

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ПАО «МТС»  
\_\_\_\_\_ И.В. Ахметжанова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Совершенствование логистических процессов в интернет-магазине ПАО  
«МТС» с целью повышения эффективности деятельности предприятия

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.297. ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ К.В. Айхель  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-452

\_\_\_\_\_ С.Г. Раджабова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
ст.преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»  
Направление «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

**ЗАДАНИЕ**  
на выпускную квалификационную работу студента  
Раджабовой Сабины Гусейн-кызы  
группа ЭУ-452

1 Тема работы – «Совершенствование логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС» с целью повышения эффективности деятельности предприятия», утверждена приказом по университету от «25» апреля 2019 г. № 899.

2 Срок сдачи студентом законченной работы «26» июня 2019 г.

3 Исходные данные к работе

Отчетность предприятия интернет-магазина ПАО «МТС» и литературные источники по теме выпускной квалификационной работы

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1. Раскрыть сущность основные принципы логистических процессов
2. Изучить показатели, инструменты анализа логистических процессов
3. Проанализировать особенности логистических процессов для интернет-магазина

4. Исследовать зарубежные и отечественные тенденции развития предложения на рынке цифровых устройств и аксессуаров

5 Дать характеристику интернет-магазина ПАО «МТС»

6 Разработать мероприятия по совершенствованию логистических процессов для интернет-магазина ПАО «МТС» и выявить их экономическую эффективность

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

- раздаточный материал

Общее количество иллюстраций \_\_\_\_\_

6 Дата выдачи задания «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись)

(расшифровка подписи)

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов Бакалаврской работы	Срок выполнения этапов	Отметка о вы- полнении
Введение, обзор литературы, актуальность выбранной темы	04.02 – 25.02.2019 г.	
Аналитическая часть	26.02-10.03.2019 г.	
Экономическая часть	11.03-21.04.2019 г.	
Организационная часть	22.04-20.05.2019 г.	
Готовность к предзащите (70% готовности)	20.05-24.05.2019г.	
Предварительная защита	28.05- 30.05.2019г.	
Нормоконтроль	21.06.2019г.	
Допуск к защите	21.06.2019г.	
Получение рецензии, отзыва	21.06.2019г.	
Защита бакалаврской работы	28.06.2019г.	

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

*(подпись)*

*(расшифровка подписи)*

Руководитель работы \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

*(подпись)*

*(расшифровка подписи)*

Студент \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

*(подпись)*

*(расшифровка подписи)*

## АННОТАЦИЯ

Раджабова С.Г. Совершенствование логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС» с целью повышения эффективности деятельности предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, ПЭ, ЭУ-452, 2019, 94 с., 14 ил., 12 табл., библиогр. список – 76 наим., 16 л. раздаточного материала ф. А4.

Объектом исследования выступает интернет-магазин ПАО «МТС».

Предметом исследования является совершенствование логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС».

Цель исследования: на основании анализа логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС» разработать рекомендации их совершенствования.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов. В первом разделе приведены теоретические основы управления логистическими процессами. Во втором разделе рассмотрены зарубежные и отечественные тенденции развития предложения на рынке цифровых устройств и аксессуаров. В третьем разделе даны характеристика интернет-магазина ПАО «МТС» и разработаны мероприятия по совершенствованию логистических процессов интернет-магазина.

Результаты работы могут быть использованы в интернет-магазине ПАО «МТС» для совершенствования логистических процессов.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ.....	8
1.1 Сущность и основные принципы логистических процессов .....	8
1.2 Показатели, инструменты анализа логистических процессов .....	8
1.3 Особенности логистических процессов для интернет-магазина .....	16
2 АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ЦИФРОВЫХ УСТРОЙСТВ И АКСЕССУАРОВ .....	31
2.1 Тенденции в мире.....	31
2.2 Тенденции развития отрасли в РФ .....	37
2.3 Роль интернет-магазинов в формировании рынка .....	43
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА ПАО «МТС».....	56
3.1 Характеристика интернет-магазина ПАО «МТС».....	56
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистических процессов для интернет-магазина ПАО «МТС».....	65
3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию логистических процессов для интернет-магазина ПАО «МТС» .....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	89

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Основной целью любого предприятия является полное удовлетворение соответствующих заинтересованных сторон, предусматривающая действия руководства предприятия по достижению при целеполагании и определении процессов и ресурсов, требуемых для достижения желаемых результатов, а также является инструментом обеспечения взаимодействия процессов реализуемых на предприятии, в том числе и логистических процессов. Действия такого характера регламентированы в международном стандарте ИСО 9000.

Ориентация практически всех предприятий, независимо от их вида деятельности и организационно-правовой формы, на удовлетворение потребителей позволяет расширить применение инструментов качества во всех областях. На сегодняшний день проблемы логистического обеспечения затрагивают любое предприятие. Следует отметить, что качество логистического обеспечения зависит от уровня логистического развития региона или страны в целом. На эффективность логистики влияет большое количество логистических параметров, в том числе качество и компетентность логистических услуг. Так, в 2018 г. по индексу эффективности логистики (LPI) Российская Федерация, по показателю качество и компетентность логистических услуг, находилась на 90-м месте (индекс равен 2,74), по сравнению с лидирующими позициями таких стран, как Норвегия, Нидерланды, Германия (индексы соответственно равны 4,19, 4,13, 4,12). Актуальность выбранного направления обусловлена стремительным ростом темпов развития логистики.

Обеспечение качества логистического процесса затрудняется определенными ограничениями в связи с тем, что логистическая услуга должна быть осуществлена с первого раза. Отличительной особенностью услуги от продукции состоит в том, что нельзя снизить сортность услуги или отправить на доработку или переделку как продукцию, все это демонстрирует важное значение качества обеспечивающих процессов.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все интернет-магазины в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как логистика, поэтому чтобы выжить в современных условиях и развиваться необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, а также принимать решения о проведении мероприятий по совершенствованию логистических процессов интернет-магазинов.

Теоретико-методологические основы логистики и эффективности логистических решений подробно рассмотрены в работах таких авторов как: А.У. Альбекова, Д.Дж. Бауэрсокса, А.Г. Бутрина, А.М. Гаджинского, Е.И. Зайцева, В.К. Козлова, Ю.В. Малевич, Ю.М. Неруша, Т.Н. Одинцовой, И.Н. Омельченко, А.Н. Стерлиговой, В.И. Сергеева, В.И. Степанова, А.П. Тяпухина, С.А. Уварова и др.

Проблемам создания, функционирования и управления логистическими процессами посвящены работы Б.А. Аникина, А.А. Бочкарева, Г.Л. Бродецкого, Д. Л. Вордлоу, В.В. Дыбской, А.В. Зырянова, В.С. Лукинського, Д.Т. Новикова, Н.Г. Плетневой, Б.К. Плоткина, О.Д. Проценко, А.Н. Родникова, В.Г. Санкова, Л.А. Сосуновой, В.В. Щербакова и др.

В работах М.Н. Григорьева, С.А. Долгова, В.Н. Ключкова, Л.Б. Миротина, А.В. Мищенко, В.Е. Николайчука, В.А. Нос, А.В. Парфенова, Т.А. Родкиной, А.И. Семененко, Дж.Р. Стока, В.Н. Трегубова, А.В. Фоменко, А.А. Чеботаева и многих других авторов исследованы методы и модели управления логистическими процессами.

Таким образом, актуальность темы исследования в настоящее время все больше возрастает.

**Цель работы** – на основании анализа логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС» разработать рекомендации их совершенствования.

**Задачи работы:**

- рассмотреть теоретические аспекты управления логистическими процессами;
- проанализировать предложение на рынке цифровых устройств и аксессуаров;



– выявить особенности логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС»;

– сформулировать рекомендации по совершенствованию логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС».

**Объект работы** – интернет-магазин ПАО «МТС».

**Предмет работы** – совершенствованию логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС».

Научной и методической основой работы являются работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам совершенствования логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС».

На всех этапах исследования применялись методы анализа и синтеза, группировки и сравнения, экономического и структурного анализа.

**Результаты работы** рекомендуется использовать при совершенствовании логистических процессов в интернет-магазине ПАО «МТС».

**Структура работы:** Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ

## 1.1 Сущность и основные принципы логистических процессов

Постоянное усложнение производства и обострение конкуренции фирм потребовали активизация роли логистики в повышении гибкости фирм, на их способности быстро реагировать на рыночные сигналы. В связи с этим главной задачей логистики стала разработка тщательно взвешенного и обоснованного предложения, которое способствовало бы достижению наибольшей эффективности работы фирмы, повышению ее рыночной доли и получению преимуществ перед конкурентами. Иначе недоучет тесной связи концепции логистики с активной рыночной стратегией часто приводит к тому, что сама по себе закупка сырья, полуфабрикатов и комплектующих становится стимулом для начала выпуска той или иной продукции без наличия должного спроса на нее. В современных условиях такой подход к выпуску продукции может обернуться коммерческим провалом.

Существующие в современной научной литературе научные взгляды на понятие «логистический процесс» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Научные взгляды на понятие «логистический процесс»

Автор	Определение
В. И. Сергеев	Определенным образом организованная во времени последовательность выполнения логистических операций, функций, позволяющая достигнуть заданные на плановый период цели логистической системы или ее сетевых подразделений; взаимосвязанная совокупность операций и функций, переводящих ресурсы компании (при управлении товарными и сопутствующими потоками) в результат, задаваемый логистической стратегией фирмы.
А. Н. Родников	Упорядоченная по оси времени последовательность логистических операций, направленная на обеспечение потребителей продукции соответствующего ассортимента и качества в нужном количестве в требуемое время и место.
А. М. Гаджинский	Последовательная смена состояний, стадий развития, совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.
Д. Бауэрстон	Сложный организационно-завершенный (структурированный) процесс, который состоит из элементов-звеньев (подсистем), взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими потоками, причем задачи функционирования этих звеньев объединены внутренними целями организации бизнеса и (или) внешними целями.

## Окончание таблицы 1

Автор	Определение
Т. В. Алесинская	Совокупность взаимосвязанных мероприятий, задач, операций, направленных на выполнение целей логистической системы или ее сетевых отделений.
В. И. Степанов	Совокупность действий участников логистической цепи (предприятий-производителей, транспортных, торговых организаций, магазинов, и др.), построенных таким образом, чтобы выполнялись основные задачи логистической системы.

Таким образом, логистический процесс представляет собой совокупность упорядоченных методов и приемов, направленных на достижение цели всей логистической системы посредством обеспечения потребителей соответствующей продукцией в соответствующие сроки.

Логистический процесс не следует отождествлять с физической грузопереработкой, он является областью технологии и потому должен обеспечить упорядоченность во времени всего цикла грузопереработки для удовлетворения потребностей покупателя в необходимом ассортименте, в требуемом количестве и в обусловленное время.

Можно выделить основные принципы построения логистического процесса на складе:

- рациональность – планирование движения материального потока при сокращении числа операций до минимально необходимых и ликвидация возвратных грузопотоков;
- системный подход – разработка прохождения грузов через склад должна быть увязана с особенностями входящих и исходящих потоков с учетом всех их характеристик;
- эффективность использования складских мощностей – хранение груза на складе должно обеспечивать максимальное использование площади склада и его высоты;
- оптимальный уровень технической оснащенности – выбор технической оснащенности должен быть продиктован особенностями самого склада, перерабатываемого груза и экономической целесообразностью;

– последовательность – разделение склада на основные рабочие зоны и определение последовательности прохождения груза через эти зоны;

– универсализация оборудования – подъемно-транспортное оборудование должно выполнять различные технологические операции, чтобы сократить парк ПТО на складе до минимума и т.д. [16, с. 45].

Логистический процесс, протекающий на складе операционно можно разделить на три группы: операции, направленные на координацию работы службы закупок; операции, связанные непосредственно с переработкой грузов и оформлением сопроводительной документации; операции, направленные на координацию работы службы продаж", что схематично отражено на рисунке 1.

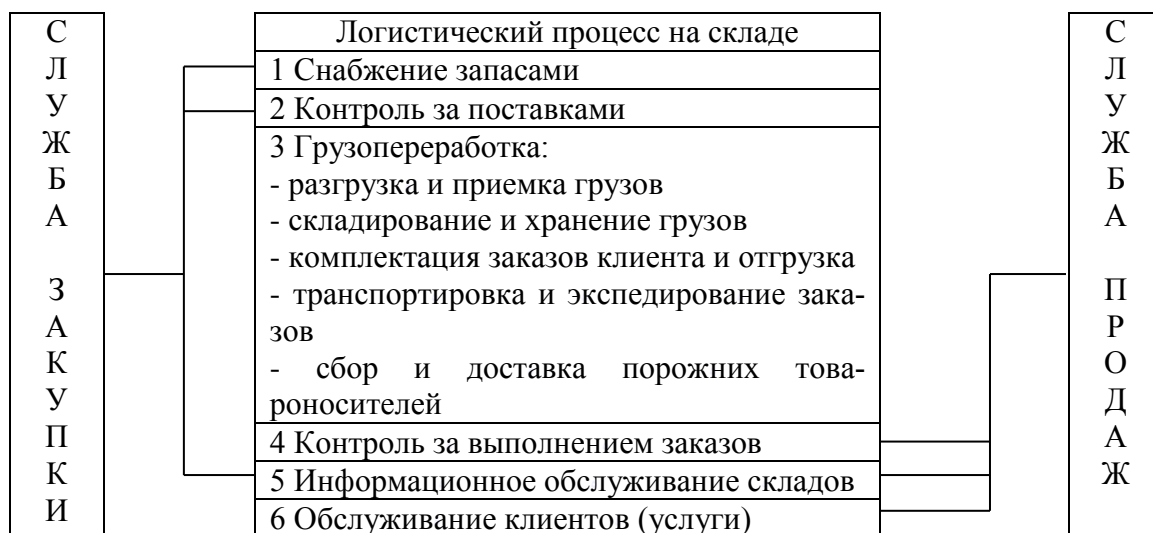


Рисунок 1 – Схема логистического процесса на складе

Логистический процесс на складе охватывает взаимосвязанные и взаимозависимые сферы складской системы – оперативное управление грузопереработкой и логистическую координацию.

Оперативная логистика связана с непосредственным управлением интенсивностью потока (грузопотока) на складе. В качестве показателя интенсивности материального потока понимают объемные и (или) массовые показатели (единицы) груза, поступающие на склад в единицу времени либо выходящие со склада.

Осуществление логистической координации операций, составляющих логистический процесс на складе, основывается на активном использовании информационного обслуживания склада, которое "предполагает управление информационными потоками для целей оптимального функционирования всех служб склада [19, с. 48].

Логистическая координация занимается оптимальным совмещением интенсивности входящих и выходящих со склада грузопотоков, ориентированных на спрос клиентов, при максимальном использовании складских мощностей и минимальных логистических издержках. Логистический подход к управлению материальными потоками на складе основывается на управлении всем процессом грузопереработки в рамках единой организационно-управленческой системы.

Эффективная система управления логистическим процессом на складе предполагает быструю адаптацию функционирования склада к изменениям спроса потребителей. Данное требование должно стать основным при выборе методологии моделирования системы управления. В связи с этим для построения системы управления складом целесообразно использовать методологию SADT (Structured Analysis and Design Technique – методология структурированного анализа и конструирования).

SADT-модель является иерархически организованной совокупностью диаграмм, состоящих из блоков. Каждый блок – это функция, которая разделяется на структурные части (декомпозиция) – блоки и дуги, составляющие диаграмму.

Моделирование процесса на базе SADT позволяет обеспечить: емкость и выразительность, возможность представить в графическом виде огромное разнообразие коммерческих, производственных и прочих операций до любого уровня легализации; простоту и доступность, обеспечивающие точное и ясное изображение, способствующие согласованности в использовании и интерпретации; удобство взаимодействия между системными аналитиками, разработчиками и пользователями благодаря простоте изучения и использованию иерархической детализации.

Сущность логистической координации в складском процессе заключается в наиболее рациональном управлении материальными ресурсами и связанными с ними информационными потоками для целей оптимального функционирования всех служб склада.

Складское хозяйство охватывает множество разнообразных компонентов логистической системы и по этой причине не подпадает по строгие классификационные схемы, применяемые к таким видам деятельности, как обработка заказов, управление запасами или транспортировка. Обычно склад рассматривают как место хранения запасов.

Но во многих логистических системах роль склада заключается не столько в хранении, сколько в распределении продуктов", что является основной целью логистической координации. Именно поэтому логистическая координация невозможна без единой информационной системы всего предприятия, являющейся основой управления логистическим процессом, а также связывающей его с внешними участниками логистической системы.

Информационная система должна отражать динамическую связь между планируемыми и фактическими параметрами работы склада для повышения уровня адаптации к внешней среде, своевременного реагирования на её изменение [5, с. 61].

Координация логистической службы со службой продаж и маркетинга позволяет согласованно решать следующие задачи:

- совместная выработка политики обслуживания клиентов;
- разработка стандарта услуг, обеспечивающего гибкую дифференцированную систему обслуживания;
- анализ потребителей с целью определения приоритета при их обслуживании;
- расширение номенклатуры продукции, товаров и услуг;
- анализ конкурентов на данном рынке продаж;
- представление руководству основных показателей логистической деятельности для принятия решений, направленных на её оптимизацию и т.д.

Подобным образом координация со службой закупки обеспечивает эффективное решение следующих задач:

- рациональный подход к выбору поставщиков;
- оптимальный выбор транспортных средств и маршрутов доставки;
- разработка политики управления закупками и размещения заказов;
- выбор систем управления запасами;
- анализ и выбор соответствующей тары и товароносителя при поставках товара и т.д.

Таким образом, логистическая служба становится связующе-передаточным звеном между службой продаж (маркетинга) и службой закупки.

Логистическая служба помогает реализовывать маркетинговую стратегию фирмы, именно она создает условия для удовлетворения потребностей клиентов в первую очередь за счет обеспечения эффективного функционирования складского хозяйства, которое во многом является залогом успеха фирмы в условиях развитой конкуренции. В этой связи первостепеннейшей задачей логистической координации становится задача повышения конкурентоспособности, а именно разработка максимально гибкой политики услуг, направленной на полное удовлетворение потребностей клиентов с минимальными сроком исполнения заказа и связанными с этим издержками, что в свою очередь является источником дополнительной прибыли. С позиции логистики основными показателями этого вида деятельности является полезно используемая емкость склада, оборачиваемость товарных запасов и величина полных затрат на грузопереработку. Достижение оптимальной величины этих показателей закладывается уже на стратегическом уровне, при проектировании складского хозяйства, а решается – на оперативном – путем операционного управления и координации деятельности со смежными службами. Логистическая координация со службами продаж и закупки, призвана согласовывать и ориентировать их деятельность на оптимизацию использования имеющихся складских мощностей и максимальную интенсивность прохождения груза через склад.

Интеграция службы продаж (маркетинга) предприятия со службой логистики позволяет расставить приоритеты в сегментировании рынка продаж и провести анализ покупателей с учетом этих приоритетов; разработать стандарт услуг и дифференцировать подход к их оплате; определить политику обслуживания, выработать гибкую систему обслуживания и т.д. Такая деятельность предполагает тесное сотрудничество на всех уровнях планирования и управления, постоянный и открытый обмен соответствующей информацией [12, с. 78].

Эффективное функционирование склада, в частности выполнение логистических операций, невозможно без достоверной информации, предоставляемой службой продаж предприятия. Склад комплектует заказ для каждого клиента строго в соответствии с информацией, полученной службой продаж непосредственно от клиента. Быстрота и четкость комплектования заказа, а также связанные с этим затраты труда зависят от времени поступления заявки и передачи её на склад, точности перечня позиций и установленных сроков отгрузки. Умелая работа службы продаж с клиентами позволяет складу шире внедрять централизованные поставки, добиваться рациональных маршрутов доставки и оптимизировать партии отправки грузов. Это позволяет сократить издержки обращения. Таким образом, координация действий служб продаж и логистики – один из важнейших потенциалов увеличения прибыли фирмы (в частности, предприятия оптовой торговли).

Таким образом, своевременность и достоверность логистической информации позволяет устанавливать и управлять интенсивностью выходящего со склада материального потока в соответствии с потребностью рынка, задающего параметры оптимизации складской переработки груза.

Планирование в рамках логистической координации в соответствии с логистической стратегией и тактикой оптового предприятия должно включать:

– маршруты движения при централизованной доставке груза, что позволяет повысить оборачиваемость запасов, а значит, добиться сокращения страховых запасов, а также снизить транспортные издержки;



- оптимизацию управления имеющимися трудовыми и материальными ресурсами;
- графики поставки заказов клиентам;
- выполнение заказов и их доставку (в частности по особым условиям, например по технологии "точно в срок");
- минимальное время подготовительных работ для проведения грузопереработки;
- полное соответствие скомплектованного заказа заявке клиента;
- оптимизацию партии отправки с целью максимального использования грузоподъемности транспортного средства;
- рациональную структуру парка транспортных средств и контроль за их использованием;
- рациональное использование имеющихся площадей и объемов склада;
- соблюдение особых условий хранения и грузопереработки отдельных групп товаров (продукции) и т.д.

Логистическая координация предполагает также согласованную работу со службой закупки. Согласованность действий определяется взаимным обменом оперативной и стратегической информацией. На оперативном уровне взаимодействие этих служб позволяет осуществить планомерную поставку товаров на склад и тем самым обеспечить регулирование интенсивности входящих потоков. С этой целью склад, ориентируясь на разработанный в соответствии с заявками график поставки клиентам, может определить потребность в объемах и сроках поступления товара, участвуя тем самым в управлении запасами и закупкой [19, с. 64].

