, мониторинг документов, метод статистических обобщений, экономико-математические методы, классификация.

В процессе работы проводилось изучение особенностей закупочной логистики сетевых торговых предприятий, инноваций в закупочной деятельности, анализ рынка дрогери в России и экономической деятельности компании ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн», а также организации закупочной логистики на данном предприятии.

В результате разработаны рекомендации по совершенствованию закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн».

Степень внедрения – приняты к рассмотрению.

Эффективность разработок определяется увеличением прибыли компании за счёт заключения договора поставок с производителем экологичной продукции, которая способна удовлетворить растущий спрос на экотовары, а также за счет аренды дополнительных складских площадей в периоды роста спроса.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ ЗАКУПОК ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1. Сущность, цели и задачи логистики закупок на сетевом торговом предприятии	7
1.3. Инновации в закупочной логистике торговых предприятий	21
2. АНАЛИЗ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭРА ЭЙЧ ПИ СИ ДИСТРИБЬЮШН»	30
2.1. Анализ рынка дрогери в России	30
2.2. Характеристика предприятия	39
2.3. Анализ взаимодействия с поставщиками	50
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ ООО «ЭРА ЭЙЧ ПИ СИ ДИСТРИБЬЮШН»	58
3.1. Основные направления совершенствования закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»	58
3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	77

## ВВЕДЕНИЕ

Закупочная логистика играет ключевую роль при организации деятельности сетевых торговых компаний, потому что именно от ее грамотной организации зависит не только распределение и реализация продукции, но и вся деятельность компании, в том числе ее конкурентное преимущество. В эпоху Четвертой Промышленной Революции оптимизация закупок с помощью цифровой трансформации позволяет ускорить оборачиваемость средств компании, оптимизировать издержки, обеспечить наиболее полное и качественное удовлетворение спроса потребителей.

Осуществляя закупочную логистику на сетевом торговом предприятии, важно выстраивать долгосрочные взаимоотношения с поставщиками. При этом необходимо принимать во внимание запросы потребителей на рынке, условия и принципы логистического взаимодействия с другими контрагентами в цепях поставок.

Данные вопросы приобретают наибольшее значение в кризисной ситуации, сложившейся на рынке в условиях пандемии и связанных с этим ограничений. Во-первых, в условиях вынужденной самоизоляции снизился уровень покупательской способности, соответственно, изменились потребительские предпочтения. Во-вторых, из-за быстрого распространения коронавирусной инфекции COVID-19 по всему миру были закрыты границы с иностранными государствами. Это неизбежно приводит к изменениям в закупочной логистике сетевых торговых предприятий. В частности, для решения вопроса о нахождении альтернативных поставщиков на территории РФ при условии, что качество продукции соответствует заявленным требованиям. В-третьих, существенное преимущество в сложившихся обстоятельствах приобретает возможность субъектов в цепях поставок адаптироваться к быстроизменяющимся условиям внутренней и внешней среды.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию логистики закупок торгового предприятия.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть особенности организации логистики закупок розничного торгового предприятия;
- определить влияние закупочной деятельности на этапы логистического цикла торгового предприятия;
- проанализировать рынок дробери в России;
- провести анализ логистической деятельности ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»;
- исследовать особенности организации логистики закупок ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»;
- изучить взаимодействие ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» с поставщиками;
- выявить проблемы, существующие в организации системы закупок ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»;
- провести экономическое обоснование предложенных мер по совершенствованию закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн».

Для решения поставленных задач использованы такие методы исследования, как: анализ литературных источников, статистических данных, выявление трендов, методы классификаций и группировок и т.д.

Объект исследования - ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн».

Предмет исследования – закупочная логистика ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн».

Информационными материалами для выполнения работы послужили: учебники и учебные пособия; аналитические обзоры; статьи в периодических изданиях, в том числе размещенные в электронных библиотеках и на других ресурсах в сети Интернет; официальный сайт торговой сети «Улыбка радуги»; внутренняя информация ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе отражены сущность, цели и задачи логистики закупок на сетевом торговом предприятии, охарактеризовано и проанализировано содержание основных этапов закупочной деятельности, выявлен ряд основных проблем, которые замедляют развитие закупочной логистики в России. Проведен анализ особенностей организации закупочной деятельности сетевого торгового предприятия и ее изменений в условиях пандемии. Дана оценка инновационных технологий и информационных систем, применяемых в закупочной логистике торговых предприятий.

Во второй главе проведен анализ рынка дрогери в России, выявлены основные конкуренты формата дрогери, а также дана характеристика ключевых тенденций на рынке и в поведении потребителей. Также дана характеристика предприятия, составлена основная схема движения логистических потоков проанализированы конкуренты, составлена и проанализирована организационная структура управления компанией. Выявлены основные условия взаимодействия с поставщиками, дана оценка единой информационной платформы для поставщиков, проведен сравнительный анализ доли продаж определенных торговых марок в разных сегментах в период пандемии.

В третьей главе описаны основные направления совершенствования закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн», а также рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий. В результате внедрения данных предложений у компании повысится прибыль, они смогут удовлетворять растущий спрос потребителей, а также соответствовать изменяющимся тенденциям на рынке и в поведении потребителей. Достигать таких изменений позволит заключение договора на поставку экологичных товаров, а также увеличение складских площадей.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ ЗАКУПОК ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Сущность, цели и задачи логистики закупок на сетевом торговом предприятии**

В современных условиях рыночной экономики большинство торговых компаний определяют для себя создание и развитие закупочной логистики как приоритетные направления для совершенствования, поскольку повышение эффективности логистики закупок позволяет предприятиям увеличивать их конкурентоспособность и прибыльность.

В экономической литературе довольно часто термины «логистика снабжения» и «закупочная логистика» используют как синонимы. На самом деле эти два понятия являются взаимосвязанными, но не идентичными, потому что различается смысловое значение базовых понятий «закупка» и «снабжение». Таким образом, термин «закупка» обозначает процесс покупки, который включает в себя: анализ рынка поставщиков, непосредственный выбор поставщика и согласование с ним цены, оформление сделки купли-продажи. Термин «снабжение», в свою очередь, имеет более емкое значение и предусматривает различные способы приобретения (поставка, аренда, лизинг, купля-продажа, совместная деятельность или использование ресурсов) и связанные с ними дополнительные условия (особые условия поставки, тип грузопереработки, способ транспортировки и т.д.) [18]. Следовательно, определение термина «закупочная логистика» формулируется следующим образом:

Закупочная логистика – изучает закономерности материального потока при организации деятельности торгового предприятия или обеспечения внутрипроизводственных потребностей материально-технических ресурсов в нужное время, в требуемом количестве, в нужной форме и по конкретной цене [3].

На сегодняшний день осуществление закупок сетевыми торговыми предприятиями постоянно усложняется. Это обусловлено рядом причин: глобализация торговых рынков, ужесточение санкций, необходимость приспособливаться в условиях «торговых войн». Поэтому, для достижения основной цели закупоч-

ной логистики: приобретение требуемого количества материальных ресурсов установленного качества с наименьшими затратами [24], необходимо постоянно следить за изменениями на рынке и своевременно к ним адаптироваться.

Основными задачами, которые решаются в данной функциональной области являются:

1. Определение потребности в закупках.
2. Выбор поставщиков и взаимодействие с ними.
3. Заключение договоров
4. Формирование бюджета закупок.
5. Организация физического товародвижения.
6. Контроль за исполнением договора.

Волгин В.В. в своих работах выделяет ряд принципов, которые характерны для закупочной логистики:

- планомерность – доставка товаров в соответствии с графиком поставок;
- ритмичность – поступление товаров через равные временные интервалы, что позволит оптимально работать всем звеньям цепи поставок;
- оперативность – возможность быстро реагировать на изменяющийся спрос;
- экономичность – снижение затрат на все закупочные процессы с помощью эффективного использования ресурсов;
- технологичность – внедрение и применение инновационных технологий закупок и поставок [5].

Как правило, закупка продукции сетевыми торговыми предприятиями осуществляется оптовыми партиями, но при анализе их закупочной деятельности, необходимо учитывать, что закупки производятся как для перепродажи конечным покупателям, так и для обеспечения деятельности служб самой торговой организации.

Согласно определению ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения», сетевое торговое предприятие – это торговое предприятие, входящее в торговую сеть [8].



Торговая сеть – совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации [8].

Всю деятельность по организации закупок товаров можно разделить на следующие этапы:

1. Анализ рынка, на котором функционирует торговое предприятие.
2. Составление ассортиментной матрицы.
3. Установление хозяйственных связей с поставщиками, производителями, торговыми посредниками.
4. Организация и технология закупки.
5. Организация учета и контроля за поступлением товара [25].

Анализ рынка, на котором функционирует сетевое торговое предприятие, необходим для обоснования принятия коммерческих решений при осуществлении закупок товара. На этом этапе происходит объединение логистических и маркетинговых служб для решения логистических задач с помощью маркетинговых исследований. Вся информация, полученная на данном этапе, позволяет осуществлять прогнозирование спроса количественными или качественными методами исследования. Также определяются условия и методы осуществления закупок на основе потребительских предпочтений, конкурентной среды и предложений на рынке.

На втором этапе организации закупок разрабатывается ассортиментная матрица на основании предпочтений потребителей, с учетом месторасположения и формата торгового предприятия. Ассортиментная матрица изменяется в результате управления ассортиментом, то есть его формирования, расширения, упорядочения.

Заключение договора с поставщиками, производителями или торговыми посредниками осуществляется на третьем этапе организации закупок и является итогом деятельности специалистов отдела закупок по поиску и выбору подхо-

дящих поставщиков. Потенциальных поставщиков анализируют с учетом различных критериев, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки поставщиков [25]

№	Критерий	Характеристика
1	Надежность поставщика	- финансовая устойчивость; - своевременное и полное выполнение обязательств; - возможность адаптироваться к изменяющимся требованиям контрагентов.
2	Возможности поставщика	- техническая оснащенность; - бесперебойный технологический процесс; - загруженные производственные мощности; - возможность модернизации продукции.
3	Наличие системы оценки качества	- соответствие системы оценки качества продукции международным и отечественным стандартам; - соответствие системы оценки качества продукции типу производства; - эффективность контроля технологического процесса; - эффективность технологического контроля качества продукции.
4	Условия поставки	- необходимый ассортимент; - цена; - своевременность/периодичность; - полнота; - собственные транспортные средства или аутсорсинг; - прямые или косвенные каналы поставки продукции; - местоположение/транспортная доступность; - проведение погрузочно-разгрузочных работ; - возможность незапланированной поставки и т.д.
5	Условия оплаты	- наличный/безналичный расчёт; - предоставление рассрочки; - предоставление скидок; - авансовые платежи.
6	Послепродажное обслуживание	- консультирование; - обучение персонала; - готовность к кооперации и т.д.

Важно понимать, что необходимо проводить оценку поставщиков не только на этапе их поиска, но и в ходе сотрудничества, сравнивая их условия с другими предложениями на рынке. Это значительно повысит качество закупочной деятельности.

После проведения переговоров и решения основных вопросов, касающихся поставок, стороны подписывают договор, включающий в себя все условия поставки и организации их деятельности.

На четвертом этапе закупок определяются организация и технология их осуществления в зависимости от условий договора, заключенного с поставщиками. Существует несколько методов закупки товаров, зависящих от количества участников в процессе товародвижения, их размещения, условий поставки и транспортировки (таблица 2).

Таблица 2 – Методы закупки товаров и их характеристика

№	Метод	Характеристика
1	Закупка товара одной партией	Поставка товара одной большой партией один раз. При этом предприятия минимизируют затраты при оформлении заказа, получают скидки за объем, но увеличиваются расходы на хранение
2	Поставка товара небольшими партиями в течение определенного периода	Заключается один договор на осуществление нескольких поставок. Оплата производится за каждую поставку. Сокращаются затраты на хранение запасов, оформление договоров, но при этом отсутствует возможность гибкого регулирования ассортимента и объемов поставляемых товаров
3	Ежедневные/еженедельные закупки	Применяется для закупки продовольственных товаров с установленными сроками реализации
4	Закупка товара по мере необходимости	Торговое предприятие и поставщик на этапе установления хозяйственных связей договариваются о поставке товара, количество которого не известно заранее
5	Закупка товара, имеющегося в наличии	Торговое предприятие по мере необходимости заказывает и вывозит товар со склада предприятия-производителя. Это значительно увеличивает транзакционные издержки и затраты, связанные с транспортировкой и складированием
6	Закупка товара на различных видах организованных торгов	Инициатива установления хозяйственных связей исходит от поставщика, принимающего участие в выставках, ярмарках, аукционах и т.д. Это позволяет торговым предприятиям закупать товары по образцам

Как показывает практика, чем меньше звеньев в цепи поставок, тем более эффективно может быть организована закупочная деятельность и разработаны оптимальные схемы завоза товара.

На последнем этапе организации закупок осуществляется учёт и контроль за поступлением товара, что предполагает ежедневное наблюдение за выполнением поставщиками обязательств по договору. Контроль и учёт обеспечивают своевременное поступление товара надлежащего качества и количества.

Все этапы закупочной логистики торгового предприятия, описанные выше, неразрывно связаны друг с другом и должны работать бесперебойно. Для обеспечения такой деятельности на этапе прогнозирования используют концепцию Effective Customer Response – ECR (с англ. «Эффективная реакция на запросы потребителей», «Эффективный ответ потребителю»). Сущность данной концепции заключается в оптимизации цепи поставок совместными усилиями производителей, посредников и предприятий оптовой и розничной торговли с целью обеспечения конечных потребителей необходимым товаром с лучшим сервисом, в короткие сроки, с наибольшей эффективностью и меньшими затратами. Технически ECR представляет собой компьютерную программу, которая позволяет автоматизировать обработку заказов, что обеспечивает непрерывное управление и повышает эффективность пополнения складских запасов.

На этапе планирования в торговле применяют концепцию CRP – Continuous Replenishment Planning (с англ. «Планирование непрерывного пополнения запасов»). Суть данной концепции заключается в поддержании непрерывного товарного потока между поставщиком и торговыми партнерами.

Использование данных концепций увеличивает эффективность деятельности торговых компаний на этапе закупок, что определяется с использованием следующих показателей:

- сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических затрат;
  - число полученных и выполненных заявок;
  - доля закупок, совершенных вовремя;
  - доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки и т.д.
- [46].

Проанализировав данные показатели, руководство может выявить сильные и слабые направления деятельности с целью ее улучшения в результате проведения мероприятий в рамках реализации планов стратегического развития компании. Несомненно, при проведении такой аналитической работы необхо-

димо учитывать не только внутренние, но и внешние факторы, оказывающие влияние на эффективность закупочной деятельности компании.

На сегодняшний день уровень развития логистики в РФ значительно отстает от большинства развитых стран, поэтому следует выделить ряд основных проблем, которые замедляют эволюцию закупочной логистики в России:

1. Развитие транспортной и складской инфраструктуры находится на низком уровне.
2. В большинстве случаев используется зарубежное программное обеспечение, а это в условиях нестабильного и высокого курса иностранных валют увеличивает затраты на закупку и обновление ПО.
3. Дефицит квалифицированных кадров в данной области.
4. Недостаточное внедрение инновационных технологий, что снижает скорость доставки.
5. Низкий уровень автоматизации бизнес-процессов.
6. Нестабильная общеэкономическая ситуация в России и т.д. [39].

Все эти и другие проблемы свидетельствуют о явном отставании закупочной логистики в нашей стране, однако, в последнее время большинство компаний используют бенчмаркинг и стремятся перенять опыт успешных иностранных компаний, внедряя нововведения.

Таким образом, проанализировав основную информацию о закупочной логистике, можно сказать, что это первый и самый важный этап в деятельности торговых предприятий, потому что именно от планирования объема закупаемых товаров и от правильного выбора поставщиков зависит эффективность функционирования всей цепочки поставок, в том числе возможность своевременного реагирования на проблемы, связанные со сбоями поставок, изменениями условий договора и т.д. Кроме того, закупочная логистика обладает рядом особенностей, которые необходимо учитывать для повышения эффективности функционального цикла торгового предприятия в целом.

## **1.2. Особенности организации закупочной логистики сетевого торгового предприятия**

Предприятия торговли закупают товары для последующей перепродажи промышленным фирмам, оптовым компаниям, предприятиям розничной торговли и населению. Покупка для перепродажи имеет свои особенности по сравнению с закупкой промышленными предприятиями продукции для производственных нужд [39].

В последние десятилетия важным фактором мирового развития становится глобализация. В период глобализации сетевые торговые компании осуществляют региональную и международную экспансию, что приводит к активному внедрению логистического подхода, позволяющего реализовывать доставку товаров с наименьшими затратами. На этапе закупочной логистики сетевые торговые компании заключают договоры с поставщиками из разных стран, что позволяет расширять ассортимент, а также дает возможность освоения новых принципов и особенностей ведения бизнеса. Важной особенностью в организации закупочной логистики является установление долгосрочных взаимоотношений с поставщиками, потому что именно они способствуют совершенствованию процессов заказа и транспортировки товара, снижению общих издержек и т.д. Как правило, сетевые торговые предприятия в большей степени ориентированы на долгосрочное сотрудничество с небольшим количеством надежных поставщиков, так как это оказывает существенное влияние на структуру цепи поставок в целом и деятельность организации в частности.

Логистика розничной торговли имеет прямое отношение как к перемещению товарно-материальных ценностей, так и к движению информационных потоков. Исходя из этого она в значительной степени зависит от информационных технологий, применяемых торговым предприятием. В связи с этим в закупочной логистике торговые сети используют следующие технологии: электронного обмена данными (Electronic Data Interchange), управления взаимоотношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management), «эффективной реакции на потребителя» (Efficient Consumer Response) и другие. Особенностью

организации закупок с использованием информационных технологий является то, что они позволяют повысить эффективность товародвижения и информационных процессов.

Так, например, компания «ЛЕНТА» с 2004 года использует технологию EDI для электронного обмена данными с более 95% всех поставщиков. В результате, время приемки товара в гипермаркетах сети и распределительных центрах сократилось в 1,5-3 раза, ускорился обмен информацией, снизилось количество ошибок в документах, были автоматизированы процессы получения заказов/поступления товаров [31].

Работа отдела закупок оказывает влияние на всю деятельность компании, поэтому необходимо рационально организовывать поставки товаров в магазины для удовлетворения потребностей клиентов. Выделяют две модели организации закупочной деятельности. Первая модель характеризуется прямыми поставками от поставщика во все магазины торговой сети. Данная модель не является эффективной из-за высоких транспортных затрат, которые в последствии будут отражены в цене товаров. Вторая модель организации закупочной деятельности основывается на поставках через распределительный центр (РЦ). Крупные торговые сети создают распределительные центры с целью: уменьшения товарных запасов на складах магазинов, что позволяет расширять торговые площади; упрощения взаимодействия с поставщиками посредством централизованного управления; обеспечения наличия товаров в пик продаж, благодаря запасам, хранящимся в РЦ и т.д.

