

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности склада в организации (на примере ПАО «Магнит»)

Обучающийся

А.А. Осипова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Тема исследования: «Разработка мероприятий по повышению деятельности склада в организации»

Цель бакалаврской работы заключается в проведении анализа и разработке мероприятий по повышению деятельности склада в организации.

Объектом исследования выступает ПАО «Магнит», предметом исследования выступает складская деятельность организации за период 2020-2022 гг.

Структура бакалаврской работы: введение, три раздела, заключение, список использованной литературы и трех приложений, в том числе 8 формул, 27 рисунков и 7 таблиц.

При написании бакалаврской работы использовано множество методов исследования, к числу которых относятся математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Мероприятием повышения деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит» является внедрение новой автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate. Внедрение автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate является эффективной, в ПАО «Магнит» сократится фактическое время погрузочно-разгрузочных работ на 20 мин., уменьшатся логистические издержки складской деятельности на 15% и темп прироста чистой прибыли составит 10,06%.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных мероприятий ПАО «Магнит» с целью повышения деятельности склада и улучшения логистических процессов.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты эффективной деятельности склада в организации..	6
1.1 Понятие и сущность логистических процессов склада в организации ...	6
1.2 Показатели эффективности деятельности склада в организации	10
2 Анализ деятельности склада ПАО «Магнит»	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит».....	16
2.2 Анализ деятельности склада ПАО «Магнит»	24
3 Разработка мероприятий по повышению деятельности склада в ПАО «Магнит»	34
3.1 Мероприятия по повышению деятельности склада в ПАО «Магнит» .	34
3.2 Оценка экономической эффективности.....	39
Заключение	44
Список используемой литературы	47
Приложение А Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» на 31.12.2022 г.	52
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2022 год	54
Приложение В Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2021 год	55

Введение

Каждая организация на сегодняшний день стремится улучшить свою финансово-хозяйственную деятельность, повысить эффективность производственного процесса с целью получения прибыли и улучшения показателей рентабельности.

Для торговых организаций важную роль в процессе функционирования играет деятельность склада, так как от складской деятельности зависит объем поставок продукции, система управления запасами и другие показатели. Весомую часть расходов организации составляют затраты на содержание склада, поэтому организация стремится оптимизировать складскую деятельность, уменьшив при этом логистические издержки.

Тема исследования является на сегодняшний день актуальной, так как от эффективности работы склада зависит успешность организации. Анализ складской деятельности позволит определить рациональность осуществления логистического процесса в организации, выявить слабые места, разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности склада.

Цель бакалаврской работы заключается в проведении анализа и разработке мероприятий по повышению деятельности склада в организации.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты эффективности деятельности склада в организации;
- провести анализ эффективности деятельности склада в организации;
- разработать мероприятия по повышению деятельности склада в организации.

Объектом исследования выступает ПАО «Магнит», предметом исследования выступает складская деятельность организации за период 2020-2022 гг.

Структура бакалаврской работы: введение, три раздела, заключение, список использованной литературы и приложения.

В первом разделе изучены понятие и сущность логистического процесса склада в организации, рассмотрены показатели эффективности деятельности склада.

Во втором разделе проведен анализ технико-экономических показателей и складской деятельности ПАО «Магнит».

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению деятельности склада ПАО «Магнит» и проведена оценка их экономической эффективности.

При написании бакалаврской работы использовано множество методов исследования, к числу которых относятся математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Л.Е. Басовский, И.В. Бурлакова, О.С. Виханский, О.С. Гапонова, Н.Ю. Донец, Ю.Н. Егоров, Г.Г. Левкин, Ю.В. Мячин, В.Е. Николайчук и другие авторы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных мероприятий ПАО «Магнит» с целью повышения деятельности склада и улучшения логистических процессов.

1 Теоретические аспекты эффективной деятельности склада в организации

1.1 Понятие и сущность логистических процессов склада в организации

Логистический процесс склада в организации является достаточно сложным, охватывающим большую часть функциональных обязанностей персонала. Логистический процесс представляет собой складирование, хранение и транспортировку продукции, поставку сырья и материалов, контроль за наличием и движением товарно-материальных ценностей, послепродажное обслуживание и многое другое [2].

Так, по мнению А.В. Смирновой: «Функционирование всех компонентов логистического процесса следует рассматривать во взаимосвязи и взаимозависимости. Такой подход позволяет не только координировать деятельность складских служб, но и служит основой для планирования и контроля за перемещением товаров на складе с минимальными затратами. Условно весь процесс можно разделить на три части: операции, направленные на координацию закупочной службы; операции, непосредственно связанные с обработкой груза и его документацией; направленных на координацию продаж» [23, с. 41].

В.Е. Николайчук говорит о том, что: «Координация закупочной деятельности осуществляется в ходе операций по поставке запасов и контролю над цепочкой поставок. Основной задачей поставок акций является обеспечение склада товарами (или материалами) в соответствии с возможностями его обработки на определенный период с полным удовлетворением заказов клиентов. Поэтому определение потребности в покупке запасов должно проводиться в полном соответствии с службой продаж и доступной пропускной способностью склада» [18, с. 743].

Е.Л. Маслова считает: «Учет и контроль за поступлением запасов и отправкой заказов позволяют обеспечить ритм обработки грузовых потоков, максимально использовать доступное пространство для хранения и необходимые условия хранения, сократить время хранения запасов и тем самым увеличить оборот склада» [14, с. 199].

В.М. Набоков говорит о том, что: «Эффективность решения этих проблем определяется рациональной организацией внутрихозяйственного процесса. Логистика создает принципиально новые возможности для рационализации складских процессов. Во-первых, процесс хранения проецируется как часть общего процесса товарного обращения. На этом этапе сформулирован ряд требований, которые затем составляют основу проекта для процесса интрасессии» [17, с. 92].

С точки зрения Ю.Н. Егорова: «Традиционная несогласованность участников потоковых процессов часто происходит внутри склада, открывая ресурс повышения эффективности за счет использования логистики. В этой главе мы рассмотрим инструменты, которые позволят вам разработать цепочку операций с нагрузкой внутри склада, т.е. внутри палубный технологический процесс в целом. Технологический процесс на складах, основанный на потоках материалов, должен отвечать оптимальным параметрам скорости процесса, обеспечивать безопасность товаров и экономическую эффективность» [9, с. 105].

Следовательно, склад в организации представляет собой отдельно независимую систему с четко распределительными функциональными задачами [1].

Логистический процесс представляет собой последовательные логистические операции и действия, с целью эффективного взаимодействия системы в целом. По мнению Е.Ю. Донец: «Складская логистика – это техника управления всеми запасами фирмы и их передвижением, а также грамотное распределение и учет процесса хранения и доставки. Это востребованная отрасль, которая обеспечивает удовлетворение всех запросов

потребителей с минимальными финансовыми и временными затратами и приносит владельцам бизнеса стабильную прибыль» [7, с. 66].

Функциональные обязанности логистики складирования достаточно обширны, основные из них представлены на рисунке 1 [4].

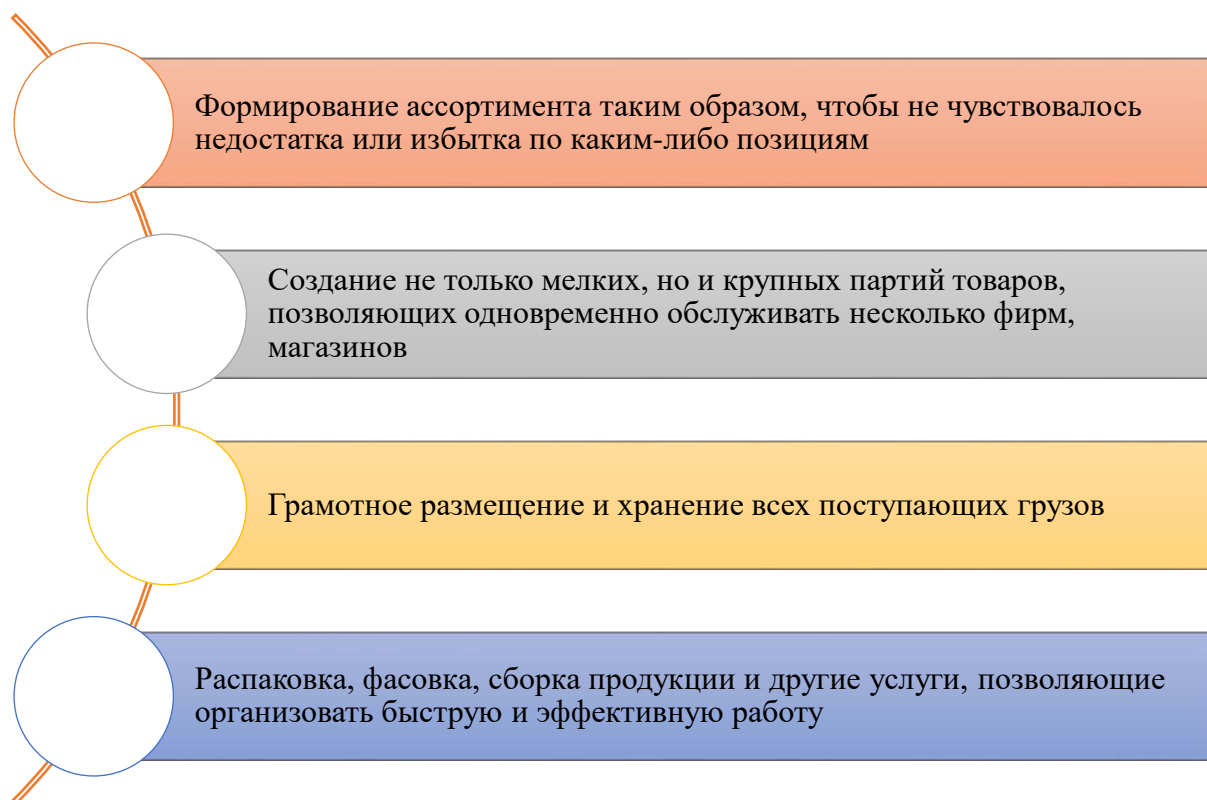


Рисунок 1 - Функциональные обязанности логистики складирования

Склады в организации могут быть разделены на логистические помещения в зависимости от особенностей конструкции самого склада, условиям хранения и по другим критериям. Склады в организации могут быть розничные, сезонного хранения, резервные, оптово-распределительные или же представлены в виде транзитно-перевозочных пунктов [5].

О.С. Виханский говорит о том, что: «Склад в логистике — это место, где выполняется огромное количество четко отработанных действий. Все начинается с выбора конкретной единицы груза, в которой будут храниться товары (палеты, ящик или цистерна, в зависимости от вида изделий). Затем

в соответствии с ней подбирается способ складирования. Палеты и ящики могут укладываться друг на друга, коробки — помещаться на полки. При этом важно максимально использовать свободное место, но обеспечив доступ персонала» [4, с. 395].

На сегодняшний день, как показывает практика, в России уровень логистических услуг не высок. Это вызвано тем, что на эффективность логистического процесса влияют множество факторов, представлены на рисунке 2 [6].