Последовательность логистической координации складской деятельности со службой закупок выглядит так:

- определяется поставщик, доставка от которого обеспечит минимум совокупных издержек при прочих равных условиях (качество товара, размер партии и т.д.);

– с учетом потребностей клиентов и возможностей склада оцениваются оптимальная величина партии и сроки поставки;

– определяется ассортиментный перечень грузовой единицы;

– на основе технического оснащения погрузочно-разгрузочного фронта определяются требования к транспортным средствам и внешнему товароносителю.

Результатами логистической координации являются: механизация разгрузочных работ, которая обеспечит сокращение простоя транспортных средств под разгрузкой, а следовательно, значительно сократит издержки обращения; решение проблемы формирования складской грузовой единицы за счет возможности использования внешнего товароносителя в качестве складской тары; сокращение времени на комплектацию заказа, благодаря "сквозной грузовой единице" с соответствующим ассортиментным перечнем; максимальное использование складских мощностей за счет рациональной системы управления запасами; обеспечение сокращения перевалок и количества технологических операций при работе со стандартными товароносителями и тарой.

## 1.2 Показатели, инструменты анализа логистических процессов

Анализ литературных источников позволил сделать вывод о том, что категория «логистический процесс» носит качественный характер, т.к. каждое определение базируется на удовлетворение потребности потребителей, что является основой для качества.

Таким образом, качество логистического процесса представляет собой совокупность свойств процесса выполнения логистических операций/функций, позволяющая достигнуть заданные на плановый период цели логистической системы и обуславливающая ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с его назначением. На основании чего можно утверждать, что методы и инструменты, применяемые в области качества, целесообразно использовать для оценки логистических процессов.

В качестве методологического инструментария, позволяющего детально изучить взаимосвязь качества и логистики можно использовать фундаментальные принципы всеобщего управления качеством (TQM), изложенные в международных стандартах ИСО серии 9000 [5].

1. Ориентация на потребителя. Качество логистического процесса нацелено на выполнение требований потребителей логистических услуг и на стремление превзойти их ожидания. Эффективность логистического процесса достигается тогда, когда организация завоевывает и сохраняет доверие потребителей логистических услуг. Каждый аспект взаимодействия с потребителем логистической услуги дает возможность создавать больше ценности для потребителя.

Реализация принципа ориентация на потребителя позволит:

- увеличить ценности логистической услуги для потребителей;
- повысить удовлетворенность потребителей логистической услуги;
- повышение лояльности потребителей логистической услуги;
- увеличение повторных сделок;
- расширение потребительской базы логистических услуг.

2. Лидерство. Лидеры на всех уровнях организации логистического процесса обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения эффективности логистического процесса соответствующего качества. При достижении качества логистического процесса необходимо создание единства цели, направления деятельности и взаимодействия работников, реализующих логистический процесс, что позволит организации обеспечить согласованность стратегии и политики в области качества, процессов и ресурсов для достижения эффективности логистического процесса. На основе философии качества реализация принципа лидерства обеспечит приверженность всей организации к качеству, и в частности к качеству логистического процесса.

3. Взаимодействие работников. На основе реализации компетентного подхода, работники, реализующие логистический процесс должны обладать соответ-

ствующими знаниями, умениями и навыками в области логистики и качества, которыми они должны делиться в результате эффективного взаимодействия друг с другом. Для осуществления такого взаимодействия организаторы логистического процесса должны быть компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности каждого логистического процесса. Компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие сотрудники на всех уровнях организации логистического процесса повышают способность создавать его ценность.

Для повышения эффективности и результативности логистического процесса целесообразно использовать такой принцип TQM как вовлеченность персонала, что существенно повысит качество логистического процесса.

4. Процессный подход. Результаты организации логистического процесса достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная логистическая система.

Система менеджмента качества состоит из взаимосвязанных процессов, в том числе и логистических процессов, которые по своей сути являются обеспечивающими. Процессный подход к обеспечению качества логистических услуг представляет собой планируемые и систематически осуществляемые логистические процессы в рамках системы качества, а также подтверждаемые и необходимые для создания уверенности в том, что логистический процесс будет выполнять требования к качеству. Понимание того, каким образом логистической системой создаются результаты, позволяет организации оптимизировать систему и результаты логистических процессов.

5. Улучшение. Все предприятия, стремящиеся закрепиться на рынке и развиваться, разрабатывают и внедряют систему менеджмента качества. Улучшения логистических процессов необходимо организации, чтобы сохранять и поддерживать текущие уровни качества логистических процессов, реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями организации логистического процесса, и создавать новые качественные возможности.

6. Принятие решений, основанное на свидетельствах. Система информационного обеспечения в реализации логистических процессов должна быть организована соответствующим образом, в связи с тем, что качество организации логистических процессов на прямую зависит от качества информационного обеспечения. Специфика системы информационного обеспечения в сфере организации логистических процессов состоит в том, что в процессе своей деятельности она должна иметь возможность оказывать воздействие на все функциональные подсистемы логистической организации. Решения, основанные на анализе и оценке данных о качестве логистических процессов и информации, с большей вероятностью создадут желаемые результаты по показателям качества логистических процессов.

Принятие решений в области качества логистических процессов является сложным процессом, и с ним всегда связана некоторая неопределенность. Для организации логистических процессов необходимы различные источники исходных данных, а их интерпретация может носить достаточно субъективный характер. Важно понимать причинно-следственные связи и их возможные незапланированные последствия снижения качества логистических процессов. Анализ фактов, свидетельств и данных об организации логистических процессов приводит к большей степени объективности и уверенности в принятых решениях в области качества.

7. Менеджмент взаимоотношений. Для достижения устойчивого успеха организации логистического процесса необходимо управлять своими взаимоотношениями с соответствующими заинтересованными сторонами, такими, как поставщики. Существует достаточно много методик выбора поставщиков для логистического процесса. Каждое предприятие осуществляет свой выбор методики в зависимости от ряда критериев, в связи с тем, что заинтересованные стороны влияют на результаты организации логистического процесса. Для оптимизации влияния заинтересованных сторон на организацию логистического процесса считается необходимым управлять взаимоотношениями

со всеми заинтересованными сторонами. Менеджмент взаимоотношений с поставщиками и партнерами часто имеет особую важность для организации логистического процесса.

В рамках логистической системы можно выделить следующие методы, позволяющие обеспечить качество логистических процессов на предприятии: «Точно в срок», «Бережливое производство», KAIZEN, KANBAN, 5S, 6σ. Остановимся на некоторых из них.

Концепция «Точно в срок» базируется на организации движения материальных потоков таким образом, что необходимые ресурсы поступают в нужном количестве в нужное место и точно к назначенному сроку для производства. Реализуя такую концепцию, осуществляется оптимизация всего логистического процесса, что, безусловно, повысит его качество.

Использование на предприятиях различной отрасли «Точно в срок» становится достаточно популярным и имеет значительный эффект. Например, на Ульяновском автозаводе внедрение данной системы позволило добиться такого результата как экономия времени на 20%. Заволжский моторный завод также перестроил свое производство в соответствии с концепцией JIT. ОАО «Северсталь» начало осуществлять поставки металлопроката на ООО «Катерпиллар Тосно» по принципу just-in-time. Также в России поставки по системе JIT совершает компания Мастер-СНАБ, ведущий поставщик промышленного оборудования и лидер в области комплексного снабжения на рынках Твери, Тверской и Московской областей. Компания «ЕВРОСИБ-Логистика» предлагает доставку по системе JIT автокомпонентов и труб большого диаметра.

В торговле JIT предполагает поступление товаров на полки «прямо с колес». В Москве, например, функционирует сеть магазинов самообслуживания «АБК», поставки в которые осуществляются по системе JIT. Использование данной концепции позволило увеличить объем торговых площадей за счет складских помещений, избежать затоваривания и обеспечить высокий уровень наполнения заявленного ассортимента. В сфере строительства российско-чешская строи-

тельная компания «U-Group» предлагает клиентам свои услуги в проектировании и строительстве объектов с использованием быстровозводимых стальных конструкций, применяя JT [13, с. 55].

Рассмотрим метод «Бережливое производство», который, по сути, является развитием подхода «Точно в срок» и включает в себя такие элементы как системы «Канбан» и Manufacturing resource planning. Исследования таких областей как качество и логистика показали, что однозначную определенность метода «Бережливое производство» к определенной сфере дать практически невозможно. Использование данной логистической концепции позволяет обеспечивать реализацию ряда важных задач деятельности предприятия такие как высокие стандарты качества продукции, низкие производственные издержки, быстрое реагирование на потребительский спрос, а также короткое время переналадки оборудования.

Например, использование концепции «Бережливое производство» на ОАО «КАМАЗ» позволило высвободить 360 тыс. кв. м. площадей, суммарный экономический эффект составил 19 млрд. р., а затраты на развитие производственной системы составили менее 1% от экономического эффекта.

Система «Канбан» является одним из основных элементов концепции «Бережливое производство». Данное название является японским словом, которое состоит из двух: KAN означает «визуальный» и BAN означает «карточки». Таким образом, получается «Канбан» означает визуальные карточки. Использование такого рода карточек играют значимую роль во внедрении концепции «Бережливое производство», т.к. служат своего рода сигнализатором для реализации определенных действий. Применение метода Kanban позволит синхронизировать систему организации производства и снабжения, реализуя принцип «точно в срок».

Разработанная и внедряемая система качества будет наиболее эффективна, если будут установлены номенклатура и объем производства. Такие методы как «Кайзен» и «Канбан» позволят решить такую задачу. Концепция «Бережливое производство» тесно связано с методом kaizen, который представляет собой по-



стоянное усовершенствование работы на практике, повышение эффективности работы, философия бизнеса.

Таким образом, это процесс усовершенствования, в котором участвуют все работники предприятия. Данный процесс не является затратным с точки зрения времени. Философия kaizen заключается в том, что все действия и процессы, осуществляемые на предприятии, должны быть сосредоточены на постоянных усилиях к усовершенствованию. Улучшения, полученные в результате применения метода kaizen, растянуты во времени, но достаточно эффективны. «Кайзен» представляет собой метод непрерывного повышения качества продукции.

Применение метода 5S в реализации логистических процессов позволяет достичь существенного повышения эффективности работы за счет использования внутреннего логистического потенциала предприятия – сокращения потерь и экономии ресурсов. Данный метод обеспечит оптимально организованное рабочее пространство с точки зрения экономики и безопасности, а соответственно и других показателей качества логистического процесса.

Основной целью деятельности предприятия при реализации всех процессов, в том числе и логистических процессов является удовлетворение потребностей потребителя. Это можно достигнуть за счет обеспечения бесперебойного и надежного логистического процесса, на базе применения такого метода как Шесть сигм, который позволит измерять число дефектов в процессе, и определять способы, позволяющие их устранить, а значит, выйти на уровень качества с практически нулевым браком.

Применение 6σ к логистическим процессам представляет собой метод управления логистическими процессами, основанный на проведении статистической оценки фактов качества, данных логистического процесса, систематическом поиске и разработке мероприятий по повышению уровня качества логистического процесса, их последовательному внедрению и последующему анализу безошибочности логистических процессов для увеличения удовлетворенности клиентов логистической услуги.



В США и Европе данная концепция применяется во многих областях – в промышленных отраслях, в медицине, в сфере услуг, в образовании, и даже в оборонной отрасли. В России ба внедряют следующие компании: Ис-трум-Рэнд (совместное предприятие с IngersollRand); АВИСМА; ВСМПО; Рыбинские моторы (НПО «Сатурн»); РОСТАР; Красноярский алюминиевый завод; Аудиторская фирма Аваль; подразделение 3М в России; подразделение Херох в России и др. Производственная практика этих предприятий подтверждает привнесение методом шести сигм ощутимого экономического эффекта и в условиях России [13].

Процесс обеспечения качества представляет собой одной из областей менеджмента качества, направленную на создание уверенности в том, что требования к качеству будут выполнены, что свидетельствует о необходимости и целесообразности применения таких методов как «Точно в срок», «Бережливое производство», Kaizen, Kanban, 5S и 6σ.

Для оценки и последующего повышения качества логистических процессов целесообразно использовать инструменты. Изучив существующие инструменты качества, автором проведена их систематизация в следующие группы: статистические методы, инструменты управления качеством, инструменты анализа качества, инструменты проектирования качества и организационно-распорядительные и экономические инструменты качества (таблица 2).

Таблица 2 Инструменты качества логистических процессов

Группа	Инструменты качества
Основные инструменты контроля качества (статистические методы)	Контрольный листок; диаграмма Парето; причинно-следственная диаграмма; диаграмма разброса; расслоение или стратификация данных; диаграмма (блок-схема) потока; гистограмма; графики; контрольные карты.
Инструменты управления качеством	Диаграмма сродства; диаграмма взаимосвязей; древовидная диаграмма; матричная диаграмма; стрелочная диаграмма; диаграмма планирования осуществления процесса; анализ матричных данных (матрица приоритетов).
Инструменты анализа качества	ФСА; FMEA.
Организационно-распорядительные и экономические инструменты качества	Система «ноль» дефектов; система «точно в срок»; 5S; TPM; бережливое производство; бенчмаркинг (методология реперных точек)

Применение того или иного инструмента качества для логистического процесса позволит руководству логистической службы провести оценку логистического процесса по ряду параметров и представить ее в наглядном виде. Приведем пример показателей качества при расчете интегральной оценки одного из логистических процессов – закупки (рисунок 2).



Рисунок 2 – Интегральная оценка качества процесса закупок

Интегральная оценка качества процесса закупок осуществляется по четырем направлениям:

- уровень качества поставляемой продукции;
- уровень организации поставок;

- степень лояльности поставщика;
- перспективность поставщика.

Для повышения эффективности организации логистического процесса целесообразно выделить его направленность: закупки (снабжение), транспортировка, сбыт (продажи), запасы, что позволит конкретизировать показатели качества, характеризующий отдельный процесс, а также применения конкретного набора инструментов качества.

### 1.3 Особенности логистических процессов для интернет-магазина

В современном мире виртуальные торговые организации уже не новинка. Интернет-торговля сегодня – это динамично развивающаяся отрасль во всем мире. По данным исследования AnalyticResearchGroup, за последние 5 лет российский рынок Интернет-торговли увеличился более чем в 3 раз. Ежегодный средний темп роста рынка составляет 25-30%, и по прогнозам аналитиков такая динамика сохранится в ближайшие годы.

Данная тенденция, несомненно, является одним из существенных факторов изменений в логистике компаний, ведущих бизнес через Интернет, и появления такого вида логистики, как интернет-логистика или логистика Интернет торговли.

Интернет-логистика представляет собой логистическое направление, управляющее материальными потоками в процессе посреднической деятельности интернет-магазинов.

Рассмотрим, в чем принципиальное отличие традиционной торговой логистики от логистики Интернет-магазина.

Традиционную логистическую цепь можно описать следующим образом: продукт от поставщика попадает в распределительный центр, а затем осуществляется его доставка до розничных магазинов, куда клиенты приходят за покупками. Схема логистики Интернет-магазина выглядит иначе: после поступления продукции в распределительные центры и получения заказов от клиентов через интернет, необходимый продукт (заказ) направляется в курьерскую или почтовую

службу, которая, в свою очередь, осуществляет доставку заказа клиенту либо на дом, либо в почтовое отделение.

Таким образом, можно сразу отметить различия между транспортной и складской логистикой Интернет- и розничных магазинов.

В сравнении с логистикой традиционной торговли для Интернет-логистики значительно возрастают объемы транспортировки. Если в розничной торговле основной тип транспортировки – от производителя к торговому посреднику, то в случае Интернет-логистики товар может непосредственно транспортироваться от производителя до потребителя без его транспортировки торговому посреднику. Или же, как отмечалось ранее, после транспортировки товара до распределительного центра, осуществляется его отправка в курьерскую / почтовую службу.

Еще одной отличительной особенностью работы Интернет-магазинов является важность таких факторов как скорость, стоимость и удобство доставки заказа потребителю. Поэтому многие Интернет-магазины организуют собственные курьерские службы доставки, в то время как в рознице такие службы присутствуют только у крупных фирм или компаний, предлагающих специфические товары, требующие доставки.

Традиционная складская логистика предполагает обязательное наличие складских площадей или складирование товара в местах продаж.

Для работы же Интернет-магазина необходимы значительные складские площади в случае продажи выкупленного товара. Однако, возможно и полное отсутствие складских площадей в случае работы по системе dropshipping, когда товар доставляется напрямую от производителя до потребителя, минуя посредника. Также есть возможность использования складских площадей компаний-партнеров.

Итак, в интернет-торговле логистику принято разделять на 3 ключевых блока:

- 1) доставка товаров от поставщика, данной сферой занимается закупочная логистика;

- 2) хранение продукции на складе, зона ответственности складской логистики;
- 3) транспортировка товаров от склада до конечного покупателя, входит в сферу деятельности специалистов по транспортной логистике [7, с. 45].

Для эффективной деятельности любого интернет-магазина правильно сформированная система закупочной логистики играет немаловажную роль. Она предназначена для охвата следующих задач:

- выявление потребностей организации;
- определение основных критериев выбора закупаемой продукции;
- анализ рынка;
- выбор оптимального поставщика;
- осуществление закупки необходимых товаров;
- контроль за соблюдением сроков поставки продукции.

На уровне взаимоотношений онлайн-магазина с поставщиками возможно два сценария – оптовая закупка, либо прямая поставка (иначе именуемая дропшипинг) [10, с. 150]. В случае использования оптовой торговли организация приобретает товары партиями и доставляет ее на собственные складские помещения. Во втором случае интернет-магазин забирает груз со склада производителя либо посредника только после формирования и одобрения заказа на сайте.

Практический опыт предприятий показывает, что в обоих случаях выявляются как преимущества, так и недостатки. При рассмотрении бюджетной стороны вопроса, при осуществлении оптовых закупок выявляется необходимость оплаты содержания либо аренды складских помещений.

Также организация должна иметь свободные денежные средства, необходимые для приобретения крупных партий товара. Помимо этого компания должна заранее просчитывать риски и быть готовой к убыткам, которые могут возникнуть в случае если спрос на закупленные товары снизится и они окажутся неликвидными. При дропшипинге частой проблемой является отсутствие необходимого в данный момент товара на складе, также побочными недостатками окажутся увеличение сроков доставки продукции до конечного покупателя и как следствие –

снижение качества обслуживания клиента [8, с. 67]. Основной функцией складской логистики является решение следующих задач: сортировка и упорядочение товаров; инвентаризация материальных средств; списание, а также оприходование товаров. Также в зону ответственности данного логистического направления входят корректный расчет себестоимости конечной продукции; анализ и учет остатков товаров на складах; товарооборот за определенный отчетный период и так далее [41, с. 84].

Принятие управленческого решения о необходимости использования складских помещений основывается на ранее описанном выборе для организации - использование оптовых закупок или дропшипинга. В первом случае компания вынуждена складировать свою продукцию. И для складского хранения закупленной продукции у собственников интернет-магазинов существует три альтернативных варианта:

- 1) использовать собственную складскую недвижимость;
- 2) арендовать склады;
- 3) воспользоваться услугами фулфилмент-центра.

Для приобретения в собственность и последующего содержания склада интернет-магазину будут необходимы значительные инвестиционные средства. Таким образом, для онлайн-ритейлера, имеющего небольшие обороты, а также для недавно открывшегося бизнеса данный вариант является неприемлемым. Так как использовать собственные жилые и офисные помещения является возможным только в начале становления интернет-магазина, то в последующем, при увеличении объемов продаж аренда складских помещений является оптимальным вариантом для молодого бизнеса. Но следует учитывать, что на поиск приемлемых складских помещений, удовлетворяющих всем необходимым нормам и техническим требованиям, необходимых для хранения определенного вида продукции, будет затрачено много временных ресурсов. По этой причине большинство онлайн-ритейлеров выводят задачи по складской логистике на аутсорсинг в рамках фулфилмента.

Фулфилмент – бизнес-процесс, который включает в себя комплекс последовательных операций, которые начинаются с момента поступления продукции на склад, и до момента получения покупателем заказанного товара. Как правило, данный процесс имеет такое наименование, будучи выведенным на аутсорсинг. Данный способ позволяет сэкономить как денежные ресурсы, так и время, и позволяет предпринимателю сосредоточиться на основном виде деятельности – продаже товаров и поиску новых клиентов, расширению бизнеса. Онлайн-ритейлеру для принятия решения необходимо провести оценку масштабов его текущего бизнеса.

В случае, если число отправок стандартных для магазина заказов в течение месяца находится в пределах от 1 до 500, в таком случае у организации отсутствует необходимость выстраивать сложные логистические процессы. В данном случае подготовкой отправок можно заниматься самостоятельно, или делегировать одному из сотрудников компании.

Когда ежемесячный объем отправок превысит значение в 500 единиц, тогда фулфилмент экономически целесообразно организовывать внутри организации, назначив ответственным за выполнение данной задачи отдел продаж.

Выводить фулфилмент на аутсорсинг, как принято в практике рынка складской логистики, выгодно, если число отправок составляет более 100 в день, или 3 тысяч в месяц.

Заключительный этап логистического процесса интернет-магазина – транспортная логистика. Она является самым важным и требовательным к качеству исполнения этапом. Без него невозможна эффективная и не вызывающая нареканий работа онлайн-ритейлера.

Именно этим критерием так сильно отличается стандартная розничная продажа товаров в магазинах от покупок в Интернете – доставкой заказа до конечного покупателя.

И следующий этап, с которым сталкивается любой онлайн-магазин – организация транспортной логистики [30, с. 195].

Если компания могла экономить на предыдущих этапах процесса логистики, принимая решения в пользу снижения издержек, и возможно, в ущерб скорости и качеству процессов, то на данном этапе экономия средств может сказаться на одном из ключевых факторов процветания любого бизнеса – репутации фирмы.