В настоящее время организацию товароснабжения с использованием распределительных центров осуществляет большинство крупных торговых сетей, таких как: X5 Retail Group, «Лента», «Магнит», «Окей», «Улыбка радуги», «Рив Гош» и другие. Исходя из этого, можно выделить главную особенность организации закупочной логистики с использованием распределительного центра - централизованное управление поставщиками, а также снижение стоимости товаров при закупке из-за сокращения транспортных затрат.

Товарные и транспортные потоки зависят от множества факторов, обуславливающих прямой и обратный характер их движения. К операциям, связанным с движением прямого товарного потока относятся заказ и доставка товаров от поставщика, обработка поставок через распределительный центр и доставка в магазины торговой сети. К операциям, связанным с движением обратного товарного потока относятся приемка возвратов товаров от клиента (бракованная, просроченная продукция и др.), использованной упаковки, пустых паллет, контейнеров и другой тары с целью повторного использования и/или уничтожения. Данные процессы являются частью возвратной логистики [16]. Эффективная организация движения возвратных потоков подразумевает большие затраты времени и финансовых ресурсов, но при этом повышает конкурентоспособность торгового предприятия, увеличивая лояльность покупателей.

На этапе закупок важно изначально определять какая упаковка будет возвращена поставщикам или производителям, а какая использована в дальнейшей деятельности компании или продана, так как правильно организованные информационные и материальные потоки позволят сократить издержки на организацию возвратной логистики. Например, компания «Магнит» стала первой розничной сетью в России, которая применила в своей деятельности пулинг оборотной тары [19]. Эта новая для России схема работы помогает оптимизировать логистические издержки на пути продукции от производителя к покупателю, повышает эффективность цепочки поставок и уменьшает вредное воздействие на окружающую среду.

На сегодняшний день производители отправляют товары в торговые сети, укладывая их на стандартизированные паллеты – деревянные поддоны белого цвета, которые они закупают самостоятельно, в связи с этим качество паллет у каждого поставщика разное. Схема работы производителя и ритейлера с оборотной тарой через единого оператора, которую использует «Магнит», подразумевает доставку товаров на паллетах, арендованных у компании СНЕР. Данная компания занимается доставкой тары поставщику, сбором поддонов и их ремонтом. Кроме того, качественные поддоны позволяют уменьшить количе-



ство поврежденного товара при транспортировке в распределительные центры. Реализация данного проекта способствует сокращению временных при работе с оборотной тарой, то есть не предполагает осуществления коммуникации со 100 контрагентами при возврате, а дает возможность отгрузить всю возвратную тару одному оператору. Пулинг паллет не только увеличивает эффективность работы, но и уменьшает вредное воздействие на окружающую среду. В 2018 году, благодаря технологии пулинга, клиентам СNEP по всему миру удалось сберечь от вырубки 1,7 млн деревьев, снизить выбросы CO<sub>2</sub> на 2,6 млн тонн (до 30% в год) и сократить объемы отходов на 1,4 млн тонн. Жизненный цикл СNEP-паллет до 10 раз длиннее, чем у обычных, при этом они подлежат 100%-й переработке [19].

В современных экономических реалиях происходит изменение торговли, которое связано с постоянным ростом потребительских ожиданий и трансформацией трендов поведения потребителей на рынке. Помимо этого, на модернизацию торговой деятельности в стране и мире повлияло распространение новой коронавирусной инфекции COVID-19. Потребители столкнулись с дефицитом товаров на полках магазинов, что связано с резким увеличением объема покупок населением, который компании не прогнозировали. В целом, пандемия изменила не только потребительские предпочтения, но и поведение покупателей на рынке. Основываясь на анализе компании Nielsen [22], была сформирована таблица 3, в которой представлены тренды поведения потребителей до и после пандемии.

Таблица 3 - Тенденции поведения потребителей на рынке до и после пандемии

№ п/п	Тенденции поведения потребителей	
	До пандемии	После пандемии
1	Шоппинг как эмоциональное наполнение времени	«Качество – цена»
2	Обеспокоенность о сохранности персональных данных в сети Интернет	Рост популярности онлайн - сервисов
3	Повышение внимания к здоровью	
4	Снижение покупательской способности	

По статистике количество потребителей, предпочитающих онлайн-шоппинг, ежегодно увеличивается. Однако, существенная доля покупателей воспринимают шоппинг как отдых и эмоциональное наполнение времени. В связи с этим, рынок развивает новые форматы торговли, которые ориентированы на впечатления, то есть в одном месте совмещаются покупки и впечатления. Несмотря на такую тенденцию, сложно прогнозировать ее стремительное развитие, потому что во время пандемии, по данным исследования Nielsen, увеличилось потребление цифрового контента: 21% опрошенных стали чаще читать онлайн-книги, 18% - чаще смотрят видео, 12% - увеличили прослушивание музыки и радио, 20% - проводят больше времени в социальных сетях, 15% респондентов начали чаще совершать онлайн-покупки [22]. Все это свидетельствует не только о том, что развивается онлайн-шоппинг, но и о том, что потребители получают эмоциональное наполнение с помощью сети Интернет.

Необходимо отметить, что рост потребительской корзины в начале пандемии был связан с закупками «впрок». Неизбежно снижение покупательской способности по окончании пандемии, которое будет связано с кризисом.

Неизменным остается тренд на здоровый образ жизни и повышение внимания к здоровью. Быстрое распространение коронавирусной инфекции COVID-19 заставило потребителей задуматься о важности сохранения здоровья, в связи чем наиболее популярными становятся эко-продукты и товары с антибактериальными свойствами. При этом, исследование Nielsen показывает, что покупатели в первую очередь будут больше внимания уделять качеству товара.

Все эти изменения отражаются на организации закупочной логистики сетевых торговых компаний, потому что им необходимо систематически анализировать тенденции поведения потребителей, а также оперативно реагировать на их изменяющиеся ожидания, чтобы правильно прогнозировать спрос и рассчитывать оптимальный уровень поставок. Кроме того, высокая конкуренция и требовательность потребителей заставили многих традиционных ритейлеров работать над совершенствованием двух ключевых показателей эффективности

цепочки поставок: уровня запасов на полках магазина и общих издержек на покупателя [26]. В связи с тем, что потенциал неудовлетворенности растет, когда отсутствующий на полке товар указан в каталоге скидок, отдел закупок торгового предприятия должен углубленно анализировать рынок и прогнозировать спрос. Кроме того, необходимо проводить оценку поставщиков не только при их выборе и заключении контракта, но и на протяжении всей совместной деятельности для того, чтобы сравнивать их условия с другими предложениями на рынке, а это, в свою очередь, оказывает значительное влияние на осуществление закупочной логистики торговых предприятий и при правильной организации повышает эффективность закупок.

Одной из характерных особенностей организации закупочной логистики сетевых торговых предприятий является принадлежность магазинов к определенным торговым форматам. В таблице 4 перечислены форматы и дана их краткая характеристика.

Таблица 4 – Классификация предприятий розничной торговли по форматам торговли [8]

<b>№ п/п</b>	<b>Название формата</b>	<b>Краткая характеристика</b>
1	Минимаркет	Площадь торгового зала от 18 м <sup>2</sup> . Используется метод самообслуживания или индивидуального обслуживания через прилавок. Узкий ассортимент, включающий ограниченное число разновидностей товаров.
2	Дискаунтер	Площадь торгового зала от 250 м <sup>2</sup> . Используется метод самообслуживания. Реализуется ограниченный ассортимент по ценам ниже среднерыночных.
3	Супермаркет	Площадь торгового зала от 400 м <sup>2</sup> . Осуществляется продажа товаров повседневного спроса преимущественно по методу самообслуживания.
4	Гипермаркет	Площадь торгового зала от 5000 м <sup>2</sup> . Осуществляется продажа товаров универсального ассортимента по методу самообслуживания.
5	Магазин-склад	Предприятие торговли, в котором по методу самообслуживания осуществляют продажу физическим лицам и/или хозяйствующим субъектам продовольственных и непродовольственных товаров непосредственно из транспортной упаковки (ящиков, контейнеров и др.) или в транспортной упаковке.

Продолжение таблицы 4

6	Электронный магазин	Часть торгового предприятия/торговой организации или торговая организация, предназначенная для продажи товаров покупателю посредством сети Интернет
7	Торговый центр	Совокупность торговых предприятий, реализующих универсальный или специализированный ассортимент товаров/услуг, расположенных на определенной территории в зданиях, управляемых как единое целое.
8	Дрогери	Площадь торгового зала от 100-250 м <sup>2</sup> . Продаются парфюмерно-косметические, гигиенические, хозяйственные товары, бытовая химия, и ограниченный ассортимент продуктов питания.
9	Аутлет-центр	Торговый центр с общей площадью свыше 5000 м <sup>2</sup> , в котором реализуются непродовольственные товары из коллекций, не проданных в течение сезона, по цене, ниже установленной при продаже в сезон.
10	Молл	Многофункциональный торгово-развлекательный центр общей площадью от 100000 м <sup>2</sup> .

Организация закупочной логистики сетевого торгового предприятия напрямую зависит от формата торговли. Чем больше формат, тем больше поставщиков, с которыми необходимо заключить договоры, шире количество SKU, которое необходимо закупить, возрастает ответственность сотрудников отдела закупок и количество их работы.

Следующая особенность организации закупок зависит от вида товаров. Если торговое предприятие реализует продовольственные товары, то при закупке и транспортировке необходимо учитывать сроки хранения, температурный режим, санитарно-эпидемиологические требования, требования к автотранспорту, который совершает доставку товаров, наличие специальной упаковки, исключающей загрязнение товара и т.д. А при транспортировке непродовольственных товаров необходима только качественная упаковка. В связи с этим, можно сделать вывод, что на персонал отдела закупок продовольственных товаров возлагается наибольшая ответственность, чем на отдел закупок торгового предприятия, осуществляющего закупку непродовольственных товаров.

Таким образом, при осуществлении закупочной логистики на сетевом торговом предприятии необходимо проводить анализ рынка и отслеживать его основные тенденции, выстраивать долгосрочные отношения с поставщиками, а

также использовать современные информационные технологии для повышения эффективности товародвижения.

### **1.3. Инновации в закупочной логистике торговых предприятий**

В современных экономических условиях внедрение инновационных технологий стало одной из основных задач и возможностей снижения издержек не только для торговых предприятий, но и для бизнеса в целом. На сегодняшний день меняются потребности клиентов и возможности поставщиков, поэтому компании должны отслеживать тенденции в инновационном развитии и своевременно внедрять их в свою деятельность, потому что это увеличивает конкурентные преимущества.

Существует достаточно большое количество определений термина «инновации», которые неоднократно изменялись с течением времени. Общепринятое определение данного термина дано в Международном стандарте измерения научно-технической и инновационной деятельности: «Инновация – это новый или усовершенствованный продукт или процесс (или их комбинация), который значительно отличается от предыдущих продуктов или процессов и который был предоставлен потенциальным пользователям (продукт) или введен в эксплуатацию (процесс)» [48]. Также в данном стандарте выделено два вида инноваций: продуктовые инновации и инновации бизнес-процессов.

Сегодня новые технологии существенно влияют на экономическую активность и видоизменяют ее, кроме того, они оказывают влияние и на взаимоотношения субъектов хозяйственных связей. В период Четвертой Промышленной Революции происходит цифровая трансформация коммерческих закупок, которая преобразует не только цепочки поставок, но и способы создания ценности закупочной функцией. В связи с этим появились Закупки 4.0. – использование революционных технологий, которые позволяют сделать стратегический сорсинг более предсказуемым, транзакционные закупки – автоматизированными, а управление поставщиками – проактивным [20].

На рисунке 1 изображены основополагающие этапы хозяйственных связей в рамках которых осуществляется закупочная деятельность торговых предприятий.

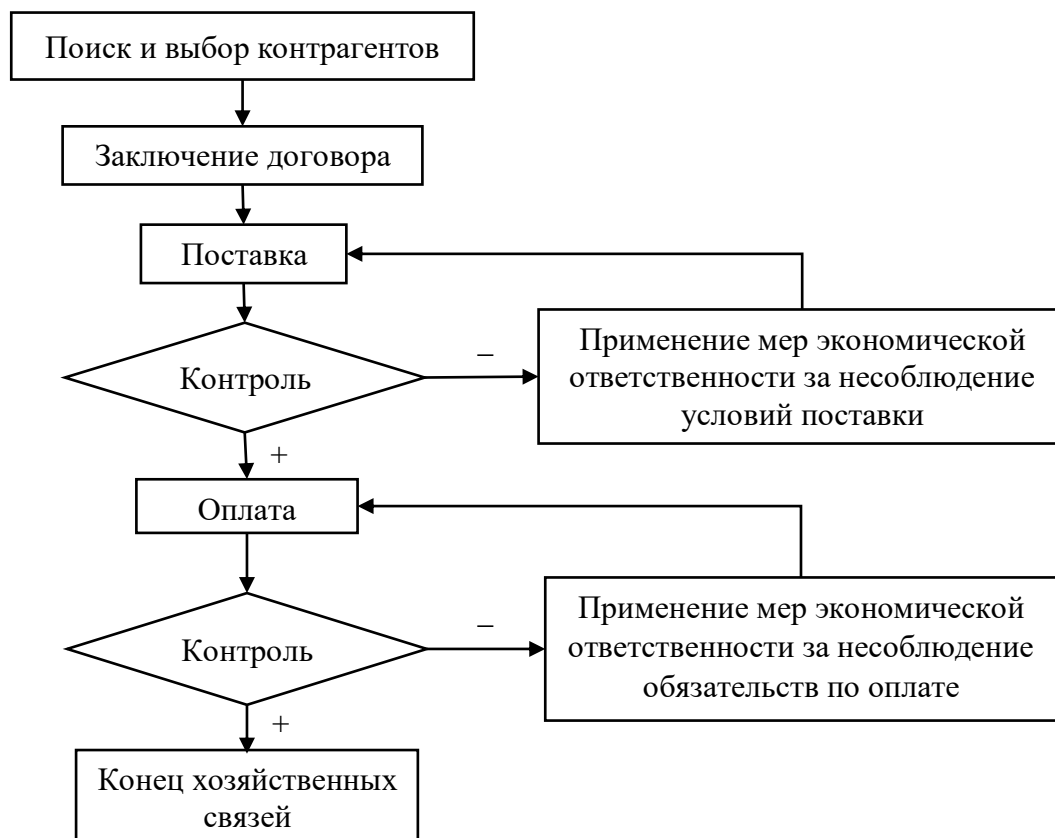


Рисунок 1 – Содержание этапов хозяйственных связей при взаимодействии субъектов в цепях поставок

В эпоху закупок 4.0. процесс закупок можно разделить на три основных блока:

- 1.«От поиска поставщика до заключения договора» (S2C – от англ. «Source-to-Contract»)
2. «От заявки до оплаты» (P2P – от англ. «Procure-to-Pay»)
3. «Управление поставщиками» (SM – от англ. «Suppliers managing»)

Специалисты, управляющие S2C-циклом, осуществляют поиск и выбор поставщиков, стремятся достичь лучших цен и условий для своих компаний, но благодаря цифровизации им стали доступны опции с широкими возможностя-

ми: прогнозирование спроса с помощью искусственного интеллекта, ускоренное согласование договоров и изменений к ним через Блокчейн и т.д. Таким образом данный цикл становится более предсказуемым и прозрачным, что позволяет компаниям заключать взаимовыгодные соглашения.

R2P-цикл отражает доступность и наличие товаров и материалов на складах компании. С помощью цифровизации специалисты располагают следующими возможностями: выполнение безопасных платежей, снижение или полное устранение дублирующих транзакций путем роботизированной автоматизации процессов, автоматическое отслеживание и определение потребности в пополнении запасов и т.д.

На третьем этапе осуществляется управление поставщиками. Оценка поставщиков и управление рисками становятся превентивными, а это в свою очередь позволяет закупщикам сосредоточиться на непрерывном совершенствовании и оптимизации операций.

Таким образом, анализируя циклы процесса закупок, можно сказать, что цифровизация способствует применению инновационного подхода с использованием углубленной аналитики, позволяет увеличивать объемы информации, которые можно подвергнуть обработке и анализу и т.д. В результате, Закупки 4.0. улучшают качество принятия логистических решений.

Большинство розничных торговых сетей в закупочной деятельности используют лишь некоторые из известных технологий. По данным исследования Nielsen, четверть владельцев компаний на рынке ритейла и FMCG России считают свои предприятия «пионерами» цифровизации [22]. Как правило, основными технологиями в закупочной деятельности являются: переход к электронному документообороту и сорсингу, комбинации решений по управлению затратами, контрактами, платежами и т.д. Все эти решения требуют серьезных инвестиций и сложной интеграции различных IT-систем. С другой стороны, существуют цифровые решения, требующие относительно меньшего количества времени на внедрение и запуск, на которые сетевым торговым предприятиям необходимо обратить внимание.

Одной из основных технологий цифровизации является блокчейн. В переводе с английского «Блокчейн» - это распределенная база данных, которая хранит информацию обо всех транзакциях участников системы в виде «цепочки блоков». Если рассматривать блокчейн с финансовой стороны, то его применение в закупках очевидно при использовании «умных контрактов» [26]. То есть можно проверить и подтвердить транзакции P2P-цикла и затем сформировать автоматическую оплату без посредников, а все посредники будут заменены программами, что в последствии приведет к снижению стоимости услуг.

Второй, не менее важной технологией, является роботизация. На сегодняшний день компании, осуществляющие закупки, находятся на начальном этапе внедрения робототехнических решений, потому что не всегда понимают, как эти решения могут помочь автоматизировать внутренние процессы. Исследование Gartner показало, что только 3% компаний, совершающих закупки, используют технологии по автоматизации бизнес-процессов, а 73% не планируют этого делать [37].

Роботизировать процессы в области коммерческих закупок можно с целью минимизации рутинных работ. Кроме того, это позволит сократить ошибки и риски, а также повысить эффективность P2P-процессов. Примером эффективного внедрения роботизации в закупочной деятельности является автоматизация процесса анализа рынка с помощью чат-бота. По ключевым словам из заявки на закупку бот формирует требуемый портфель поставщиков. Далее этот чат-бот совместно с технологиями искусственного интеллекта анализирует данные и рекомендует наиболее выгодное экономическое предложение. Такой метод отбора поставщиков позволяет повысить объективность оценки и избежать влияние человеческого фактора.