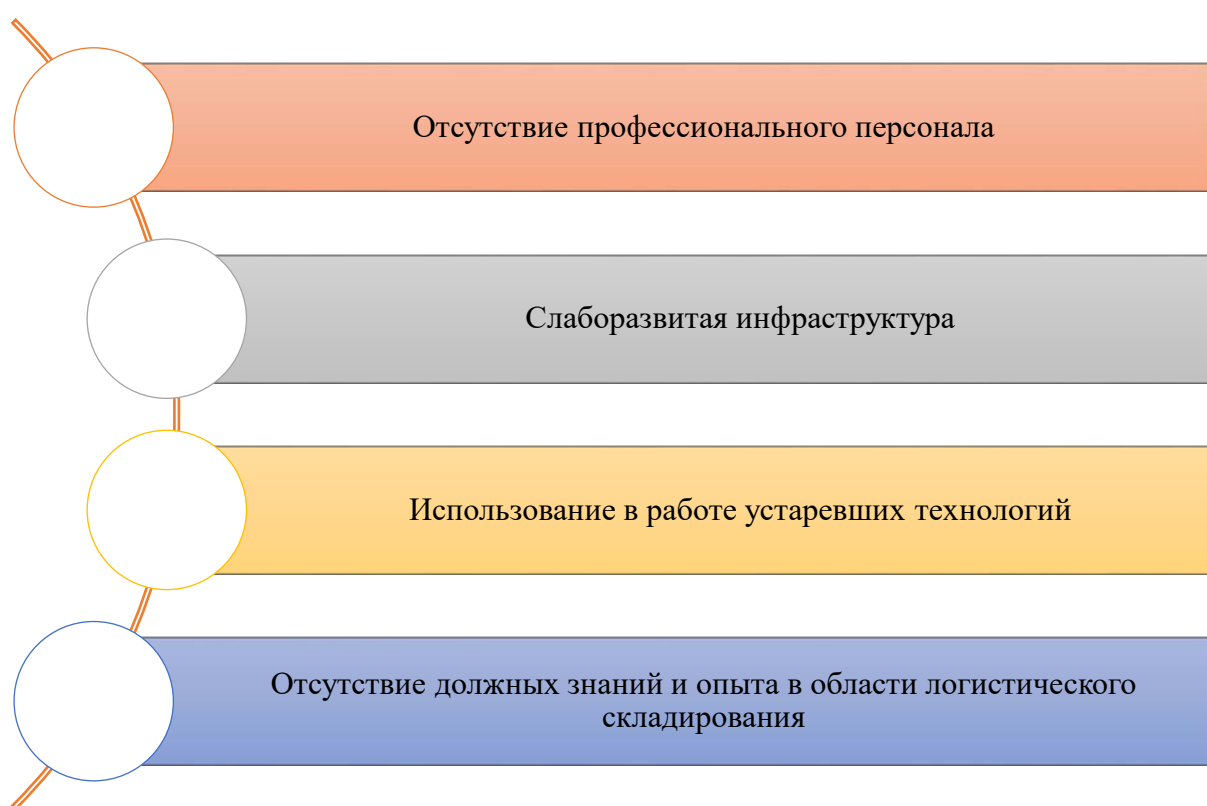


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на эффективность логистического процесса

Приоритетной задачей складской логистики в организации является эффективное управление потоками товарно-материальных ценностей, рисунок 3 [8].

Входящий поток представляет собой отгрузку. Проверку и обработку товаров на складе в организации [9].

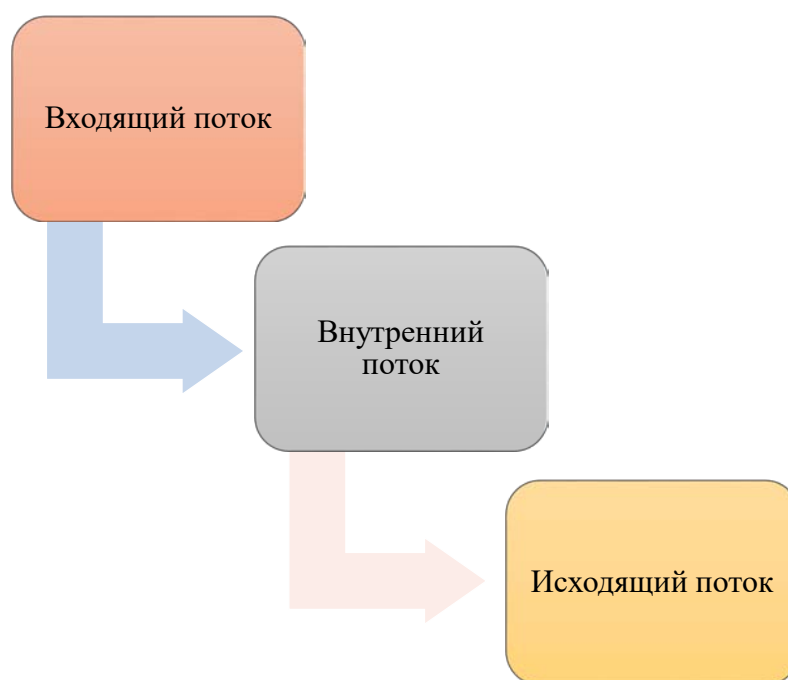


Рисунок 3 - Потoki товарно-материальных ценностей на складе в организации

Внутренний поток представляет собой транспортировку, отсортировку, документирование и перемещение принятых товарно-материальных ценностей. Отпускаемая продукция – исходящий поток [3].

Таким образом, рассматривая понятие и сущность логистических процессов склада в организации можно прийти к выводу, что данный процесс достаточно трудоемкий и требует большого внимания. Для эффективного функционирования склад организации необходимо учитывать все возможные факторы, негативно влияющие и иметь высококвалифицированный персонал.

1.2 Показатели эффективности деятельности склада в организации

Для оценки эффективности деятельности склада в организации применяются следующие группы показателей, рисунок 4 [26].



Рисунок 4 – Группы показателей эффективности деятельности склада в организации [10]

К показателям, характеризующим степень удовлетворения запросов потребителей, относятся показатели уровня сервиса в организации такие как: нарушение упаковки продукции или возврат, задержки по загрузке продукции, наличие жалоб от клиентов и другие показатели [12].

Ко второй группе относятся показатели, отражающие качество работы склада в организации такие как: наличие запасов, случаи потерь, объем и качество продукции, хищение продукции, ассортимент продукции, порчи, соблюдение правил и другие показатели [11].

Временные и количественные показатели представлены в виде временных логистических циклов: подготовка и комплектация заказа, закупка продукции, время пополнения запасов и другие показатели [15].

Показатели затрат представляют собой логистические издержки по содержанию склада в организации, а также затраты на транспортировку, упаковку, грузообработку и другие показатели [13].

К числу финансово-экономических показателей относятся оборачиваемость запасов и инвестируемого капитала, складская мощность, рентабельность и другие показатели [1, с. 62].

Для оценки грузооборота склада в организации используется следующая формула расчета:

$$\Gamma = \frac{\text{Опт}}{\text{Кпот}} ; \quad (1)$$

где Γ – показатель оценки грузооборота склада организации;

Опт – объем проходящих товаров через склад организации;

Кпот - коэффициент перевода объема товаров [16].

Коэффициент перевода объема товаров рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Кпот} = \frac{\text{ОТд}}{\text{ОТф}} ; \quad (2)$$

где ОТд – объем товаров в денежном выражении;

ОТф – объем товаров в фактическом выражении [17].

Объем товара в денежном выражении берется в рублях, в физическом выражении в кубических метрах.

С целью определения максимального объема (далее по тексту МО) товаров на складе организации используется следующая формула расчета:

$$\text{МО} = \frac{\text{Ошт}}{\text{Пош}} \times \text{ПС} \times \text{КПИп}; \quad (3)$$

где МО – максимальный объем товаров на складе;

Ошт – объем штабеля с товарами;

Пош – площадь основания штабеля;
Пс – площадь склада организации;
КПИп – коэффициент полезного использования площади склада в организации [19].

Далее представлена формула, определяющая рентабельность складской деятельности организации. Формула расчета КПИп:

$$\text{КПИп} = \frac{\text{ППс}}{\text{ОПс}}; \quad (4)$$

где ППс – полезная площадь склада организации;
ОПс – общая площадь склада организации [21].

Формула расчета средней нагрузки на один квадратный метр:

$$\text{Нср} = \frac{\text{КХП}}{\text{ОПс}}; \quad (5)$$

Где Нср – средняя нагрузка склад на один квадратный метр;
КХП – количество хранимой продукции на складе организации;
ОПс – общая площадь склада организации.

Для определения товарооборота и грузооборота на единицу сотрудника организации по времени применяется следующая формула расчета:

$$\text{КТ}(\Gamma) = \frac{\text{Т}(\Gamma)\text{с}}{\text{ЧП} \times \text{В}}; \quad (6)$$

Где КТ(Г) – коэффициент товарооборота или грузооборота на единицу сотрудника организации по времени;
Т(Г)с – товарооборот (грузооборот) склада;
ЧП – численность персонала склада;
В – временной интервал исследования [20].

Коэффициент ритмичности склада организации определяется по следующей формуле:

$$Kp = \frac{Пф}{Пп} ; \quad (7)$$

Где КР – коэффициент ритмичности склада организации;

Пф – фактически выпущенная продукция со склада организации;

Пп – плановое значение выпускаемой продукции.

Уровень механизации труда персонала организации можно определить путем расчета:

$$MT = \frac{ПМР}{П} ; \quad (8)$$

Где МТ - уровень механизации труда персонала организации;

ПМР – персонал, выполняющий механизированную работу на складе организации;

П – общее количество персонала склада в организации [24].

На основании расчета показателей по формулам 1-8 можно определить эффективность складской деятельности организации и разработать мероприятия по повышению деятельности склада [22, с. 109].

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы изучены понятие и сущность логистических процессов склада в организации, рассмотрены показатели эффективности деятельности склада, сделаны следующие выводы [25].

Склад в организации представляет собой отдельно независимую систему с четко распределительными функциональными задачами.

Логистический процесс представляет собой последовательные логистические операции и действия, с целью эффективного взаимодействия системы в целом.

Функциональные обязанности логистики складирования достаточно обширны. Склады в организации могут быть разделены на логистические помещения в зависимости от особенностей конструкции самого склада, условиям хранения и по другим критериям. Склады в организации могут быть розничные, сезонного хранения, резервные, оптово-распределительные или же представлены в виде транзитно-перевозочных пунктов.

На сегодняшний день, как показывает практика, в России уровень логистических услуг не высок. Это вызвано тем, что на эффективность логистического процесса влияют множество факторов.

Приоритетной задачей складской логистики в организации является эффективное управление потоками товарно-материальных ценностей.

Рассматривая понятие и сущность логистических процессов склада в организации можно прийти к выводу, что данный процесс достаточно трудоемкий и требует большого внимания. Для эффективного функционирования склада организации необходимо учитывать все возможные факторы, негативно влияющие и иметь высококвалифицированный персонал.

К показателям, характеризующим степень удовлетворения запросов потребителей, относятся показатели уровня сервиса в организации. Ко второй группе относятся показатели, отражающие качество работы склада. Временные и количественные показатели представлены в виде временных логистических циклов. Показатели затрат представляют собой логистические издержки по содержанию склада в организации. К числу финансово-экономических показателей относятся оборачиваемость запасов и инвестируемого капитала, складская мощность, рентабельность и другие показатели.

2 Анализ деятельности склада ПАО «Магнит»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Магнит»

Публичное акционерное общество «Магнит», сокращенное наименование ПАО «Магнит», является одним из ведущих розничных продавцов в России по торговле продуктами питания.

ПАО «Магнит» осуществляет деятельность более чем в 4000 населенных пунктах нашей страны. Численность клиентов, посещающих магазины, в день составляет более 16 миллионов человек

«ПАО «Магнит» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины. На 30 июня 2022 года компания насчитывала 26 731 торговую точку в 67 регионах России. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются более 63 миллион человек» [20].

«ПАО «Магнит» является уникальной компанией в российском ритейле. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. «Магнит» владеет тепличным и грибным комплексами, которые являются одними из крупнейших в России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 45 распределительных центров и 5412 автомобилей» [20].

«ПАО «Магнит» входит в список крупнейших публичных компаний мира рейтинга Global 2000 Forbes и возглавляет рейтинг крупнейших частных работодателей России по версии Forbes. Общая численность сотрудников составляет около 359 тысяч человек» [20].

Высшим органом управления ПАО «Магнит» выступает совет директоров, структура представлена на рисунке 5.