Если магазин уверенно развивается и наращивает обороты, то организация эффективных логистических процессов напрямую влияет на показатели прибыли компании.

Выводы по первому разделу

Таким образом, логистический процесс представляет собой совокупность упорядоченных методов и приемов, направленных на достижение цели всей логистической системы посредством обеспечения потребителей соответствующей продукцией в соответствующие сроки. Логистический процесс не следует отождествлять с физической грузопереработкой, он является областью технологии и потому должен обеспечить упорядоченность во времени всего цикла грузопереработки для удовлетворения потребностей покупателя в необходимом ассортименте, в требуемом количестве и в обусловленное время.

Одним из важнейших конкурентных преимуществ для Интернет-магазинов (особенно в нашей стране) является хорошо организованная логистика. Так как Интернет-магазины в основном работают на доставку, крайне важно соблюдать правило 7R – нужная продукция, в должном качестве, в правильном количестве, в установленное время, в необходимом месте, конкретному потребителю, с оптимальными затратами. Однако далеко не все участники интернет-коммерции могут обеспечить своим клиентам выполнение всех этих требований. Помимо этого, плохо развитая инфраструктура, состояние дорог и значительные расстояния также усложняют логистические процессы российских интернет-магазинов.

Одной из главных проблем становится организация доставки заказов клиентам, соответственно, одна из главнейших задач Интернет-компаний – разработка оптимизированной модели управления логистической системой с учетом всех особенностей рынка Интернет-коммерции и российских реалий.



## 2 АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ЦИФРОВЫХ УСТРОЙСТВ И АКСЕССУАРОВ

### 2.1 Тенденции в мире

Стремительное развитие телекоммуникационных технологий превратило мобильный телефон в неотъемлемый атрибут современного мира. Начав свое развитие в 1990-х с выпуском компанией Nokia первого устройства, соединившего в себе коммуникатор и мобильный телефон, рынок смартфонов (от англ. Smartphone - умный телефон) постоянно развивается. Число пользователей с каждым годом увеличивается и в 2014 г. превысило отметку в 2 млрд человек, что в свою очередь означает, что больше трети жителей Земли пользуются смартфонами [8]. Крупнейшие мировые компании ведут «гонку вооружений», каждый год предлагая новые линейки мобильных устройств, удовлетворяющие изменяющиеся потребности потребителей, и пытаясь захватить наибольшую долю рынка. Некоторые компании не выдерживают конкуренции и уходят с рынка, а их долю захватывают молодые лидеры, заинтересовавшие потребителей техническими новинками, современными моделями и соотношением цена-качество.

В настоящее время признанными лидерами мирового рынка цифровых устройств и аксессуаров являются компании Samsung (Республика Корея) и Apple (США).

В 2018 году Apple получила 73% прибыли от мировых продаж смартфонов, а Samsung – 13%. У обоих производителей показатели снизились по сравнению с 2017 годом. Эксперты отмечают, что совокупная прибыль китайских производителей цифровых устройств и аксессуаров в 2018 году выросла на 24% и составила 13% от суммарной на рынке. Подъем компаний произошел вследствие стремительного роста сегмента премиальных устройств. В 2018 году реализация цифровых устройств и аксессуаров стоимостью от \$400 поднялась на 18%, тогда как объем всего глобального рынка просел на 3% (см. рисунок 3).

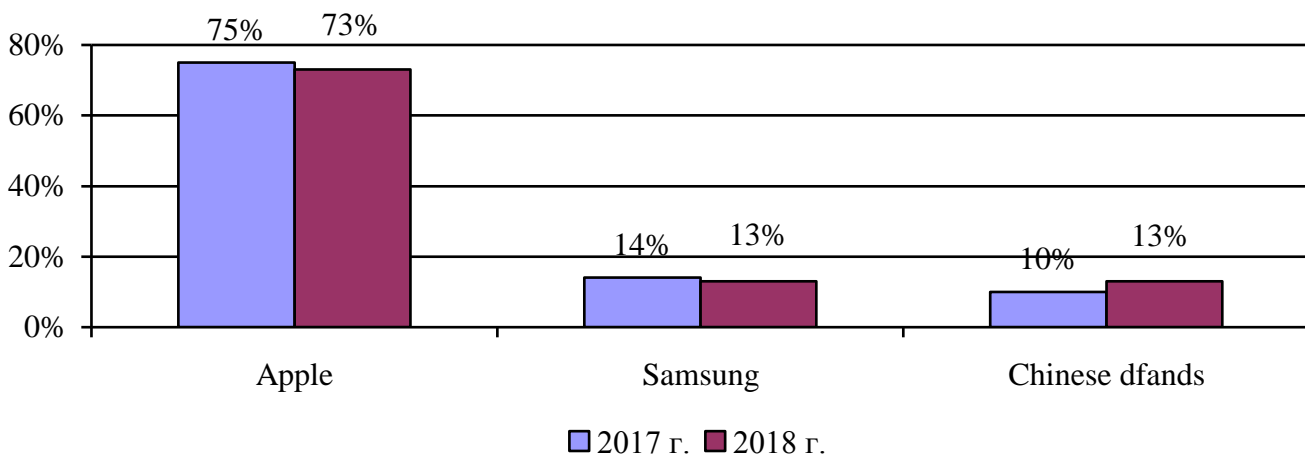


Рисунок 3 – Доли прибыли производителей на рынке цифровых устройств и аксессуаров в 2017-2018 гг, в процентах

В 2018 году Apple выпустила телефоны стоимостью более \$1000, что позволило китайским брендам поднять цены на свои флагманские аппараты, в результате чего средняя продажная стоимость их продуктов увеличилась на 14% [1].

Китайские вендоры привлекают внимание к своим аппаратам при помощи новых функций, таких как монолитный дисплей с единственным вырезом под камеру, встроенный под экран сканер отпечатков пальцев, ультрабыстрая зарядка аккумуляторных батарей и реализованный на аппаратном уровне искусственный интеллект. Кроме того, компании в 2018 году активно развивали стимулирующие продажи инициативы, например, к программы trade in и выплаты кэшбэка.

С долей в 44 процента смартфоны, мобильные телефоны и носимые устройства по-прежнему удерживают лидерство на рынке технологических товаров, общий объем которого достиг 1,2 триллиона долларов. Хотя глобальный спрос на смартфоны снизился на три процента в 2018 году, объем продаж остается на высоком уровне, достигая 522 миллиардов долларов. Таковы данные, опубликованные GfK в феврале 2019 года специально к началу Mobile World Congress в Барселоне.

Продолжающийся тренд на премиальные модели способствовал в 2018 году дальнейшему росту глобальных продаж цифровых устройств и аксессуаров. В цифрах это – увеличение на пять процентов (522 миллиарда долларов). Тем не

менее, спрос на цифровые устройства и аксессуары в 2018 году снизился на три процента по сравнению с 2017 – до 1,44 миллиарда единиц, проданных по всему миру. Цифровые устройства и аксессуары стали основной частью общих расходов потребителей на глобальном рынке бытовой техники и электроники в прошлом году. В 2019 ожидается однопроцентный рост рынка.

Результаты 4 квартала 2018 показывают похожий тренд. Около 375 миллионов смартфонов (снижение на 7 процентов) было продано глобально год к году, объем продаж в денежном выражении составил 144 миллиарда долларов.

Около двенадцати процентов проданных в 2018 году смартфонов (9 % в 2017), стоили более 800\$. Продолжается острая конкуренция в среднем ценовом сегменте 150-400\$, на него в 2018 году пришлось 46 процентов проданных смартфонов (44 процента в 2017).

В 4 квартале 2018 цикл замены цифровых устройств и аксессуаров продолжает увеличиваться: сказывается нехватка привлекательных инновационных решений, что также привело и к снижению средней цены продаж на два процента, до 384 долларов. В России за аналогичный период средняя цена смартфона выросла на 9 % и за 2018 год составил 250\$.

Основные категории носимых устройств в 2018 году показывали рост: спрос год к году увеличился на 16 процентов, а объем продаж – на 35 процентов. Драйверами спроса выступили смарт-часы со слотом для SIM карты, которые составили основную часть объема продаж в категории носимых устройств. На долю смарт-часов с поддержкой SIM карт пришлось 17 % объема продаж в категории носимых устройств (в 2017 году 8 %).

Китайский рынок - основной потребитель на глобальном рынке цифровых устройств и аксессуаров, кроме того это и домашний рынок для вышедших на глобальный уровень китайских брендов. 40 % цифровых устройств и аксессуаров китайских брендов в 2018 году было куплено за пределами Китая (31 % в 2016 году). Снижение спроса в Китае в 4 квартале 2018 (минус 19 % год к году) по своему объему (27 % объема продаж) оказало значительное влияние на

глобальные показатели. Продолжившийся рост спроса в развивающихся странах Азии (плюс 13 % год к году) и в Центральной и Восточной Европе (плюс три процента год к году) лишь частично компенсировал спад в Китае в 4 квартале 2018.

21 февраля 2019 года аналитическая компания Gartner опубликовала некоторые результаты своего исследования мирового рынка цифровых устройств и аксессуаров. В 2018 году потребители по всему миру купили 1,56 млрд таких устройств, что на 1,2% больше, чем годом ранее.

При этом в Северной Америке годовые продажи цифровых устройств и аксессуаров снизились на 6,8%, в развитых странах Азиатско-Тихоокеанского региона – на 3,4%, в Китае – на 3% (таблица 3).

Таблица 3 – Крупнейшие производители цифровых устройств и аксессуаров

Производитель	2018	2018, %	2017	2017, %
Samsung	295 043,7	19,0	321 263,3	20,9
Apple	209 048,4	13,4	214 924,4	14,0
Huawei	202 901,4	13,0	150 534,3	9,8
Xiaomi	122 387,0	7,9	88 926,8	5,8
OPPO	118 837,5	7,6	112 124,0	7,3
Others	607 049,0	39,0	648 762,7	42,2

Спрос на наиболее дорогие и технические продвинутое устройства продолжает снижаться из-за роста цен на них и медленного внедрения инновационных функций. При этом продажи телефонов начального и среднего уровней все еще растут за счет ценового фактора.

В 2018 году Samsung и Apple зарегистрировали падение продаж цифровых устройств и аксессуаров на 8% и 3% соответственно, тогда как Huawei показала рост на 35%.

Входящие в пятерку крупнейших производителей смартфонов Xiaomi и Oppo также увеличили реализацию этих гаджетов.

Спрос на iPhone снижается по двум основным причинам: во-первых, потребители откладывают покупку новых смартфонов, ожидая появления инновационных продуктов, и, во-вторых, на рынке представлено множество схожих по характеристикам с iPhone смартфонов, предлагаемых по более низким ценам.

В феврале 2019 года аналитическая компания Canalys представила список наиболее продаваемых в мире смартфонов по итогам предыдущего года. Первые четыре места заняли устройства Apple, а на пятой позиции расположилась модель Samsung Galaxy J2 Prime, представленная еще в 2016 году.

Глобальные поставки Apple iPhone 8 в 2018 году превысили 36 млн штук. В разных регионах расстановка сил отличается. Например, в Азиатско-Тихоокеанском регионе первое место по продажам занял аппарат Redmi 5A, который в 2018 году разошелся там в количестве более 15 млн штук. В Китае не оказалось равных модели Oppo R15, которую китайцы приобрели в количестве более 15 млн штук.

В странах Латинской Америки, Ближнего Востока и Африка наиболее востребованным смартфоном назван Samsung Galaxy J2 Prime. В Центральной и Восточной Европе лидером продаж стал Samsung Galaxy J3 (2017), а в Западной Европе – iPhone 8.

Между тем, в феврале 2019 года обозреватели издания Business Insider составили рейтинг 20 смартфонов с лучшими характеристиками. Первое место журналисты отдали модели OnePlus 6T и отметили ее привлекательную стоимость по сравнению с конкурентами.

В 2018 году поставки цифровых устройств и аксессуаров в глобальном масштабе достигли 1,41 млрд единиц, снизившись на 4,1% относительно 2017-го. Объем рынка падает второй год кряду, тогда как прежде он демонстрировал только рост.

На КНР приходится примерно 30% продаж смартфонов, а в 2018 году поставки трубок на этом рынке сократились на 10%.

Высокий уровень запасов нераспроданных устройств стали проблемой, особенно на фоне снижения потребительских расходов на приобретение гаджетов в целом (рисунок 4).

Крупнейшими производителями цифровых устройств и аксессуаров на китайском рынке являются локальные бренды: Huawei, Oppo, Vivo и Xiaomi.

Их совместная доля в 2018 году составила 78% против 66% годом ранее [4].

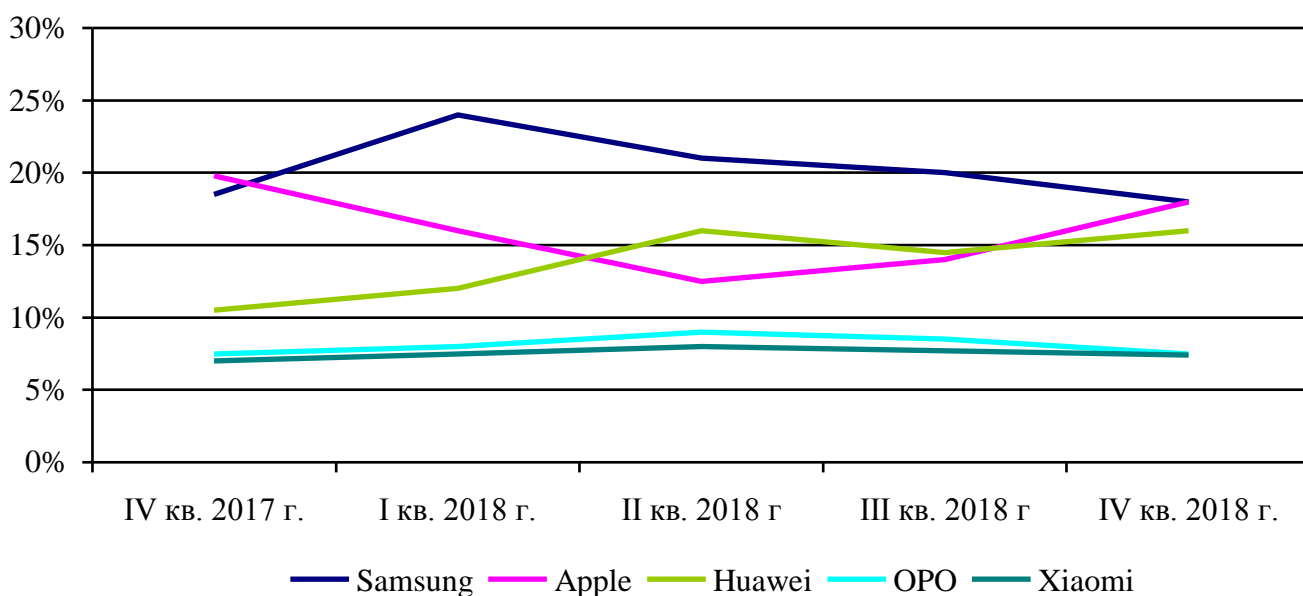


Рисунок 4 – Динамика роста крупнейших производителей цифровых устройств и аксессуаров на мировом рынке в 2017-2018 гг.

На мировом уровне доля лидирующей пятерки увеличилась за это время с 63% до 69%. Если брать шесть крупнейших вендоров, то на них в 2018 году пришлось около 75% продаж смартфонов.

В целом, можно предположить, что объемы продаж не будут расти такими темпами, как это было до 2016 г., поскольку рынок цифровых устройств и аксессуаров перенасыщен, и маловероятно, что число проданных устройств превысит отметку в 1,7-1,8 млрд в 2019 г., а к 2020 достигнет 2 млрд.

Производителям становится все труднее разрабатывать инновационные идеи для своих устройств.

Рынок замедляет свое развитие.

В связи с тем, что потребители все реже обновляют свои телефоны, производителям придется заново искать баланс между новейшими технологиями, привлекательным дизайном и доступными ценами.

## 2.2 Тенденции развития отрасли в РФ

Компании от продажи аксессуаров на мобильные телефоны получают хорошую прибыль. Доля прибыли сети сотовой связи изображена на рисунке 5.

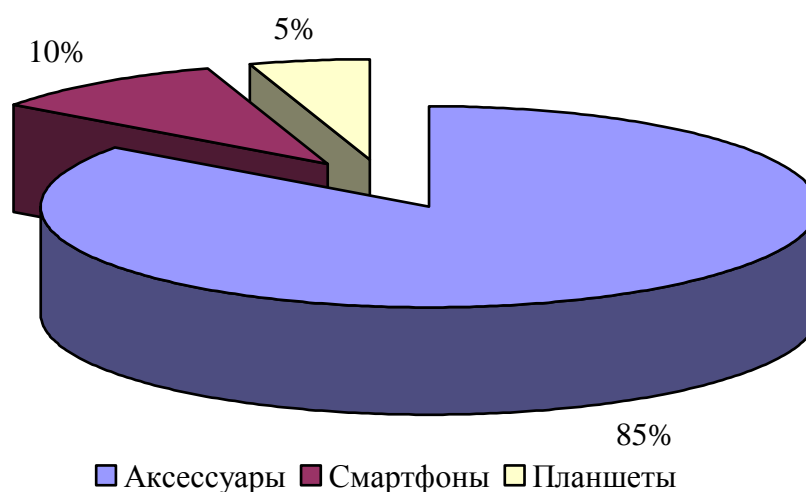


Рисунок 5 – Доли прибыли розничной сети сотовой связи

По рисунку 5 видно, что прибыль на аксессуары достигает 85 %, что в разы выше, чем прибыль от продаж телефонов и планшетов, прибыль которых составляет от 5 до 15%.

Российский рынок цифровых устройств и аксессуаров достиг рекордного значения в 2018 году – 7,56 млрд долларов США, а в штучном выражении преодолел 30-миллионный барьер во второй раз (первый в 2016 году).

Средняя цена на Android-смартфон выросла со 150 до 184 долларов (розничная цена без НДС) – самый высокий показатель после 2014 года. Курс рубля в 2018 году был на 7,5% ниже по отношению к доллару, чем в 2017 году, в результате чего примерно на треть выросла цена в рублях на Android-устройство.

В 2018 г. потребители выбирали более дорогие и технологичные модели во многих странах Центральной и Восточной Европы, однако в России эта тенденция была особенно заметна.

Huawei вместе со своим брендом Honor второй квартал подряд обходит Samsung по поставкам цифровых устройств и аксессуаров в Россию. Apple осталась на третьем месте, а Xiaomi на четвертом, согласно последним результатам IDC Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker (таблица 4).

Таблица 4 – Доли брендов (в штуках) на рынке цифровых устройств и аксессуаров, Россия

Бренды	2016	2017	2018
Samsung	22%	25%	26%
Apple	11%	16%	16%
Honor	1%	5%	15%
Xiaomi	1%	8%	14%
Muawei	3%	6%	6%
Nokia HMD	0%	2%	3%
BQ Russia	2%	2%	3%
DEXP	2%	2%	2%
ASUS	4%	3%	2%
Alcatel	6%	2%	2%
Digma	2%	1%	2%
Fly	6%	4%	2%
Others	41%	24%	9%

Samsung сохранила лидерство на рынке цифровых устройств и аксессуаров в 2018 году, но конкуренция со стороны Huawei очень сильна, бренд Honor работает особенно хорошо в России и составляет почти три четверти продаж компании Huawei.

У Apple 2018 снова был сильным годом, но четвертый квартал показал потенциальную слабость. Компания отметила, что будет концентрироваться на премиальных моделях, но в России, как и во многих других странах, в четвертом квартале дела шли не особенно хорошо. Поставки Apple в Россию из года в год были близки к пяти миллионам, но в четвертом квартале 2018 года они снизились почти на 25% по сравнению с тем же периодом предыдущего года.

Четвертый квартал показал, что темпы развития российского рынка цифровых устройств и аксессуаров могут становиться более сдержанными. Объем всего рынка в четвертом квартале в долларах был не выше, чем в том же квартале 2017 года. В 2018 году продажи цифровых устройств и аксессуаров в России составили 29,6 млн штук на сумму более 465 млрд рублей, что превысило показатели 2017 года на 2,5% и 20% соответственно. Средняя цена в сравнении с 2017 годом оказалась выше на 17% и достигла 15 700 рублей. За 2018 год в России продано на 3% больше цифровых устройств и аксессуаров, чем годом ранее, в денежном вы-



ражении рост составил 17%. Об этом TAdviser 10 января 2019 года по данным компании «Связной Евросеть». При этом общие продажи гаджетов составили свыше 30 млн штук на сумму 469 млрд рублей. Средняя цена на цифровые устройства и аксессуары выросла за год на 17% до 15,7 тыс. рублей. Для сравнения, в 2017 году средний чек на устройство составлял 13,4 тыс. рублей.

По итогам 2018 года наибольший прирост в денежном выражении продемонстрировал сегмент свыше 40 тыс. рублей (+5 п.п. год к году), который занял 31% рынка смартфонов. В штуках прирост сегмента составил 37%, в деньгах – 49%. Самыми популярными моделями в деньгах стали iPhone X (64ГБ), iPhone 8 (64ГБ), iPhone 8 Plus (64ГБ). В натуральном выражении максимальный прирост составил сегмент 10-15 тыс. рублей (+6 п.п.) с долей рынка 21%. В штучном выражении прирост сегмента составил 43%, в деньгах – 44%. Наиболее популярными моделями в штуках стали Honor 9 Lite 32 (ГБ), iPhone SE 32 (ГБ) и Samsung Galaxy J1.

По данным компании «Связной Евросеть», по количеству проданных цифровых устройств и аксессуаров по итогам 2018 года на российском рынке лидирует Samsung, далее расположились Huawei/Honor и Apple. В деньгах лидирует Apple, следом идут Samsung, Huawei/Honor.