Искусственный интеллект (ИИ) занимает одно из лидирующих положений среди прочих цифровых технологий в закупочной логистике. Перед персоналом, работающим в отделе закупок, ставится цель не только сэкономить финансовые активы, но и осуществлять свою деятельность с использованием методов повышения эффективности, при этом не должен происходить рост коли-



чества персонала или рабочих часов. В связи с этим, искусственный интеллект является идеальным инструментом для того, чтобы автоматизировать часть рутинных процессов, что в итоге позволит уделить больше внимания важным стратегическим задачам, которые способны принести большую ценность для предприятия. По данным аналитиков компании IDC российские компании инвестировали 172,5 млн. долларов США в 2019 году в развитие искусственного интеллекта [26].

В закупках искусственный интеллект можно использовать на каждой стадии данного процесса, что позволит автоматизировать полный цикл закупок. Поиск поставщиков можно осуществлять с использованием чат-ботов. Оформлять заказ и заключать контракты возможно с использованием интеллектуальных программных инструментов, которые позволят автоматически отправлять запрос поставщику, составлять контракт, согласовывать и подписывать его при минимальном участии работников. Кроме этого, анализ расходов, основанный на технологиях ИИ, автоматически обрабатывает и классифицирует информацию обо всех расходах компании, что в последствии позволяет спрогнозировать спрос или динамику продаж. В целом, искусственный интеллект позволяет консолидировать информацию в единый, постоянно обновляемый источник данных, что значительно упрощает анализ и обработку информации для организаций.

Достаточно эффективной цифровой технологией является использование сенсоров и датчиков, которые позволяют получать актуальную информацию о потребностях в доставке, объеме потребления товаров. К таким технологиям относят: штрих-коды, радиочастотные метки (RFID), QR-коды, GPS и т.д. На сегодняшний день набирают популярность QR-коды, которые являются матричными кодами и распознаются как двумерное изображение специальными датчиками или обычными камерами. QR-коды являются разновидностью привычного всем штрих-кода и содержат информацию о товаре. В России с 2019 года начала действовать национальная система цифровой маркировки товаров «Честный знак» [45]. Основная задача данной системы – гарантировать потре-

бителям подлинность и заявленное качество приобретаемой продукции, потому что проблема нелегальной продукции является крайне острой для России. На каждый товар наносится уникальный код, отсканировав который можно проследить весь его путь – от конвейера до онлайн-кассы. Цифровая маркировка позволит бизнесу повысить производительность, совершенствовать логистические схемы, нарастить долю рынка и в конечном счете увеличить выручку.

Радиочастотная идентификация является уникальной технологией идентификации физических объектов с использованием радиометок. По данным аналитического агентства RAIN количество RFID-меток, используемых в мире, возросло на 15,6% в 2019 году и достигло 18,5 млрд. единиц [26]. Данная цифровая технология позволяет предприятиям предоставлять контрагентам широкую информацию о любом продукте, благодаря установленным на каждом изделии меткам и отслеживанию его маршрута. А это, в свою очередь, позволит эффективно управлять складскими запасами, осуществлять своевременные поставки, контролировать возвраты и т.д.

Каждая компания самостоятельно решает какие цифровые технологии и в каком количестве внедрять, но даже при использовании одной из упомянутых технологий, закупочная логистика будет способна достичь значительных результатов. Тем не менее, при совместном использовании нескольких технологических инноваций, их ценность для закупочной деятельности компании возрастет экспоненциально. Это объясняется тем, что с их помощью производится обработка и анализ информации из разных источников, что делает принятие решений более качественным и актуальным.

Помимо внедрения инноваций, компании стремятся автоматизировать логистические процессы. Автоматизация закупочной деятельности развивается под воздействием нескольких стимулирующих факторов:

1. Снижение трудозатрат и сроков выполнения бизнес-процессов.
2. Внедрение централизованных ИТ-систем в организации.
3. Повышение прозрачности и контролируемости закупок для всех заинтересованных сторон.

4. Развитие технологий и современных инструментов закупок (порталы, электронные магазины).

5. Повышение требований по актуальности и оперативности предоставления данных для принятия решений.

Большинство торговых предприятий автоматизируют свою логистику с помощью внедрения корпоративных информационных систем (КИС). Корпоративная информационная система (КИС) – информационная система, обеспечивающая реализацию тактических и стратегических целей компании (или корпорации) в целом. Самыми распространенными причинами внедрения КИС являются: информатизация общества и развитие Интернета, глобализация, растущая конкуренция, ужесточение требований законодательства, изменяющиеся запросы потребителей и т.д. [21]. В таблице 5 представлены основные классы информационных систем [46].

Таблица 5 – Основные классы информационных систем

№ п/п	Название информационной системы	Характеристика
1	ERP (Enterprise Resource Planning) Управление ресурсами предприятия	Система с наиболее полнофункциональным информационным комплексом
2	SCM (Supply Chain Management) Управление цепями поставок	Системный подход к интегрированному планированию и управлению всем потоком информации, финансов, материалов и услуг от конечного потребителя через предприятия и склады до поставщиков сырья
3	WMS (Warehouse Management System) Система управления складом	Обеспечение контроля всех складских операций от получения материалов, их размещения и хранения до момента загрузки в транспортное средство
4	EAM (Enterprise Assets Management) Управление активами предприятия	Поддерживает весь жизненный цикл активов: от планирования до выбытия
5	CRM (Customer Relationship Management) Управление взаимоотношениями с клиентами	Основой данной системы является ориентированность бизнеса на клиента
6	TM (Transportation Management) Управление транспортировками	Управление взаимодействием, тарифами, маршрутами, документацией и обменом данных в рамках полного цикла исполнения заказов на оказание услуг по транспортировке

Продолжение таблицы 5

7	HCM (Human Capital Management) Управление человеческим капиталом	Данная система базируется на отношении к персоналу не как к ресурсу, а как к капиталу, и предполагает стратегическое и согласованное управление данным ценным активом предприятия
8	PM (Project Management) Управление проектами	Система предназначена для управления полным жизненным циклом проекта, в том числе календарного планирования, оптимизации, управления рисками
9	SRM (Supplier Relationship Management) Управление взаимоотношениями с поставщиками	С помощью данной информационной системы можно решать следующие задачи: выбор поставщиков, определение новых видов закупаемой продукции, реализация всего цикла закупочной деятельности, то есть автоматизация закупочной деятельности – от планирования потребностей до поставки и исполнения договора
10	ECM (Enterprise Content Management) Управление контентом предприятия	Система управления информационными ресурсами предприятия или управление корпоративной информацией в электронном виде
11	BPM (Business Process Management) Управление бизнес-процессами	Система предназначена для реализации принципов процессного управления бизнесом в компании, а именно моделирования и анализа существующих и подвергшихся реинжинирингу бизнес-процессов предприятия
12	EPM (Enterprise Performance Management) Управление эффективностью предприятия	Системы данного класса предназначены для комплексной оптимизации процессов управления в компании, автоматизации стратегического планирования и развития бизнеса, а также для поддержания оперативного управления бизнес-процессами на разных уровнях
13	BI (Business Intelligence) Бизнес-аналитика	Набор методологий, процессов, архитектур и технологий, которые трансформируют исходные данные в информационный ресурс

Все перечисленные в таблице 5 классы корпоративных информационных систем могут представлять собой самостоятельные информационные системы, либо входить в качестве модулей в систему ERP. Принимая решение об автоматизации бизнес-процессов, компания самостоятельно выбирает модули информационной системы, количество информационных систем разного класса или единую информационную систему. Основная задача любой информационной системы – создание условий для работы и ведения бизнеса, облегчение и автоматизация деятельности компании или цепи поставок в целом.

Выбор того или иного класса информационных систем зависит от следующих критериев: отраслевая принадлежность, размер компании, структура компании, географическое положение, общая экономическая ситуация и т.д. На текущий момент коммерческие информационные системы класса ERP используют крупные сетевые ритейлеры. Такие системы предназначены для учёта, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов предприятия. По данным аналитиков Gartner, объем мирового рынка программного обеспечения для планирования ресурсов предприятия (ERP) достиг 35 млрд. долларов США на конец 2018 года, что на 10% больше относительно предыдущего года [47].

В заключении следует отметить, что рынок информационных систем, как и сами системы, развивается динамично, приобретая новый функционал, становясь мобильнее, удобнее и доступнее. В то же время растут требования со стороны пользователей систем, которым важно оперативно управлять ресурсами компании. Все это свидетельствует о том, что информационные системы будут распространяться повсеместно в качестве удобного и эффективного инструмента управления предприятием.

## 2. АНАЛИЗ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЭРА ЭЙЧ ПИ СИ ДИСТРИБЬЮШН»

### 2.1. Анализ рынка дрогери в России

На сегодняшний день в России такой формат торговли, как дрогери, развивается стремительно. Он зародился в Германии в семидесятых годах прошлого столетия для реализации товаров повседневного спроса, таких как косметика и средства личной гигиены, бытовой химии и фармацевтической продукции. В России лекарственные препараты в магазинах такого формата отсутствуют, что связано с особенностями законодательства, потому что для их реализации необходима лицензия. Точного определения термина «дрогери» не установлено, поэтому на основании анализа общей информации о данном формате торговли, можно сделать вывод о том, что «дрогери» – это небольшие магазины площадью 100-250 м<sup>2</sup>, в которых представлены парфюмерно-косметические, гигиенические, хозяйственные товары, бытовая химия, аксессуары и ограниченный ассортимент продуктов питания.

Ассортимент российских дрогери составляют: средства по уходу - 46%, бытовая химия – 14%, декоративная косметика и парфюмерия - 18%, аксессуары – 5%, сопутствующие товары – 17% (рисунок 2). Широкий ассортимент товаров позволяет удовлетворять разного рода потребности клиентов, а также способствует формированию различных ценовых категорий на товары.



Рисунок 2 – Структура ассортимента магазинов формата дрогери в России

Формат дрогерии за последние пять лет стал одним из ключевых форматов парфюмерно-косметического ритейла, который получил наибольшее распространение в регионах РФ, при чем магазины данного формата открываются как в больших, так и в малых городах и поселениях. По данным М.А. Research, количество торговых сетей формата дрогерии за последние три года выросло с 96 до 276 компаний. Крупнейшими торговыми сетями дрогерии являются: «Магнит Косметик», «Улыбка радуги», «Рубль Бум», «Подружка», «Южный двор», «Оптима» и другие [40].

На 2019 год по данным потребительской панели GfK доля рынка сетевых парфюмерно-косметических и дрогерии магазинов составляла 37,5% (исключая прямые продажи) [34]. Формат дрогерии стремительно развивается и растет. Это связано с широким ассортиментом, а также с падением реальных доходов населения, что обуславливает стремление потребителей к более низким ценовым сегментам во всех категориях. Торговые сети, которые вносят основной вклад в рост оборота дрогерии в России, представлены на рисунке 3.

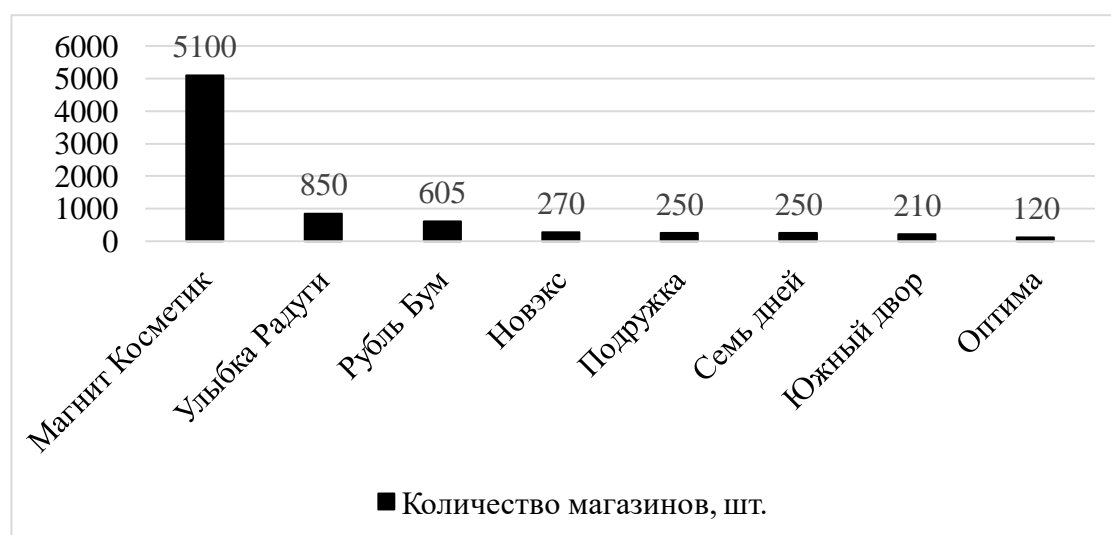


Рисунок 3 – Рейтинг дрогерии по количеству магазинов, 2018 год<sup>1</sup>

Из рисунка 3 видно, что лидирующие позиции по количеству магазинов занимает «Магнит Косметик» у которого почти в 7 раз больше торговых точек,

<sup>1</sup> Составлено автором

чем у ближайшего конкурента - «Улыбка радуги». По данным за 2019 год выручка «Магнит Косметик» выросла на 20,5% до 109,7 млрд. руб. [4]. Компания уделяет серьезное внимание развитию данного формата магазинов. В связи с этим, все магазины «Магнит Косметик» разделены на три кластера: магазины в городах с населением более 1 млн. человек, менее 1 млн. человек и в малых населенных пунктах. Такое деление позволяет каждой торговой точке иметь свое уникальное СVP, ассортимент и торговое пространство. Например, в Москве увеличен ассортимент декоративной и уходовой косметики, а в малых городах и поселках добавлен ассортимент инструментов для сада и огорода. Кроме этого, 525 новых торговых точек было открыто в одном здании с магазинами «Магнит у дома», что обеспечило дополнительную конверсию покупателей между двумя форматами.

Существенная разница по количеству магазинов зависит от региона присутствия. На всей территории России расположены торговые точки «Магнит Косметик», в Европейской части страны работают магазины «Улыбки радуги», «Рубль Бум» осуществляет свою деятельность в Приволжском и Центральном федеральных округах, «Подружка» - в Москве и МО, Санкт-Петербурге и ЛО, Ростове-на-Дону, Ярославле и другие города, «Новэкс» преимущественно расположен в Сибири, «Оптима» - в Удмуртии, Татарстане, Башкортостане и Пермском крае.

Быстрый рост количества магазинов и усиление влияния крупных торговых сетей заставляет конкурентов задуматься о перспективах развития бизнеса в рамках дрогери формата. Поэтому следует обозначить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы данного формата торговли с помощью SWOT-анализа. Из рисунка 4 видно, что формат дрогери имеет достаточно большое количество преимуществ, которые позволяют начинать бизнес даже с минимальными вложениями, однако, если компания продолжит развиваться и выходить на региональные и федеральные рынки, то ей придется столкнуться с сильной конкуренцией.



<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расположение магазинов рядом с домом;</li> <li>- постоянный спрос за счет продажи товаров повседневного спроса;</li> <li>- низкие затраты при открытии;</li> <li>- отсутствует необходимость в специальном оборудовании;</li> <li>- гибкость в формировании ассортимента;</li> <li>- простая логистика, потому что транспортируют непродовольственные товары;</li> <li>- длительный срок хранения продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сильная зависимость от местоположения магазина;</li> <li>- необходимость постоянной маркетинговой стимуляции, потому что реализуются непродовольственные товары;</li> <li>- высокая конкуренция со стороны парфюмерно-косметических сетей</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие индустрии красоты, что может положительно влиять на объемы продаж;</li> <li>- создание собственной торговой марки;</li> <li>- омниканальные продажи;</li> <li>- сотрудничество с инфлюенсерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- растущее количество конкурентов и усиление их влияния на рынке;</li> <li>- влияние цены на потребителя</li> </ul>

Рисунок 4 – Матрица SWOT-анализа торгового формата дрoгери

Несмотря на то, что конкуренция между торговыми сетями формата дрoгери усиливается, существенное влияние на их деятельность оказывают и парфюмерно-косметические сети. На рисунке 5 отражены главные парфюмерно-косметические торговые сети России.

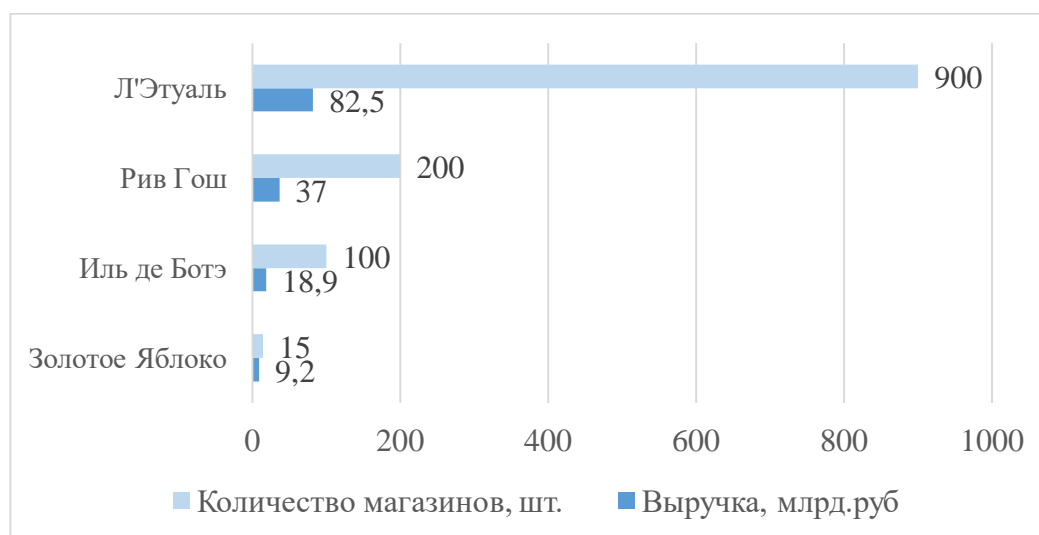


Рисунок 5 – Выручка и количество магазинов парфюмерно-косметических торговых сетей, 2018 г.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Составлено автором

На рисунке 5 видно, что торговая сеть «Л'Этуаль» занимает лидирующее положение среди парфюмерно-косметических сетей, однако по выручке за 2018 год она уступает «Магнит Косметик». На beauty-рынок вышла новая торговая сеть «Золотое Яблоко», которая стремительно развивается и в ближайшей перспективе может вытеснить лидеров. Парфюмерно-косметические сети, которые давно работают на рынке, уже прошли стадию активного роста и теперь оптимизируют неэффективные торговые площади и открывают магазины других форматов. В конце 2019 года «Золотое Яблоко» заявило об открытии магазинов нового формата – Applebox. Такие магазины гораздо меньше по площади, чем «Золотое Яблоко» и достигают 300-500 м<sup>2</sup>. В ассортименте представлены товары в сегментах люкс, массмаркет, азиатская и органическая косметика, а также товары-бестселлеры. Формат AppleBox – это магазин у дома, поэтому все будущие магазины будут появляться в центральных спальных районах, потому что не всегда удобно добираться до «Золотого Яблока», который расположен в центре. Таким образом, развитие данного формата может оказать существенное влияние на продажи средств по уходу и декоративной косметики в дрогери магазинах.