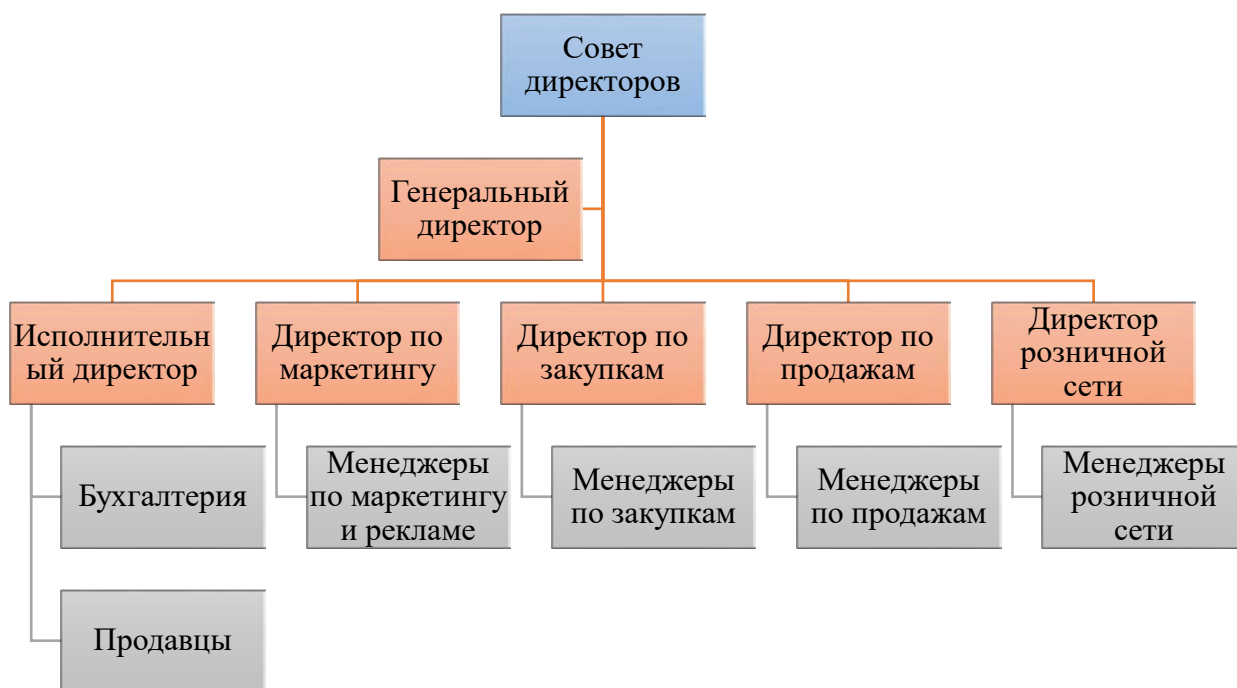


Рисунок 5 – Структура управления ПАО «Магнит»

«ПАО «Магнит» был основан в 1994 году на юге России в Краснодаре как небольшая региональная компания. За это время ПАО «Магнит» вырос в одну из крупнейших российских компаний. Штаб-квартира розничной сети по-прежнему находится в Краснодаре.

В 2006 году компания провела IPO на Лондонской фондовой бирже (листинг отменен 30.08.2022). 66,8% акций ПАО «Магнита» находятся в свободном обращении и торгуются на Московской бирже (MOEX: MGNT).

В соответствии с ревьюированными результатами Компании по МСФО 16, выручка ПАО «Магнита» за 1 полугодие 2022 года составила 1 136,3 млрд. руб., EBITDA — 128,4 млрд. руб.» [20].

В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. (Приложения А-В).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т.р.	767443	712086	713122	-55357	-7,21	1036	0,15
Себестоимость продаж, т.р.	64329	67674	51392	3345	5,20	-16282	-24,06
Валовая прибыль (убыток), т.р.	703114	644412	661730	-58702	-8,35	17318	2,69
Управленческие расходы, т.р.	940414	1595530	1127565	655116	69,66	-467965	-29,33
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	-237300	-951118	-465835	-713818	300,81	485283	-51,02
Чистая прибыль, т.р.	28127553	57079156	272038	28951603	102,93	-56807118	-99,52
Основные средства, т.р.	613924	581183	599204	-32741	-5,33	18021	3,10
Оборотные активы, т.р.	65225005	84107878	73034105	18882873	28,95	-11073773	-13,17
Численность ППП, чел.	297746	276290	271369	-21456	-7,21	-4921	-1,78
Фонд оплаты труда ППП, т.р.	11314348	12156760	13839819	842412	7,45	1683059	13,84
Производительность труда работающего, т.р.	2,58	2,58	2,63	0,00	-0,01	0,05	1,96
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р.	38,00	44,00	51,00	6,00	15,79	7	15,91
Фондоотдача	1,25	1,23	1,19	-0,02	-1,99	-0,04	-2,87
Оборачиваемость активов, раз	0,01	0,01	0,01	0,00	-28,04	0,00	15,33
Рентабельность продаж, %	-30,92	-133,57	-65,32	-102,65	331,97	68,24	-51,09
Рентабельность производства, %	-23,62	-57,19	-39,51	-33,57	142,13	17,67	-30,91
Затраты на рубль выручки	130,92	233,57	165,32	102,65	78,40	-68,24	-29,22

Выручка ПАО «Магнит» сократилась за 2020-2021 гг. на 7,21%, при том, что себестоимость продаж уменьшилась за 2021-2022 гг. на 24,06%. В

результате валовая прибыль организации за период исследования уменьшилась, а именно за 2020-2021 гг. на 8,35%, рисунок 6.

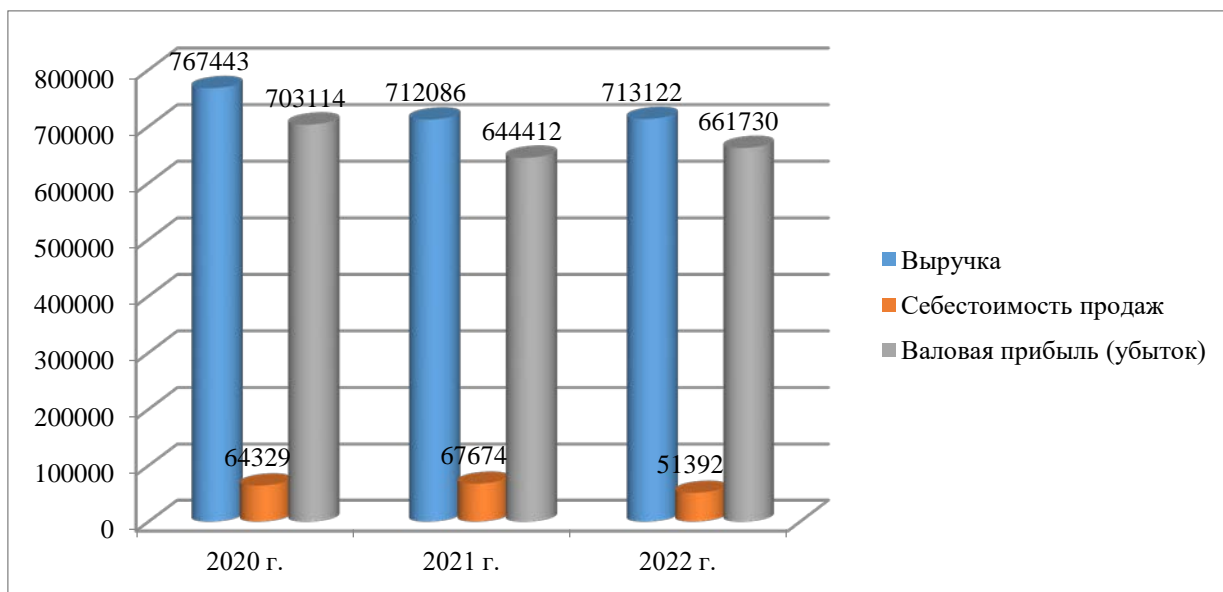


Рисунок 6 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит» в т.р.

За 2020-2021 гг. темп прироста управленческих расходов ПАО «Магнит» составил 69,66%, за 2021-2022 гг. они сократились на 29,33%, рисунок 7.

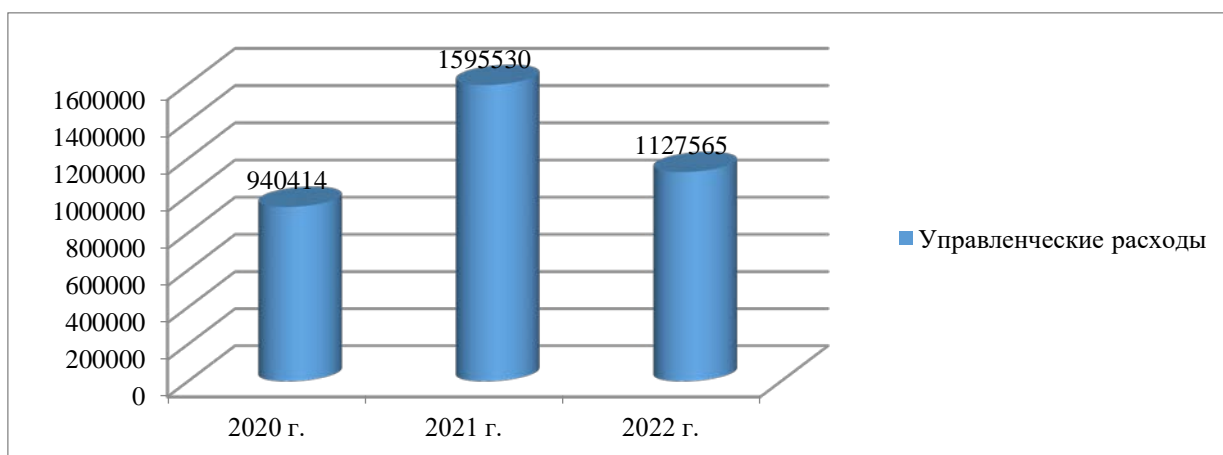


Рисунок 7 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит» в т.р.

За 2020-2022 гг. ПАО «Магнит» в процессе осуществления розничной торговли продуктами питания получило убыток от продаж, рисунок 8.

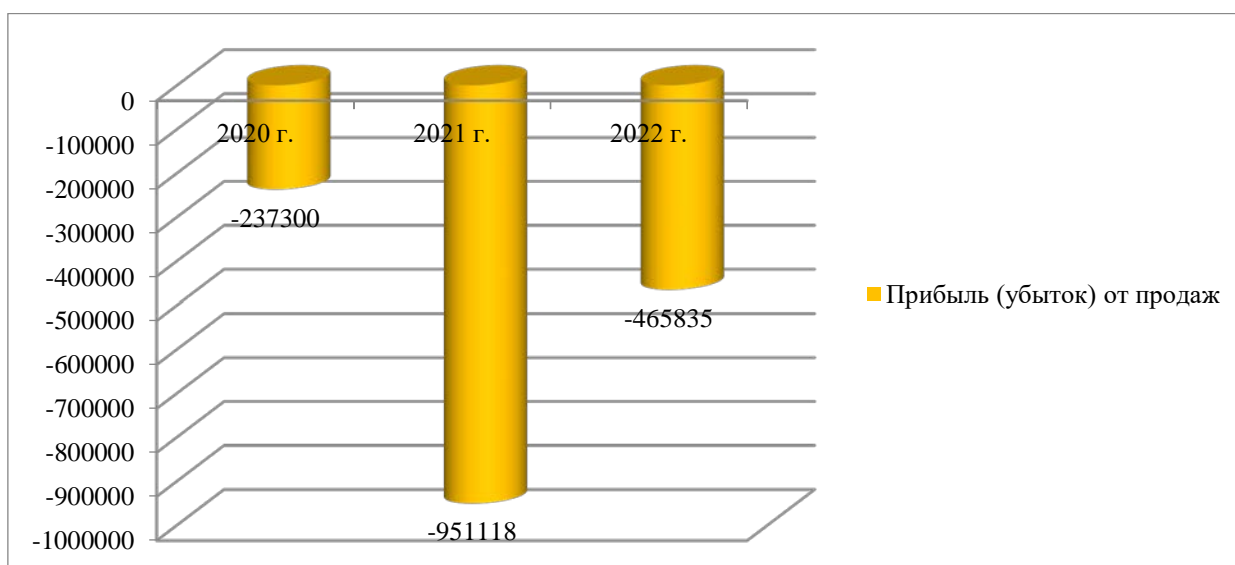


Рисунок 8 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит» в т.р.