С января по декабрь 2018 года продажи смартфонов с беспроводной зарядкой в сравнении с 2017 годом выросли на 48% в штучном выражении и на 131% в денежном выражении.

Всего по итогам 2018 года было продано 2,2 млн смартфонов с функцией беспроводной зарядки на общую сумму более 130 млрд рублей. Лидером в штуках стал Apple, на который пришлось 66% от всех проданных устройств, на втором месте расположился Samsung с 30%, на третьем Huawei – 3%.

Наиболее популярными смартфонами в России с беспроводной зарядкой стали iPhone 8 и 8 Plus, iPhone X и Samsung Galaxy S8.

Вместе с мобильным телефоном или планшетом покупатели стабильно приобретают наушники, зарядки для машины и прочую мелочь, которые, как показы-

вают продажи крупнейших российских ритейлеров, приносят ощутимый доход, причем продажи год от года растут.

Это чаще всего объясняется тем, что на протяжении жизни одного устройства пользователь докупает аксессуары, дополняя гаджет не только, к примеру, наушниками, но и «умными» браслетами и портативными аккумуляторами.

Отчет с анализом основных трендов российского рынка аксессуаров для мобильных устройств компании МТС показывает, что единственным направлением, которое стабильно показывает ощутимый рост, являются аксессуары. Разница между их ценой и себестоимостью составляет 50–95%, тогда как на смартфонах и планшетах зарабатывается всего 5–15%. В МТС в 2015 году показатели по аксессуарам выросли в среднем на 27% как в денежном выражении, так и в количественном.

В 2018 году продажи защитных стекол для смартфонов выросли на 1887%, внешних аккумуляторов – на 221%, а кабелей к смартфонам – на 97% (рисунок 6).

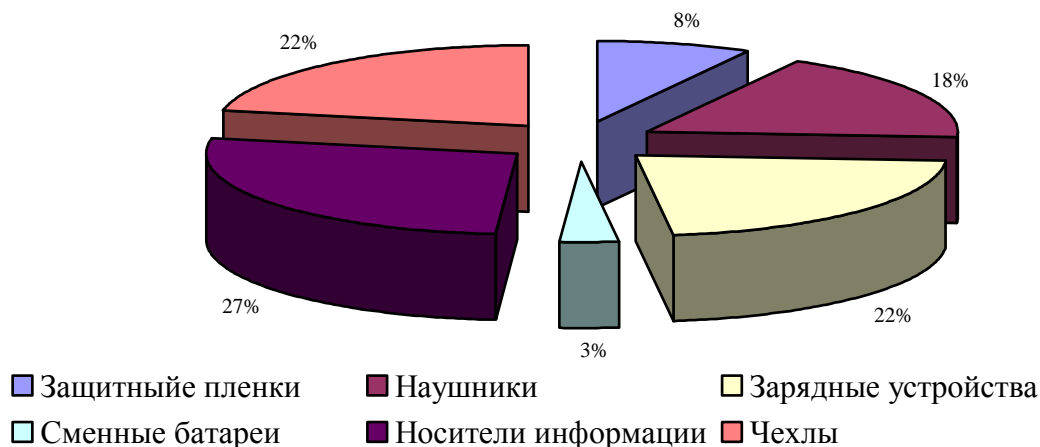


Рисунок 6 – Структура российского рынка аксессуаров в 2018 г., в процентах

По мнению экспертов компании «Вымпелком», по итогам первого полугодия 2018 года в сравнении с аналогичным периодом прошлого года продажи аксессуаров в количественном выражении выросли на 87%, а в денежном – на 61%.

В основном рост продаж аксессуаров обусловлен приобретением их значительной части вместе с гаджетом.

Как правило, при покупке техники сразу покупаются средства защиты – пленка, стекло или чехол. Затем у пользователя появляется необходимость заряжать устройство не только дома, но и на работе или в машине – это приводит к покупке сетевой или автомобильной зарядки или внешнего аккумулятора.

По оценкам ритейлера «Связной», в 2018 году в России было продано свыше 38 млн мобильных телефонов. То есть на каждый проданный мобильный телефон приходится примерно один реализованный аксессуар.

Покупка аксессуаров чаще всего происходит в магазинах и салонах сотовой связи, именно на них приходится 70% всего уровня продаж, оставшуюся долю рынка в 30% покрывают продажи в магазинах бытовой электроники.

Основная тенденция сегмента офлайн-магазинов бытовой техники – спонтанность и покупка недорогих моделей, как правило, малоизвестных брендов. В магазинах сотовой связи аксессуары, наоборот, приобретаются осознанно. Продажи смартфонов в электронном дискаунтере за первое полугодие 2016 года к аналогичному периоду прошлого года в денежном выражении выросли на 34%.

Аксессуары к смартфонам традиционно в количественном выражении превышают продажи самих гаджетов. К каждому третьему смартфону потребители приобретают зарядное устройство или чехол, к каждому второму – защитное стекло, и практически к каждому телефону покупаются наушники.

В результате за первое полугодие 2018 года в сравнении с аналогичным периодом 2017 года аксессуары для смартфонов в «Ситилинке» показали рост в количественном выражении на 45%. Безусловным лидером являются мобильные аккумуляторы: по сравнению с прошлым годом их продажи увеличились в два раза (рисунок 7).

Последние два года все большей популярностью у россиян помимо обычных аксессуаров пользуются и smart wearables (носимые устройства), ассортимент и доступность которых растет. Самыми популярными категориями smart wearables в России являются «умные» часы и различные спортивные браслеты. Такие

аксессуары не только расширяют функционал смартфонов, но и для многих людей становятся элементом стиля.

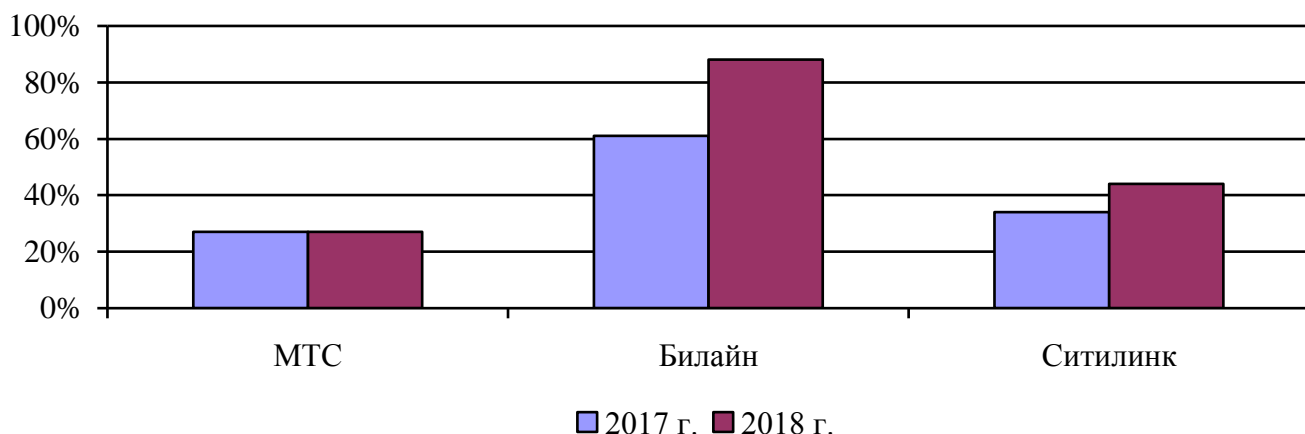


Рисунок 7 – Рост продаж аксессуаров за 2017-2018 гг., %

По данным компании «М.Видео» – рост продаж смартфонов провоцирует дополнительный спрос на функциональные наушники (для спорта, с технологией bluetooth). Проникновение смартфонов также способствует росту рынка носимых устройств (браслеты, «умные» часы). Рынок смарт-браслетов в 2015 году вырос на 43% в денежном выражении.

По мнению экспертов, аксессуары продаются чаще, чем смартфоны, главным образом из-за того, что, например, наушники для многих людей – это расходный материал: они ломаются или теряются, но и стоят не так дорого. Кроме того, большое количество аксессуаров сейчас подсоединяется к смартфонам (чехол, пленка, наушники, зарядка), поэтому на рынке их физически намного больше.

Несмотря на стабильный спрос на флагманы и технику вообще, аксессуары выручают ритейлеров. По данным МТС, рынок аксессуаров для мобильных устройств в России является третьим по объему выручки после смартфонов и планшетов.

Покупатели вынуждены покупать наушники, потому что часто их нет в комплекте со смартфоном, дополнительную зарядку из-за недолговечности провода или повышенной мобильности, а фитнес-браслеты для того, чтобы следить за своим здоровьем и с легкостью просыпаться по утрам. Если смартфоны редко

обновляют несколько раз в год, то с аксессуарами дело обстоит иначе. Из-за доступной стоимости пользователи не отказывают себе в покупке, потому что аксессуары позволяют облегчить жизнь и сделать ее удобнее.

### 2.3 Роль интернет-магазинов в формировании рынка

В постиндустриальную эпоху главную роль играет информация, а конкуренция разворачивается в основном онлайн. Современный бизнес характеризуется постоянным ростом глобальной конкуренции и повышением уровня требований заказчика. Электронная коммерция позволяет поставщикам повышать конкурентоспособность, становясь к заказчику ближе. Интернет значительно изменяет пространственный и временной масштабы ведения бизнеса. Потенциально глобальная сеть может сделать ведение бизнеса с компанией на другом конце света столь же легким, как если бы она находилась на соседней улице, становясь важной составляющей жизни современного развитого общества, современного человека.

Интернет прочно входит в нашу повседневную жизнь, когда потребителю необходимо что-либо купить, он, прежде всего обращается к интернет-ресурсу. Именно там можно найти все, что нужно, не выходя за пределы собственной комнаты или офиса. Сегодня в сети Интернет можно найти всю необходимую информацию, характеристики, отзывы, рейтинги и быстро приобрести почти любой товар. Такая простота осуществления заказов, скорость поиска необходимых товаров и услуг, широкий выбор предоставляемой продукции является основным конкурентным преимуществом электронных продаж по сравнению с традиционными покупками в магазинах.

В розничной торговле движением вперед всегда было и будет открытие новых торговых точек, работа над повышением продаж, привлечением покупателей, то есть все, что приведет в конечном итоге к росту прибыли. Для того чтобы открыть новый магазин нужны серьезные вложения, а открыть и развивать интернет-магазин можно, затратив сравнительно небольшие средства, при этом его рента-

бельность будет гораздо выше. Прибыль в розничном магазине зависит от многих факторов. Прежде всего его местоположения, рекламы и других, в то время как интернет-магазин больше зависим от количества товаров и их востребованность в поисковых запросах.

Преимущества интернет-магазина:

- возможность размещения большого количества товаров (как в наличии, так и под заказ);

- общедоступность каталога;

- возможность сравнительного анализа и подбор по разным качественным характеристикам.

Существующее мнение, что в интернет-магазинах товары дешевле, чем в розничных магазинах сегодня далеко неактуально.

Основным конкурентным преимуществом интернет-торговли становится то время, которое потребитель может сэкономить просто оформив заказ и забрав товар в пункте выдачи или получив его с доставкой на дом. А, если данный товар по каким-либо параметрам неудовлетворил потребителя - он в любой момент может отменить сделку.

Ведущие международные бизнес-аналитики считают, что современные технологии вынуждают бизнес меняться. Больше всего это сказывается на розничной торговле. В деловом мире ей даже предрекают смерть.

Действительно, отношение потребителей к традиционной рознице охладевает. Основной причиной являются уверенное присутствие интернет-магазинов на фоне которых розничные магазины выглядят непрактично.

Аналитики компании Deutsche Post DHL, которая специализируется на коммуникациях и логистике, прогнозируют: уже через 10 лет доля электронной торговли может вырасти до 40 процентов в развитых странах и до 30 процентов в развивающихся. Такой вывод они сделали, изучив положение дел в 12 государствах, наиболее активно формирующих сегодня рынок онлайн-ритейла и представляющих разные континенты, отметив тенденции:

– роста международной онлайн-торговли возможен при условиях развития логистической системы, чтобы онлайн-заказы доходили быстрее.

– изменения поведения самих интернет-потребителей. Сейчас для них важны прежде всего цена товара и удобство покупки. Чем дальше, тем более существенным для покупателя станет его опыт покупок в интернете и статусность товара, который он приобретает. Естественно, что все это будет происходить на фоне повышения общей цифровой культуры и уровня безопасности в интернете. Если так и случится и утверждения аналитиков окажутся верны, то сетевых покупателей ожидает действительно революция:

– это коснется, прежде всего, срока доставки покупки – предполагается, что он сократится до нескольких часов в день заказа;

– также, ожидается стремительное расширение онлайн-рынка по таким товарным категориям, как продукты питания, мебель, одежда;

– широкое распространение получают виртуальные примерочные в интернет-магазинах, где можно будет не только подобрать размер, но и посмотреть, как наряд будет смотреться на вашей фигуре;

– внедрение технологий «искусственного интеллекта», как замещающего человеческий выбор в части контроля его заказов и потребностей, например, «умный» холодильник будет сам отправлять в интернет-магазин список продуктов, самостоятельно выяснив, какие закончились;

– новый и важный вектор развития - многоканальные онлайн-продажи. Уже сейчас все больше интернет-покупателей, которые делают заказы с мобильного телефона или планшета, подключение к каталогу-сайту для возможного выбора товаров;

– привлечение многочисленных социальных сетей как платцдарма для продвижения онлайн-продаж (создание спроса - новый товар, предложение; реклама и пиар; создание информационных событий);

– возможность удаленного контроля бизнес-процесса из любой точки мира, где есть доступ в Интернет. Можно заниматься делами, ездить в командировки, в

отпуск – но при этом контролировать процессы, протекающие в компании. При наличии Интернета всегда можно «присутствовать» в нескольких местах одновременно.

Нельзя пренебречь использованием онлайн-сети в качестве анализа получения маркетинговой информации для организации постоянного мониторинга рынка, анализа деятельности конкурентов, ценового анализа и др.

Собственно, сущность электронной коммерции, в силу своей специфики, предполагает широкое использование контрагентами интернет-технологий. Однако в выборе ассортимента предлагаемых товаров целесообразнее придерживаться стратегии специализации, так как предпочтительные перечни товара для традиционных и электронных продаж различны. «Идеальный товар» для продаж в интернет-магазине – товар не требующий физического контакта с потребителем при принятии решения о покупке. Удачность выбора товарной категории в первую очередь способствует предварительная проработка вопросов с целевой аудиторией. А начинающему интернет-магазину выгоднее выбрать тематику не охваченную жесткой ценовой конкуренцией.

В достижении наивысших показателей интернет-продаж важную роль играет выбор правильных стратегий. Последние должны быть направлены, главным образом, на минимизирование издержек, что поможет создать барьер для входа новых конкурентов, а также защитит от товаров - заменителей. Основная стратегическая цель, как и в традиционной торговле, состоит в удовлетворении потребностей покупателей лучше конкурентов.

В развитой компании подразумевается широкое использование инновационных технологий, наличие интегрированности бизнес-процессов внутри компании и процессов электронной коммерции в целом.

Область интернет-продаж является самой технологически оснащенной сферой бизнеса. Каждый игрок на онлайн-рынке стремится стать лидером в инновационных решениях и разработках. В этой области всегда лидируют и получают прибыль те, кто задает темп развитию инноваций и технологий, как устойчивого кон-



курентного преимущества. Вопросы использования интернет-продаж с использованием инноваций особенно актуальны для российского рынка. Важность подобных исследований усиливается тем, что применение опыта развитых стран ограничено, особенностями современной экономики России.

Касаемо тенденций развития электронных продаж по России: прогноз здесь неоднозначный. С одной стороны, печальный прогноз стагнации экономики и не растущие доходы населения, предполагают более активное использование интернет-пространства для оптимизации и выбора интернет-покупок. С другой стороны, согласно демографическим прогнозам численность жителей страны сократится (к 2025-му до 139 млн человек), а значит, потенциал роста количества интернет-покупателей у нас ограничен. К слову, в России сегодня, по данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), 30 млн онлайн-покупателей. Причем увеличение их числа в последние годы происходит главным образом за счет растущего числа пользователей Сети из регионов.

Добавим что, согласно мнения отечественных экспертов, активному развитию электронной торговли в России препятствуют такие факторы, как:

- старая, не модернизированная почтовая система, и увеличение нагрузки на нее приводит в итоге к многонедельным задержкам заказов, особенно идущим из-за рубежа;

- сектор онлайн-торговли привлекает внимание правоохранителей, так как сетевые магазины используют для ухода от налогов, обналичивания денег, завоза контрафакта, который в отечественных интернет-магазинах продается по ценам существенно ниже, чем легальная продукция. В основном это касается дорогих брендов одежды и обуви.

О борьбе с «серой зоной» российского онлайн-ритейла заявило и государство. Минфин предложил снизить порог беспошлинного ввоза товаров для физических лиц с 1 тысячи долларов в месяц до 150 долларов. При том что средний чек заграничного заказа российского онлайн-покупателя, по данным АКИТа, укладывается в рамки 40-100 долларов. Эксперты опасаются, что это приведет к зарегулиро-

ванности онлайн- торговли. Ведь трансграничный интернет-ритейл в России занимает, по разным оценкам, только 10-20 процентов от всего рынка электронной торговли. Специалисты сходятся во мнении: чего нам не хватает, чтобы стать частью глобального онлайн-ритейла, так это открытости.

Также, в России нет единого рынка электронной торговли. Понятно почему: у нас большие расстояния, малая плотность населения, проблемы с инфраструктурой. Граница проходит между Москвой, Петербургом (для жителей этих городов онлайн-покупка стала уже чем-то обыденным) и всей остальной Россией. Разделение во многом обусловлено проблемой с доставкой заказа. По-прежнему, если товар надо отправить в удаленную точку страны, «Почта России» оказывается единственным вариантом, тогда как в больших городах есть множество способов доставки. И неудивительно, что треть российских онлайн-покупателей – из московского региона.

Другая особенность отечественного рынка интернет-торговли – привычка россиян платить за интернет-покупки наличными при получении заказа. А для американского и европейского рынка онлайн-торговли стандартом является как раз предоплата. Это удобно для продавцов: человек, заранее оплативший покупку, вряд ли забудет о ней, откажется от нее. Однако и российского интернет-покупателя тоже можно понять: спокойнее, когда получил заказ, убедился, что все в порядке, а потом отдал деньги.

Характерные для онлайн-продаж товары – гаджеты, брендовую одежду, предметы интерьера – активнее приобретают у нас люди более состоятельные.

Показательно, что виртуальная торговля в России зависит от изменения курса валют даже больше, чем другие рынки. Основной ассортимент интернет-магазинов – это импорт, цена на который привязана к доллару или евро, тогда как покупатели имеют доходы в рублях. Поэтому удешевление рубля серьезно сказывается на динамике рынка интернет-торговли. В целом же развитие электронной торговли в нашей стране идет по накатанной, без каких-то скачков. Растет число интернет-магазинов, покупателей, развивается система доставки.

Чтобы генерировать новый бум интернет-торговли, нужны масштабные новации, причем, заметные для покупателей. Например, активизация сегмента онлайн-продаж продуктов питания. Это сектор, где есть достаточно существенный спрос и практически нет адекватных предложений.

Другой пример – прорывные решения по поиску, выбору, виртуальной примерке товаров. Развитие этих направлений может заметно изменить предпочтения россиян в пользу онлайн-торговли.

Комплексный взгляд на механизм электронной коммерции в России позволил обнаружить, что она способствовала существенному развитию отечественных рыночных отношений, делая их адекватными мировой торговле западных стран.

Интернет-технологии, (в частности крупные товарные каталоги), специализированные сайты позволяют любому субъекту микроэкономической торговой деятельности быстро получить сравнительно полную информацию по ценам, предложениям других субъектов.

Выполнение этой аксиомы позволяет с большей точностью применять выводы классической микроэкономической теории для анализа ситуации имеющей место на международном электронном рынке.

Легкий доступ к информации, её централизованность и простота получения, а также возможность совершения транзакций в интернете независимо от географического местоположения участников электронной коммерции приводят к более высокой эластичности спроса по цене по сравнению с традиционной коммерцией.

Ежегодно в мире увеличивается аудитория интернета на 500 млн человек. Общее число зарегистрированных во всемирной паутине и вовсе перевалило за 3,6 млрд человек при населении Земли в 7,2 млрд.

Такой рост напрямую влияет на рост масштабов интернет-торговли, которая ежегодно набирает обороты независимо от политических и экономических трудностей. Уже сегодня общемировой объем интернет-торговли превышает триллионный барьер, в долларах США (рисунок 8).

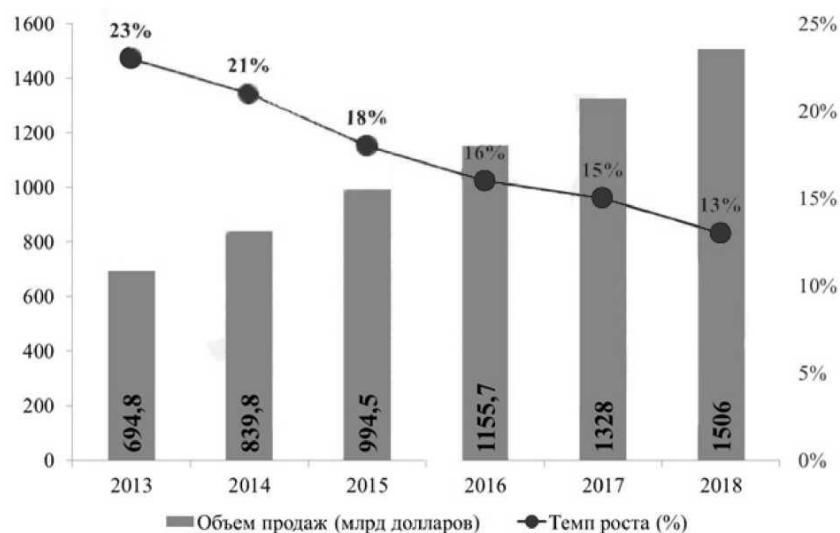


Рисунок 8 – Динамика мирового объема интернет-продаж

Основной причиной неистощаемого интереса к интернет-торговле является продолжающееся распространение влияния интернета во всем мире на различные сферы человеческой жизни.