На российском рынке по-прежнему работает большое количество несетевых специализированных магазинов, обеспечивающих значительную долю продаж парфюмерно-косметических товаров. По данным M.A. Research, в декабре 2018 года в России работало около 40 тысяч специализированных парфюмерно-косметических магазинов и представительств компаний прямых продаж, таких как Oriflame, Avon, Mary Kay и другие [13]. Экспансия специализированных сетей в последние годы ускорилась за счет дрогери и мультибрендовых магазинов, а также магазинов малых форматов (корнеры, отделы в FMCG-магазинах).

В связи с тем, что рынок стремительно меняется, цифровизация развивается во всех отраслях, а это в корне изменяет модель ведения бизнеса, потребности клиентов возрастают [13]. Кроме того, на сегодняшний день экономическая ситуация в стране является нестабильной, снижаются реальные доходы

населения, на ведение бизнеса оказывают существенное влияние ограничения, сформированные во время борьбы с пандемией, торговым сетям необходимо анализировать и приспосабливаться к изменяющимся тенденциям на рынке.

В сложившейся экономической ситуации поведение потребителей демонстрирует тренд на экономию: сокращение количества позиций в чеке, рост в выручке промоакций, выбор более экономичных брендов [41]. Данный тренд переориентировал потребительское поведение населения в сторону роста практичности потребительского выбора. То есть российские покупатели начинают приобретать не модные товары, а те, которые подходят им по функциональным признакам и прослужат дольше. Такая рационализация в потреблении может быть связана не только с падением доходов, но и с ответственным потреблением, которое подразумевает экономное использование природных ресурсов для удовлетворения необходимых потребностей.

Несмотря на ограничения в потреблении, клиенты не перестают ходить в магазин и все чаще рассматривают посещение магазинов как развлечение [15]. Они не просто выбирают товары, но и ожидают эмоциональную вовлеченность от торговых сетей или брендов. В связи с такой тенденцией, компании запускают цифровые площадки и мобильные приложения, устанавливают демонстрационные экраны для трансляции информации о товарах или для геймификации, потому что многим потребителям приятно получить информацию в игровой форме, организуют мастер-классы с участием инфлюенсеров в сфере красоты.

На рынке продолжает развиваться тренд на здоровый образ жизни, включающий в себя использование экологически чистой косметики, парфюмерии, бытовой химии без вредных для организма добавок [34]. Количество запросов в поиске со словами «проверить состав косметики» по данным Wordstat с начала 2018 года по май 2020 года увеличилось в 2 раза. По окончании пандемии данный тренд сохранится, но в потребительскую корзину покупатели добавят непродовольственные товары с антисептическими свойствами: антисептики, антибактериальные салфетки и мыло.

Компания INDIGER выявила тренды на рынке косметической и уходовой продукции среди потребителей, которые связаны с трендом на здоровый образ жизни [10]:

- рост потребления органической косметики.

- дермакосметика - предназначена для ухода за проблемной кожей. Такая проблема возникает из-за плохой экологии, неправильного питания, сбоев в организме и т.д.

- космецевтика. Рецептура этой косметики приближена к медицинским стандартам, а средства оказывают лечебное и профилактическое воздействие на кожу.

Среди крупных парфюмерно-косметических торговых сетей, реализующих органическую косметику и парфюмерию – The Body Shop, Organic Shop, Yves Rocher и другие. В основном данные магазины являются монобрендовыми и расположены в торговых центрах с большой проходимостью. Однако, их явными конкурентами являются такие компании по производству натуральной косметики, как: Levana, «Спивакъ», «Мастерская Олеси Мустаевой», «МиКо» и другие. Эти бренды представлены в ведущих парфюмерно-косметических сетях и на маркетплейсах, что существенно увеличивает их продажи.

Не менее важным трендом на beauty-рынке является стремительное развитие электронной коммерции и переход потребителей из оффлайн в онлайн. В первом полугодии 2019 года продажи товаров в категории beauty на Wildberries выросли на 158% по сравнению с аналогичным периодом в 2018 году, на Ozon продажи в данной категории увеличились на 250% в том же периоде [14]. На сегодняшний день маркетплейсы наращивают свою долю на рынке и многие торговые сети, которые стремятся к омниканальности, начинают сотрудничество с ними. Например, «Улыбка радуги» сотрудничает с Wildberries, потому что у них выгодные условия для поставщиков. Также компания планирует выйти на такой маркетплейс, как Goods. Продукцию сети «Рив Гош» можно приобрести на Lamoda, Goods и Beru.

Несмотря на то, что электронная коммерция развивается быстрыми темпами, по-прежнему на парфюмерно-косметическом рынке 78% покупок происходит оффлайн [35]. Это связано, в первую очередь, с тем, что потребители не могут составить полное представление о свойствах и качествах косметических товаров исключительно из онлайн-источников, не имея возможности протестировать продукт. В связи с этим, большинство брендов практикуют сэмплинг, который не только позволяет продвигать новые товары, но и дает возможность ознакомиться потребителю с продуктом, который можно в будущем заказать в Интернете.

В условиях пандемии потребители были вынуждены перейти к онлайн-покупкам из-за закрытия магазинов и режима самоизоляции. Большинство торговых сетей стимулировали покупателей дополнительными скидками и бесплатной доставкой. В данный период фактическое падение спроса можно отследить в сегменте декоративной косметики и парфюмерии, однако вырос спрос на товары по уходу за лицом, телом и волосами. Те торговые сети, у которых уже была налажена электронная коммерция, не потеряли своих потребителей и смогли удовлетворить их потребности оперативно и безопасно для здоровья с помощью бесконтактной доставки. Так как в торговых сетях формата дрогери представлены товары первой необходимости, то, по решению законодательства, в период пандемии магазины остались открытыми. Однако, например, сеть «Улыбка радуги», проанализировав затраты на содержание магазинов, закрыла часть из них на период пандемии из-за снижения трафика посетителей, а часть магазинов были реформированы в пункты самовывоза. Большая часть продаж осуществляется через интернет-магазин и маркетплейсы. Эксперты считают, что, несмотря на трудности, связанные со снижением покупательной способности россиян, у парфюмерно-косметического сегмента в e-commerce достаточно высокий потенциал роста.

С развитием электронной коммерции изменились подходы к управлению маркетингом. В эту digital-маркетинга успех компаний зависит от возможности и способности использовать ресурсы Интернета для продвижения товаров и по-

вышения конкурентоспособности компании [44]. Социальные сети в настоящий момент являются одним из наиболее эффективных бизнес-инструментов. Наиболее популярными площадками среди российских пользователей являются: Instagram, V Kontakte, Facebook, Youtube. Как правило, большую активность в социальных сетях демонстрируют девушки и женщины в возрасте от 17 до 40 лет и для того, чтобы их заинтересовать торговые компании используют различные методы. Первый тренд, который набирает обороты последние несколько лет – реклама в Instagram у лидеров мнений. Таким методом продвижения занимается парфюмерно-косметическая сеть «Золотое Яблоко», но он требует больших вложений, потому что блогеры с многомиллионной аудиторией ставят высокие цены на рекламу. Для продвижения Вконтакте используют рассылки, которые приходят в личные сообщения. Как показывают маркетинговые исследования, более 90% пользователей открывают такие сообщения, в то время как письма email-рассылки читают только 60%. С точки зрения продвижения beauty-бренда, подобная рассылка является отличным инструментом для оповещения об акциях, розыгрышах и новинках, а также для получения обратной связи.

Многие потребители перед покупкой предпочитают просматривать отзывы и beauty-обзоры на YouTube. Полученные данные позволяют им совершать покупку не только в оффлайн магазинах, но и заказывать онлайн, потому что они могут на реальном примере увидеть качество продукта, его свойства. В связи с этим тренд на видео-контент стремительно развивается. Instagram внедрил в свой функционал платформу IGTV (Instagram Television), благодаря которой пользователям стала доступна функция с записью видео и его публикацией от 10 до 60 минут. Появление новых инструментов продвижения в социальных сетях значительно упрощает коммуникацию с существующими клиентами, а также позволяет искать потенциальных клиентов.

На рынке парфюмерно-косметической продукции меняется демографическая специфика, растет мужская аудитория. На основании данных исследования Mediascope TGI / Marketing Index, в 2018 году в России потребление косметиче-

ских и парфюмерных средств мужчинами от 16 лет и старше увеличилось. Динамичнее всего растут доли использования мужчинами средств по уходу за лицом (+4 пп), телом (+3 пп) и волосами (+3 пп). Такая тенденция пришла в Россию из Европы, в которой 47% мужчин готовы увеличить количество продуктов, используемых ими в повседневном уходе [23].

Проанализировав ситуацию на рынке drogery и парфюмерно-косметических сетей, выявив основные тренды данного рынка, можно сделать вывод о том, что на данный момент ситуация нестабильная и меняется очень динамично. Такие изменения связаны с экономическим состоянием в стране, а также влиянием пандемии на все сферы ведения бизнеса. Поэтому на рынке красоты необходимо постоянно отслеживать и анализировать изменяющиеся тенденции, а также своевременно адаптироваться под изменчивые запросы клиентов и рынка.

## 2.2. Характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» является холдингом, в который входит ООО «Дрогери ритейл», которому, в свою очередь, принадлежит торговый знак «Улыбка радуги». Структура холдинга отражена на рисунке 6. В дальнейшем в выпускной квалификационной работе речь пойдет о торговой сети «Улыбка радуги».

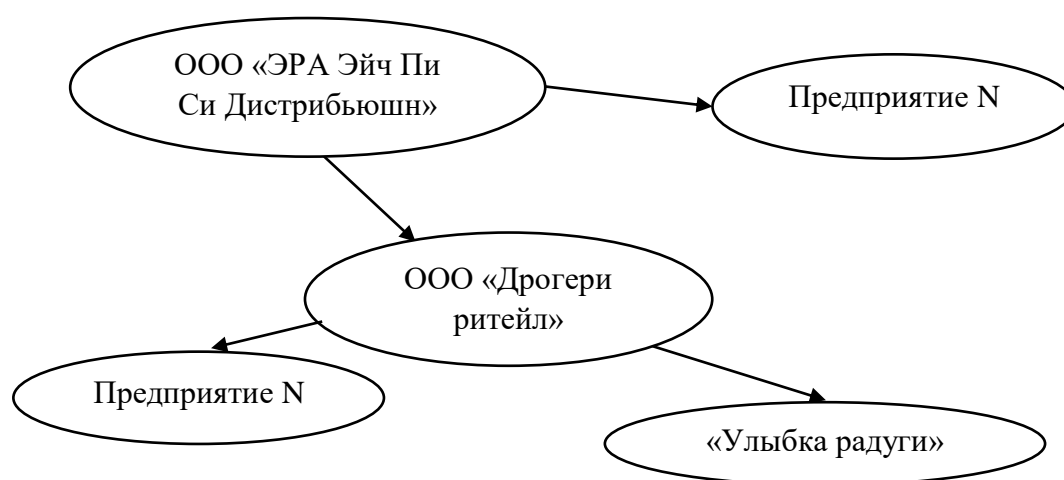


Рисунок 6 – Структура холдинга ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»

«Улыбка радуги» - это крупная федеральная сеть магазинов по уходу за собой и за домом. Сеть работает в формате дрогери и является крупнейшей на Северо-Западе и в Поволжье, а также второй по величине дрогери в России. Дрогери – это магазины шаговой доступности, у дома, площадью 150-250 м<sup>2</sup> с максимально функциональными наружным и внутренним дизайном, где можно купить все самое необходимое для красоты и здоровья всей семьи. Для магазинов дрогери характерны широкий ассортимент, максимальные удобства для покупателей и демократичные цены.

Первый магазин был открыт в Санкт-Петербурге в 2001 году, а сегодня под брендом «Улыбка радуги» работают более 850 магазинов общей торговой площадью более 100 000 м<sup>2</sup> в более чем 20 регионах России. По данным на 2018 год больше всего магазинов в Санкт-Петербурге и ЛО – 242, на втором месте Москва и МО – 125, на третьем – Казань с 96 торговыми точками. На рисунке 7 представлена динамика роста магазинов «Улыбка Радуги» с 2008 по 2020 год.



Рисунок 7 – Динамика роста магазинов «Улыбка радуги», 2008-2020г.

По графику виден заметный рост количества магазинов компании в 2017 году. Это связано с покупкой группы компаний «Альпари» [42], которые развивали такие дрогери-магазины, как «Альпари», «Бьютимаркет» и «Ситимаркет», а это, в свою очередь, больше 260 торговых точек в Казани и Татарстане. После слияния «Улыбка радуги» вышла на второе место среди магазинов дрогери. Ру-



ководство компании считает, что расширять зону присутствия необходимо не только за счет открытия новых магазинов, но и за счет слияния и поглощения.

Миссия компании – помочь современной женщине успеть все: быть красивой, ухоженной, поддерживать чистоту и уют в доме. Руководство компании считает, что самое важное в жизни каждого человека – семья, поэтому магазины сети находятся рядом с домом, а продуманный ассортимент позволяет выбрать все нужные товары по уходу за собой и за домом в одном месте.

Ассортимент торговой сети «Улыбка радуги» состоит из 13000 SKU из них: 9065 – Россия, 2021 – Китай, 109 – Корея, 1805 – Европа (рисунок 8). В процентном соотношении делится следующим образом: 40% - товары по уходу за собой, 30% - декоративная косметика и парфюмерия, 20% - товары по уходу за домом, 10% - специализированный ассортимент. К специализированному ассортименту относят: товары для животных, продукты здорового питания, сопутствующие товары.

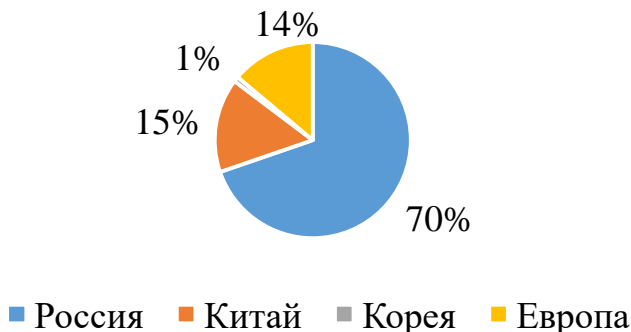


Рисунок 8 – Доля ассортиментных позиций по странам-производителям в торговой сети «Улыбка радуги»

В ассортименте торговой сети «Улыбка радуги» 3617 SKU – собственные торговые марки, из них 936 производятся в России, а 2861 импортируют из других стран. Товары изготавливаются в 14 странах мира, на 145 заводах. Цена на товары собственных торговых марок ниже на 20% от цены товаров аналогичного качества других производителей.

«Улыбка радуги» имеет магазины разного формата, которые представлены в таблице 2. Многоформатность позволяет подстроиться под разные регионы присутствия, цены конкурентов и доходы населения. В таблице 6 перечислены основные форматы магазинов «Улыбка Радуги» с указанием площади, количества SKU и размеров товарного запаса. Например, в магазине расширенного формата площадь делится следующим образом: торговый зал – 110 м<sup>2</sup>, склад – 10 м<sup>2</sup>, комната персонала – 3 м<sup>2</sup>, кабинет директора – 4 м<sup>2</sup>.

Таблица 6 – Основные форматы магазинов «Улыбка радуги»

№ п/п	Название формата	Площадь, м <sup>2</sup>	Количество SKU, шт.	Товарный запас, шт.
1	Стандартный	< 120	6250	2 500 000
2	Расширенный	120-145	7300	3 000 000
3	Гипермаркет	> 145	7900	3 900 000

Основными конкурентами «Улыбки радуги» в России являются компании, представленные на рисунке 9. По данным на 2018 год, выручка «Улыбки радуги» составила 14 млрд.руб.

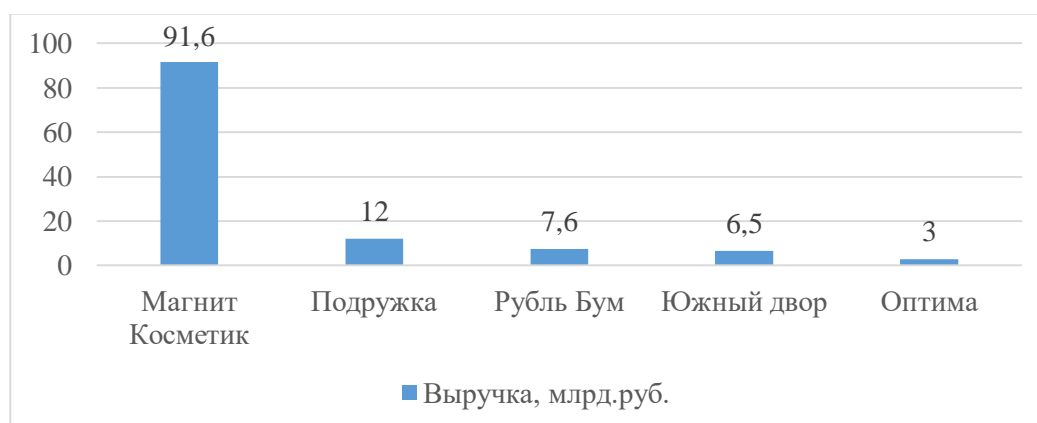


Рисунок 9 – Основные конкуренты «Улыбки радуги» в формате drogери по объему выручки, 2018 (млрд.руб.)

Помимо торговых сетей формата drogери, конкуренцию «Улыбке радуги» обеспечивают парфюмерно-косметические сети, такие как: «Рив Гош», «Л'Этуаль», «Иль де Ботэ», а также крупные гипер- и супермаркеты: «Лента»,

«Ашан», «Окей» и другие торговые сети, прямые продажи: Oriflame, Avon, и монобрендовые магазины косметики и парфюмерии.

В связи с растущей конкуренцией руководство «Улыбки радуги» стремительно инвестирует в маркетинг в целях увеличения количества постоянных клиентов, повышения узнаваемости бренда, а также для стимулирования спроса и сбыта. Для продвижения компания использует следующие маркетинговые инструменты:

- проведение регулярных сетевых акций;
- карты лояльности, фирменная продукция;
- каналы коммуникации (ТВ, пресса, Интернет, корпоративное радио);
- промо-материалы (каталоги, листовки).