Тем прироста чистой прибыли организации за 2020-2021 гг. составил 102,93%, за 2021-2022 гг. чистая прибыль значительно сократилась, а именно на 99,52%, рисунок 9.

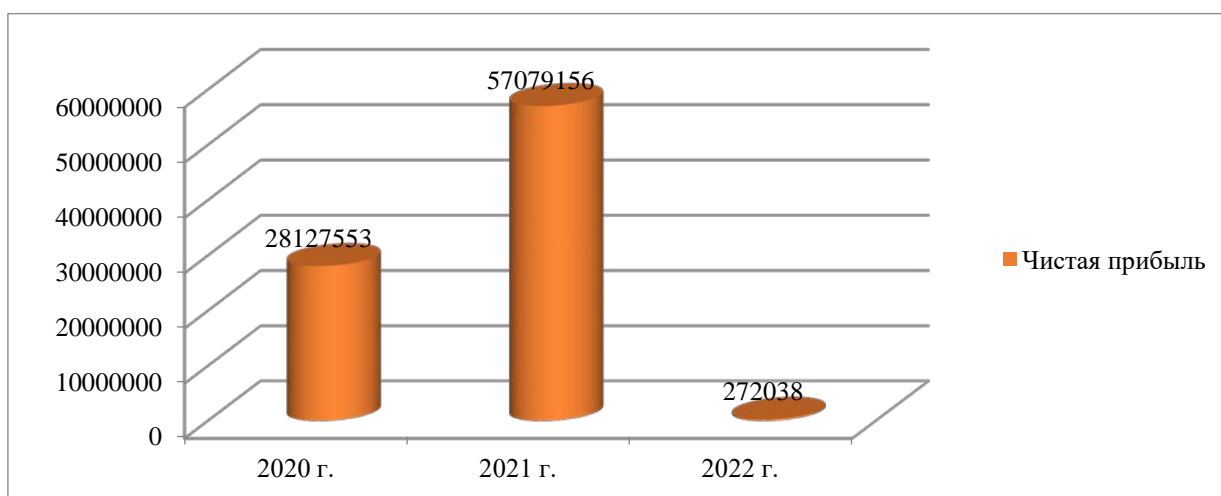


Рисунок 9 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит» в т.р.

За 2020-2022 гг. уменьшился размер основных средств ПАО «Магнит». Тем прироста оборотных активов за 2020-2021 гг. составил 28,95%, за 2021-2022 гг. они сократились на 13,17%, рисунок 10.

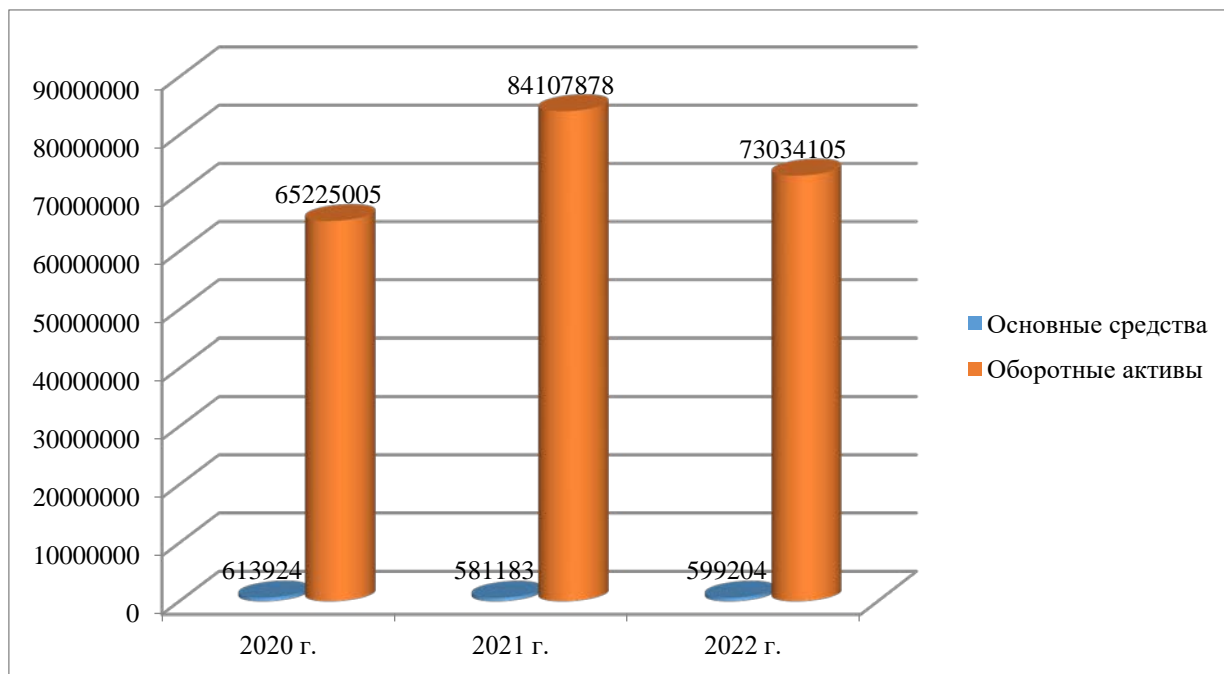


Рисунок 10 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит» в т.р.

На рост оборотных активов организации за 2020-2022 гг. оказало влияние увеличение финансовых вложений и дебиторской задолженности.

Численность персонала ПАО «Магнит» за период исследования сократилась, несмотря на это возрос фонд оплаты труда, темп прироста которого за 2021-2022 гг. составил 13,84%.

В связи с этим увеличилась производительность труда персонала организации, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 1,96%.

За 2020-2022 гг. в организации произошел рост оплаты труда, темп прироста за 2020-2021 гг. составил 15,79%, за 2021-2022 гг. составил 15,91%.

Снижение показателя фондоотдачи ПАО «Магнит» за период исследования свидетельствует об уменьшении производимой продукции на рубль основных фондов организации, рисунок 11.

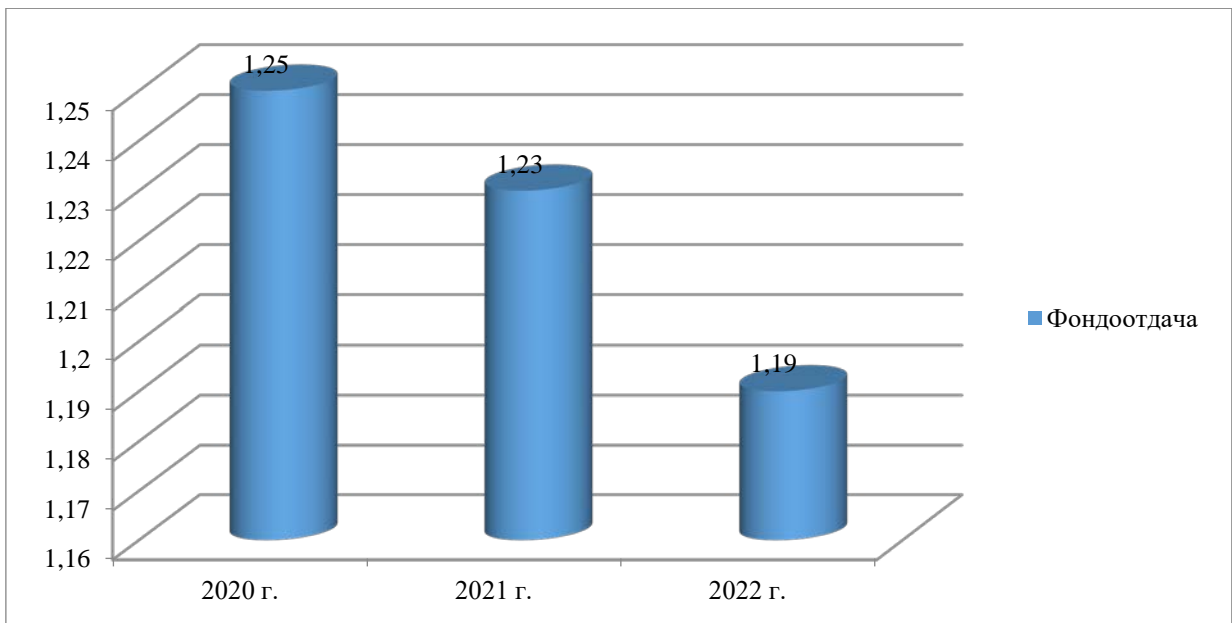


Рисунок 11 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит»

За 2020-2022 гг. в ПАО «Магнит» сократилась эффективность продаж и производства, рисунок 12.

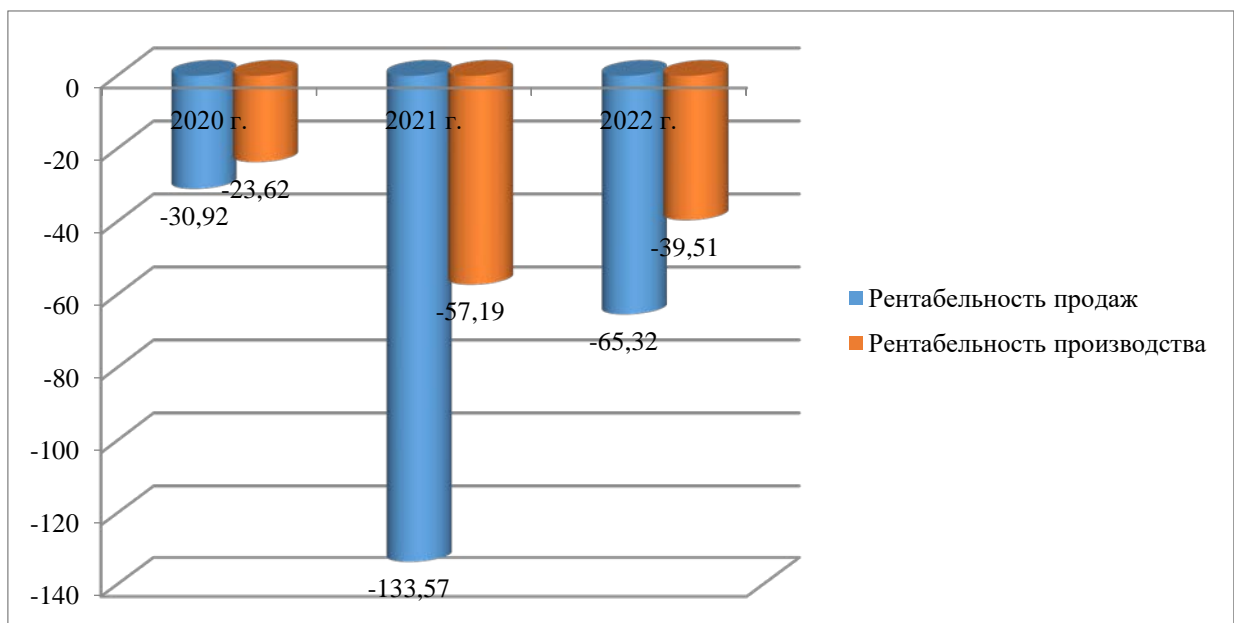


Рисунок 12 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит» в %

Темп прироста затрат на рубль выручки ПАО «Магнит» за 2020-2021 гг. составил 78,4%, за 2021-2022 гг. затраты на рубль выручки сократились на 29,22%, рисунок 13.