По подсчетам общемировой общественной организации Internet Society (ISOC) уже в 2014 году количество зарегистрированных интернет-пользователей превысило 3 млрд человек, и ежегодно оно продолжает увеличиваться в среднем на 12%. При этом основной рост приходится не на развитые, а развивающиеся и наименее развитые страны, преимущественно в Южной и Центральной Африке и Тихоокеанском регионе.

Также немаловажной тенденцией является рост использования различных мобильных устройств. Количество владельцев смартфонов в развивающихся странах выше, чем в развитых. Цена же смартфонов стремительно снижается. По прогнозам Всемирного банка к 2020 году дополнительно ещё один миллиард человек получит доступ к интернету именно за счет прироста использования мобильных устройств.

Сокращение времени на создание, хранение, анализ и обмен информацией приводит к значительному улучшению жизни населения, и особенно наглядно это проявляется в наименее развитых странах. Всемирный банк приводит статистику, согласно которой использование интернета и мобильных телефонов улучшает та-

кие показатели жизни населения как качество водоснабжения, санитарных условий, доступности среднего образования.

Если в странах с высоким уровнем доходов в настоящее время доступ в интернет есть практически у каждого и он постоянный, он не оказывает такого существенного влияния на жизнь людей, как в странах с низким и средним уровнем доходов.

Например, в Нигере улучшилось благосостояние миллионов людей, где в условиях низких цен на зерно торговцы используют интернет для поиска новых рынков сбыта продукции. В результате повсеместного роста использования интернет-технологий значительно повышается доступность многих видов продукции, расширяются рынки, заметно снижаются цены на товары.

Всего по данным исследовательского агентства We Are Social к середине 2016 года уже больше половины населения земли имели доступ в интернет и признали роль интернета в развитии экономики и бизнеса главенствующей (рисунок 9).

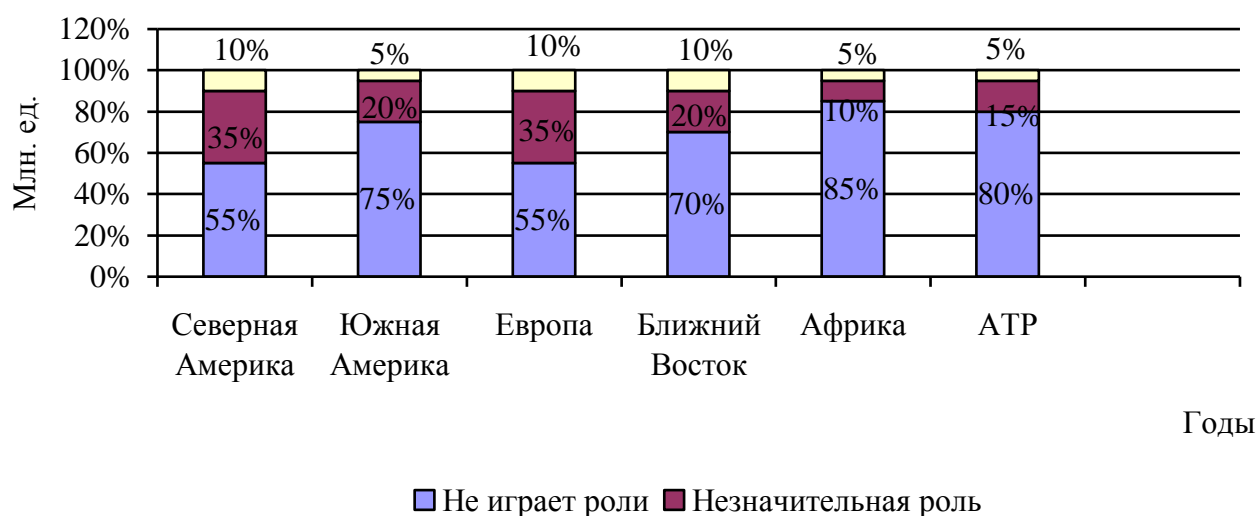


Рисунок 9 – Доля респондентов, оценивающих роль Интернета в развитии экономики и бизнеса

Причем данные по регионам весьма интересны: более 30% респондентов из стран Европы, Северной Америки и Ближнего Востока считают, что интернет играет незначительную роль. Предприятия многих из этих стран успешно функцио-

нируют в рамках развитых экономик и рассматривают всемирную сеть как дополнительный бонус с точки зрения возможностей развития.

В то же время в странах, в которых распространение интернета только начинает набирать обороты, респонденты очень высоко оценили его роль в экономике: 80% и 70% в странах Африки и Азиатско-Тихоокеанского региона соответственно.

В результате этого масштабы электронной коммерции растут. По оценкам агентства, средние расходы потребителей на неё к 2016 году возросли почти до 2 трлн долларов.

При этом если ранее потребители предпочитали пользоваться услугами интернет-компаний Северной Америки, то к 2016 году их доля сократилась в пользу стран Азии. Еще с 2014 года также происходили важные изменения на рынке интернет-торговли по отдельным странам. Многие государства планомерно наращивают объемы онлайн-торговли и улучшают качество обслуживания в виртуальных магазинах. Помимо объема рынков интернет-торговли разных стран рейтинг оценивает и другие их параметры. Так, например, среди 10 стран по оценке уровня удовлетворенности потребителей лидируют отнюдь не крупнейшие страны по объемам рынка, а страны Северной Европы, для которых характерны высокий уровень сервиса, качественная продукция, а также доступная информация о продуктах, простые способы оплаты и удобная доставка.

Другой немаловажный показатель – уровень развития инфраструктуры. Данный показатель оценивает удобство оплаты интернет-покупок, уровень материально-технической инфраструктуры, качество логистических услуг. По этому параметру лидируют, наоборот, страны Азии – Гонконг, Сингапур, Япония, Южная Корея. Основными преимуществами интернет-магазинов Азии является развитая система доставки товаров.

Высокие объемы доставки и частота заказов приводит к тому, что партии товаров отправляются в другие страны очень быстро, этому способствует и разветвленная сеть посредников во всех странах мира. К тому же азиатские магазины

стремятся повышать качество своих услуг, поэтому количество мошенников не слишком высоко, что также положительно сказывается на общем рейтинге. Наконец, ещё один параметр - потенциальный рост. Несмотря на то, что многие страны не имеют большого рынка, интернет-продажи в них стремительно развиваются.

Так, на первом месте оказался Китай, несмотря на то, что в 2014 году он отставал от США по объему рынка онлайн-торговли, но он по-прежнему остается одним из самых привлекательных рынков мира. Если раньше китайская продукция считалась дешевой и некачественной, то теперь ситуация меняется, появляются свои бренды, лидеры рынка которые пользуются доверием потребителей - Alibaba, Tmall, и JD.com. Также особенностью китайских интернет-магазинов является активное использование социальных сетей, систем комментариев, которые влияют на принятие решения о покупке. Информация о товарах в них обновляется гораздо быстрее, чем в других странах.

Ожидается, что высокий рост покажет Бельгия – её рынок онлайн-торговли может вырасти на 25% к 2020 году, в основном за счет роста поставок одежды, электроники и пищевых продуктов. Развивается и рынок Мексики благодаря растущему желанию населения совершать покупки в интернете. Так уже с 2014 года объем онлайн-продаж этой страны увеличился на 32% до 6,6 млрд долларов и аналогичный рост ожидается в ближайшие пять лет. Интересной особенностью данного рынка является то, что мексиканские покупатели покупают преимущественно неовещественные товары, т.е. оплачивают различные услуги, например, туристические путевки.

Россия также включена в страны с ожидаемым ростом рынка интернет-торговли, по оценкам J'son & Partners Consulting, последние пять лет объём этого рынка растёт и к 2018 году он достигнет 960 млрд рублей.

Среди основных трендов российского рынка стоит выделить консолидацию отдельных его сегментов, развитие мобильных приложений, рост мобильной рекламы и мобильных платежей. В рамках отдельных товаров аналитики отметили высокую конкуренцию в торговле бытовой техникой и электроникой, одеждой и

обувью, доставкой блюд и продажами электронных книг. На сегодняшний день на российском рынке онлайн-торговли уже работают более 40 тысяч компаний.

Несмотря на национальные особенности рынков различных стран, наблюдаются сходные тенденции в торговле отдельными товарами. Так, больше всего в интернете покупают электронику (77%). На втором месте находится покупка одежды и аксессуаров, а также оплата различных услуг (76%). В то же время покупали продукты и предметы домашнего обихода лишь 45% респондентов – остальные предпочитают совершать данные покупки в обычных магазинах.

К странам, которые в меньшей степени закупают товары через интернет, относятся Южная Африка и Нигерия. Однако около 80% респондентов этих стран отмечали, что оплачивают в интернете различные услуги.

Компания The Nielsen Company также приводит данные социологического исследования, относительно того, какие товары закупают через интернет в различных регионах мира. Так, самыми популярными категориями являются мобильные телефоны, компьютерные комплектующие, программное обеспечение, печатные и электронные книги, одежда обувь и аксессуары. Среди оплачиваемых услуг наибольшая доля приходится на оплату авиабилетов, бронирование туристических туров и номеров в гостиницах, а также покупку билетов на концерты и другие мероприятия. В меньшей степени выросла доля продаж печатных книг (всего на 5%), поскольку все большую популярность завоевывают электронные книги, на 4% выросла доля одежды, обуви и аксессуаров, поскольку рынки уже в достаточной степени насыщены данной продукцией. Ещё одной тенденцией современного рынка интернет-торговли стал рост использования смартфонов и планшетов по сравнению с предыдущим годом. Многочисленные приложения, которые позволяют выбирать и оплачивать покупки онлайн, расширяют возможности покупателей. По-прежнему остается наиболее удобным для онлайн просмотров и покупки товаров. На втором месте во всех регионах используется мобильный телефон. Наиболее высока доля его использования в Африке и на Ближнем Востоке (55%), а также в Азиатско-Тихоокеанском регионе (52%). Планшеты при заказе в сред-



нем использует только одна треть населения, поскольку не всегда планшет имеет возможность подключения к интернету, и часто он менее транспортабелен. Однако есть страны, где доля использования планшета гораздо выше среднемирового уровня - Египет (46%), Саудовская Аравия и Финляндия (44%), Индия (41%).

Вывод по второму разделу

Использование в торговле новейших информационных технологий, прежде всего интернета, становится в настоящее время главным фактором, обеспечивающим существенно сокращение расходов на проведение торговых операций. Функционирование национального рынка товаров и услуг, его интеграция в мировую экономическую систему сегодня невозможны без развития электронной торговли, понимаемой в широком смысле как использование электронного документооборота на всех этапах проведения торговых операций, включая заказ товара, проведение платежей и доставку.

Улучшение каналов передачи данных как внутри страны, так и за рубежом приведет к повышению скорости соединения, а следовательно к увеличению количества интернет-пользователей и росту числа интернет - продаж. Выгода от организации интернет-торговли очевидна: это возможность выхода на новые рынки, малые издержки магазинов электронной коммерции по сравнению с традиционными, предоставление потребителю возможности удобной покупки товара в любое время с получением максимально подробной информации о нем.

Процесс развития электронной торговли во всем мире идет огромными темпами, можно сказать, что он необратим. Россия перестает быть аутсайдером в данном процессе. В стадии реализации находится большое количество инвестиционных проектов с участием отечественного и иностранного капитала.

Интернет сегодня – это естественная среда для бизнеса, которая имеет несомненные плюсы как для покупателя, так и для продавца, что предполагает его ведущую роль во всех сферах экономического развития общества.

### 3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА ПАО «МТС»

#### 3.1 Характеристика интернет-магазина ПАО «МТС»

Оператор сотовой связи МТС позволяет своим клиентам не только пользоваться услугами качественной связи, но и приобретать товары в фирменных магазинах.

Для тех, кто ценит свое время, оптимальным решением будет посещение через интернет – [www.shop.mts.ru](http://www.shop.mts.ru) . Благодаря этому легко отслеживать выгодные условия. Одним из основных преимуществ, которые предоставляет пользователям магазин МТС, выступает широкий выбор товаров.

Смартфоны. Так как МТС на официальных условиях выступает партнером крупных торговых марок, которые производят мобильные телефоны и смартфоны, их устройства можно приобрести на сайте. Наиболее востребованными являются устройства Samsung и Apple. Также предлагаются фирменные телефоны компании МТС, которые функционируют на основе ОС Android.

Сим-карты с выгодными тарифными планами. Абоненты могут регулярно наблюдать за изменениями, которые вносит оператор в тарифную линейку.

Компания МТС сотрудничает с такими производителями:

- Apple;
- Samsung;
- Honor;
- Xiaomi;
- Asus;
- Nokia и другие.

Посещаемость сайта [Shop.mts.by](http://Shop.mts.by) уже превышает 12 тысяч человек в сутки.

В интернет-магазине МТС постоянно действуют различные акции, благодаря которым можно купить новую технику на специальных условиях.

Ассортимент товара интернет-магазина ПАО «МТС» представлен на рисунке 10.

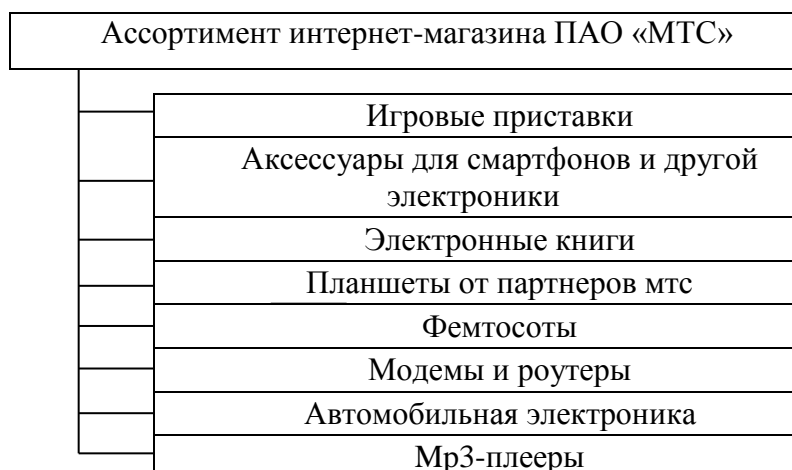


Рисунок 10 – Ассортимент интернет-магазина ПАО «МТС»

В таблице 4 представим анализ динамики ассортимента товарооборота интернет-магазина ПАО «МТС» за 2016-2018 гг.

Таблица 4 – Анализ динамики ассортимента товарооборота интернет-магазина ПАО «МТС» за 2016-2018 гг.

Товарные группы	Товарооборот, тыс. руб.			Отклонение (+, -)		Темп роста, %	
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 год	2018 год	2017 год	2018 год
Ноутбуки, планшеты, ПК	11 755,48	11 923,63	12 390,30	168,15	466,67	101,43	103,91
Аксессуары	328,23	306,70	349,58	-21,53	42,88	93,44	113,98
Фото и видео камеры	6 124,17	8539,17	7423,96	2 415,00	-1 115,21	139,43	86,94
Телефоны	24 418,05	22 824,93	25 169,80	-1 593,12	2 344,87	93,48	110,27
Гаджеты, умные часы	4724,21	5493,69	5427,09	769,48	-66,60	116,29	98,79
Наушники и аудио	5 080,76	4 718,87	5 946,25	-361,89	1 227,38	92,88	126,01
Итого	52 433,00	53 807,00	5 6707,00	1 374,00	2 900,00	102,62	105,39

Из таблицы 4 видно, что в 2017 г. по сравнению с 2016 годом произошло увеличение объема товарооборота таких товарных групп как ноутбуки, планшеты, ПК на 168,15 тыс. руб., фото и видео камеры на 2415 тыс. руб. и гаджеты на 769,48 тыс. р. соответственно, что привело к увеличению общего объема товарооборота на 1374 тыс. руб. или на 2,62 %. Товарооборот остальных товарных групп

(аксессуары, телефоны, игровая техника) в 2017 г. снизился по сравнению с 2016 г.

В 2018 г. наблюдалось увеличение по сравнению с 2017 г. товарооборота по таким товарным группам как: ноутбуки, планшеты, ПК на 3,91 % или 466,67 тыс. руб.; аксессуары на 13,98 % или 93,44 тыс. руб.;- телефоны на 10,27 % или 2344,87 тыс. руб.; наушники и аудио на 26,01 % или на 1227,38 тыс. руб.

Таким образом, в 2018 г. рост товарооборота был обусловлен в основном увеличением продаж по таким товарным группам как телефоны, наушники и аудио. При этом падение продаж по таким группам как фото и видео камеры и гаджеты, умные часы на 1115,21 тыс. руб. и 66,6 тыс. руб. сократило прирост совокупной величины товарооборота интернет-магазина ПАО «МТС».

Так как интернет магазин работает круглосуточно, пользователи могут сделать заказ в любое удобное для них время. Если вам необходимо связаться с консультантом для решения каких-либо вопросов, то следует знать, что для абонентов МТС звонки будут бесплатными.

После того как вы выберете нужный вам товар, его необходимо будет оформить. Если вы сделаете это во временном интервале 09:00 – 22:30, то оператор перезвонит вам в ближайшие 30 минут для уточнения комплектации заказа и места доставки.

Если же заявка будет оформлена позже, в период с 22:30 до 9 утра, то оператор свяжется с вами в течение 4 часов, начиная с 09:00.

Пользователям предлагается несколько способов доставки на выбор.

Выбранные в интернет магазине товары могут быть доставлены курьером. Если товар, который вы заказали, есть в наличии на складе города, в котором вы проживаете, то за доставку платить будет не нужно. Однако, если товара не окажется в наличии, то придется производить доставку с большого центрального склада. Если стоимость вашего заказа превышает 900 рублей, она будет также бесплатной. Если цена заказа, ниже, то покупателю придется доплатить 150 или 200 рублей, в зависимости от региона. Чтобы вы всегда были в курсе, местона-

хождения вашего товара, на сайте магазина есть возможность самостоятельно отслеживать статус заказа. Максимальное время доставки товара – 24 часа. Время отсчитывается с момента подтверждения заказа. Получатель может выбрать не только место, но и время получения посылки. Получение осуществляется с 08:00 до 23:00.

Если вы хотите точно знать время, когда вам доставят посылку, то следует обговорить это непосредственно с сотрудником, который будет принимать ваш заказ. Можно договориться о доставке в любое удобное для вас место: домой или в офис. Доставка в общественные места, такие как торговые центры, кафе, магазины, аэропорты, вокзалы и тому подобное, не осуществляется. Это сделано в целях безопасности. Если в графе «способ оплаты» вы выбираете самовывоз, то система предложит вам список действующих пунктов выдачи, находящихся в городе, где вы проживаете. Из них вы сможете выбрать тот, где вам захочется забрать свой заказ. Так как выбранного вами товара может не оказаться в салоне, который вы предпочли для получения, вам может быть предложен альтернативный вариант. Система сообщит, в каком из пунктов есть в наличии то, что вы хотите, и предложит вам обратиться туда.

На тот случай если вам необходимо получить заказ как можно быстрее, компания предлагает так называемую срочную доставку. Оформление таких заказов производится с 9 утра и до 7 вечера. Товар окажется у вас в руках в течение 4 часов после оформления заказа. За такую доставку придется заплатить. В среднем ее стоимость не превышает 300 рублей.

На рисунке 11 представим организационную структуру интернет-магазина ПАО «МТС». Руководство интернет-магазином осуществляет директор. Директор руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации. Организует эффективное структурных подразделений. Обеспечивает выполнение организацией заданий, согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками.