Ежемесячно три лидирующие компании формата дрогери: «Магнит Косметик», «Улыбка радуги», «Подружка» проводят акцию «15 числа скидка 15%». Главным преимуществом для «Улыбки радуги» является привлечение большего количества покупателей к участию в программе лояльности. Данная программа предоставляет клиентам дополнительные скидки в день рождения, начисление бонусных баллов, которые можно использовать для оплаты покупок в 100% размере. Кроме того, бонусные баллы можно перечислять на благотворительность. По статистике 2/3 россиян интересуются благотворительными акциями, направленными на защиту окружающей среды, и готовы покупать товары, участвующие в подобных акциях. При этом готовность поддержать экологические акции выше у женщин - 73%, в то время, как у мужчин - 57%. Благотворительные акции также больше интересуют граждан среднего и старшего возраста: среди россиян 41-65 лет 71% следит за экологическими акциями против 61% граждан в категории 18-40 лет [11].

«Улыбка радуги» организовала благотворительную акцию «Посадим больше ёлок» [32]. Для участия в акции клиентам компании, владеющим картой лояльности, необходимо на сайте компании перечислить любую сумму из накопленных баллов. Для посадки одной ели необходимо 1000 баллов, в эту стоимость входит покупка, посадка и должный уход. Ежегодно планета теряет

почти сто миллионов деревьев, а вместе с ними – запасы чистого воздуха, поэтому компания выбрала именно ели, потому что в среднем одно дерево вырабатывает сто кубометров кислорода в год. Кроме того, еловые леса уменьшают парниковый эффект. Ель живет 200-300 лет, поэтому если высадить больше хвойных деревьев, то можно повлиять на экологическую ситуацию и позаботиться о будущих поколениях. На данный момент сумма собранных баллов равна 22289, а это 22000 еловых деревьев, которые положительно повлияют на экологию России.

«Улыбка радуги» стремительно развивается в социальных сетях, таких как: Instagram, YouTube, Vkontakte. В основном, для продвижения используется таргетированная реклама, а также проведение конкурсов, за участие в которых клиенты получают фирменные товары или товары компаний-спонсоров. В группе Вконтакте ежемесячно проводят акции с подарочными призами. Условия участия меняются, но для их выполнения не требуется специальных навыков. В основном нужно выложить фото, написать комментарий, ответить на вопрос и т.д. Фирменными призами являются футболки и толстовки с логотипом, посуда для дома и дачи, подарочные сертификаты и т.д.

Активное использование корпоративного радио позволило 4 сентября 2019 года покупателям «Улыбки радуги» стать свидетелями необычной маркетинговой акции. Любой покупатель сети мог стать участником прямого эфира на радио. Впервые в истории российского ритейла трансляция длилась 5 часов и охватила более 200 000 человек в магазинах сети по всей России, а также более 80 000 пользователей социальных сетей, которые следили за акцией в Интернете. Акция была приурочена к промо мобильного приложения сети, которое было запущено в 2018 году. «Улыбка радуги» объединила офлайн- и онлайн-инструменты для повышения вовлеченности целевой аудитории. В проекте использовали главный принцип омниканальности – комплексный подход, то есть несколько каналов коммуникации. В результате количество скачиваний увеличилось, что было основной целью данной акции [43].

Для управления компанией используется линейно-функциональная организационная структура, представленная на рисунке 10. Основными преимуществами данной структуры являются: возможность обеспечения высокоэффективного управления за счет специализации деятельности по функциям; минимизация управленческих издержек из-за простоты формирования структуры; быстрая реакция на изменения конкурентной среды. Несмотря на это, существенным недостатком является то, что данная организационная структура при увеличении компании становится «тормозом» развития. В связи с тем, что в долгосрочной перспективе руководство планирует наращивать количество торговых точек и долю рынка, организационная структура управления будет подвержена изменениям (или оптимизация и реструктуризация существующей, или создание принципиально новой).

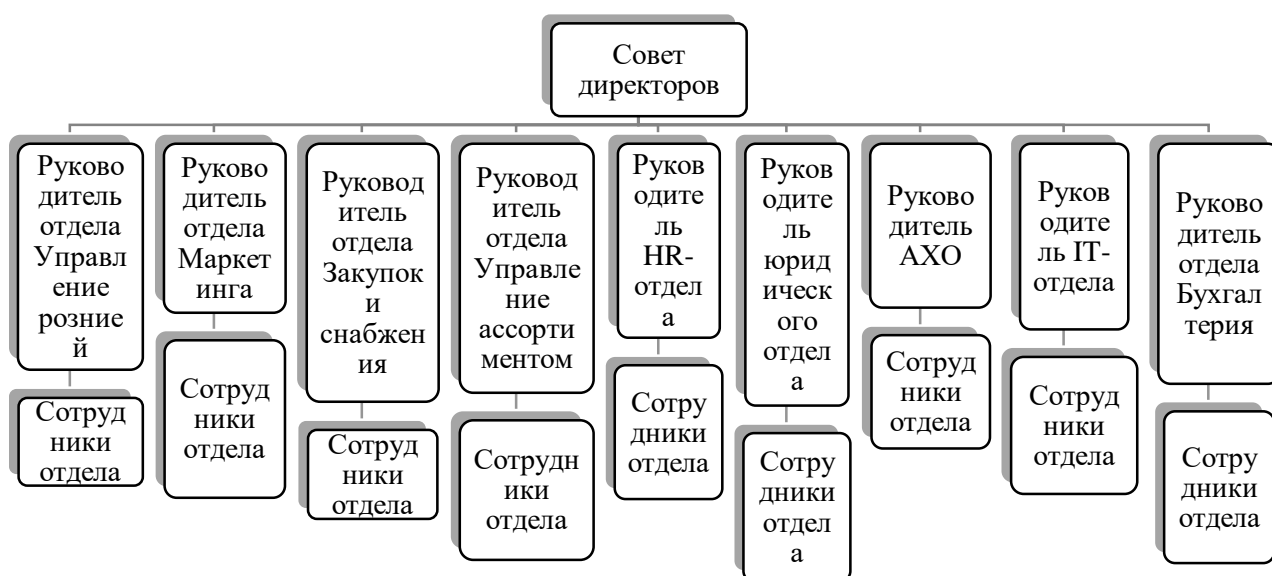


Рисунок 10 – Организационная структура управления ООО «Дрогери ритейл»

В компании на высоком уровне налажены логистические процессы и управление ими. Процесс движения товаров от поставщика к покупателю представлен на рисунке 11. Если анализировать движение информационного потока справа налево, то покупатель приобретает товар в офлайн магазине или Интернет-магазине. Информационная система магазина автоматически собирает дан-

ные о продажах и запросах на отсутствующие товары, данные сведения поступают в SAP, происходит автозаказ, данные о котором отправляются на распределительный центр, а оттуда поставщикам. Поставщик формирует заказ и отправляет его в распределительные центры сети (СПб/Казань), из распределительного центра осуществляется доставка в магазины торговой сети. В итоге товар поступает на полки магазинов, и покупатели имеют возможность его приобрести, удовлетворив при этом свои потребности.

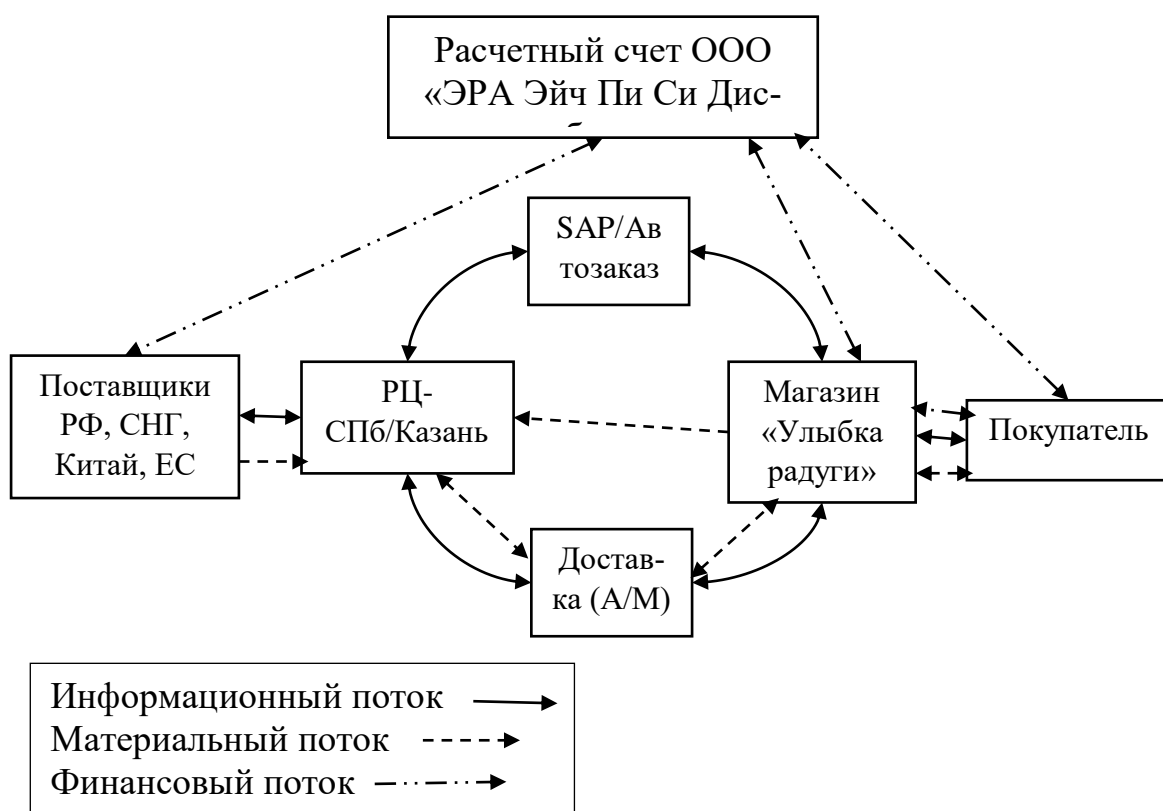


Рисунок 11 – Логистическая схема «Улыбка радуги»

Распределительный центр является одним из важнейших элементов логистической складской инфраструктуры, который представляет собой крупные складские комплексы, получающие товары от производителей или оптовых торговых организаций и осуществляющие хранение, формирование и распределение продукции в соответствии с заказами магазинов сети. Компания «Улыбка радуги» имеет в собственности три распределительных центра (РЦ). Один в

Санкт-Петербурге площадью 26 000 м<sup>2</sup>, который является основным, а второй был построен после слияния с группой компаний «Альпари» в Казани с общей площадью 12 000 м<sup>2</sup>. Третий РЦ расположен в Мурманске и работает с использованием технологии кросс-докинг. Основными типами хранения являются: полочное, стеллажное широкопроходное, мезонин, конвейер, сортировщик. Перемещение товара в РЦ обеспечивается преимущественно с использованием ричтраков и тележек pick-to-light. Доставка товара из РЦ в магазины осуществляется с помощью логистических операторов, например, Pony Express. Собственный автопарк, который состоит из 80 транспортных средств общей грузоподъемностью более 250 тонн, задействован только для доставки по Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

Стремление стать одним из главных игроков дистрибуции в России несколько лет назад подтолкнуло руководство «Улыбки радуги» к работе над эффективным управлением при помощи сопутствующего программного обеспечения. В 2002 году были автоматизированы основные бизнес-процессы (складской учет и транспорт) с помощью программы ЛИС (лабораторные информационные системы), а также была внедрена программа учёта 1С. В 2008 году сложилась ситуация, когда дальнейшее развитие сети было невозможно без концентрации учета, потому что все 5 подразделений компании имели собственные программы учета и правила их оформления. Основную проблему представляла задача консолидации данных, и было принято решение внедрить программу класса ERP. В 2010 году «Улыбка радуги» начала внедрять ERP-систему SAP, которую использует и сегодня. Новое управление товарными запасами позволило поднять на 5% обеспеченность товарами магазинов, что, в свою очередь, положительно отразилось на росте продаж [2].

Кроме этого, в торговой сети используют SAP BI (Business Intelligence) – данная система бизнес-анализа позволяет осуществлять стратегический анализ данных, прогнозировать спрос и поддерживает процесс принятия управленческих решений в компании. Для внутреннего взаимодействия в компании используют облако, которое содержит основные документы и договоры, а также

программный продукт «Битрикс 24», основной целью которого является возможность синхронизации информационных потоков между сотрудниками компании для максимального увеличения продуктивности деятельности.

Рынок стремительно растет и изменяется. Одним из основных трендов, стремительно растущего и изменяющегося рынка, является развитие электронной коммерции. Компания «Улыбка радуги» за последние несколько лет стремительно развивает онлайн-продажи. Для их стимулирования было выпущено приложение, и модернизирован сайт, увеличилось количество пунктов вывоза и способов оплаты. В процессе работы Интернет-магазина обеспечение качественных услуг доставки играет важную роль, поэтому организация эффективной системы логистики напрямую влияет на показатели прибыли компании.

В разгар пандемии COVID-19 скорость процесса товародвижения до конечного потребителя приобрела еще большее значение. На рисунке 12 представлена схема этапов выполнения заказа из Интернет-магазина «Улыбка радуги». При заказе можно выбрать два способа доставки: самовывоз и курьерская доставка, что является явным преимуществом, потому что не каждый может/хочет оплачивать доставку, например, при небольшой сумме заказа. Кроме того, присутствует два вида оплаты: наличными и банковской картой. В период пандемии торговые сети стремятся снизить частоту использования денежных средств, поэтому при выборе оплаты на сайте банковской картой можно получить дополнительную скидку на всю сумму заказа в размере 10%.

Главным недостатком Интернет-магазина является то, что товар можно заказывать только в города присутствия магазинов «Улыбка радуги». Такое решение связано со сложностью организации доставки и больших затрат на нее. Отсутствие доставки в любую точку России существенно снижает количество потенциальных клиентов, что это отражается на прибыли компании. Важно отметить, что большинство конкурентов компании предоставляют услуги доставки в любую точку России. В связи с этим, компании необходимо рассмотреть возможность внедрения доставки во все города, но проанализировать



эффективность данного решения, потому что в данном случае будут высоки затраты на маркетинг и логистику.

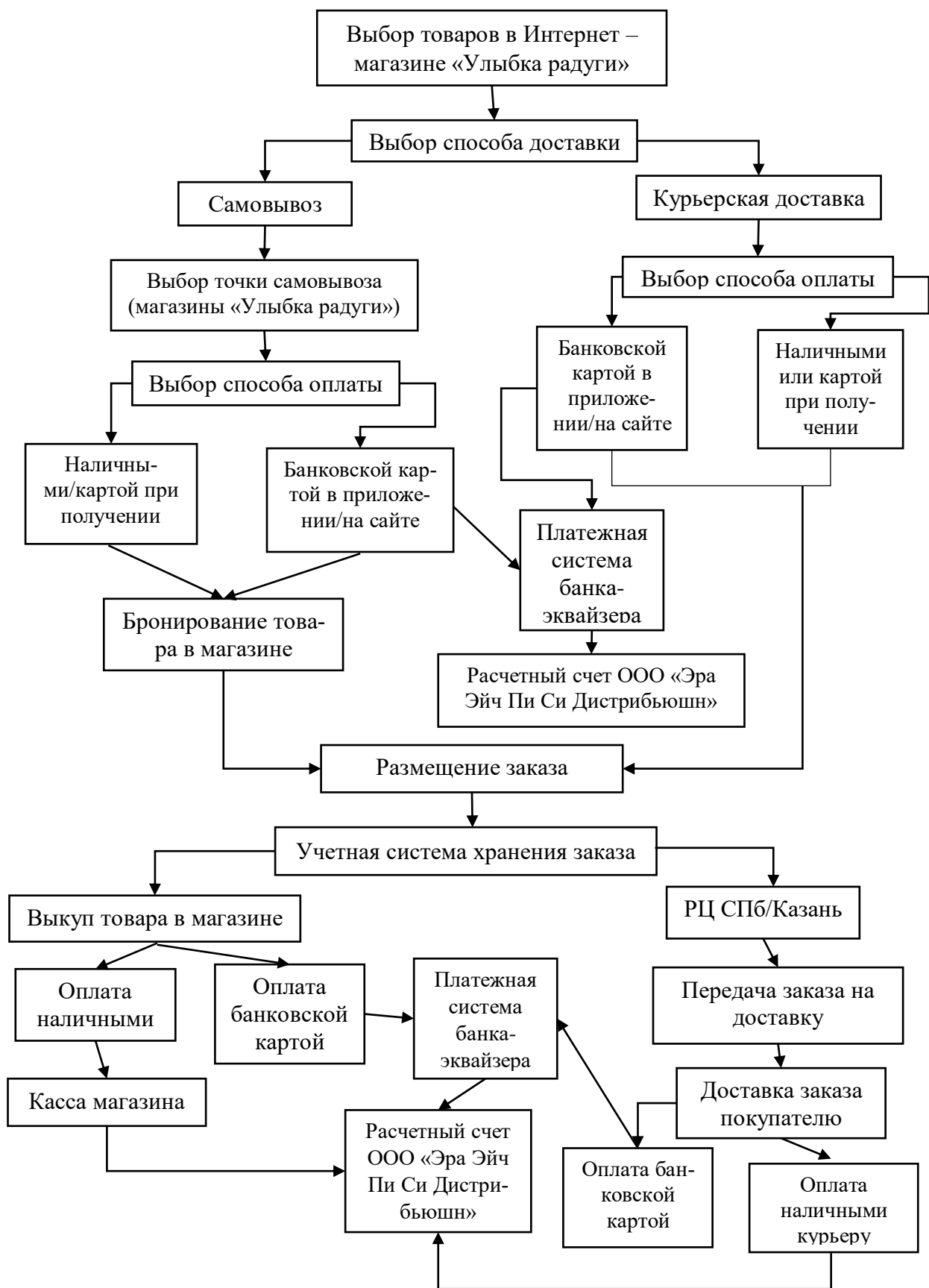


Рисунок 12 – Этапы организации заказа из Интернет-магазина «Улыбка радуги»

Анализ, проведенный в данном разделе, позволяет сделать следующие выводы: нынешний тип организационной структуры управления станет одним из препятствий при расширении компании; в компании стремятся к автоматизации и уменьшению количества ошибок при анализе и оформлении документации; отсутствует доставка заказов из Интернет-магазина во все города России; внутренние и внешние логистические процессы налажены на высоком уровне.

### 2.3. Анализ взаимодействия с поставщиками

Получение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе зависит от грамотного взаимодействия с поставщиками, выстраивания с ними долгосрочных отношений, формирования требований и условий поставки, определения оптимального поставщика и условий поставки.