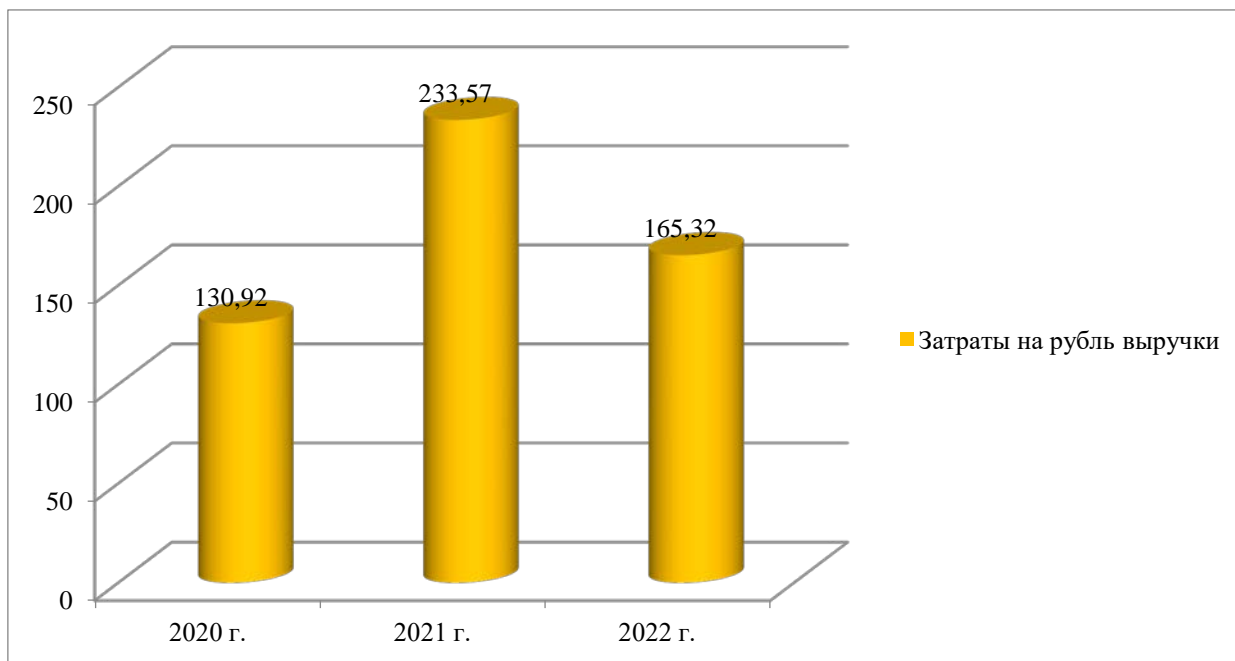


Рисунок 13 – Динамика изменения основных организационно-экономических показателей ПАО «Магнит»

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что деятельность ПАО «Магнит» по розничной продаже продуктами питания ухудшилась, сократился объем продаж, значительно уменьшилась чистая прибыль, показатели рентабельности отрицательные, снизилась фондоотдача, возросли затраты на рубль выручки.

За 2020-2022 гг. эффективность деятельности ПАО «Магнит» ухудшилась, о чем свидетельствует ухудшение основных организационно-экономических показателей.

2.2 Анализ деятельности склада ПАО «Магнит»

«ПАО «Магнит» — один из крупнейших логистических операторов России. Его инфраструктура включает в себя 45 распределительных центров (РЦ) по всей стране, общей площадью около 2 млн. кв. м, а также собственный парк из 5412 грузовиков.

Логистическая сеть представлена от Мурманска на севере до Владикавказа на юге, а также простирается на восток до Красноярска. Работоспособность логистической инфраструктуры компании обеспечивают более 37 тыс. сотрудников. «Магнит» является импортером № 1 плодоовощной продукции в Российскую Федерацию.

Логистика компании ориентирована на потребности покупателей семьи магазинов «Магнит», поддерживает развитие мультиформатной сети и СVP — ценностного предложения. Оно включает предоставление клиентам качественной свежей продукции, интересного, уникального ассортимента и высокого сервиса в любой удобной локации при оптимальных затратах и товарных запасах» [20].

«ПАО «Магнит» уделяет большое внимание эффективной доставке продукции «фреш» и «ультрафреш» ассортимента. Все магазины разделены на три геозоны, доставка в которые дифференцирована. В первую геозону входят торговые точки, расположенные на расстоянии ближе 100 км от РЦ и находящиеся в крупных городах-спутниках.

Доставка свежих продуктов в эти магазины осуществляется среднетоннажным транспортом до 14:00 ежедневно отдельно от других товаров. Доставка в магазины второй геозоны, находящиеся свыше 100 км от РЦ, будет выполняться через кросс-докинг-платформы (компактные склады между РЦ и магазином), которые позволяют сократить время доставки продуктов и снижают товарные запасы на складах. В магазины третьей геозоны, к которой относятся торговые точки в удаленных

и северных районах страны, а также в супермаркеты, свежий ассортимент доставляется вместе с другими товарами на большегрузных автомобилях.

Компания активно внедряет новые технологии работы в распределительных центрах. РЦ компании поэтапно переходят на круглосуточный режим работы, что позволяет доставлять товары в магазины до часа-пик, а также внедряют технологию pick-by-line.

Планируется осуществлять разгрузку фруктов и овощей по принципу FIFO, а также повсеместно внедрить голосовое управление складскими операциями — pick-by-voice. Также «Магнит» тестирует современную WMS-систему от компании Manhattan, которая позволит автоматизировать управления всеми процессами в РЦ: от поступления заявок на размещение товаров до их отгрузки в магазины» [20].

«ПАО «Магнит» — единственный российский продуктовый ритейлер, который самостоятельно производит продукты питания. В контуре компании действуют 13 пищевых и 4 агропромышленных производства, которые расположены в Краснодарском крае, Московской, Саратовской, Тверской, Самарской, Липецкой областях, Республике Башкортостан.

Собственное производство дает возможность контролировать качество продукции на всех этапах производственного цикла, а также обеспечивать лучшее соотношение «цена/качество» на полке.

Производства «Магнита» выпускают продукцию под собственными торговыми марками компании— «Моя цена», «Магнит», «Магнит Свежесть» и пр. В общей сложности пищевые комбинаты поставляют на полки сети около 770 товарных позиций, в том числе свежие овощи и зелень, грибы, кондитерскую продукцию, макаронные и мучные изделия, замороженные полуфабрикаты, чай, сухие завтраки и др. Совокупно предприятия «Магнита» выпускают более 200 тыс. тонн продукции ежегодно» [20].

«Крупнейшим агропромышленным предприятием «Магнита» является тепличный комплекс «Зеленая линия», который расположен в Краснодарском крае. Его площадь составляет более 86 га, на которых

выращиваются экологически чистые огурцы, томаты, зеленные культуры, баклажаны. Кроме того, в компании действует один из крупнейших в России грибных комплексов, который практически полностью закрывает потребности «Магнита» в свежих шампиньонах. Ежедневно свежие овощи, зелень и грибы с собственных производств компании поступают в магазины по всей географии сети.

На территории собственного индустриального парка «Магнита» в Краснодаре расположены два крупнейших пищевых производства компании — «Кубанский комбинат хлебопродуктов» и «Кондитер Кубани». Это новейшие производства, запущенные в работу в 2018 и 2019 годах соответственно. Они оснащены современными производственными линиями и отвечают высоким стандартам контроля качества. Предприятия выпускают мучные и бараночно-сухарные изделия, макаронную продукцию, конфеты, мармелад, шоколадные батончики и другие кондитерские изделия» [20].

На рисунке 14 описан складской процесс ПАО «Магнит».



Рисунок 14 - Складской процесс ПАО «Магнит»

В ПАО «Магнит», имеются складские помещения, предназначенные для принятия, хранения и транспортировки продуктов питания. Все товары, поступающие на склад, сопровождаются товарно-транспортными накладными, далее продукция отгружается и попадает на склады магазинов.

Далее проведен анализ показателей грузооборота по складскому хозяйству ПАО «Магнит», представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели грузооборота по складскому хозяйству ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Грузооборот, т. в т.ч.	73185	57788	55956	-15397	-21,04	-1832	-3,17
по прибытию	35864	28360	27650	-7504	-20,92	-710	-2,50
по отгрузке	35714	28296	27482	-7418	-20,77	-814	-2,88
внутри складской	1607	1132	824	-475	-29,56	-308	-27,21
Остаток товаров на складах, т.	3258	2593	2472	-665	-20,41	-121	-4,67
Среднемесячный запас, т.	3108	2529	2304	-579	-18,63	-225	-8,90
Среднегодовой запас, т.	2925	2532	2416	-393	-13,44	-116	-4,58
Коэффициент оборачиваемости запасов	25,02	22,82	23,16	-2,2	-8,79	0,34	1,49

Согласно таблице 2, грузооборот ПАО «Магнит» за период исследования сократился, а именно за 2020-2021 гг. на 24,04%, а за 2021-2022 гг. на 3,17%, рисунок 15.

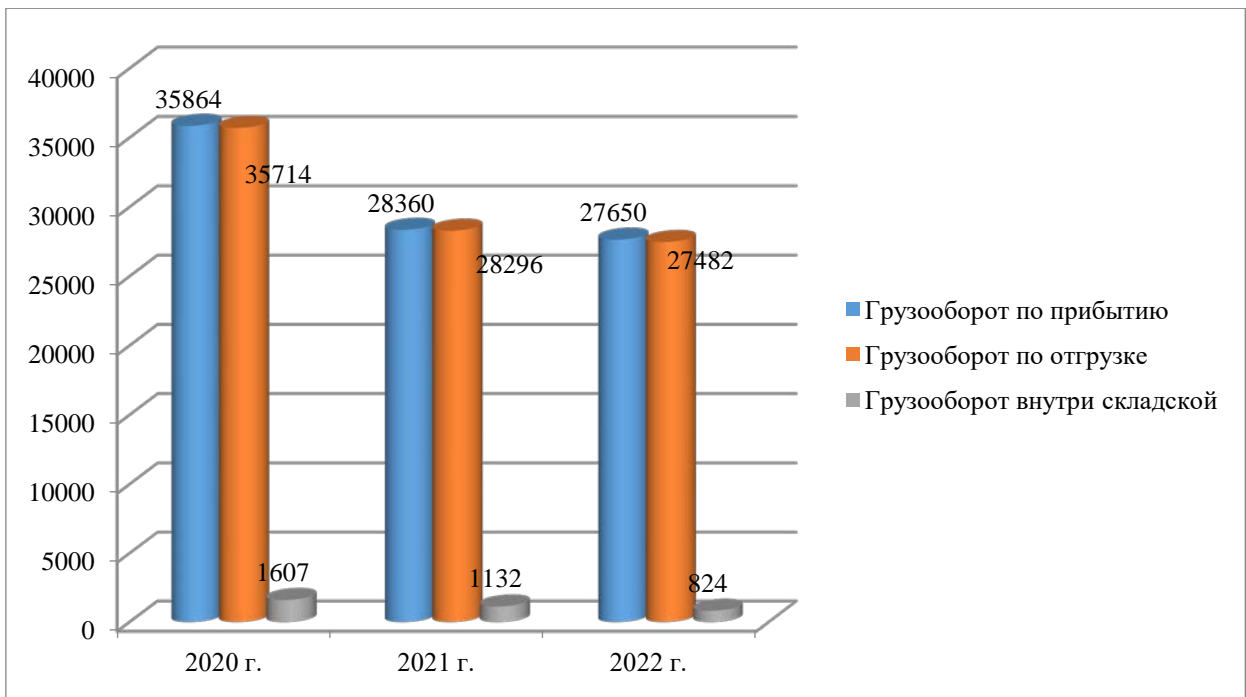


Рисунок 15 - Динамика показателей грузооборота ПАО «Магнит», т.

За 2020-2022 гг. уменьшились остатки на складах, снизились среднемесячные и среднегодовые запасы, рисунок 16.