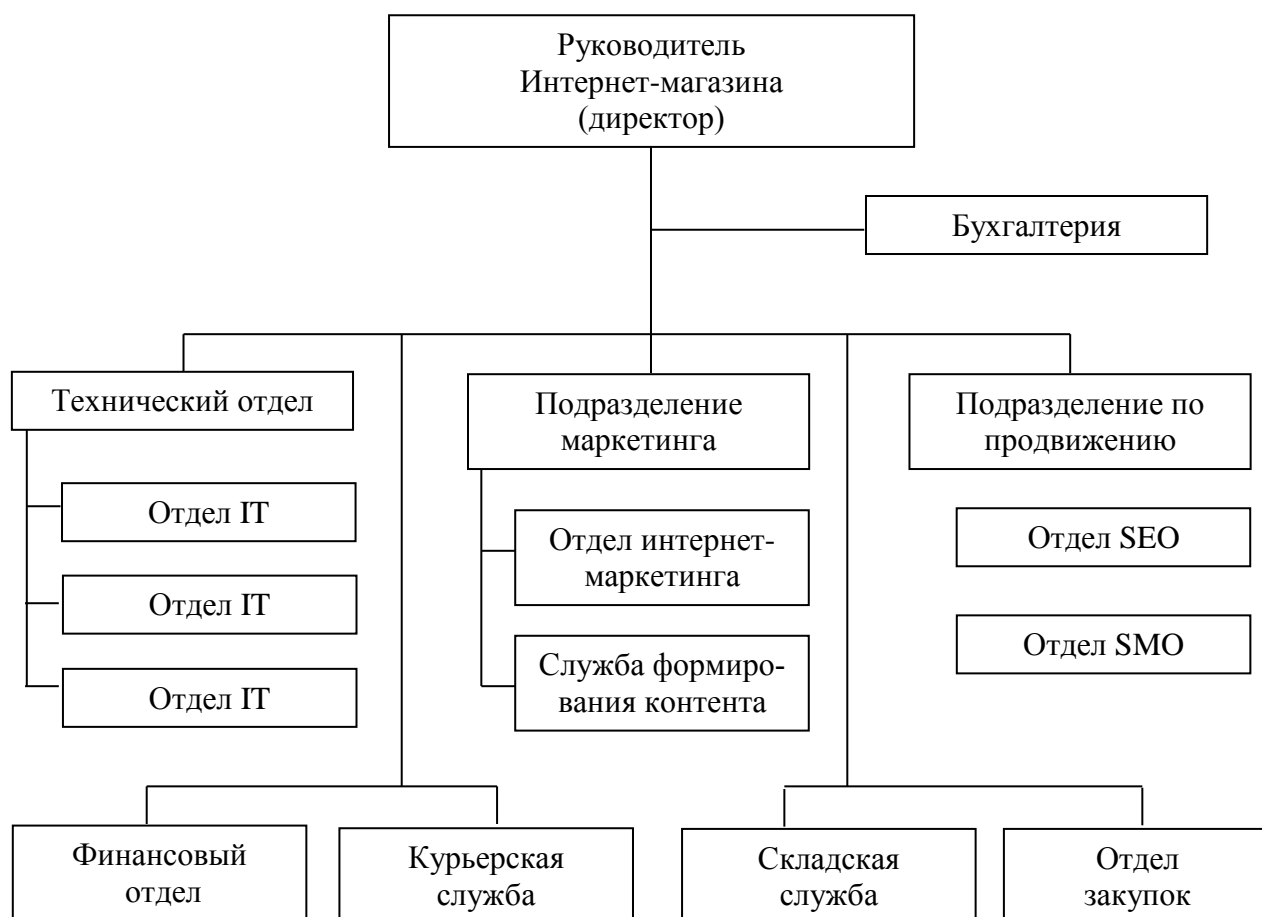


Рисунок 11 – Организационная структура интернет-магазина ПАО «МТС»

Директор организует производственно-хозяйственную деятельность организации на основе применения методов научно обоснованного планирования материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства.

Принимает меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда. Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам своим заместителям, а также функциональных и производственных подразделений организации.

Бухгалтер выполняет работу по различным участкам бухгалтерского учёта. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблю-

дение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов. Осуществляет приём и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учёта и подготавливает их к счётной обработке. Отражает в бухгалтерском учёте операции, с движением денежных средств и товароматериальных ценностей. Составляет отчётные калькуляции себестоимости продукции, выявляет источники образования потерь и расходов, подготавливает предложения по их предупреждению. Производит начисление и перечисление платежей в государственных бюджет, взносов в государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, налогов и других выплат и платежей, а также отчисление средств в фонды экономического стимулирования и другие фонды.

Юрист решает вопросы правового обеспечения производственно-коммерческой деятельности интернет-магазина, занимается заключением договоров с поставщиками товаров, а также с потребителями. Требуется заключения договоров отсрочки либо договоров с возможностью возврата нереализованного товара или брака.

Технический отдел:

Программист. В задачи программиста входит развитие и поддержка существующих сервисов интернет-магазина, а также борьба с различными чрезвычайными ситуациями – отключение сервера, хакерская атака и т.д.

Отдел IT. В задачи IT отдела входит настройка серверов, периферических компьютеров, АТС, а также настройка бухгалтерской информационной системы (1С, например).

WEB-дизайн. Так же, как и программирование, дизайн сайта постоянно требует развития. В задачи дизайнера входят: разработка дизайна сайта, баннеров и рассылок в единой концепции ресурса.

Отдел продвижения.

SEO (Search Engine Optimization). Специалисты SEO представляют одну из наиболее значимых служб интернет-магазина. Целью SEO-оптимизаторов является

ся увеличение релевантного трафика и, следовательно, увеличение продаж, посредством оптимизации внутренней и внешней сред сайта. Фактически SEO-специалисты формулируют конкретные рекомендации по формированию внутреннего контента (а в некоторых случаях самостоятельно реализуют их), а также повышают авторитетность контента сайта за счет размещения ссылок на сайт. Эти ссылки в конечном итоге приводят к увеличению трафика и продаж. Таким образом, SEO-оптимизаторам удается сформировать достаточно большой целевой трафик и, следовательно, продажи.

SMO (Social Media Optimization). Это достаточно молодое направление в Рунете. В этой области работают блогеры и маркетологи, а также люди с опытом работы в социальных медиа. SMO-продвижение строится через сотрудников, хорошо знающих товар, целевую аудиторию и умеющих хорошо, интересно писать. Одним из множества вариантов SMO-продвижения является ведение корпоративного блога. Данное направление в настоящее время набирает все большие обороты. Как известно, «вирусный маркетинг» является наиболее эффективным методом формирования общественного мнения о товаре и бренде в целом, а также эффективным инструментом продаж, в том числе в Интернете.

Отдел интернет-маркетинга. В задачи интернет-маркетолога входит детальный анализ внешней среды сайта (включая всесторонний анализ сайтов конкурентов), планирование маркетинговой стратегии развития интернет-ресурса, планирование трафика, объема продаж и бюджета продвижения, развитие различных инструментов стимулирования продаж посредством работы с внешней и внутренней средой сайта и, наконец, контроль эффективности работы сайта, как с точки зрения юзабилити, так и с точки зрения качества контента.

Маркетолог отслеживает реакцию аудитории сайта на каждое изменение или добавление новой страницы сайта. Интернет-маркетолог знает всё о своей аудитории, начиная от того, сколько человек посетили сайт и приобрели товар, заканчивая тем, почему конкретно они выполнили то или иное действие на сайте, какая



страница сайта интересна пользователям, какая вызывает негативную реакцию и, наконец, куда клиенты уходят после посещения сайта.

Служба формирования контента. Контент-менеджер – это специалист, отвечающий непосредственно за внутреннее содержание сайта. Это одна из ключевых ролей интернет-магазина, ведь именно от того, как изложен контент (текст и фотографии), во многом зависит результат работы интернет-магазина. Именно контент, в конечном счете, является магнитом для трафика и одним из ключевых факторов конвертации посетителя карточки товара в покупателя.

В задачи контент-менеджера входит описание товара и в соответствии с инструкциями размещение на сайте описаний и фотографий товара. В зарубежных интернет-магазинах специалист по контенту считается одним из ключевых факторов успеха интернет-магазина.

Складская служба. Бизнес-модель интернет-магазина ПАО «МТС» предусматривает большой склад, следовательно задачей складской службы является организация работы склада.

Во-первых, склад близко расположен от отдела продаж и курьерской службы для того, чтобы менеджеры в любой момент могли осмотреть товар и таким образом ответить на любой вопрос покупателя, а также для того, чтобы товар быстро был доставлен клиенту или выдан прямо в офисе.

Во-вторых, на складе работниками склада соблюдается четкий учет и контроль выдачи товара. Учет производится для предотвращения кражи товара и, что не менее важно, для планирования складских остатков, закупок и продаж.

Отдел закупок занимается планированием закупок и товарных остатков ходового товара, который для обеспечения конкурентного преимущества интернет-магазина (быстрая доставка) обязательно должен храниться на складе. Проводит постоянный мониторинг наличия товара у поставщиков и соответственно выставляют товар на витрину магазина или убирает его. Закупщики занимаются проведением переговоров, направленных на снижение цен и улучшение других условий поставок.

Курьерская служба доставляет порученный ему товар по указанному адресу и передает клиенту. Если товар удовлетворяет требования клиента, то клиент расписывается за прием повара и производится расчет за поставленный товар. Далее счет-фактуру, товарную накладную и деньги курьер передает в бухгалтерию. Если клиент рассчитывается безналичным платежом, то сначала производится оплата и после этого товар доставляется клиенту курьером.

Проанализируем технико-экономические показатели интернет-магазина ПАО «МТС» и представим их в виде в таблицы 4.

Таблица 4 – Техничко-экономические показатели интернет-магазина ПАО «МТС», тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Темп прироста за 2017 г., %	2018 г.	Темп прироста за 2018 г., %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	19 012,0	37 847,0	99,07	53 832,0	42,24
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 394,0	2 165,0	-36,21	2 880,0	33,03
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	3 324,0	1 612,0	-51,50	1 899,0	17,80
4. Среднегодовая стоимость имущества (совокупного капитала), тыс. руб.	10 886,0	17 931,5	64,72	19 585,5	9,22
5. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.	7 668,5	13 209,0	72,25	10 607,5	-19,69
6. Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	3 217,5	4 722,5	46,78	8 978,0	90,11
7. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	5 878,0	8 346,0	41,99	10 101,5	21,03
8. Среднегодовая стоимость перманентного капитала (собственный капитал + долгосрочные обязательства), тыс. руб.	5 878,0	8 346,0	41,99	10 101,5	21,03
9. Рентабельность продаж, % (п. 1 × 100 / п. 2)	17,9	5,7	-68,16	5,3	-7,02
10. Рентабельность имущества (совокупного капитала), % (п. 3 × 100 / п. 4)	30,5	9,0	-70,49	9,7	7,78
11. Рентабельность внеоборотных активов, % (п. 3 × 100 / п. 5)	43,3	12,2	-71,82	17,9	46,72
12. Рентабельность оборотных активов, % (п. 3 × 100 / п. 6)	103,3	34,1	-66,99	21,2	-37,83
13. Рентабельность собственного капитала, % (п. 3 × 100 / п. 7)	56,5	19,3	-65,84	18,8	-2,59
14. Рентабельность перманентного капитала, % (п. 3 × 100 / п. 8)	56,5	19,3	-65,84	18,8	-2,59

Анализ данных, представленных в таблице 4, позволяет сделать вывод о том, что эффективность работы Интернет-магазина ПАО «МТС» снизилась. Об этом свидетельствует снижение рентабельности продаж на 70,0%, т.е. с 17,9% до 5,3%, рентабельности имущества (т.е. совокупного капитала) – с 30,5% до 9,7%, рентабельности внеоборотных активов – с 43,3% до 17,9%, рентабельности оборотных активов – с 103,3% до 21,2%, рентабельности собственного капитала – с 56,5% до 18,8%. Другими словами, если, например, в 2016 г. Интернет-магазина ПАО «МТС» получало 30,5 коп. чистой прибыли на 1 руб. совокупного капитала, то в 2018 г. – только 17,9 коп. чистой прибыли на 1 руб. совокупного капитала. Таким образом, по критерию прибыльности эффективность работы предприятия снизилась.

Такую динамику показателей рентабельности можно объяснить как снижением прибыли (в частности, прибыль от продаж сократилась на 15,1%, а чистая прибыль снизилась на 42,9% преимущественно за счет негативных изменений валютных курсов), так и с ростом активов и капитала, которые увеличиваются с течением времени, и следовательно, на каждую денежную единицу этих активов и капитала приходится все более низкая сумма финансового результата. С другой стороны, вложение средств в активы предприятия способно увеличить потенциал предприятия.

### 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистических процессов для интернет-магазина ПАО «МТС»

Как было сказано ранее, логистическая система представляет собой сложную, структурированную, адаптивную экономическую систему с обратной связью, состоящую из подсистем. Такими подсистемами в интернет-магазине ПАО «МТС» выступают: закупка товаров, транспортировка и доставка товаров, хранение товаров и продажа товаров.

Исходя из этого, можно отметить, что выполнение непосредственно логистических функций сосредоточено в коммерческий (отдел закупок, отдел продаж) и

инфраструктурной (транспортный отдел и складские помещения) службах интернет-магазина ПАО «МТС».

Рассмотрим, как организована работа логической системы Интернет-магазина ПАО «МТС».

1. Закупка товаров. Согласно Положению об отделе закупок работники указанного отдела в рамках закупочной работы осуществляют следующие виды деятельности:

- 1) анализ и определение потребности, расчет количества заказываемых товаров;
- 2) определение методов и систем закупки;
- 3) выбор поставщиков товаров;
- 4) согласование цен на ресурсы и заключение договоров с поставщиком;
- 5) организация контроля качества, количества и сроков поставок ресурсов;
- 6) организация размещения товаров на складах предприятия.

В процессе планирования закупок определяется:

- 1) какие виды товаров необходимы для последующей реализации покупателям;
- 2) количество товаров, которое потребуется для выполнения плана реализации;
- 3) затраты на осуществление закупок.

Наиболее часто используемые в Интернет-магазина ПАО «МТС» способы закупок: сводятся к следующему:

– закупка товаров одной партией. Данный способ предполагает поставку товаров одной партией за один раз. Преимущества: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала;

– регулярные закупки мелкими партиями. В этом случае Интернет-магазина ПАО «МТС» заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется

ему партиями в течение определенного периода. Основные преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений и затрат на содержание излишних запасов. Недостатки: вероятность заказа избыточного количества товара; необходимость оплаты всего количества товара;

– получение товара по мере необходимости. Этот метод похож на регулярную поставку товара, но характеризуется следующими особенностями: количество товара строго не устанавливается, а определяется лишь приблизительно; поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем; оплачивается только поставленное количество товара; по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые предположительно должны быть поставлены. Преимущества данного способа закупки товаров: отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товаров; ускорение оборота капитала, минимум работы по оформлению документов [12, с. 111].

2. Транспортировка, доставка и хранение товаров на склад. Товарные запасы доставляются на склады Интернет-магазина ПАО «МТС» следующими способами: собственным автотранспортом, а также наемным транспортом по договорам экспедиционного обслуживания. При доставке собственным автотранспортом для получения запасов со склада поставщика организацией выдаются доверенности водителю на получение материально-производственных запасов, которые оформляются и заполняются уполномоченным на это лицом. Оформление доверенностей производится в порядке, установленном действующим законодательством. Доверенность выдается за подписью руководителя, главного бухгалтера с печатью организации. Доверенность выдается под расписку. Выдачу доверенностей регистрируют в заранее пронумерованном и прошнурованном журнале учета выданных доверенностей.

Акт оприходования товаров в одном экземпляре составляет материально-ответственное лицо (заведующий складом) в день поступления товарных запасов на склад. Акт оприходования выписывается на фактически принятое количество

товарных запасов. Принятый в интернет-магазине ПАО «МТС» порядок оформления документов по приемке и оприходованию товарных запасов закреплен в учетной политике. После приемки товарных запасов акты с приложением документов (транспортных накладных и т.д.) передают: один экземпляр – в бухгалтерию Интернет-магазина ПАО «МТС» для учета движения запасов, другой – отделу закупок для направления претензионного письма поставщику.

В настоящее время предприятие располагает складами, общей площадью более 45000 кв.м. Основные склады расположены в следующих городах: Московская обл., г. Истра, г. Санкт-Петербург, г. Нижний Новгород, г.Краснодар, г. Среднеуральск, г. Новосибирск, г. Хабаровск, г. Иркутск.

3. Продажа товаров. Прием клиентских заказов и связь с операторами в интернет-магазине ПАО «МТС» осуществляется круглосуточно, также звонки для абонентов компании МТС абсолютно бесплатны. Для того чтобы сделать правильный выбор и остаться довольным покупкой, клиентам рекомендуют воспользоваться вспомогательными функциями сайта. То есть, системами фильтрации, для выбора нужного товара, всеми преимуществами построений каталогов товаров, а также внутренней навигацией магазина.

После выбора товара и ознакомившись с его описанием (возможными скидками и оригинальными предложениями), необходимо оформить заказ. Поскольку, интернет-магазин МТС обслуживается в режиме онлайн – можно оформить покупку непосредственно через интернет.

После оформления онлайн-заказа, оператор интернет-магазина компании – оператора МТС связывается с покупателем в течение получаса для того, чтобы получить подтверждение всех параметров доставки, а также уточнить дополнительные вопросы о покупке.

Если у клиента имеются вопросы, касательно выбранного товара, или же, например, на сайте были указаны не все параметры, характеристики – их можно уточнить у оператора, который обязан полностью проконсультировать клиента обо всех нюансах.

4. Доставка покупателям. Вопрос всегда актуален, так как речь идет о сфере интернет покупок.

Выявим особенности доставки товара курьерами интернет-магазина ПАО «МТС»:

- доставка товара курьером может осуществляться бесплатно, если клиент заказал МТС-контракт, или же сумма сделанной покупки больше чем 1500 рублей;

- если сделанный заказ не включает в свой перечень услуги подключения к системе обслуживания МТС, и при этом клиент заказал на сумму менее 1500 рублей – стоимость курьерских услуг будет составлять от 200 рублей, в зависимости от региона проживания;

- доставка товаров курьером интернет-магазина ПАО «МТС» всегда осуществляется в течении двенадцати часов после подтверждения заказа оператором магазина. Доставку можно оформить в любое удобное место – на дом, или же в офисное помещение;

- доставка покупки осуществляется в любое удобное для клиента время с восьми утра и до одиннадцати вечера. Если для покупателя важно точно знать время прибытия сделанного заказа – лучше уточнить, обсудить время доставки с оператором интернет-магазина МТС;

- каждый покупатель в зависимости от срочности сделанного заказа может оформить срочный заказ. В таком случае, доставка осуществляется в течении трех часов с момента подтверждения заказа оператором. За срочность заказа предусмотрена доплата в эквиваленте – 200 рублей;

- в случаях, если покупатель хочет оформить срочную доставку - нужно предупредить об этом оператора. Курьерская срочная доставка производится от девяти часов утра до семи часов вечера;

- для клиентов, которые не имеют желания воспользоваться доставкой с помощью курьерской службы, есть другой вариант забрать покупку – самовывоз товара.

Самовывоз покупки в интернет-магазине МТС осуществляется через специальные стационарные салоны связи оператора. Точный адрес месторасположения салона указывается во время оформления и подтверждения покупки. Здесь клиент может выбрать наиболее удобный по своему месторасположению салон, тот, который находится ближе всего к его дому или офису.

Доставка к пункту выдачи, к салону сотовой связи МТС осуществляется абсолютно бесплатно, в случаях, если покупателю необходимо знать точную дату и время поступления товара в пункт выдачи – этот вопрос можно уточнить у оператора интернет-магазина МТС.

Компания МТС и интернет-магазин информируют своих покупателей - в целях безопасности товара, клиентов, доставка и передача покупки, оплаты курьером не производится в общественных местах (типа ресторанов, вокзалов, магазинов, центров развлечений), а только в жилые помещения. При этом конкретный акт передачи покупки и ее оплата производятся только внутри помещения и только по конкретному, до этого указанному клиентом, адресу.

Интернет-магазин оператора МТС предлагает своим пользователям следующие варианты оплаты покупок:

Наличный расчет за покупку – расплатиться можно наличными, по факту получения заказа курьером либо в момент получения покупки в пункте выдачи заказов МТС.

Оплата карточкой банка во время получения заказа - курьер имеет при себе переносной терминал. Поэтому, клиент может осуществить безналичный расчет в момент получения товара. Также карточкой можно расплатиться в салоне (пункте выдачи товара) МТС при самовывозе.

Можно оплатить покупку банковской картой через интернет сеть - оплата заказа по факту оформления оператором покупки.

Оценку качества логистических процессов, предоставляемых покупателям, осуществим при помощи опроса. Опросный лист включал набор сервисных услуг, а покупателям предлагалось отметить услуги, которыми они пользовались и оце-



нить по 5-балльной шкале качество предоставляемых услуг. Всего было опрошено 100 покупателей. Результаты опроса представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты оценки покупателями качества сервисного обслуживания в Интернет-магазине ПАО «МТС»

Критерии оценивания	Средняя оценка качества предоставленных услуг
1. Качество товара	4,6
2. Представление товара на витрине Интернет-магазина	4,2
3. Наличие товара на момент обращения	4,2
4. Скорость и качество доставки товара	3,6
5. Качество обслуживания в местах самовывоза	4,2

Анализ, представленный в таблице 5, показал, что качество сервисных услуг Интернет-магазина ПАО «МТС» находится на приемлемом уровне, тем не менее, большинство респондентов не устраивает скорость и качество доставки заказа, что связано с недостаточным количеством собственных автомобилей.

Вместе с тем, в анкету, в соответствии с которой осуществлялся опрос, был включен вопрос о целесообразности расширения услуг, оказываемых данным Интернет-магазином. Число опрошенных покупателей, которые утвердительно ответили на данный вопрос, составляет 32%. Исходя из этого, необходимо рассмотреть альтернативы расширения спектра услуг, предоставляемых покупателям. Это улучшит организацию логистической системы интернет-магазина ПАО «МТС».

Функционирование логистической системы требует определенных затрат. Такие затраты называются логистическими. Анализ сумм логистических затрат Интернет-магазина ПАО «МТС» осуществлен с помощью таблицы 6.

Таблица 6 – Структура логистических затрат интернет-магазина ПАО «МТС»

Логистические затраты	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Материальные затраты (тара, упаковка)	1338	10,3	1435	10,6	1135	8,6
Заработная плата с отчислениями	5925	45,8	6044	44,9	6135	46,7
КАСКО	127	1,0	109	0,8	153	1,2
Горюче-смазочные материалы	2675	20,6	2872	21,3	2579	19,6

## Окончание таблицы 6

Логистические затраты	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Транспортные услуги	1 895	14,7	2 027	15,1	2 132	16,3
Запасные части	313	2,4	235	1,7	137	1,0
Ремонт автомашин	115	0,9	156	1,2	109	0,8
Амортизация автомашин	516	4,0	553	4,1	723	5,5
Прочие затраты	35	0,3	42	0,3	38	0,3
Итого	12 929	100	13 473	100	13 142	100

Анализ логистических затрат показал, что в их общей сумме преобладают затраты на заработную плату. В среднем за 2016-2018 гг. они составили 46,0% всех логистических затрат. Фонд оплаты труда на предприятии растет ежегодно. Это обусловлено компенсацией инфляционной составляющей.