Торговая сеть «Улыбка радуги» взаимодействует с 411 поставщиками, из них: 276 – российские, 67 – китайские, 59 – европейские, 9 – корейские. Для выстраивания долгосрочных отношений с ними руководство компании выдвигает определенные условия поставок, которые на этапе заключения договора позволяют минимизировать количество несоответствующих поставщиков.

При закупке товаров для перепродажи основными условиями договора поставки являются: оплата, график поставок, формирование заказа, доставка товара, оплата транспортной логистики, срок договора. Все эти условия и их содержание представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Основные условия договора поставки [32]

№	Условие	Содержание условия
1	Оплата	100% предоплата
2	График поставок	1-2 раза в неделю
3	Формирование заказа	Автозаказ в информационной системе SAP
4	Доставка товара	Силами поставщика
5	Оплата транспортной логистики	От 3% до 8% от суммы транспортных расходов (в зависимости от удаленности от РЦ в СПб и Казани)
6	Срок договора поставки	1 год с пролонгацией

Компания обязуется осуществлять 100% предоплату, что является выгодным условием для поставщика. Срок договора поставки - от 1 года с возможностью пролонгации - позволяет понять все преимущества и недостатки сотрудничества с поставщиком. Важным условием является доставка товара до распределительного центра силами поставщика, потому что собственный автопарк «Улыбки радуги» рассчитан только на доставку в магазины сети. Помимо указанных в таблице 3 условий, при анализе заявок поставщиков учитываются такие критерии, как: основные клиенты компании-поставщика; наличие собственного автопарка; предоставление скидок.

Закупки осуществляются не только для перепродажи, но и для обеспечения деятельности компании. «Улыбка радуги» закупает бумагу и упаковку, полочные подставки под декоративную косметику, каталоги, а также услуги по вывозу твердых бытовых отходов. Для поставщиков каждого из перечисленных направлений устанавливаются различные требования. Главным отличием закупок для обеспечения нужд компании от закупок товаров для дальнейшей реализации является возможность предоставления отсрочки платежа.

При заказе бумаги поставщикам выдвигаются следующие требования: основные клиенты компании, фиксированное ценообразование на 3 месяца, осуществление поставок 1 раз в месяц, отсрочка платежа на 14 к.д. и дополнительная отсрочка на первую поставку на РЦ – 14 к.д..

У поставщиков упаковочной продукции требуют: отсрочку платежа, ценовое сравнение компании-поставщика с их основными конкурентами, дополнительную отсрочку на первую поставку в РЦ.

К поставщикам, осуществляющим услуги по вывозу твердых бытовых отходов (ТБО), определены следующие требования: наличие собственной лицензированной свалки (адрес и емкость в кв. метрах), технические возможности: забор ТБО 1-2 раза в неделю, стоимость одного заезда на точку, емкость контейнера (0,75 м<sup>3</sup>, 1,1 м<sup>3</sup>), обслуживание 120 адресов, наличие необходимых документов для забора ТБО (экспертиза, паспорта и т.п.). Кроме этого, фиксированные цены на 1 год и возможность отсрочки платежа.

В связи с тем, что к каждой группе поставщиков сформированы различные требования и условия, в компании за каждую группу заявок отвечают разные специалисты, что упрощает и ускоряет взаимодействие.

Для организации бесперебойной работы «Улыбка радуги» выбирает поставщиков по вышеуказанным критериям, однако важно знать то, как компания регулирует дебиторскую и кредиторскую задолженность перед поставщиками. Изменение этих показателей может отразиться на финансовом состоянии организации. В таблице 8 представлены показатели кредиторской и дебиторской задолженности по данным Росстата. Детальная структура по данным показателям отсутствует, в связи с этим усложняется точный анализ.

Таблица 8 – Показатели кредиторской и дебиторской задолженности с 2016 по 2018 г.

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Дебиторская задолженность	1168383	1487199	2747679
2	Кредиторская задолженность	2421910	2826451	3988361

Из таблицы 8 видно, что за последние три года произошел рост кредиторской задолженности. По статистике наибольший удельный вес в структуре кредиторской задолженности составляют задолженности перед поставщиками и подрядчиками. Такая тенденция существует и в «Улыбке радуги», потому что при заключении договоров с поставщиками, обеспечивающими нужды организации, им важна возможность отсрочки платежа. Увеличение данного показателя зачастую имеет весьма выраженный положительный эффект: за счет поставленных товаров в кредит компания увеличивает номенклатуру реализуемых продуктов, и, как следствие, получает дополнительную прибыль. Кроме того, растет и дебиторская задолженность из-за предоставления компанией отсрочек платежа для поставщиков. Это связано с тем, что в современных условиях рыночной экономики существует высокая конкуренция. В связи с этим, главной целью управления является сохранение задолженности на оптимальном уровне.

Основными показателями, которые анализирует отдел закупок и снабжения, являются: оборачиваемость товарных запасов на складе, доля неликвидов в запасах, общий товарный запас на складе. В таблице 9 перечислены значения данных показателей, которые являются оптимальными для торговой сети «Улыбка радуги».

Таблица 9 – Оптимальные значения показателей, отражающих эффективность работы отдела закупок и снабжения торговой сети «Улыбка радуги»

№	Показатель	Значения
1	Оборачиваемость товарных запасов на складе, дн.	45
2	Доля неликвидов в запасах, %	10-13
3	Общий товарный запас на складе, млн. SKU	1 800

Оборачиваемость товарных запасов на складе – 45 дней. Это означает, что количества запасов хватит торговой сети на 1,5 месяца. По подсчетам сотрудников склада и отдела закупок и снабжения данный показатель является оптимальным для торговой сети «Улыбка радуги». Увеличение данного периода может привести к росту затрат на хранение, появлению залежалого, теряющего потребительские свойства товара. Отдел закупок стремится к постоянному наличию 95% от необходимого числа SKU на складе.

К неликвидным запасам специалисты отдела закупок и снабжения относят нереализованные товары, с истекшим сроком годности, с поврежденной упаковкой при перемещении внутри склада. Для устранения неликвидов используют следующие способы: предоставление скидок, возврат поставщику, утилизация. В перспективе компания стремится снизить долю данного показателя до 7-8%.

Торговая сеть «Улыбка радуги» придерживается принципов открытого взаимодействия с партнерами, поэтому для обеспечения возможности детального мониторинга рынка компания предоставляет своим поставщикам доступ к информационному portalу, который содержит информацию с возможной дета-

лизацией до каждого дня, по каждой розничной точке, для каждой товарной позиции.

Основными целями данного проекта являются:

- формирование единого мышления ассортиментного анализа между поставщиком и покупателем;
- сокращение числа ручных операций;
- увеличения скорости получения информации;
- исключение ошибок при процедурах передачи, хранения данных, формирования отчетов;
- создание единой прозрачной системы, формирование единого видения процесса, стандартов предоставления отчетности;
- упрощение процедуры анализа – конечную цель анализа можно увидеть, задав все необходимые параметры, не запрашивая отчет у руководства компании.

В связи с тем, что данный портал пользуется спросом, его систематически модернизируют и совершенствуют. На данный момент к основным возможностям портала можно отнести:

1. Доступ к информации через веб-интерфейс в режиме онлайн.
2. Доступ с мобильных устройств.
3. Возможность высокой детализации.
4. Использование визуальных инструментов анализа.
5. Возможность создания готовых шаблонов отчетов.
6. Возможность выгрузки данных, в том числе автоматической.
7. Система управления доступами.
8. Возможность видеть данные других клиентов в системе.

Все эти возможности свидетельствуют о многофункциональности данного портала. Кроме того, его важным преимуществом является полная автоматизация и отсутствие ручного анализа, что позволит сократить время на составление отчета и графиков для отчета. Данный информационный портал для поставщиков является платным ресурсом. Стоимость услуг доступа к порталу

рассчитывается ежеквартально и устанавливается исходя из выбранного поставщиком тарифа.

В рамках задач двустороннего обмена опытом между компанией и поставщиками, улучшающего знания о предпочтениях покупателей «Улыбка радуги» предоставляет свободный доступ к материалам по структуре продаж различных товарных направлений и категорий.

В период пандемии произошло изменение спроса в различных категориях товаров. По данным Get4click появились три категории-лидера: товары для дома (15% трафика), косметика (16% трафика), одежда (21% трафика) [13]. В данном рейтинге к косметике относят не только декоративную, но и уходовую. По данным сети «Улыбка радуги» в товарных категориях «уход за лицом» и «чистящие средства» в таблице 5 представлены изменения по определенным торговым маркам.

Таблица 10 – Доля торговой марки в продажах товарной категории, динамика

Сегмент	Торговая марка	Март 2020,%	Апрель 2020,%	Изменение
<b>Товарная категория: чистящие средства</b>				
Эконом	Аист Санокс	3,48	2,72	-0,76
	Белизна	2,68	3,13	+0,45
	Kloger	0,64	0,72	+0,8
Средний	Fairy	0,91	0,17	-0,74
	Finish	2,19	1,08	-1,11
	Vanish	0,71	0,37	-0,34
Премиум	ShinyLux	2,63	1,56	-1,07
	Unicum	2,85	2,51	-0,34
	SYNERGETIC	11,22	6,59	-4,63
<b>Товарная категория: уход за лицом</b>				
Эконом	Народные рецепты	0,28	0,36	-0,08
	Черный Жемчуг	8,99	8,34	-0,65
	Чистая Линия	7,69	7,74	+0,05
Средний	N. Siberica	2,93	3,89	+0,96
	N. Kamchatka	0,61	0,89	+0,28
	FarmStay	0,81	1,36	+0,55
Премиум	L'Oreal	6,85	8,2	+1,35
	Japan Gals	0,26	0,34	+0,08
	Luke	0,29	0,34	+0,05

Из таблицы 10 видно, что в товарной категории «чистящие средства» представленные торговые марки снизили долю продаж во всех сегментах. Что касается эконом-марок, рост продаж Белизны и Kloger связан с их дезинфицирующими свойствами. Продажи эко-марки SYNERGETIC упали в два раза, это может быть связано с высокой стоимостью товаров. Так как в период пандемии необходимо чаще и тщательнее убирать, а для этого необходимо большее количество чистящих средств, потребители стали закупать дешевый товар. Однако, такие изменения свидетельствуют о том, что покупатели стали более чувствительны к цене, а значит не могут приобретать экологичные продукты, потому что их цена выше. По статистике 80% россиян согласны с тем, что эко-товары могут стоить дороже, однако только 69% на сегодняшний день готовы платить больше за безопасные для окружающей среды и самих себя товары. В связи с этим, компании следует рассмотреть поставщиков с экологичными товарами в товарной категории «чистящие средства» с более низкими ценами для удовлетворения потребностей своих клиентов.

В товарной категории «уход за лицом» виден явный рост доли продаж по большему числу торговых марок. Покупательницы отдают предпочтение органической и азиатской косметике, что можно заметить в среднем и премиум сегменте. Это связано с трендом на здоровый образ жизни, который подразумевает использование косметики с натуральными компонентами.

Торговая сеть «Улыбка радуги» внедряет инновационные проекты в свою деятельность для ее оптимизации и автоматизации. Одним из таких проектов является «Комментирование от истоков», главная цель которого – увеличить скорость передачи информационного потока. Принцип работы заключается в следующем: отдел закупок и снабжения, склад и магазины связаны между собой в единой системе, которая позволяет комментировать все изменения по поставкам. То есть, если произошла недопоставка партии товаров в распределительный центр, то рабочий РЦ вносит комментарий в программу, которая, в свою очередь, отправляет его в отдел закупок для дальнейших разбирательств и применения санкций к поставщику, а также в магазин, который сможет опера-



тивно отреагировать и скорректировать полочное пространство, которое было предназначено для недопоставленного товара.

Несмотря на автоматизированную и организованную закупочную деятельность, руководство компании выделяет ряд основных проблем, с которыми сталкивается «Улыбки радуги»: ограниченность финансовых ресурсов; дефицит квалифицированных кадров в сфере IT, что замедляет внедрение инноваций в компании; складские ограничения в пиковые периоды продаж.

Таким образом, проанализировав деятельность компании «Улыбка радуги» при взаимодействии с поставщиками, можно сделать следующие выводы: руководство компании стремится сократить трудозатраты на детальный анализ рынка, поэтому функционирует информационный портал, который сокращает число ручных операций, увеличивает скорость обработки данных и т.д.; в «Улыбке радуги» сформированы четкие критерии для заключения контрактов с поставщиками; проводится систематический анализ динамики продаж и прогнозируется спрос, который позволяет осуществлять долгосрочные, бесперебойные поставки; при работе с поставщиками придерживаются принципов открытого взаимодействия.

### **3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ ООО «ЭРА ЭЙЧ ПИ СИ ДИСТРИБЬЮШН»**

#### **3.1. Основные направления совершенствования закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн»**

Управление закупками на предприятии является сложным процессом, который напрямую влияет на конкурентоспособность организации и ее прибыльность. Грамотно организованная закупочная логистика позволяет торговым сетям бесперебойно осуществлять свою деятельность и в полной мере удовлетворять потребности клиентов.

Анализ закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» позволил выявить ряд основных проблем, с которыми сталкивается компания: финансовые ограничения, дефицит квалифицированных кадров в сфере информационных технологий, поддерживающих управление логистическими операциями и функциями, складские ограничения в пиковые периоды продаж. Каждая из проблем носит постоянный или временный характер. В связи с этим, их необходимо охарактеризовать и предложить направления по совершенствованию.

С финансовыми ограничениями сталкивается большинство торговых сетей, работающих на рынке. ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» не является исключением. В компании один раз в год разрабатывается бюджет, который нельзя превышать. Это отражается на работе отдела закупок и приводит к ужесточению контроля за изменением кредиторской задолженности, отсутствию возможности расширения торгового ассортимента, сложности с заключением контрактов на поставку новых товаров.

Для решения проблемы финансовых ограничений компании следует привлекать инвестиции со стороны поставщиков. В нынешней экономической ситуации возникает сложность прямого инвестирования поставщиками, поэтому необходимо на этапе согласования условий договора проводить переговоры о косвенном инвестировании, например, об осуществлении поставок товара с от-

срочкой платежа. Поставщики и компании-производители, имеющие благоприятную экономическую ситуацию, вступают в такие взаимоотношения, которые приносят пользу не только им самим, но и торговым сетям. ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» применяет такой метод инвестирования при взаимодействии с поставщиками товаров, обеспечивающих нужды компании (упаковка, бумага и т.д.). Однако, следует перенести опыт использования данного способа взаимодействия и на поставщиков товаров, формирующих торговый ассортимент. Это позволит определенной части денежных средств какое-то время оставаться в обороте компании.

Кроме этого, для решения финансовых проблем следует вступить в горизонтальную закупочную кооперацию с крупными торговыми сетями формата дрогери, например, «Магнит Косметик», «Подружка», «Рубль Бум». Суть горизонтальной кооперации заключается в закупке больших объемов товаров по более выгодным ценам, что приносит преимущество компаниям, вступившим в кооперацию. Несмотря на то, что существенным преимуществом является снижение стоимости закупаемых товаров, данный вид кооперации имеет ряд недостатков:

- высокая степень риска зависимости от партнеров и меньшая степень свободы участников кооперации, то есть необходимость постоянного учета интересов партнеров, которые зачастую разнятся;

- невозможность сразу спрогнозировать изменения со временем положения на рынке компаний-участников кооперации (при долгосрочной кооперации). Необходимо всесторонне изучать сильные и слабые стороны партнеров;

- возможность недобросовестного использования полной и достоверной информации при расторжении кооперативного соглашения.

В связи с этим при принятии решения о кооперативном сотрудничестве компании ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» необходимо провести тщательный анализ достоинств, недостатков, возможностей и угроз (SWOT-анализ), составить карту рисков, а также надежности партнеров, что позволит принять решение о кооперации.

Следующей проблемой, которую необходимо решить, является дефицит квалифицированных кадров в сфере информационных технологий, поддерживающих управление логистическими операциями и функциями. Данная проблема является актуальной, потому что IT-специалисты способствуют внедрению инновационных программных решений, которые позволяют автоматизировать и оптимизировать деятельность торговой сети, в том числе логистическую. Однако, даже если компании удастся переманить высококвалифицированных IT-специалистов из компаний-конкурентов или найти кадры с опытом, для их эффективной работы необходимо взаимодействие со всеми руководителями отделов. В связи с этим, можно сделать вывод, что для повышения производительности IT-отдела необходима кооперация сотрудников всех отделов торговой сети, во главе которых стоят профессиональные руководители.

Для решения данной проблемы ООО «ЭРА Эй Пи Си Дистрибьюшн» необходимо проводить корпоративные тренинги для сотрудников, приглашать ведущих специалистов в разных областях для повышения квалификации персонала, создавать внутрикорпоративные кейсы, решение которых позволит выявить практические знания работников, что, в свою очередь, поспособствует назначению на руководящие должности высококлассных специалистов. Внедрение данного предложения положительно отразится на деятельности отдела закупок и снабжения компании, в первую очередь, благодаря повышению квалификации работников в самом отделе, а также внедрению IT-специалистами программ, которые позволят повысить производительность отдела.

Так как компания придерживается принципов открытого взаимодействия с партнерами, то следующая рекомендация – сделать информационный портал для поставщиков, с которыми она работает, общедоступным. На сегодняшний день доступ к portalу предоставляется на платной основе. Стоит отметить, что не все компании-поставщики могут оплачивать данную услугу, что, в свою очередь, ограничивает информационное сообщение торговой сети «Улыбка радуги» с контрагентами в цепях поставок. Так как ситуация на рынке нестабильная в связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19, ООО

«ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» необходимо выстраивать долгосрочные отношения с поставщиками и партнерами. Для этого компания может предоставлять им не только благоприятные условия поставок, но и возможности, которые позволят стабилизировать их деятельность после спада, а таким инструментом может послужить информационный портал для поставщиков, потому что информация, содержащаяся в нем, может быть применима не только к торговой сети «Улыбка радуги», но и к другим сетям формата дрогери.

В связи с ростом на потребительском рынке тенденции на здоровый образ жизни производители стали чаще указывать на такие преимущества продукта, как натуральность, экологичность на лицевой стороне упаковки. Это связано с тем, что по данным опросов Nielsen, 41% потребителей во всем мире доверяют обозначениям «эко», «био», «натуральный» и т.д., которые размещены на упаковке [9]. Торговые сети, в свою очередь, расширяют ассортимент экологичных товаров, чтобы удовлетворить растущий спрос потенциальных потребителей. Кроме этого, на основании исследования Nielsen, во время пандемии значительно возросли продажи средств для мытья полов – на 21%, отбеливателей – на 21%, мыла – на 19%, универсальных средств для уборки дома – на 13% [22].