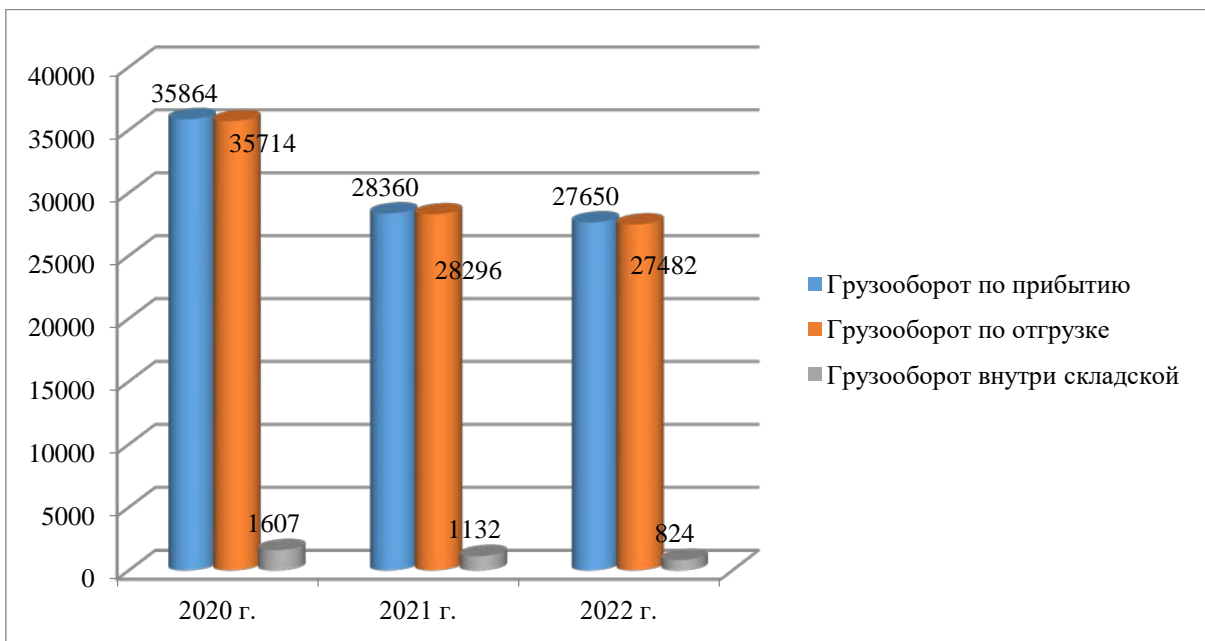


Рисунок 16 – Динамика показателей грузооборота ПАО «Магнит», т.

Несмотря на уменьшение показателей грузооборота, за 2021-2022 гг. темп прироста коэффициента оборачиваемости запасов составил 1,49%, рисунок 17.

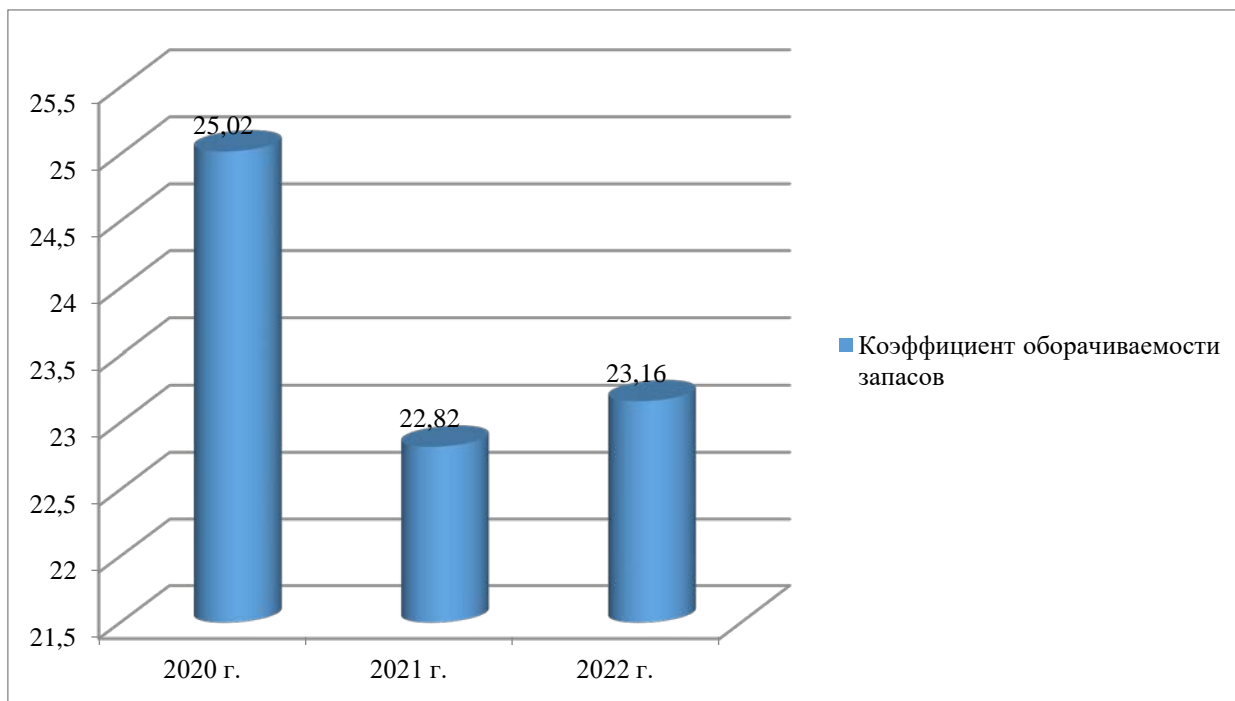


Рисунок 17 – Динамика коэффициента оборачиваемости запасов ПАО «Магнит»

Снижение коэффициента ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. свидетельствует о замедлении процесса оборота запасов. В таблице 3 представлены показатели погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг.

Согласно таблице 3, фактическое время погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. превышает нормативное значение.

Коэффициент выполнения норматива свыше единицы свидетельствует о фактическом превышении значений по отношению к нормативным значениям

Таблица 3 - Показатели погрузочно-разгрузочных работ по складскому хозяйству ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Разгрузочные работы							
Фактическое время разгрузки, мин.	47,00	50,00	52,00	3,00	6,38	2,00	4,00
Нормативное время разгрузки, мин.	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коэффициент выполнения норматива, %	1,18	1,25	1,30	0,07	5,93	0,05	4,00
Погрузочные работы							
Фактическое время погрузки, мин.	52,00	55,00	57,00	3,00	5,77	2,00	3,64
Нормативное время погрузки, мин.	40,00	40,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коэффициент выполнения норматива, %	1,30	1,38	1,42	0,08	6,15	0,04	2,90

Нормативы времени погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. не выполняются, рисунок 18.

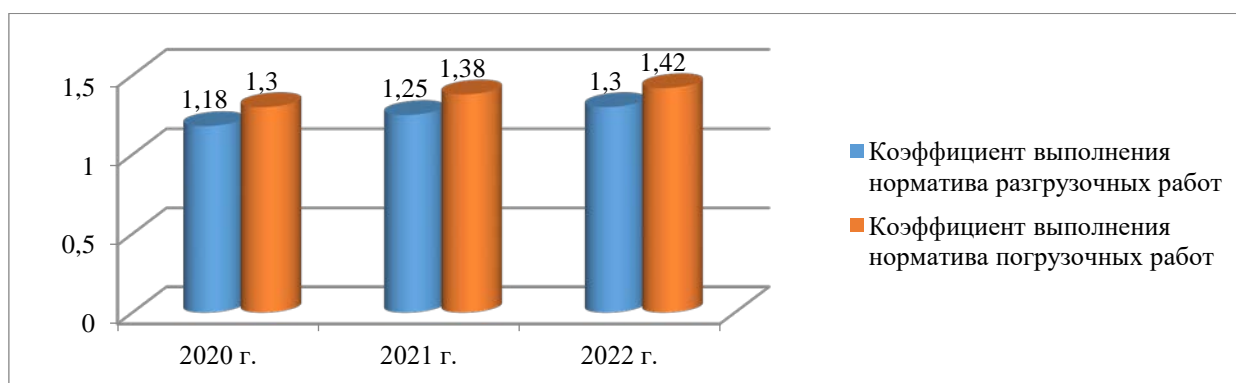


Рисунок 18 – Динамика коэффициентов выполнения норматива

В таблице 4 проведен анализ эффективности деятельности склада ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг.

Таблица 4 - Показатели эффективности деятельности склада ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Площадь складов, м ²	2502	2760	2881	258	10,31	121	4,38
Полезная площадь, м ²	1645	1702	1791	57	3,47	89	5,23
Объем складов, м ³	8915	9217	9628	302	3,39	411	4,46
Грузооборот, т.	73185	57788	55956	-15397	-21,04	-1832	-3,17
Среднемесячный запас, т.	3108	2529	2304	-579	-18,63	-225	-8,90
Среднегодовой запас, т.	2925	2532	2416	-393	-13,44	-116	-4,58
Коэффициент использования площади складов	0,66	0,62	0,62	-0,04	-6,06	0	0,00
Логистические затраты складской деятельности, тыс. руб.	18209	16307	14901	-1902	-10,45	-1406	-8,62
Логистические затраты складской деятельности на 1 т. груза	0,25	0,28	0,27	0,03	12,00	-0,01	-3,57
Логистические затраты складской деятельности на 1 м ²	7,28	5,91	5,17	-1,37	-18,82	-0,74	-12,52

Интенсивность использования склада ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. сократилась с 0,66% до 0,62%, рисунок 19.

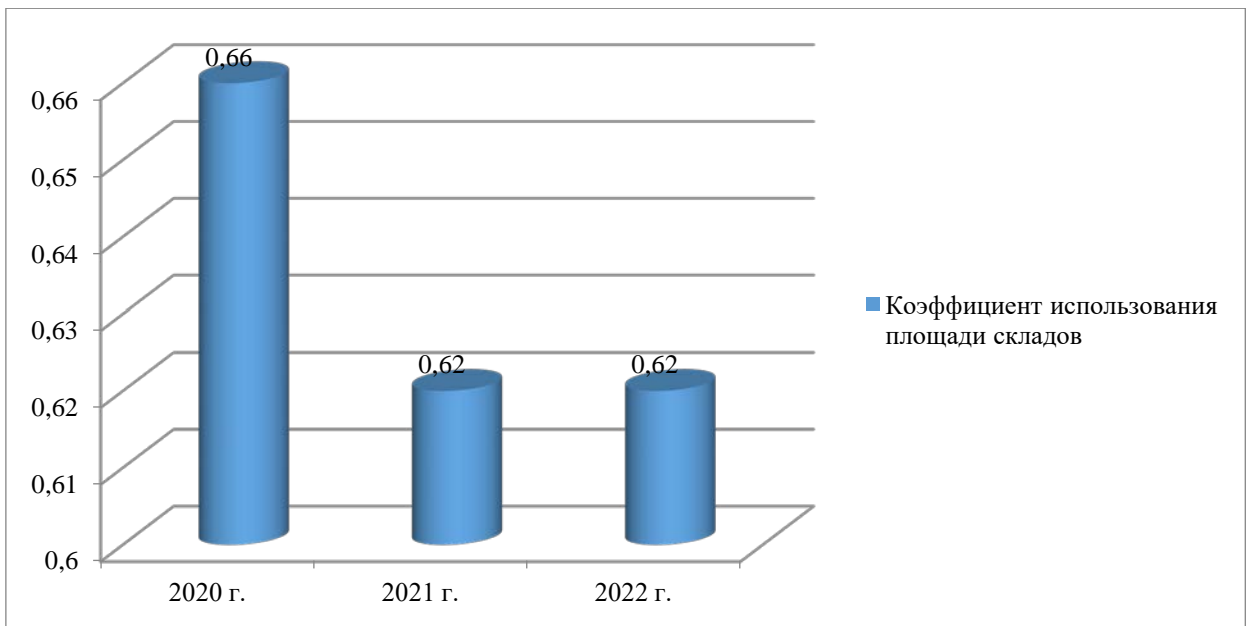


Рисунок 19 – Динамика коэффициента использования склада ПАО «Магнит»

За период исследования возросли логистические затраты складской деятельности на 1 т. груза с 0,25% до 0,27%, уменьшились логистические затраты складской деятельности на 1 м² с 7,28% до 5,17%, рисунок 20.