Логистические затраты на приобретение горюче-смазочных материалов удалось снизить за счет оптимизации маршрутов с 2970 тыс. руб. до 2579 тыс. руб. Предприятию посредством принятия управленческих решений удалось сократить маршруты передвижения товаров.

Тем не менее, рост цен на энергоносители, в том числе горюче-смазочные материалы, привел к значительному увеличению ставок на междугородные перевозки (с распределительных центров). Как следствие этого, сумма затрат на междугородные перевозки существенно выросла. В прочие расходы включены канцтовары и ремонтные работы по поддержанию технических условий для хранения товара.

Изучение функционирования логистической системы интернет-магазина ПАО «МТС» показало, что анализ логистических затрат на предприятии проводится ежемесячно.

На основании расчетов принимаются управленческие решения, позволяющие оперативно реагировать на изменение внешних условий и предотвращать нецелесообразные расходы.

Для проведения необходимых расчетов используется величина затрат в процентном соотношении к товарообороту (таблица 7).

Таблица 7 – Уровень логистических затрат Интернет-магазина ПАО «МТС»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1. Товарооборот, тыс. руб.	14 5759	260 476	390 282
2. Логистические затраты, тыс. руб.	12 929	13 473	13 142
3. Уровень логистических затрат, %	8,58	4,97	3,45

Так в период с 2016 г по 2018 гг. доля логистических затрат в товарообороте предприятия сократилась с 8,58% до 3,45%. Снижение доли затрат произошло за счет положительного эффекта масштаба, то есть величина затрат, как правило, не изменяется, а товарооборот стабильно увеличивается. Соответственно, в целом доля затрат в товарообороте снизилась.

Таким образом, ПАО «МТС» в ходе своей торговой деятельности на ежедневной основе сталкивается с необходимостью выявления наиболее рационального способа удовлетворения потребительского спроса, которое выражается в доставке товара до потребителя. Во-первых, это связано с широким перечнем потребителей (широкий географический охват). А во-вторых, с постоянно обновляющимся их перечнем – ТТ часто открывают и закрывают.

В логистической системе компании ПАО «МТС» существуют как логистические операции по перемещению материальных ценностей с точки/склада на точку/склад, так и доставка напрямую до потребителя. Маршруты, по которым доставляется товар до потребителя условно делят на «длинные» и «короткие».

Короткие маршруты – маршруты, при которых поездка до потребителя обычно занимает не более часа. Такие маршруты можно организовать так, чтобы машина не попадала в час пик, всё время заказа находясь на свободной дороге. А длинные маршруты – маршруты, при которых поездка превышает 3 часа, либо маршруты из одного района города в другой. Такие маршруты сложно организовывать так, чтобы машина не попадала в час пик. Из-за этого время увеличивается непропорционально расстоянию как при коротких маршрутах.

Также, в длинные маршруты, исходя из своей длины, обходятся дороже коротких. Но не только благодаря расходам на топливо, но и благодаря другим – косвенным расходам. Например, доставка в условиях плотного потока машин сказыв-

вается на износе автомобиля, т.к. машине, в свою очередь, очень много раз приходится резко останавливаться и снова трогаться, что как раз и складывается неблагоприятно на её износе. Кроме того, в условиях час пика увеличивается вероятность аварии, что ведёт к увеличению страховых расходов.

Условно считается, что 1 рабочий день фургона, который работает именно на коротких маршрутах, составляет 3000 рублей. Фургон совершает 6 поездок в день, в среднем. В которых выполняет 8-10 заказов, в сумме. Получается, что средняя стоимость короткой поездки – 500 рублей, а стоимость среднего заказа на коротких маршрутах 300-375 рублей.

Естественно, что логистики компании предпочитают короткие маршруты длинным. Ещё в начале своего существования ПАО «МТС», когда, в основном, все клиенты были в центральной части города, поставки доставлялись практически только короткими маршрутами. Теперь же у компании обширное множество клиентов во всех городах, где есть склады и ТТ компании.

Подводя итоги, можно сказать, что основное место в транспортной логистике в компании занимает задача выбора маршрута, в которую входят критерии состояния транспортного средства, дорог, расположение пунктов. Именно задачи, решаемые при составлении маршрута, позволяют сократить пробег ТС и минимизировать затраты на перевозки.

Во многих областях рынка, грузоперевозка товара может добавлять к стоимости товара сумму, сопоставимую стоимости самого товара. Но ПАО «МТС» используя свои методы решения транспортных задач, которые были разобраны, позволяет компании экономить порядка 5-20% от общей стоимости доставки. Что является достаточно высоким показателем.

Проанализировав логистическую деятельность компании ПАО «МТС» мы выявили главные задачи, решение которых способствует повышению эффективности логистики в целом. Этими задачами являются:

- добавление промежуточных транспортных узлов;
- совершенствование грузоперевозок.

Требуется повысить оперативность реакции на постоянно меняющийся спрос, сократить время доставки, а также повысить качество логистического спроса, для увеличения эффективности логистики распределения.

Разрабатывая стратегию складирования наиболее приоритетной задачей будет открытие новых складов. Важно учитывать транспортные издержки – при максимально качественном обслуживании потребителя сводить их к минимуму.

Благодаря, совершенствованию складской сети компании, можно будет сформировать наиболее выгодную систему складов, которая позволит компании занять лидирующее положение на рынке путем предоставления более качественных услуг.

Далее необходимо создать инфраструктуры складов и провести складские работы:

- узнать вид и вычислить размер складов, полагаясь на продукцию и её характеристики;
- выбрать систему работы складов, в которую входит наименьшее количество издержек и наибольшая загрузка мощностей при работе склада.

Кроме того, при разработке стратегии складирования немаловажную роль играет контроль над процессами, которые происходят на складах.

Решение:

- контролировать складские процессы;
- соединить рабочую деятельность на складских комплексах с работой остальных служб, которые вовлечены в деятельность движения потоков в компании;
- создать процесс по переработке грузов, который превосходит имеющийся.

Необходимо использовать все потоки: материальные информационные и финансовые, через автоматизированную систему управления.

На рисунке 12 представлены модели систем распределения материального потока. Имеются несколько вариантов работ распределения материальных потоков, с использованием одного склада, двух складов и четырех складов.

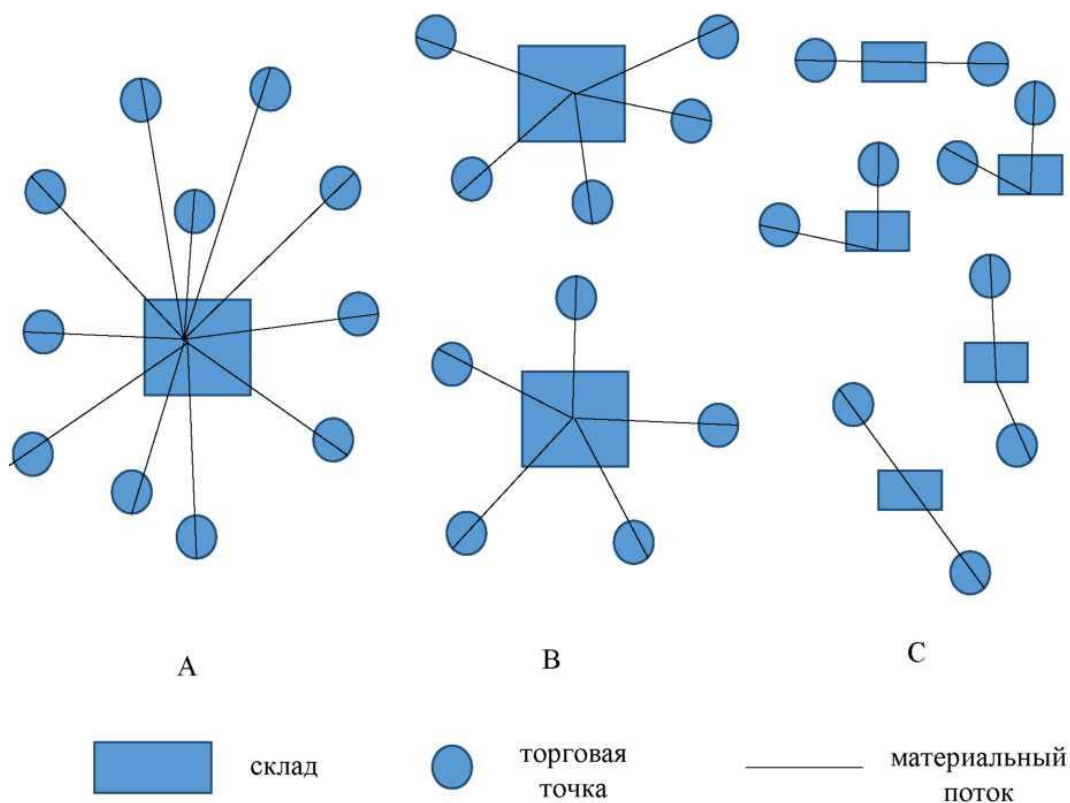


Рисунок 12 – Системы распределения материального потока

Выбор варианта А ведёт к максимальным издержкам на доставку в сравнении с остальными вариантами. Выполнение варианта В подразумевает под собой наличие шести распределительных узлов, располагающихся наиболее близко к местам, в которых сосредоточено наибольшее количество потребителей МП. В этом случае издержки по перевозке будут минимальными, если сравнивать с остальными двумя вариантами.

Тем не менее увеличиваются эксплуатационные расходы из-за появления дополнительного склада в г. Челябинске, а также появляются дополнительные расходы на управление распределительной системой и на доставку товаров на склады.

При этом есть вероятность что эти затраты в данном случае могут сильно превысить показатель экономического выигрыша, который компания получит от сокращения пробега, доставляющего товары потребителям, транспорта.

Приведем в таблице 8 перечень издержек на поддержание функционирования складского комплекса от количества складов существующих в системе.

Таблица 8 – Перечень издержек

Склады в количестве	Излишние траты в системе распределения (у.е./месяц)					Всего
	По доставке товаров на склады	По доставке товаров со склада	По хранению запасов	По эксплуатации складов	Потери от снижения продаж, связанных с удаленностью склада	
1	43	1061	345	301	148	1900
2	73	780	425	348	112	1735
3	135	659	456	449	145	1820
4	164	528	601	505	111	1860
5	185	441	686	538	98	1970
6	191	412	724	629	100	2015

В зависимости от того сколько в системе складов часть излишних затрат, которые связаны с перевозкой МП до потребителя, снижается, а часть возрастает.

Далее нужно выбрать форму собственности склада.

Решаем задачу выбора по перечню характеристик из таблицы 9.

Таблица 9 – Выбор собственности склада по критериям

Постройка склада компании	Аренда склада
Значительный товароборот	Маленькая достаточность продаж
Большие обороты	Хранение товара не с постоянным спросом
Потребители в большом количестве	Переменный спрос
Постоянный спрос	Распространение на новых рынках
Значительная конкуренция	Старт развития фирмы

Постоянный прирост достаточности продаж, большие обороты склада, значительный спрос и постоянная ниша на рынке смартфонов и электроники говорят нам о том, что для ПАО «МТС» строительство комплекса складов будет наиболее верным путем. Используя собственные склады, компания повышает свои конкурентоспособные возможности, т.к. в условиях значительной конкуренции со стороны других организаций становятся важны такие факторы как специальные и длительные условия хранения товара. Кроме того, у руководителей появляется больше возможностей по управлению и контролю складских мероприятий для повышения конкурентоспособности компании в целом. Все это возможно только в случае наличия собственных складских помещений.

Интернет-магазин может сэкономить за счёт оптимизации затрат на доставку товара. Одна из систем оптимизации и повышения рентабельности магазина – разработка веб-сервиса по оптимизации маршрутов доставки, как отдельного модуля к информационной системе магазина. Сервис должен решать несколько задач, в рамках стандартных задач транспортной логистики:

- составлять оптимальные маршруты доставки товара;
- просчитывать планируемый пробег и время пути каждого автомобиля;
- автоматически корректировать маршрутный лист водителям на мобильное устройство;
- демонстрировать оператору компьютера (логисту) движение машин в режиме online;
- фиксировать фактический маршрут и пробег автомобиля, рассчитывать затраты на доставку товара и составлять калькуляцию доставки и транспортных услуг.

В интернет-магазине проблемы возникают на непроизводственном уровне, т.е. не в системе, которая программно управляется и максимально оптимизирована как для работы с клиентами, так и для оптимальной работы менеджеров. А на уровне складской и транспортной логистики, также слабыми местами данной системы являются линии связи, которые получают заявки на новый товар, отчеты о движении товара, документация, доставка товара и денежных средств, сведения о клиентах.

### 3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию логистических процессов для интернет-магазина ПАО «МТС»

В предыдущем параграфе нами было предложено в интернет-магазин ПАО «МТС» создание собственного автопарка в количестве 9 автомобилей.

Данное мероприятие изменит технологическую схему доставки грузов, которая будет выглядеть следующим образом (рисунок 13).



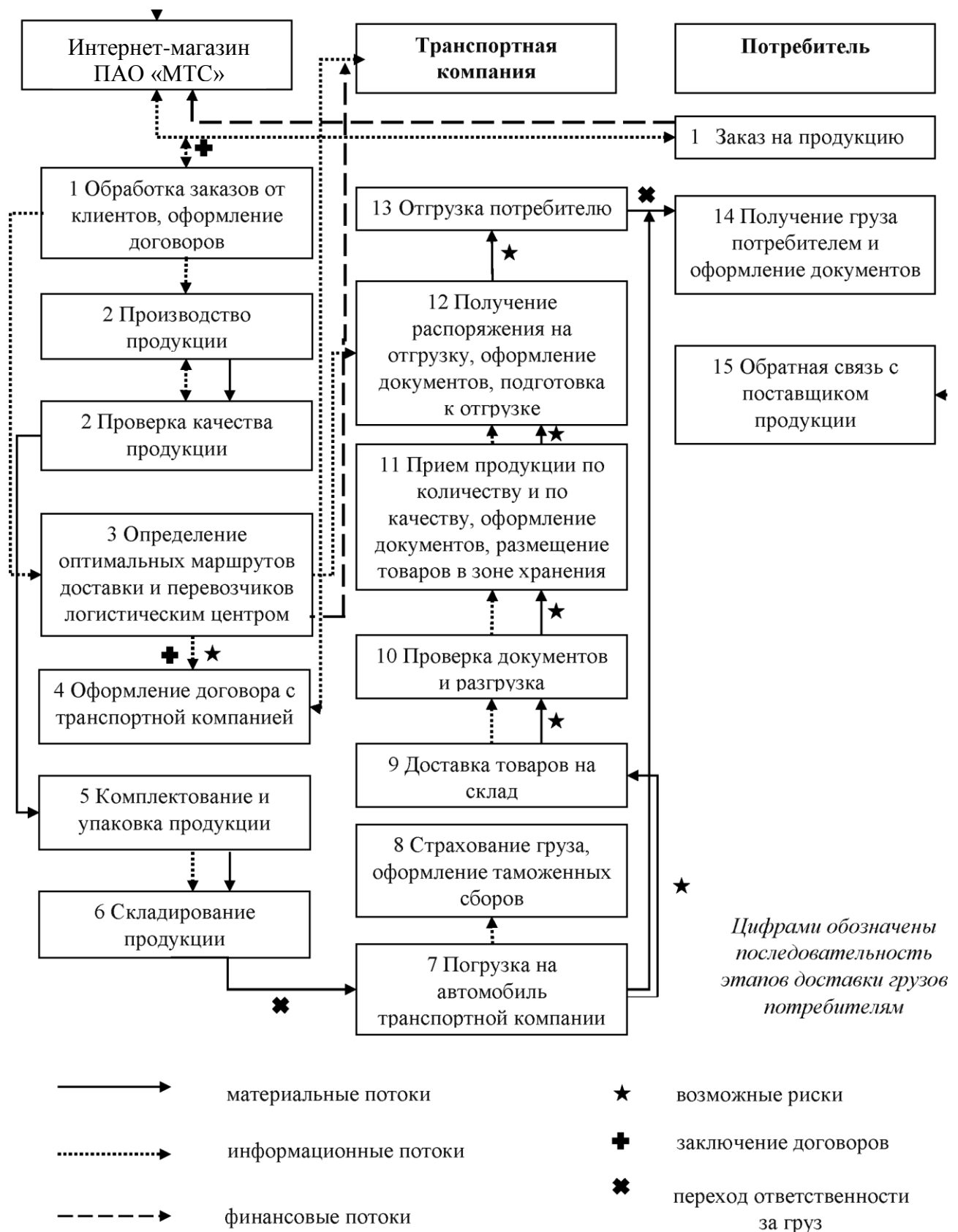


Рисунок 13 – Предлагаемая технологическая схема доставки грузов

В таблице 10 проводится сравнение фактической и предложенной системы доставки грузов.

Таблица 10 – Сравнение фактической и предложенной системы доставки

Название	Фактическая система доставки без собственного автопарка	Плановая система доставки с собственным автопарком
Вероятность выбрать недобросовестную, либо неподходящую транспортную компанию	Вероятность риска высокая, так как достоверной информации об участниках рынка практически не найти	Данный риск отсутствует, так как нет необходимости привлекать транспортную компанию, когда есть свой автопарк
Вероятность конфликтных ситуаций при доставке груза покупателю ненадлежащего качества	Вероятность риска высокая, так как поставщик продукции не может проследить технологию транспортировки	Вероятность риска низкая, так как поставщик продукции может проследить технологию транспортировки груза на своих автомобилях
Вероятность доставки груза не в указанный срок, либо потеря груза	Вероятность риска высокая, так как поставщик продукции не может проследить технологию транспортировки, не обладает полной информацией	Вероятность риска низкая, так как поставщик продукции может проследить технологию транспортировки груза на своих автомобилях и обладает полной информацией
Необходимость постоянного мониторинга рынка на предмет более выгодных вариантов сотрудничества	Ведется постоянная работа по поиску наиболее выгодных транспортных компаний	Необходимость в поиске выгодной транспортной компании отсутствует
Гибкость	Недостаточная гибкость при необходимости ранее незапланированных доставок	Высокая гибкость при необходимости ранее незапланированных доставок
Стоимость услуг	Высокая и с каждым годом происходит удорожание цены услуг транспортных компаний	Низкая после окупаемости затрат на приобретение автомобильного парка
Информационный поток	Информационный поток запаздывает, так как транспортная компания не всегда может дать полную, точную и оперативную информацию	Информационный поток не запаздывает, так как транспортировка груза осуществляется без посредников

Проведем экономическую оценку эффективности собственного автопарка.

Следует определить оптимальное соотношение объема работы для собственного и наемного автопарка. Одной из важнейших причин снижения эффективности собственного автопарка являются простои из-за сезонности продаж. Избежать потерь подобного рода – одна из основных задач в управлении собственным автопарком. Поэтому максимально эффективный транспортный парк не может состо-

ять только из собственного транспорта, а должен дополняться наемным. При выборе такого варианта работы потребность в перевозках для расчета количества необходимых единиц собственного транспорта определяется как минимальное значение возможных объемов работ.

На этапе создания собственного автопарка должны рассматриваться альтернативные возможности использования «лишнего» транспорта (например, продажа услуг по перевозке свободными автомобилями).

Далее определяются точки безразличия или равновесия, т. е. при каком объеме работ издержки на собственный и наемный автотранспорт одинаковы.

Здесь сравниваются возможные затраты на собственный транспорт с затратами на наемный в следующей последовательности:

- производится анализ рынка поставщиков транспортных услуг и выбираются те, которые наиболее полно удовлетворяют существующим требованиям;
- на основании существующих на рынке тарифов рассчитывается средняя стоимость перевозки (например, за час работы);
- рассчитываются издержки на использование собственного автопарка;
- на основании расчётов строятся графики, в точке пересечения которых находится та самая точка безразличия.

При расчете затрат на содержание собственного транспорта следует учитывать следующие статьи расходов:

1) постоянные затраты – фонд оплаты труда (если оплата сдельная, данный пункт будет находиться в переменных издержках), ремонт и техническое обслуживание, износ, ремонт и хранение автомобильных покрышек, общехозяйственные расходы, амортизация основных средств, налоги, страхование рисков. В интернет-магазине ПАО «МТС» собственные постоянные издержки равны 2 000 000 рублей;

2) переменные затраты – горюче-смазочные и прочие эксплуатационные материалы, непредвиденные расходы. В интернет-магазин ПАО «МТС» собственные переменные издержки равны 100 руб/час.

Переменные затраты определяем умножением суммы затрат в час (100 рублей) на 12 часов и получаем сумму переменных затрат в день. Умножив это число на количество дней в месяце, получаем сумму переменных затрат, которые приходятся в месяц на содержание собственного транспорта.

$$V = 100 \times 12 \times 29 = 34\,800 \text{ руб.}$$

$$\text{Сполн} = 2\,000\,000 + 34\,800 = 2\,034\,800 \text{ руб.}$$

Среднерыночный тариф перевозчика составляет 650 руб/час. В месяц плата за наемный автотранспорт составляет:

$$Aa/m = 650 \times 12 \times 29 = 226\,200 \text{ руб.}$$

Определим точку безразличия. Точка безразличия показывает сочетание факторов производства, при котором увеличение одного из факторов приводит к росту издержек, равному приращению дохода.

Таким образом, если предприятие имеет состояние производства, соответствующее точке безразличия, т. е. ему нет смысла наращивать объем производства путем увеличения одного из факторов.

Другими словами, определим, нужен ли дополнительный наемный транспорт, когда будет сформирован свой собственный автопарк.