В торговой сети «Улыбка радуги» с марта по апрель 2020 года произошел рост продаж товарной категории «чистящие средства» в эконом-сегменте, однако снизился спрос на экотовары в данной товарной категории. Из этого можно сделать вывод, что несмотря на желание потребителей приобретать экологически чистые товары, в данной экономической ситуации не все могут себе это позволить, потому что стремятся сократить средний чек покупки.

Рост тенденции на здоровый образ жизни, а также сокращение затрат населения позволяют рекомендовать ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» расширение ассортимента экологичных товаров по доступной цене, в частности, в товарной категории «бытовая химия». Для реализации данной рекомендации предлагается заключить договор поставки с ООО «Росинка» (Rossinka) - компанией, предоставляющей широкий спектр экологически чистых и безопасных моющих средств. Производство работает с 2015 года, старт коммерческой

деятельности произошел в 2016 году. Продукция данной компании производится по немецкой технологии из натуральных компонентов из Германии, а также она не содержит фосфатов, является биоразлагаемой на 98% (подтверждено НИИ Германии), 100% безопасная и эффективная [29]. Кроме того, каждый продукт данной торговой марки содержит уникальный состав.

В ассортименте ООО «Росинка» представлены: средства для мытья посуды, удаления жира, удаления известкового налета и ржавчины, ухода за сантехникой и керамической плитой, мытья пола, удаления накипи и другие, а также гели для стирки и освежители воздуха. Товары компании «Росинка» можно приобрести на таких маркетплейсах, как Ozon и Wildberries, а также в магазинах: Вкус Вилл, Тарелочка, Эко Хозмаг, Биостория и т.д. [29].

Важной особенностью ООО «Росинка» является гибкость торгового сотрудничества, то есть компания готова выступать как поставщиком, так и осуществлять создание продукции для заказчика (СТМ) с сохранением качества, но с изменением размера тары: от 0,5 ПЭТ до 10 л канистры. Кроме этого, компания гарантирует конкурентные цены при лучших потребительских свойствах, постоянное высокое качество продукции, подтвержденное двойным контролем качества (собственная и независимая лаборатории).

За последние несколько лет многие потребители стали практиковать осознанное потребление, чтобы минимизировать вред, который наносят экологии производственные предприятия. Среди основных принципов осознанного потребления – отказ от одноразовых товаров, повторное использование тары, сокращение объемов потребления и т.д. В связи с этим, торговой сети «Улыбка радуги» следует отказаться от закупки пластиковых пакетов в пользу бумажных с сохранением стоимости, потому что многие клиенты не приобретают бумажный пакет из-за разницы в цене с пластиковым. Такой отказ от закупки пластиковых пакетов следует поводить постепенно, в тоже время стимулируя потребителей, которые приходят в магазин со своими сумками/пакетами. Покупателям, которые не приобретают пластиковый пакет, необходимо начислять от 3-х до 6-ти бонусных баллов на карту лояльности.

Одной из основных проблем ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» - складские ограничения в период пиковых нагрузок, например, в предпраздничные дни (Новый год, Международный женский день и другие), во время наступления чрезвычайных ситуаций (COVID-19). Рост спроса в период праздников можно спрогнозировать, однако, его нельзя заблаговременно выявить при чрезвычайных ситуациях. Ярким примером является распространение коронавирусной инфекции COVID-19, которая оказала существенное влияние не только на закупочную логистику, но и на эффективное использование складских мощностей. Торговая сеть «Улыбка радуги» в апреле 2020 года под влиянием пандемии ощутила нехватку складского пространства из-за перегруженности нереализованными товарами, а также внеплановых поставок наиболее востребованных товаров. В критической ситуации отделом закупок стремительно корректировались заказы с товарами первой необходимости. Торговая сеть оперативно отреагировала на изменяющиеся потребности клиентов и на данный момент нормализовала свою деятельность.

Благодаря тому, что в компании используется бизнес-аналитика, позволяющая прогнозировать изменение спроса, необходимо тщательно отслеживать пиковые периоды спроса и арендовать дополнительные складские мощности для перераспределения нагрузки с распределительного центра. Приобретение собственного дополнительного склада в нынешней экономической ситуации может неблагоприятно отразиться на финансовом положении компании, поэтому оптимальным решением является аренда складских площадей на время роста спроса. В торговой сети «Улыбка радуги» главный распределительный центр расположен в г. Санкт-Петербург, поэтому дополнительный склад необходимо арендовать в логистических комплексах этого города. Кроме того, арендовать складские помещения можно на условиях предоставления дополнительных услуг, например, услуг по сортировке и перевозке товаров, охране объекта в круглосуточном режиме, обработке и предпродажной подготовке продукции и т.д. Важно то, что договор аренды можно заключать по необходимости, то есть руководство компании может арендовать дополнительные склад-

ские помещения, зная периоды роста спроса. Данные преимущества позволяют не только оптимизировать работу собственного распределительного центра, но и благоприятно отразятся на деятельности отдела закупок и снабжения в целом.

Все вышеперечисленные предложения и рекомендации способны увеличить эффективность деятельности компании, а также позволят ей оперативно реагировать на изменяющиеся тенденции на рынке, в том числе в поведении потребителей. Это, в свою очередь, увеличит долю компании на рынке drogery и повысит ее конкурентоспособность.

### **3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Среди множества предложенных мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность предложения по заключению договора с новым поставщиком на поставку экологичных продуктов в товарной категории «бытовая химия», а также рекомендацию по дополнительной аренде складских помещений в периоды увеличения спроса.

Для анализа экономической эффективности предложения по заключению договора с ООО «Росинка», которая обеспечит торговую сеть «Улыбка радуги» экологически чистой продукцией в товарной категории «бытовая химия», необходимо рассчитать: долю экологичных товаров в ассортименте «бытовой химии», оптимальный размер партии поставки, возможную прибыль, срок окупаемости данного предложения. В торговом ассортименте сети «Улыбка радуги» по данным официального сайта 1102 позиции относятся к товарной категории «бытовая химия», из них экологичных - 379 товаров таких торговых марок, как: Bambolina, BioMio, Garden, Synergetic и другие. Все товары данных марок имеют отметку «зеленый лист» в Интернет-магазине «Улыбка радуги», которая свидетельствует об их экологичности. Расчет доли экопродуктов ( $D_3$ ) в товарной категории «бытовая химия» производится по формуле:

$$D_3 = \frac{\text{Количество экологичных товаров в категории "бытовая химия"}}{\text{Общее количество товаров в данной категории}} \times 100\% \quad (1)$$



Подставим значения в формулу 1 и вычислим долю экопродуктов:

$$(379 \div 1102) \times 100\% = 34\% \quad (2)$$

В связи с тем, что тренд на экотовары и здоровый образ жизни стремительно растет, необходимо повышать долю экологически чистых продуктов в ассортименте торговой сети «Улыбка радуги». Повысить ее до 45% можно с помощью товаров торговой марки Rossinka. Компания имеет ряд преимуществ: расположена в России (г. Москва), что является благоприятным условием в нынешней экономической ситуации при закрытии государственных границ; соответствие качества продукции потребительским предпочтениям (экологичность, гарантия качества и т.д.); цена соответствует качеству.

На основании данных о доле экопродуктов в товарной категории «бытовая химия» можно вычислить количество товаров Rossinka, которое позволит увеличить долю на 11% (до 45%). Если на 34% приходится 379 товаров, то на 11% рассчитаем по формуле, шт.:

$$\frac{379 \times 11}{34} = 123 \quad (3)$$

У ООО «Росинка» необходимо закупать 123 позиции в месяц для одного магазина. Следовательно, для того чтобы рассчитать годовой объем поставок для одного магазина необходимо учесть месяцы пиковой нагрузки (июнь, октябрь, март), в которые, в среднем, спрос увеличивается на 30%. Годовая потребность (N) в продукции ООО «Росинка» для одного магазина торговой сети «Улыбка радуги» в штуках составит:

$$N = \text{потребность за 9 месяцев} + \text{потребность за 3 месяца} \quad (4)$$

Подставив в формулу 4 имеющиеся значения, получим количество товаров, которое необходимо закупить у ООО «Росинка» для одного магазина «Улыбка радуги» (в шт.):

$$123 \times 9 + (123 + 30\%) \times 3 = 1587 \quad (5)$$

В торговой сети «Улыбка радуги» более 850 магазинов по всей России. Однако дальнейший расчет будет произведен относительно 242 магазинов, расположенных в г. Санкт-Петербург и Ленинградской области. Таким образом, для этих магазинов годовая потребность в продукции ООО «Росинка» в штуках составляет:

$$1587 \times 242 = 384\ 054 \quad (6)$$

Исходя из того, что при заключении договора с поставщиком ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» обязует его доставлять товар собственными силами, компания готова оплатить от 3-х% до 8% стоимости транспортных расходов в зависимости от удаленности поставщика. ООО «Росинка» не указывает цену на транспортировку, поэтому необходимо проанализировать стоимость транспортных расходов у ведущих транспортных компаний и выявить среднюю цену доставки. Доставку необходимо осуществлять со склада ООО «Росинка», расположенного по адресу: г. Москва, ул. Зорге, д. 3, стр. 2, до распределительного центра торговой сети «Улыбка радуги», расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, поселок Шушары, Московское шоссе, д.161, корп.10, литера И. В таблице 11 представлены тарифы некоторых транспортных компаний за оказание услуги перевозки на данном направлении.

Таблица 11 – Тарифы автоперевозки грузов из г. Москва в г. Санкт-Петербург ведущих транспортных компаний (по информации на май 2020 г.)

№	Название транспортной компании	Стоимость, руб.	Средняя стоимость, руб.
1	Деловые линии	43 125	33 045
2	ПЭК	47 055	
3	ТК «Скорость»	21 000	
4	Forus	21 000	

По данным сервиса Яндекс.Карты расстояние от склада ООО «Росинка» до распределительного центра торговой сети «Улыбка радуги» составляет 680 км. За такую протяженность маршрута ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» платит поставщикам 3% от суммы транспортных расходов.

Затраты на содержание единицы товара на складе составляют 20% от стоимости его закупочной цены. Средняя цена товара, рассчитанная по данным таблицы из приложения А, равна 124,4 руб.

На основании рассчитанных данных, можно вычислить оптимальный размер партии поставок по формуле Уилсона:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{W}}, \quad (7)$$

где: Q – оптимальный размер заказа,

A – стоимость выполнения заказа,

S - годовой объем товаров в натуральном выражении,

W – затраты на содержание единицы товара на складе.

Подставим данные в формулу 7, получаем:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 33045 \times 384054}{124,4 \times 0,2}} \approx 31941 \quad (8)$$

Далее необходимо рассчитать количество поставок в год. Для разделим годовую потребность в товаре на оптимальный размер заказа. Таким образом получаем:

$$\frac{384054}{31941} \approx 12 \quad (9)$$

То есть 12 раз в год необходимо совершать поставки товаров торговой марки Rossinka на распределительный центр торговой сети «Улыбка радуги».

Определим количество товара необходимое компании в месяц исходя из годовой потребности. Для этого решим уравнение, в котором x – необходимый объем товара в месяц:

$$\begin{aligned} 9x + 3(x + 0,3x) &= 384054, \\ 9x + 3,9x &= 384054, \\ 12,9x &= 384054, \\ x &= 29772. \end{aligned} \quad (10)$$

То есть 29772 шт. товаров необходимо доставлять ежемесячно на РЦ торговой сети «Улыбка радуги».

Общие затраты на транспортировку и хранение (С, руб.) рассчитываются по следующей формуле:

$$C = \frac{SA}{Q} + \frac{WQ}{2} \quad (11)$$

Подставим значения в формулу 11, получаем:

$$C = \frac{33045 \times 384054}{31941} + \frac{24,88 \times 31941}{2} = 794674,34 \quad (12)$$

Таким образом, общие логистические издержки составляют 794647,34 рубля в том числе транспортные расходы – 397328,3 руб., а складские – 397346,04 руб. При этом, как было отмечено ранее, ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» оплачивает только 3% транспортных расходов, а остальные приходятся на поставщика. Следовательно, транспортно-складские издержки для торговой сети «Улыбка радуги» составят, руб.:

$$397328,3 \times 0,03 + 397346,04 = 409266,04 \quad (13)$$

При этом общие годовые издержки, включая стоимость закупки (51257900,4 руб.), составят: 51667166,44 руб.

Для расчета выручки необходимо средние цены реализации (243,3 руб.), рассчитанные по данным таблицы, представленной в приложении А, продажи умножить на количество товара, таким образом получаем, руб.:

$$243,3 \times 412041 = 100249575 \quad (14)$$

Зная выручку и затраты компании, можем вычислить прибыль:

$$100249575 - 51667166,44 = 48582408,56 \quad (15)$$

На основании полученных данных следует рассчитать срок окупаемости (Т, годы) по формуле:

$$T = \frac{\text{общие затраты}}{\text{прибыль}} \quad (16)$$

Подставим данные в формулу 16:

$$\frac{51667166,44}{48582408,56} \approx 1 \quad (17)$$

То есть примерно через 1 год инвестиции в данное предложение окупятся и начнут приносить прибыль ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн». Данное предложение является достаточно выгодным для реализации, так как невысокий срок окупаемости позволит компании выйти на рентабельные показатели в ближайшее время, удовлетворив при этом возрастающие потребности покупателей в экотоварах.

Необходимо отметить, что представленные расчеты носят условный характер из-за недостатка конкретной информации о количестве продукции, необходимой торговой сети «Улыбка радуги», о стоимости транспортировки, об условиях формирования цены на продукцию, грузоподъемности и грузоподъемности используемых транспортных средств и др. Кроме того, все расчеты производились, исходя из объема закупаемой продукции, рассчитанного по формуле Уилсона – 31941 шт. – девять месяцев, 41524 шт. – три месяца пиковой нагрузки: март, июнь, октябрь. При этом, в формуле 10 рассчитано, что фактически необходимо 29772 шт. в месяц – девять месяцев, а в пиковые три месяца нагрузки – 38704 шт. в месяц.

Исходя из этого, можно рассчитать через какой промежуток времени накопится остаток товара до необходимого оптимального размера партии поставки. Остаток рассчитывается путем вычитания из оптимального объема партии поставки фактически необходимый объем товаров. Расчет данных нарастающим методом представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет ежемесячного остатка товаров на складе торговой сети «Улыбка радуги» методом нарастающего итога

№	Месяц	Оптимальный объем поставки	Остаток
1	Январь	31941	2169
2	Февраль	31941	4338
3	Март +30%	41524	7158
4	Апрель	31941	9327
5	Май	31941	11496
6	Июнь +30%	41524	14316
7	Июль	31941	16485
8	Август	31941	18654
9	Сентябрь	31941	20823
10	Октябрь +30%	41524	23643
11	Ноябрь	31941	25812
12	Декабрь	31941	27981
13	Январь	31941	30150

Так как ежемесячно для удовлетворения спроса покупателей компании необходимо 29772 шт. (9 месяцев) и 38704 шт. (в 3 месяца повышенного спроса), то, исходя из расчетов, за 13 месяцев закупки товара в размере, рассчитанном в формуле 8 (31941 шт. – в течение 9 месяцев и 41524 – в 3 месяца повышения спроса), остатков на складе накапливается 30150 штук, что позволит не осуществлять поставку в феврале. Необходимо учитывать, что такие изменения могут существенно повлиять на результаты произведённых выше расчетов.

Для решения проблемы перегруженности склада и нехватки складских мощностей в период роста спроса ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» необходимо арендовать дополнительные складские помещения. В собственности компании три распределительных центра, главный из них расположен в Санкт-Петербурге общей площадью 26000 м<sup>2</sup>, полезная площадь – 22000 м<sup>2</sup>. Общий товарный запас на распределительном центре составляет 1,8 млрд. SKU. Компания стремится иметь в наличии 95% от общего товарного запаса, что составляет 1710 млн. SKU в год.

Для того, чтобы определить эффективность работы склада, необходимо рассчитать коэффициент использования складской площади ( $K_{\Pi}$ ) по формуле:

$$K_{\Pi} = \frac{\text{Полезная площадь склада}}{\text{Общая площадь склада}} \quad (18)$$

Подставив данные в формулу 18, получаем:

$$\frac{22000}{26000}=0,85 \quad (19)$$

Таким образом, коэффициент использования складской площади равен 0,85, что свидетельствует об эффективном использовании складских площадей. Исходя из этого, можно сделать вывод, что при увеличении спроса площади склада не хватит для хранения товаров, поэтому необходимо арендовать дополнительные складские площади. Для того, чтобы определить нужную площадь склада рассчитаем количество товарных запасов на 1 м<sup>2</sup> (n, шт.) по формуле:

$$n = \frac{\text{Кол-во товарных запасов}}{\text{Полезная площадь склада}} \quad (20)$$

Подставим данные в формулу 20, получаем:

$$\frac{1710000000}{22000}=77728 \quad (21)$$

Таким образом, на 1 м<sup>2</sup> площади приходится 77728 шт. SKU.

В среднем спрос на товары в компании увеличивается три раза в год на 30% в марте, июне и октябре. Для того, чтобы определить количество товарных запасов в месяц, необходимо решить уравнение, в котором x – количество товарных запасов в месяц в штуках:

$$\begin{aligned} 9x+3(x+0,3x) &= 1710000000, \\ 12,9x &= 1710000000, \\ x &= 132558140. \end{aligned} \quad (22)$$

Таким образом, ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» необходимо 132558140 SKU в месяц. Если спрос на товары увеличивается на 30% в месяцы пиковой загрузки, то общий товарный запас в каждый из этих трёх месяцев равен 172325582 SKU.

Рассчитать площадь дополнительного склада (S, м<sup>2</sup>) можно по формуле:

$$S = \frac{\text{Количество SKU в период роста спроса}}{\text{Кол-во товарных запасов на 1 м}^2} \quad (23)$$

Подставив данные в формулу 22, получаем:

$$S = \frac{172325582}{77728} = 2217,03 \quad (24)$$

Таким образом, необходимая полезная площадь арендуемого склада составляет 2217,03 м<sup>2</sup>. При этом для расчета общей площади необходимо учесть площадь: зоны приемки, зоны упаковки, зона погрузки, расстояние между стеллажами, общую площадь, занятую под рабочие места и другую. Следовательно, в пиковые месяцы нагрузки рекомендуется арендовать склад примерной площадью 4000 м<sup>2</sup>.

Для расчета стоимости аренды в месяц для торговой сети «Улыбка радуги» учитывается, что в среднем на рынке оказания складских услуг Санкт-Петербурга стоимость аренды 1 м<sup>2</sup> варьируется от 500 до 550 рублей. В данную стоимость входят услуги по погрузочно-разгрузочным работам, упаковке, сортировке, управлению складом. То есть, арендуя такой склад, у компании нет необходимости нанимать персонал, как правило, рабочие склада обучены основным видам деятельности. Таким образом, стоимость аренды (руб.) в месяц:

$$4000 * 500 = 2000000 \quad (25)$$

Так как склад необходимо арендовать три раза в год, то суммарные затраты на аренду склада за три месяца составят 6 млн.руб..