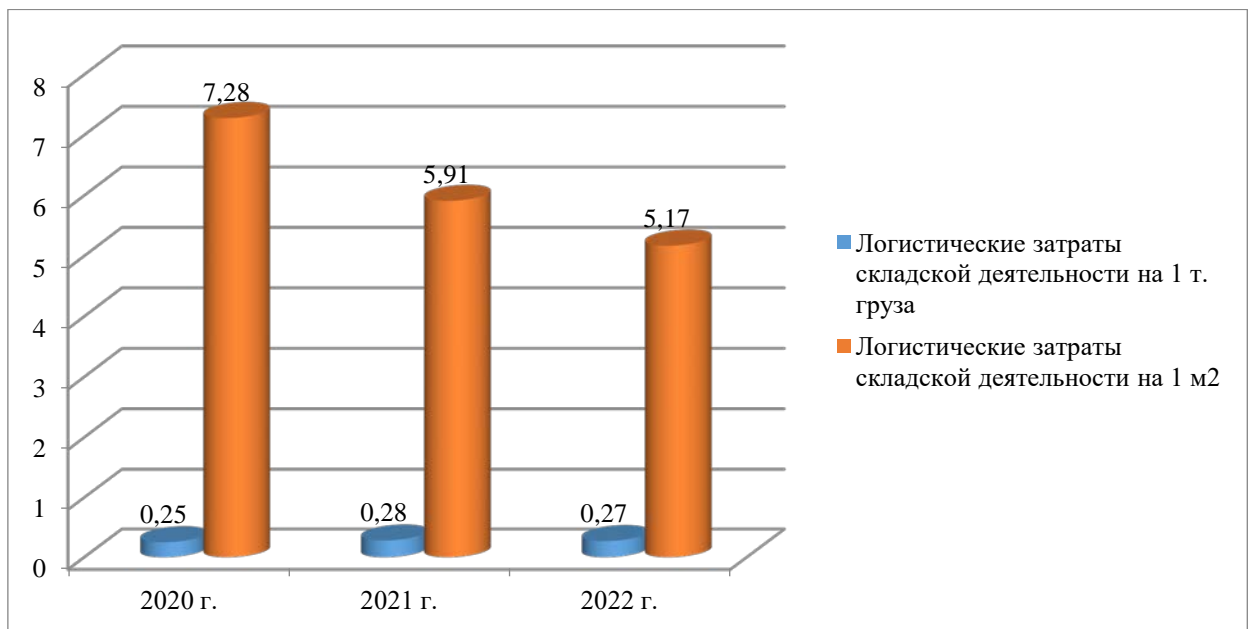


Рисунок 20 – Динамика логистических затрат ПАО «Магнит»

Складские помещения ПАО «Магнит» интенсивно используются, эффективность использования склада составляет более 50%.

Таким образом, во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ организационно-экономической характеристики ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. и анализ деятельности склада, сделаны следующие выводы.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что деятельность ПАО «Магнит» по розничной продаже продуктами питания ухудшилась, сократился объем продаж, значительно уменьшилась чистая прибыль, показатели рентабельности отрицательные, снизилась фондоотдача, возросли затраты на рубль выручки.

За 2020-2022 гг. эффективность деятельности ПАО «Магнит» ухудшилась, о чем свидетельствует ухудшение основных организационно-экономических показателей.

Логистическая деятельность ПАО «Магнит» на сегодняшний день достаточно развита. Структура складских помещений и процесс складирования регламентирован Положением организации.

Грузооборот ПАО «Магнит» за период исследования сократился, а именно за 2020-2021 гг. на 24,04%, а за 2021-2022 гг. на 3,17%. За 2020-2022 гг. уменьшились остатки на складах, снизились среднемесячные и среднегодовые запасы. Снижение коэффициентов ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. свидетельствует о замедлении процесса оборота запасов.

Фактическое время погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. превышает нормативное значение. Нормативы времени погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. не выполняются. Невыполнение нормативов времени погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. может повлечь за собой замедление складской деятельности. Рекомендуется разработать мероприятия по повышению деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит».

3 Разработка мероприятий по повышению деятельности склада в ПАО «Магнит»

3.1 Мероприятия по повышению деятельности склада в ПАО «Магнит»

Мероприятием повышения деятельности складского хозяйства является внедрение новой автоматизированной системы управления запасами. Как показал анализ, запасы ПАО «Магнит» уменьшились, но, не смотря на это, в организации наблюдается замедление процесса обработки запасов.

Рекомендуемы мероприятия улучшения деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит».

Для улучшения деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит» рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- назначить эффективных управляющих в торговые точки, обладающих такими требованиями как опытом работы, знанием складских процессов и умеющими управлять автоматизированными процессами;
- оптимизировать структуру склада на предмет зонирования, где четко будут обозначены зоны отгрузки, хранения, приемки, комплектации и подсобные помещения;
- раз в квартал проводить инвентаризацию, включающую в себя проверку документации, эффективности управления запасами и уровень сервиса в обслуживающих точках ПАО «Магнит».

Мероприятие к внедрению в ПАО «Магнит» - система Forecast NOW.

С целью ускорения процесса обработки запасов ПАО «Магнит» рекомендуется внедрить систему Forecast NOW, предназначенную для управления запасами торговой организации, планировании и прогнозировании спроса с учетом влияющих факторов на цепочки поставок.

Преимущества системы Forecast NOW в управлении запасами в цепи поставок представлены на рисунке 21.



Рисунок 21 - Преимущества системы Forecast NOW в управлении запасами в цепи поставок

Система Forecast NOW в управлении запасами в цепи поставок позволит ПАО «Магнит» эффективно управлять товарными запасами, проводить планирование объемов закупок и производства.

В процессе осуществления планирования система Forecast NOW автоматизирует процесс прогнозирования и планирования спроса, а также осуществляет прогноз спроса.

На ежедневной основе происходит пересчет планов продаж по цепочке поставок на определенный период времени, заданный в системе. По дням формируются оперативные заказы в соответствии с планом закупок.

Дополнительными преимуществами системы Forecast NOW являются автоматизированный процесс планирования производства и управление прибыльностью контракта.

Результатами внедрения автоматизированной системы Forecast NOW в ПАО «Магнит» послужат:

- 90% увеличения точности прогноза;
- 30% высвобождения основных средств в организации;
- 20-40% сокращение запасов в организации;
- 10-20% рост рентабельности запасов;
- 15-25% увеличение оборачиваемости в организации;
- 70% сокращения возможных списаний (ситуаций over stock);
- 3%-5% минимальное увеличение прибыли организации;
- 50% снижение ситуаций отсутствия товаров, внесенных в отчет организации (ситуаций out of stock);
- 20-30 минут сокращение времени на формирование заказов;
- ускорение принятий управленческих решений, а именно в течение нескольких минут.

В системе Forecast NOW ПАО «Магнит» может создать свою структуру снабжения, рисунок 22.

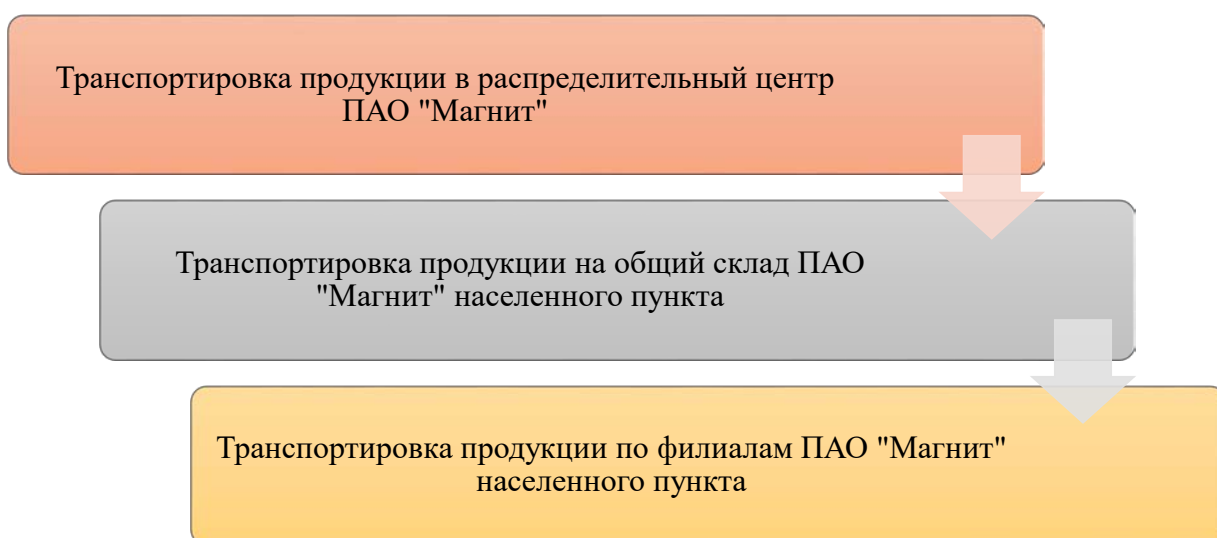


Рисунок 22 – Структура снабжения ПАО «Магнит» с помощью системы Forecast NOW

Автоматизированная система Forecast NOW в ПАО «Магнит» поможет осуществлять промо планирование, планирование клиентопотока и управлять затратами по заключенным контрактам. Помимо этого система будет осуществлять прогноз продаж.

При транспортировке продукции в распределительный центр ПАО «Магнит» автоматизированная система Forecast NOW учит объем продаж всех филиалов организации. Далее при транспортировке продукции с общего склада населенных пунктов программа учтет все складские остатки в разрезе филиалов каждого населенного пункта.

В результате проведенного анализа деятельности склада выявлено, что в ПАО «Магнит» фактическое время погрузо-разгрузочных работ превышает нормативные значения. Погрузо-разгрузочные работы являются самым трудоемким процессом логистических операций ПАО «Магнит», поэтому организации рекомендуется их оптимизировать.

С целью оптимизации погрузо-разгрузочных работ ПАО «Магнит» необходимо определить технические ресурсы и количество трудовых ресурсов, с учетом не только планируемого объема работ, но и особенности габаритов продукции, транспортного средства и других особенностей. Прибытие автомобиля с продукцией должно осуществляться в назначенное время в соответствии с разработанным графиком ПАО «Магнит». Автоматизированная система Forecast NOW позволит оптимизировать погрузо-разгрузочные работы.

Система Forecast NOW совместима с программой «1С:Предприятие 8», которая используется в ПАО «Магнит». Обмен данных между программой оптимизации складских запасов Forecast NOW и «1С:Предприятие 8» осуществляется в формате .csv.

Для крупных торговых сетей, таких как ПАО «Магнит» стоимость внедрения автоматизированной системы Forecast NOW составит 8300 тыс. руб. – версия Ultimate.

Версия Ultimate позволит осуществить моделирование запасов в разрезе каждой партии товара, а также осуществить учет по списанию и выводить товар недоступный для продажи и отгрузки с учетом его срока годности.

Версия Ultimate с целью повышения прибыли ПАО «Магнит» осуществит подбор оптимальных периодов заказов и подберет наиболее выгодных поставщиков, помимо этого учтет нюансы поставок и оплат за заданный в системе период времени.

На улучшение складской деятельности ПАО «Магнит» окажет влияние оптимизация структуры склада на предмет зонирования, рисунок 23.

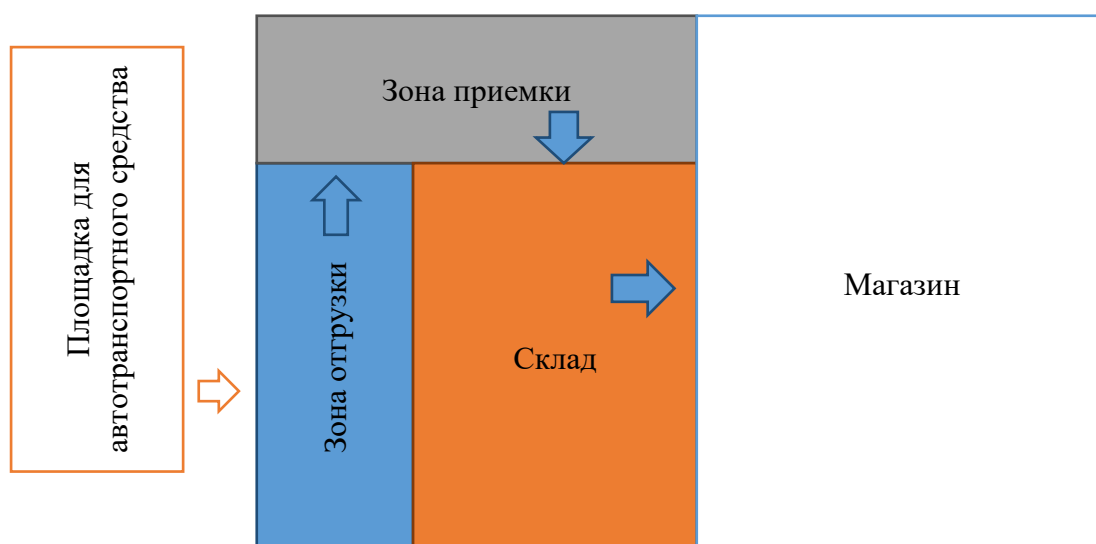


Рисунок 23 - Оптимизация структуры склада на предмет зонирования

Таким образом, мероприятием повышения деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит» является внедрение новой автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate, результатами которой послужат увеличение точности прогноза, высвобождение основных средств в организации, сокращение запасов в организации, рост рентабельности

запасов, увеличение оборачиваемости в организации, сокращение возможных списаний, увеличение прибыли, сокращение времени на формирование заказов, ускорение принятий управленческих решений, оптимизация погрузо-разгрузочных работ.