Точка безразличия:

$$T_b = (2\,034\,800 - 226\,200) / 29 / 12 = 2\,224 \text{ часов.}$$

Точка безразличия находится на уровне примерно 2 224 часов. Это значит, что при стандартном 8-часовом рабочем дне и 29-дневным рабочем месяце с данным потоком грузов справятся примерно 9 автомобилей.

Таким образом, количество необходимых автомобилей для бесперебойной перевозки грузов в ПАО «МТС» – 9 штук. Так как собственный автопарк составляет всего 7 автомобилей, то следовательно необходимо докупить 2 автомобиля аналогичных марок, имеющих в собственности магазина, а именно ГАЗ 2705, по цене за 1 200 тыс. руб. за автомобиль.

Приобретенные автомобили будут работать по оптимизированному маршруту, представленному на рисунке 14.

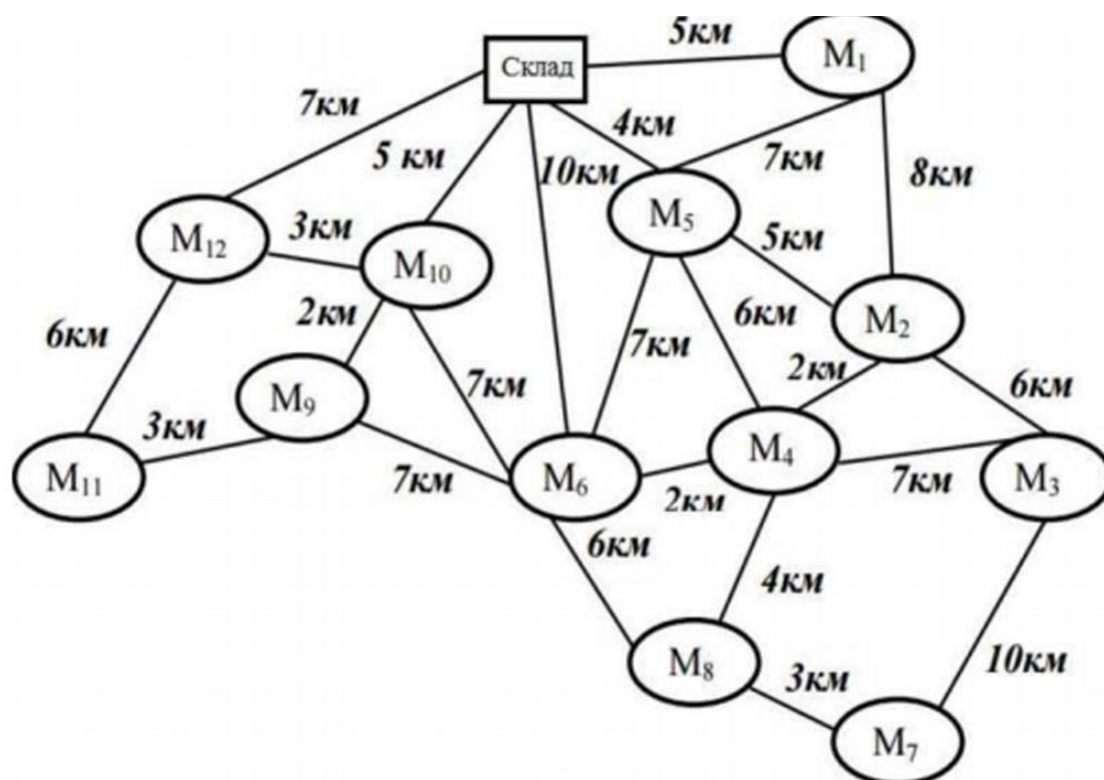


Рисунок 14 – Группировка пунктов доставки, в т.ч. пунктов самовывоза

Используя алгоритм Свира, осуществляется группировка пунктов выдачи на маршруты с учетом их потребностей. Следует отметить, что данный метод дает точные результаты лишь в том случае, когда зона обслуживания имеет разветвленную сеть дорог, а также когда расстояния между узлами транспортной сети по существующим дорогам прямо пропорционально расстоянию по прямой.

В результате предложенной оптимизации возможно объединение маршрутов: Уральский, Центральный и Кировский в два – Северо-Восточный и Юго-Западный маршрут. На данных маршрутах как раз и будут использоваться приобретенные автомобили.

Себестоимость построенных маршрутов представим в таблице 11.

Таблица 11 – Себестоимость построенных маршрутов

Показатели	Маршруты	
	Северо-восток	Юго-запад
Затраты на ГСМ	75 792	71 334
Затраты на обл. и ремонт	56 897	53 550
Затраты на страхование	9 725	9 725
Затраты на зар. плату	194 380	189 440
Итого	440 900	425 841

В ходе проведенных расчетов видно, что оптимизация маршрутов является целесообразной. До оптимизации маршрутов затраты на доставку грузов по потребителям на данном маршруте составляли 1 301 561 рубль в год, после проектной оптимизации доставки грузов затраты составят 866 740 рублей в год.

Для этого нанимался дополнительный транспорт и расходы составляли 2 132 тыс. руб. в год. После же оптимизации маршрута и покупки двух автомобилей расходы составят:

$$2\,400 \text{ тыс. руб.} + 866,40 \text{ тыс. руб.} = 3\,266,4 \text{ тыс. руб.}$$

Ранее, эти же самые деньги компания тратила на наемный транспорт, сейчас же после оптимизации маршрута и покупки 2 автомобилей, затраты будут практически равные.

В ходе проведенных расчетов видно, что оптимизация маршрутов и покупка 2 автомобилей для интернет-магазина ПАО «МТС» является целесообразной. До оптимизации маршрутов затраты на доставку грузов по потребителям составляли 1 301 561 рубль в год, после проектной оптимизации доставки грузов затраты составят 866 740 рублей в год (по анализируемому маршруту).

Таким образом, нанимать дополнительный транспорт не имеет смысла: созданный собственный автопарк полностью обеспечит процесс перевозки грузов.

Необходимо понимать, что снижение объема оборотных средств может мешать компании в достижении намеченных ключевых показателей эффективности. Доказано практикой, что открытие предприятием новых направлений деятельности приносит значительно меньшую отдачу по сравнению с инвестицией тех же средств в развитие своей основной деятельности.

Рассчитаем срок окупаемости инвестиций на приобретение собственного автотранспорта.

Инвестиционные затраты включают в себя стоимость всего покупаемого автотранспорта и плату за услуги лизинга, с помощью которого приобретаются средства.

Для приобретения 2 автомобилей необходимо 2 400 тыс. руб.

Если воспользоваться лизингом, то первоначальный взнос составляет не менее 20 % от стоимости приобретаемого имущества, т. е. 480 тыс.руб.

Ежемесячный платеж будет составлять 59,454 тыс. руб. 48 месяцев (4 года). Всего к оплате за весь период лизинга, без учета аванса – 2 853,792 тыс. руб. (данные расчеты получены при помощи онлайн-калькулятора, представленного на сайте Первой лизинговой компании). При этом полученная чистая прибыль от реализации продукции направляется на погашение инвестиций.

Предположим, что величина полученной прибыли постоянна и направлена на погашение инвестиций. Тогда затраты на приобретение собственного автопарка окупятся через 11 месяцев.

Экономический эффект от реализации мероприятий представим в виде таблицы 12.

Таблица 11 – Экономический эффект от реализации мероприятий

Мероприятия	Срок	Ответственный	Возможный экономический эффект, тыс. руб.
Оптимизация маршрута	1 месяц	Менеджер отдела закупок совместно с курьерским отделом	819,6
Покупка 2 автомобилей	11 месяцев	Директор фин. отдела	

Благодаря внедряемым мероприятиям можно заранее оптимизировать ход последующих транспортных, складских, погрузочно-разгрузочных процессов и сократить время их прохождения. По данным отдела закупок затраты на транспортировку составляют около 4%, на складские работы – около 3% от общего товарооборота (данный показатель в 2018 г. составлял 390 282 тыс. руб.). Если в результате ускорения логистических процессов данные затраты сократятся на 3%, то эффект составит:

$$\mathcal{E} = 390282 \times \frac{4 + 3}{100} \times 0,03 = 819,6 \text{ тыс.руб./год.}$$

Таким образом, оптимизация логистических процессов принесет рост прибыли на 819 тыс. руб. и составит 391 101,6 тыс.руб.

### Вывод по третьему разделу

Таким образом, результатом реализации мероприятия по оптимизации маршрута и приобретению собственных автотранспортных средств станет формирование высокоэффективного транспортного подразделения в интернет-магазине ПАО «МТС», обеспечивающего бесперебойную доставку товара до потребителей. Реализация настоящего мероприятия позволит избежать риски, возникающие при перевозке грузов наемным транспортом, решить ряд значимых вопросов, существующих на данный момент на предприятии (повышение рентабельности), что приведет к совершенствованию системы взаимодействия всех систем, вовлеченных в процесс формирования продукта.

Таким образом, оптимизация логистических процессов принесет рост прибыли на 819 тыс. руб. и составит 391 101,6 тыс.руб., рентабельность продаж увеличится с 5,3 % до 8,3 %. В последующие годы возможен более активный рост финансово-экономических показателей, так как первоначальные вложения на приобретение автотранспортных средств полностью окупятся.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, одним из важнейших конкурентных преимуществ для Интернет-магазинов (особенно в нашей стране) является хорошо организованная логистика. Так как Интернет-магазины в основном работают на доставку, крайне важно соблюдать правило 7R – нужная продукция, в должном качестве, в правильном количестве, в установленное время, в необходимое место, конкретному потребителю, с оптимальными затратами. Однако далеко не все участники интернет-коммерции могут обеспечить своим клиентам выполнение всех этих требований. Помимо этого, плохо развитая инфраструктура, состояние дорог и значительные расстояния также усложняют логистические процессы российских интернет-магазинов. Одной из главных проблем становится организация доставки заказов клиентам, соответственно, одна из главнейших задач Интернет-компаний – разработка оптимизированной модели управления логистической системой с учетом всех особенностей рынка Интернет-коммерции и российских реалий.

Рассмотрев основные элементы доставки грузов, мы выявили, что в современной экономике транспорт занимает важную позицию в интеграционных процессах, так как с каждым годом объем внешней торговли увеличивается, увеличивается количество перевозок. Этапы доставки грузов, структуру технологии и организации перевозок как одним видом транспорта, так и несколькими видами в данной исследовательской работе мы представили в виде схем, которые показывают, что операции в процессе перевозки неоднородны и сильно отличаются по продолжительности.

В третьей главе дипломной работы нами были предложены направления совершенствования системы доставки товаров в интернет-магазине ПАО «МТС».

Таким образом, результатом реализации мероприятия по оптимизации маршрута и приобретению собственных автотранспортных средств станет формирование высокоэффективного транспортного подразделения в интернет-магазине ПАО «МТС», обеспечивающего бесперебойную доставку товара до потребителей. Реализация настоящего мероприятия позволит избежать риски, возникающие при пе-

ревозке грузов наемным транспортом, решить ряд значимых вопросов, существующих на данный момент на предприятии (повышение рентабельности), что приведет к совершенствованию системы взаимодействия всех систем, вовлеченных в процесс формирования продукта.

В результате реализации мероприятия к 2021 чистая прибыль увеличится и составит 1955,97 тыс. руб., рентабельность продаж увеличится с 5,3 % до 8,3 %. В последующие годы возможен более активный рост финансово-экономических показателей, так как первоначальные вложения на приобретение автотранспортных средств полностью окупятся.

В последующие годы возможен более активный рост финансово-экономических показателей, так как первоначальные вложения на приобретение автотранспортных средств полностью окупятся.

Применив эти направления совершенствования, предприятие уменьшит в долгосрочной перспективе свои транспортные расходы, получив при этом бесперебойную, эффективную и современную логистическую систему.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Альбеков, А.У. Логистика коммерции / А.У. Альбеков, В.П. Федько, О.А. Митько. – Ростов н/Д : Феникс, 2018. – 512 с.
2. Альбеков, А.У. Таможенная логистика : учебное пособие / А. У. Альбеков, С. Н. Гамидуллаев, А. В. Парфенов. – СПб. :Изд-во «Троицкий мост», 2013. – 208 с.
3. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М. : Проспект, 2013. – 432 с.
4. Афонин, А. М. Промышленная логистика: учебное пособие / А. М. Афонин, А. М. Петрова, Ю. Н. Царегородцев. – М. : Издательство Форум, 2018. - 304 с.
5. Баркан, Д.И. Управление продажами / Д.И. Баркан. – СПб. : Изд. Петербург. гос. ун-та, 2017. – 908 с.
6. Баумгартер, Х. Задачи планирования и управления цепями поставок / Х. Баумгартер // Логинфо. – 2014. – № 11. – С. 134.
7. Бауэрсокс, Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. - М. : Олимп-Бизнес, 2018. - 640 с.
8. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок : пер. с англ. / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – 2–е изд. – М. : Олимп–Бизнес, 2015. – 640 с.
9. Бовыкин, В.Н. Новый менеджмент в торговле [Текст] / В.Н. Бовыкин. – М. : Экономика, 2015. – 228 с.
10. Болт, Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом : пер. с англ. / Г.Дж. Болт. – М. : МТ–Пресс, 2017. – 272 с.
11. Браун, К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. – М. : ИМИДЖ Контакт ; ИНФРА–М, 2016. – 390 с.
12. Бродецкий, Г. Л. Моделирование логистических процессов. Оптимальные решения в условиях риска / Г. Л. Бродецкий. – М. : Изд-во Вершина, 2016. – 376 с.
13. Бродецкий, Г.Л. Моделирование логистических систем: оптимальные решения в условиях риска / Г.Л. Бродецкий. – М. : Вершина, 2016. – 376 с.

14. Бурцев, В.В. Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции / В.В. Бурцев. – М. : Маркетинг, 2018. – 48 с.
15. Войткевич, Н.И. Маркетинговые и логистические решения по каналам дистрибуции / Н.И. Войткевич // Научные исследования Самарского государственного экономического университета : сб. науч. тр. – Самара, 2018. – С. 66.
16. Войткевич, Н.И. Распределительная логистика и конкурентоспособность систем сбыта товаров : монография / Н.И. Войткевич. – М.: Креативная экономика, 2018. – 148 с.
17. Володина, Н.Л. Методы обеспечения качества в логистике / Н.Л. Володина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №7 (17). – С. 48-54.
18. Володина, Н.Л. Процессный подход в системе менеджмента качества / Н.Л. Володина // Организатор производства. – 2016. – №1 (68). – С. 95-100.
19. Гаджинский, А.М. Основы логистики / А.М. Гаджинский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 484 с.
20. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – М. : Дашков и К°, 2013. – 420 с.
21. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, Д. Жариков. – М. : ИНФРА–М, 2017. – 304 с.
22. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 511 с.
23. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И.Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 480 с.
24. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика / Е.А. Голиков. – М. : Академический Проект, 2016. – 448 с.
25. Голубков, Е.П. Маркетинг [Текст] : словарь-справ. / Е.П. Голубков. – М. : Дело, 2016. – 231 с

26. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 2018. – 704 с.
27. Гордон, М.П. Логистика товародвижения / М.П. Гордон, Б. Карнаухов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2015. – 200 с.
28. Горячева, И. А. Структурирование базисных логистических процессов: эффективность, организация и управление : монография / И. А. Горячева. – Белгород : Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2015. – 207 с.
29. Джонсон, Д.В. Современная логистика : пер. с англ. / Д.В. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфи-мл. – М. : Вильямс, 2014. – 624 с.
30. Дыбская, В. В. Логистика: оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник / В. В. Дыбская . – М. : Эксмо, 2013. – 944 с.
31. Зырянов, А. Логистизация распределительных систем: определения, оценка эффективности / А. Зырянов, Т. Синагатуллин // РИСК. – 2019. – № 1. – С. 21-24.
32. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – СПб. : Издательство Политехнического университета, 2017. – 659 с.
33. Карпова, Н.П. Стратегическая логистика снабжения : монография / Н.П. Карпова. – М. : Креативная экономика, 2016. – 168 с.
34. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. /Общ. ред. О.Г. Радынова, Ю.И.Куколев. М.: Прогресс, 2015. – 511 с.
35. Краснослободцева, Г. Управление затратами предприятия: учебное пособие/ Г. Краснослободцева, Е. Котенева, С. Фильчакова. – М. : Дашков и К, 2019. – 224 с.
36. Кристофер, М. Логистика и управление цепями поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2015. – 316 с.
37. Куксов, А.Л. Планирование деятельности предприятия / А.Л. Куксов // Экономист. – 2019. – №6. – С. 61-67.
38. Кулибанова, В. И. Прикладной маркетинг/ В. И. Кулибанова. – М.: Современный бизнес, 2017. – 321 с.

39. Куприянова, Т. Г. Систематизация сбытовой деятельности фирмы / Т. Г. Куприянова, В. Д. Растимешин. – М.: Консультант директора, 2018. – 344 с.
40. Ланкастер, Д. Продажа и управление сбытом / пер. с англ. Л. В. Измаиловой / Д. Ланкастер, Д. Джоббер: Учебник. – Мн.: Амалфея, 2017. – 384 с.
41. Логистика складирования: учебник / В. В. Дыбская. – М.: Инфра-М, 2012. – 557 с.
42. Логистика. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М.: Проспект, 2014. – 602 с.
43. Логистика. Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 415 с.
44. Логистика: учеб. пособие для студентов вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М.: Гардарики, 2017. – 463 с.
45. Лукинский, В. С. Теоретические и методологические проблемы управления логистическими процессами в цепях поставок / В. С. Лукинский, Н. Г. Плетнева, Т. Г. Шульженко. – СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2011. – 242 с.
46. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: ПитерКом, 2017. – 280 с.
47. Макмиллан, Ж. Взаимодействие РФ и ЕС в рамках регулятивного диалога и европейская практика аккредитации в области оценки соответствия / Ж. Макмиллан. – М.: 2016. – С. 15-32.
48. Малевич, Ю. В. Анализ подходов к оценке уровня развития логистики / Ю. В. Малевич. // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. Вып. 2 (37). – СПб.: СПбГИЭУ, 2017. – С. 201-209.
49. Мельников, В. П. Логистика / В. П. Мельников, А. Г. Схирладзе, А. К. Антонюк. – М.: Юрайт, 2014. – 288 с.
50. Мельников, В. П. Логистика / В. П. Мельников, А. Г. Схирладзе, А. К. Антонюк. – М.: Юрайт, 2014. – 288 с.

51. Миротин, Л. Б. Транспортная логистика: учебное пособие. – М. : Экзамен, 2015. – с. 511.
52. Москвичев, Е.А. Проблемы функционирования системы продаж и маркетинга на предприятии / Е.А. Москвичев // Предпринимательство. – 2018. – № 3. – С. 17-21.
53. Нагапетьянц, Р. Каналы сбыта в системе товародвижения / Р. Нагапетьянц // Маркетинг. – 2018. – № 6. – С. 18-22.
54. Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта: Учебное пособие / Под научной редакцией профессора Г.Л.Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. – 508 с.
55. Наумова, О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг [Текст] / О.Н. Наумова // Вектор науки ТГУ. – Тольятти, 2015. – № 1 (19). – С. 164–166.
56. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник / Ю. М. Неруш. – М. : Изд-во Проспект, 2008. - 520 с.
57. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. – М.: Проспект, 2011. – 517 с.
58. Неруш, Ю.М. Логистика: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 657 с.
59. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. – М. : Дашков и К°, 2018. – 978 с.
60. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2012. – 978 с.
61. Николайчук, В.Е. Транспортно-складская логистика / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2017. – 521 с.
62. Общий курс транспортной логистики: учебное пособие по дисциплине специализации специальности "Менеджмент организации" / Л. С. Фёдоров, В. А.Персианов, И. Б. Мухаметдинов. – М.: КноРус, 2018. – 309 с.
63. Основы логистики. Учебник для вузов / В.А. Гудкова, Л.Б. Миротин, С.А. Ширяев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2017. – 399 с.

64. Одинцов, Л. Г. Особенности перевозки опасных грузов автомобильным транспортом / Л. Г. Одинцов, А. И. Запорожец, З.А. Хакиев // Технологии гражданской безопасности. – 2019. – Т. 6. – № 1-2. – С. 97-101.
65. Основы логистики: учебник [по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок». – М. : Проспект, 2018. – 339 с.
66. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология коммерческой деятельности: учебник / О. В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2017. – 638 с.
67. Панкратов, Ф.Г., Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов. – М.: Дашков и К, 2017. – 298 с.
68. Попов, Е.В. Продвижение товара: Учебник / Е.В. Попов. – Екатеринбург.: Наука, 2017. – 342 с.
69. Рожкова, С.В. Методы стимулирования сбыта / С.В. Рожкова. – М. : МГУЭ, 2016. – 173 с.
70. Скоробогатова, Т.Н. Логистика : учебник / Т.Н. Скоробогатова. – Симферополь : ДиАйПи, 2017. – 116 с.
71. Титов, Б.А. Транспортная логистика : учеб. пособие / Б.А. Титов. – Самара, 2017. – 415 с..
72. Транспортная логистика : учебно-методическое пособие / Р.Б. Ивуть, Т.Р. Кисель. – Минск : БНТУ, 2012. – 377 с.
73. Троицкая, Н. А. Транспортно-технологические схемы перевозок отдельных видов грузов : учебное пособие / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М. : Кнорус, 2018. – 232 с.
74. Федько, В.П. Коммерческая логистика / В.П. Федько. – Рн/Д: МарТ, 2014. – 369 с.
75. Шехтер, Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтер – М. : Альпина, 2019. – 452 с.
76. Wood D. F., Barone A. P., Murphy P. R., Wardlow D. L. International Logistics. – Amacom : New York, 2012. – p. 5.