Если считать, что средняя цена реализации 1 SKU составляет 80 руб., тогда выручка при росте спроса с учетом того, что все товары, распределенные на дополнительном арендованном складе, будут реализованы, может быть рассчитана следующим образом:

$$172325582 * 80 = 13786046560 \quad (26)$$



Если выручка за месяц равна 13 786 046 560 руб., то за 3 месяца – 41358139680 руб. Зная размер выручки и затрат на аренду складских площадей (6 млн.руб.) за три месяца, рассчитаем прибыль:

$$41358139680 - 6000000 = 41352139680 \quad (27)$$

Полученная прибыль за три месяца составляет 41352139680 руб.

Данное предложение принесет ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» прибыль в размере 41352139680 руб. за три месяца пиковых нагрузок, размер ежемесячной прибыли – 13784046560 руб.

Результаты данных расчетов следует считать условными из-за недостатка информации о текущей деятельности распределительного центра в месяцы пиковой нагрузки, размера и стоимости аренды необходимых складских площадей, а также с учетом того, что данные три месяца пиковой нагрузки не следуют один за другим.

Проведя анализ экономической эффективности описанных мероприятий, можно сделать вывод, что оба предложения являются актуальными, а также каждое из них при соответствующей адаптации способно принести прибыль, удовлетворить растущий спрос потребителей и повысить конкурентоспособность компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление процессами закупок существенно влияет на результаты деятельности каждого сетевого торгового предприятия. Поэтому приобретение товаров в нужном количестве, лучшего качества, по лучшей цене, в нужном месте и в установленное время является основной задачей закупочной логистики.

Закупочная деятельность подвергается серьезным изменениям, которые связаны с автоматизацией, глобализацией, ужесточением санкций и т.д. Поэтому торговым компаниям необходимо своевременно реагировать на изменения на рынке, в поведении потребителей и оперативно перестраивать свою деятельность. По оценкам экспертов, уровень закупочной логистики в России значительно отстает от большинства развитых стран. Это связано с рядом проблем, которые замедляют эволюцию закупок, например, низкий уровень развития транспортной и складской инфраструктуры; нестабильная экономическая ситуация в стране; недостаточное внедрение инновационных технологий; низкий уровень автоматизации бизнес-процессов. Для решения этих проблем необходимо перенимать опыт развитых стран, а также отслеживать особенности организации закупочной логистики в России для корректного внедрения инновационных подходов.

Внедрение инновационных технологий в современных экономических условиях стало одной из основных задач и возможностей снижения издержек сетевыми торговыми предприятиями. Новые технологии существенно влияют на закупочную логистику и видоизменяют ее, кроме того они оказывают влияние на взаимоотношение с поставщиками. Основными инновациями в закупках являются блокчейн, роботизация, искусственный интеллект, использование сенсорных датчиков и т.д.

Анализ рынка дробери в России показал, что данный формат торговли в последнее время развивается довольно стремительно, несмотря на нестабильную экономическую ситуацию в стране. Лидерами рынка являются «Магнит Косметик», «Улыбка радуги» и «Подружка». Они конкурируют не только меж-

ду собой, но и с крупными парфюмерно-косметическими сетями, такими, как «Л'Этуаль», «Рив Гош» и другие. Основной тенденцией на рынке дрогери во время пандемии является развитие электронной коммерции, в связи с чем изменились направления digital-маркетинга, а также рост спроса на уходовую косметику.

Во второй главе выпускной квалификационной работы охарактеризована компания ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн», проанализированы условия взаимодействия с поставщиками на этапе закупочной логистики. На основании полученной информации можно сделать следующие выводы:

1. Наибольшую долю товарных позиций в ассортименте по странам-производителям составляет Россия – 70%.

2. Для управления компанией используется линейно-функциональная организационная структура, которая может тормозить развитие компании. В связи с тем, что в долгосрочной перспективе руководство планирует наращивать количество торговых точек и долю рынка, организационная структура управления будет подвержена изменениям (или оптимизация и реструктуризация существующей, или создание принципиально новой).

3. Компания стремится к автоматизации, поэтому использует в своей деятельности ERP-решение SAP, корпоративное облако для хранения данных, программный продукт «Битрикс 24», а также тестирует инновационную программу «Комментирование от истоков».

4. Сеть «Улыбка радуги» закупает товары не только для перепродажи, но и для обеспечения деятельности компании, поэтому для каждого вида поставщиков разработаны особые условия поставки.

5. В торговой сети «Улыбка радуги» взаимодействие с поставщиками основано на принципе открытости, поэтому в компании существует специальная информационная платформа для поставщиков, на которой можно отследить динамику спроса, продаж каждого магазина, по каждой товарной категории, ежедневно.

Анализ закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн» позволил выявить ряд основных проблем, с которыми сталкивается компания: финансовые ограничения, дефицит квалифицированных кадров в сфере информационных технологий, поддерживающих управление логистическими операциями и функциями, складские ограничения в пиковые периоды продаж.

Для решения данных проблем было дано предложение по заключению договора с ООО «Росинка» на поставку экологичной продукции в товарной категории «бытовая химия». А также была сформулирована рекомендация по использованию дополнительных складских площадей в периоды роста спроса.

Срок окупаемости предложения о заключении договора с новым поставщиком составит 1 год, а прибыль при его внедрении - 48582408,56 руб. При учете рекомендации об аренде дополнительного склада на время роста спроса (3 месяца в году) прибыль составит 41352139680 руб. за три месяца пиковых нагрузок.

Проведя анализ экономической эффективности предложений и рекомендаций по совершенствованию закупочной логистики ООО «ЭРА Эйч Пи Си Дистрибьюшн», можно сделать вывод, что оба предложенных мероприятия являются актуальными, и каждое из них при соответствующей адаптации способно удовлетворить растущий спрос потребителей, принести прибыль и повысить конкурентоспособность компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2010. – 336 с.
2. Бизнес с улыбкой [Электронный ресурс] // retailer.ru. – 26.10.2012. – СПб.: RETAILER.ru, 2020. – Режим доступа: <https://retailer.ru/biznes-s-ulybkoj/> (Дата обращения: 01.05.2020)
3. Борисова В.В. Закупочная логистика: учебное пособие / В.В. Борисова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 88с.
4. В 2020 году «Магнит» откроет 1100 магазинов в формате дрогери улыбкой [Электронный ресурс] // retailer.ru. – 12.02.2020. – СПб.: RETAILER.ru, 2020. – Режим доступа: <https://retailer.ru/v-2020-godu-magnit-otkroet-1100-magazinov-v-formate-drogeri/> (Дата обращения: 10.05.2020)
5. Волгин В.В. Склад: логистика, управление, анализ / В.В. Волгин. – М.: Изд-во Дашков и К, 2012. - 166 с.
6. Глобальное исследование потребительского поведения 2019 [Электронный ресурс] // PwC. – 2019. – М.: PricewaterhouseCoopers International Limited, 2017-2020.- Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/retail-consumer/publications/gcis-2019-ru.pdf> (Дата обращения:30.04.2020 г.)
7. Глэсс Р. Торговля 4.0. Цифровая революция в торговле: стратегии, технологии, трансформация / Р. Глэсс, Б. Лейкерт. – Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 346 с.
8. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200108793> (Дата обращения: 12.04.2020 г.)
9. Зеленая экономика: как эко-товары завоевывают рынок FMCG [Электронный ресурс] // NIELSEN. – 07.04.2020. – М.: The Nielsen Company (US), LLC, 2020. - Режим доступа: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2019/zelenaya-ekonomika-kak-eko-tovary-zavoevyayut-rynok-fmcg/> (Дата обращения: 26.05.2020)

10. Исследование INDIGER: Косметический рынок России. Портрет потребителя [Электронный ресурс] // indiger.ru. – 2019. - Режим доступа: [https://indiger.ru/wp-content/uploads/2019/pdf/INDIGER\\_Исследование\\_Косметический\\_рынок\\_России.pdf](https://indiger.ru/wp-content/uploads/2019/pdf/INDIGER_Исследование_Косметический_рынок_России.pdf) (Дата обращения: 04.05.2020)
11. Исследование P&G: ответственное потребление все чаще определяет выбор покупателей в России [Электронный ресурс] // tass.ru. – 23.12.2019 – М.: ФГУП «Информационное телеграфное агентство России (ИТАР-ТАСС)», 1999-2020. – Режим доступа: <https://tass.ru/press-relizy/7401689> (Дата обращения: 05.05.2020)
12. Ковалев К.Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К.Ю. Ковалев, С.А. Уваров, П.Е. Щеглов. – СПб.: Изд-во Питер, 2007. – 272 с.
13. Коронавирус и FMCG-тренды в России: новая реальность и новые возможности потребления [Электронный ресурс] // NIELSEN. – 27.04.2020. – М.: The Nielsen Company (US), LLC, 2020. - Режим доступа: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2020/03/Nielsen-Covid-19-webinar-27.03.2020.pdf> (Дата обращения: 08.05.2020)
14. Косметика запуталась в сетях [Электронный ресурс] // marketmedia. – 11.08.2019. – М.: MARKETMEDIA, 2020. – Режим доступа: <https://marketmedia.ru/media-content/kosmetika-zaputalas-v-setyakh/> (Дата обращения: 03.05.2020)
15. Косметический рынок: основные тренды в России и мире [Электронный ресурс] // adieuh.ru. – 28.12.18. – М.: Сетевое издание Adindex.ru, 2020. – Режим доступа: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2018/12/28/230372.phtml> (Дата обращения: 11.05.2020)
16. Кролли О.А. Логистика в сетевой розничной торговле. Управление цепями поставок и инновации / О.А. Кролли, С.С. Мальков, А.В. Парфёнов. – СПб.: Изд-во «Новый век», 2008. – 197 с.

17. Кролли О.А. Логистические инновации в сетевой розничной торговле / О.А. Кролли, С.С. Мальков, А.В. Парфёнов. – СПб.: Изд-во «Новый век», 2008. – 50 с.
18. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / под редакцией В.В. Щербакова. – М.: Изд-во Юрайт, 2019. – 582 с.
19. «Магнит» тестирует пулинг паллет [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 28 мая 2019. – М.: Retail.ru, 1999-2020. - Режим доступа: <https://www.retail.ru/cases/magnit-testiruet-puling-pallet/> (Дата обращения: 15.05.2020 г.)
20. Мандрыка В. Закупки 4.0: цифровая трансформация коммерческих закупок в период Четвертой Промышленной Революции [Электронный ресурс] / В. Мандрыка // cfo safe. – 19.04.2018. – М.: CFO SAFE, 2015. - Режим доступа: <https://cfocafe.co/zakupki-4-0/> (Дата обращения: 24.04.2020 г.)
21. Мерзляк А.В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике: учебное пособие / А.В. Мерзляк, Е.О. Коскур-Оглы. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 143 с.
22. Мир после COVID-19: 5 трендов потребления [Электронный ресурс] // NIELSEN. – 07.04.2020. – М.: The Nielsen Company (US), LLC, 2020. - Режим доступа: <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/article/2020/mir-posle-covid-19-5-trendov-potrebleniya/> (Дата обращения: 20.01.2020 г.)
23. Мужская косметика, C-Beauty и еще 8 актуальных трендов в бьюти-потреблении [Электронный ресурс] // buro247.ru. – 14.05.2019. – М.: Buro 24/7, 2011-2020. – Режим доступа: <https://www.buro247.ru/beauty/trends/14-may-2019-consumer-trends-in-cosmetics.html> (Дата обращения: 10.05.2020)
24. Мясникова Л.А. Логистика сетевой торговли: учебное пособие / Л.А. Мясникова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 81 с.
25. Мясникова Л.А. Логистика торговых предприятий: учебное пособие / Л.А. Мясникова, Д.П. Иванова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 121 с.

26. Новые технологии в ритейле сегодня и через 5 лет. Отчет на основе экспертных интервью [Электронный ресурс] // DataInsight. – 2019. – М.: ООО «Дейта Инсайт», 2020. - Режим доступа: [http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI\\_FutureRetailTech\\_2019.pdf](http://www.datainsight.ru/sites/default/files/DI_FutureRetailTech_2019.pdf) (Дата обращения: 17.05.2020 г.)
27. Ногаева К. Цветет и пахнет. Рынок духов и косметики снова продемонстрировал рост [Электронный ресурс] / К. Ногаева // dp.ru. – 25.02.2020. – СПб.: АО «ДП Бизнес Пресс», 1993-2020. – Режим доступа: [https://www.dp.ru/a/2020/02/20/Cvetet\\_i\\_pahnet\\_Rinok\\_du](https://www.dp.ru/a/2020/02/20/Cvetet_i_pahnet_Rinok_du) (Дата обращения: 13.05.2020)
28. Осипов А. Главные тренды розничной торговли 2019 года [Электронный ресурс] / А. Осипов //vc.ru. – 26.12.2018. – М.: ИД «Комитет», 2011-2020. - Режим доступа: <https://vc.ru/trade/54436-glavnye-trendy-rozничnoy-torgovli-2019-goda> (Дата обращения: 25.04.2020 г.)
29. Официальный сайт ООО «Росинка» [Электронный ресурс]. – М.: ООО «Росинка», 2020. – Режим доступа: <http://bio-rossinka.ru> (Дата обращения 25.04.2020)
30. Официальный сайт торговой сети «Магнит» [Электронный ресурс]. – Краснодар: АО «Тандер», 2010-2020. - Режим доступа: <https://magnit-info.ru> (Дата обращения: 30.04.2020 г.)
31. Официальный сайт торговой сети «Лента» [Электронный ресурс]. – СПб.: ООО «Лента», 2020. – Режим доступа: <https://lenta.com/> (Дата обращения: 24.04.2020 г.)
32. Официальный сайт торговой сети «Улыбка радуги» [Электронный ресурс]. – СПб.: ООО «Дрогери ритейл», 2020. - Режим доступа: <https://www.r-ulybka.ru> (Дата обращения: 06.05.2020)
33. Плещенко В.И. Закупки в условиях перехода к индустрии 4.0: особенности и перспективы / В.И. Плещенко // Логистика сегодня. - 2018. - N 1. - С.66–72.



34. Покупка косметики: что определяет выбор потребителя [Электронный ресурс] // gfk.com. – 23.09.2019. – М.: Growth from Knowledge, 2020. – Режим доступа: <https://www.gfk.com/ru/insights/pokupka-kosmetiki-hto-opredeljaet-vybor-potrebitelja> (Дата обращения: 07.05.2020)

35. Почему бьюти-товары выбирают в сети, но покупают офлайн? [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 12.09.2019. – М.: Retail.ru, 1999-2020. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/pochemu-byuti-tovary-vybirayut-v-seti-no-pokupayut-offlayn/> (Дата обращения: 08.05.2020)

36. Ритейл дрогнул перед новым форматом дрoгери [Электронный ресурс] // ruhim.ru. – 11.05.2017. – М.: Ruhim.ru, 2007-2020. – Режим доступа: <http://www.ruhim.ru/article/riteyl-drognul-pered-novim-formatom.htm> (Дата обращения: 14.05.2020)

37. Российский ритейл ведет обедневшего потребителя в цифровое завтра [Электронный ресурс] // Interfax. – 26.12.2019. – М.: Interfax, 1991-2020. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/689565> (Дата обращения: 03.05.2020 г.)

38. Рынок косметики и парфюмерии консолидируют сети дрoгери [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 02.04.2019. – М.: Retail.ru, 1999-2020. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/m-a-research-rynok-kosmetiki-i-parfyumerii-konsolidiruyut-seti-drogeri/> (Дата обращения: 05.05.2020)

39. Сергеев В.И. Логистика снабжения: учебник для вузов / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. – М.: Изд-во Юрайт, 2020. – 440 с.

40. Топ-10 сетей магазинов дрoгери [Электронный ресурс] // marketmedia. – 04.09.2019. – М.: MARKETMEDIA, 2020. – Режим доступа: <https://marketmedia.ru/media-content/top-10-setey-magazinov-drogeri/> (Дата обращения: 03.05.2020)

41. Тренды потребительского поведения 2019 [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 12.09.2019. – М.: Retail.ru, 1999-2020. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/trendy-potrebitelskogo-povedeniya-2019/> (Дата обращения: 08.05.2020)

42. «Улыбка радуги» Дмитрия Костыгина купит группу «Альпари» [Электронный ресурс] // rbc.ru. - 22.09.2017. – М.: АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 1995-2020. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/22/09/2017/59c510749a79473e3faa4b05> (Дата обращения: 01.05.2020)
43. «Улыбка радуги» запустила масштабный омниканальный проект [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 12.09.2019. – М.: Retail.ru, 1999-2020. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/news/ulybka-radugi-zapustila-masshtabnyy-omnikanalnyy-proekt-12-sentyabrya-2019-186476/> (Дата обращения: 06.05.2020)
44. Хмелевская В.О. Современные тенденции продвижения beauty-брендов в социальных сетях / В.О. Хмелевская // Молодой ученый. – 2019. – № 19 (257). – С. 174-176
45. Честный ЗНАК. Национальная система цифровой маркировки [Электронный ресурс]. – М.: Честный ЗНАК, 2020. - Официальный сайт национальной системы маркировки «Честный знак» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://честныйзнак.рф> (Дата обращения: 15.04.2020)
46. Щербаков В.В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / В.В. Щербаков, А.В. Мерзляк, Е.О. Оглы. – СПб.: Питер, 2016. - 464 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibooks.ru/reading.php?productid=350530> (Дата обращения: 17.04.2020)
47. ERP-системы (мировой рынок) [Электронный ресурс] // TAdviser. – 27.11.2019. – М.: TADVISER, 2005-2020. - Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ERP-системы\\_\(мировой\\_рынок\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ERP-системы_(мировой_рынок)) (Дата обращения: 28.04.2020)
48. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities [Электронный ресурс]. - OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. – 22.10.2019. – 256 с. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (Дата обращения: 30.04.2020)

49. How COVID-19 is changing the world of beauty / E. Gerstell, S. Marchessou, J. Schmidt, E. Spagnuolo [Электронный ресурс] // McKinsey&Company. – 05.05.2020. – NY.: McKinsey&Company, 1996-2020. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-covid-19-is-changing-the-world-of-beauty#> (Дата обращения: 28.05.2020)

50. Supply-chain recovery in coronavirus times – plan for now and the future / К. Alicke, X. Azcue, E. Barriball [Электронный ресурс] // McKinsey&Company. – 18.04.2020. – NY.: McKinsey&Company, 1996-2020. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-recovery-in-coronavirus-times-plan-for-now-and-the-future> (Дата обращения: 28.05.2020)