Для улучшения деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит» рекомендуется осуществить следующие мероприятия: назначить эффективных управляющих, оптимизировать структуру склада на предмет зонирования и раз в квартал проводить инвентаризацию.

3.2 Оценка экономической эффективности

Для крупных торговых сетей, таких как ПАО «Магнит» стоимость внедрения автоматизированной системы Forecast NOW составит 8300 тыс. руб. – версия Ultimate.

В таблице 5 представлены показатели погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» с учетом внедрения автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate.

Согласно таблице 5, втоматизированная система Forecast NOW версии Ultimate позволит в ПАО «Магнит» сократить фактическое время погрузочно-разгрузочных работ на 20 мин.

Таблица 5 - Показатели погрузочно-разгрузочных работ по складскому хозяйству ПАО «Магнит»

Показатели	2022 г.	Прогнозное значение	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Разгрузочные работы				
Фактическое время разгрузки, мин.	52,00	32,00	-20,00	-38,46
Нормативное время разгрузки, мин.	40,00	40,00	0,00	x
Коэффициент выполнения норматива, %	1,30	0,80	-0,50	-38,46

Продолжение таблицы 5

Показатели	2022 г.	Прогнозное значение	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Погрузочные работы				
Фактическое время погрузки, мин.	57,00	37,00	-20,00	-35,09
Нормативное время погрузки, мин.	40,00	40,00	0,00	x
Коэффициент выполнения норматива, %	1,42	0,93	-0,49	-34,51

Коэффициент выполнения норматива менее единицы свидетельствует о фактическом снижении значений по отношению к нормативным значениям, рисунок 24.

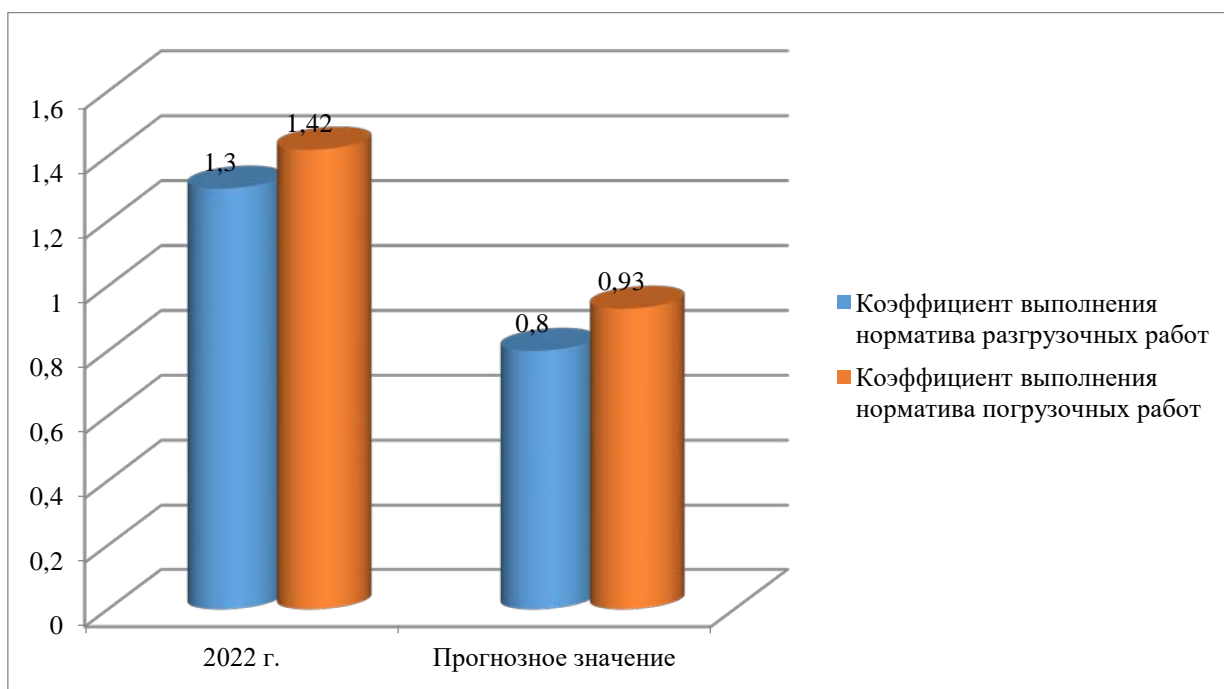


Рисунок 24 – Динамика коэффициентов выполнения норматива погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит»

В результате коэффициент выполнения норматива разгрузочных работ сократится на 0,5 и составит в прогнозном периоде 0,8.

Коэффициент выполнения погрузочных работ сократится на 0,49 и составит в прогнозном периоде 0,93.

В таблице 6 представлены показатели логистических издержек в складском хозяйстве ПАО «Магнит» с учетом внедрения автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate.

Таблица 6 - Показатели логистических издержек по складскому хозяйству ПАО «Магнит»

Показатели	2022 г.	Прогнозное значение	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Логистические затраты складской деятельности, тыс. руб.	14901	12666	-2235	-15,00
Логистические затраты складской деятельности на 1 т. груза	0,27	0,23	-0,04	-14,81
Логистические затраты складской деятельности на 1 м ²	5,17	4,39	-0,78	-15,09

Автоматизированная система Forecast NOW версии Ultimate позволит ПАО «Магнит» сократить логистические издержки в складском хозяйстве на 15%, рисунок 25.

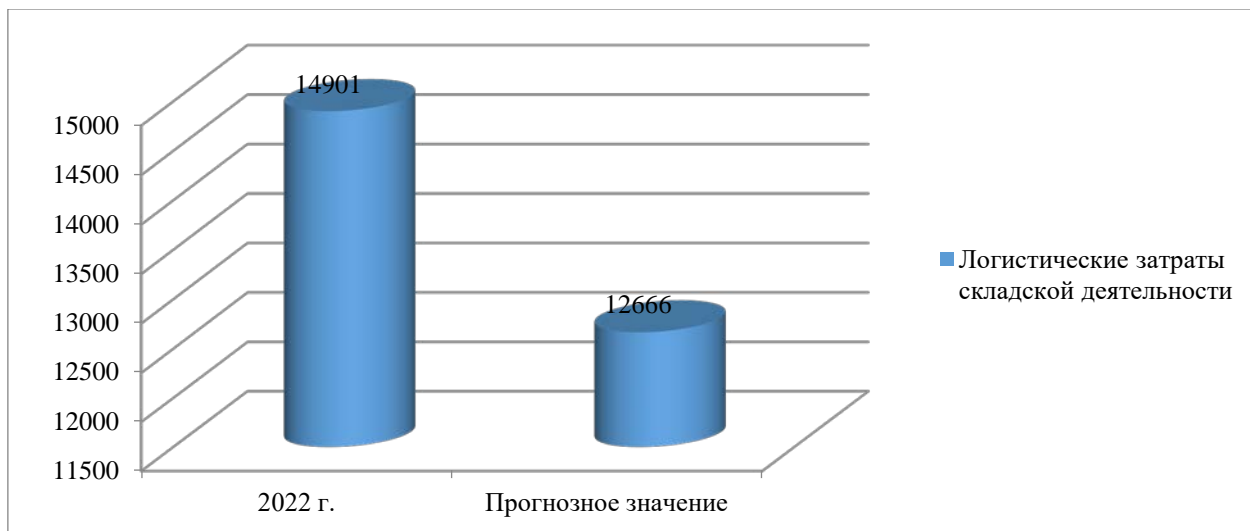


Рисунок 25 – Динамика логистических издержек ПАО «Магнит»

Логистические затраты складской деятельности на 1 т. груза в организации сократятся на 0,04, логистические затраты складской деятельности на 1 м² сократятся на 0,78, рисунок 26.

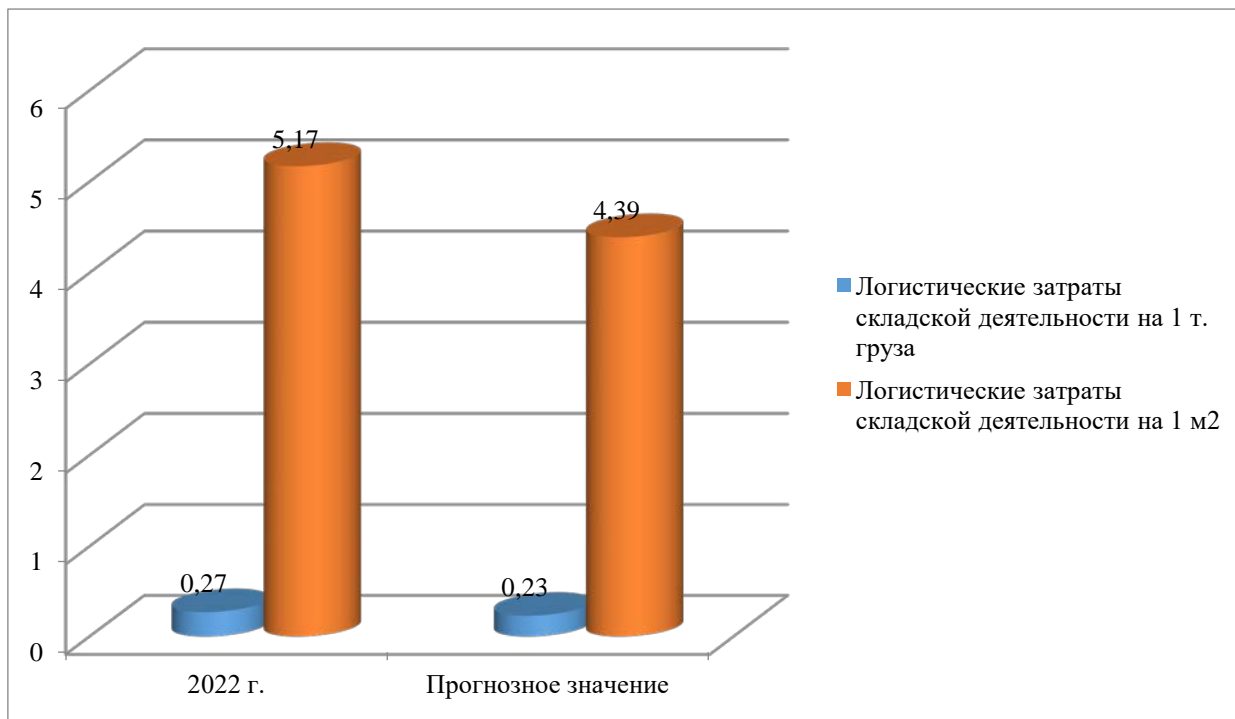


Рисунок 26 – Динамика логистических издержек ПАО «Магнит»

Автоматизированная система Forecast NOW версии Ultimate позволит ПАО «Магнит» увеличить объем продаж и прибыль. В таблице 7 представлены основные финансовые результаты с учетом стоимости внедрения системы.

Таблица 7 – Финансовые результаты ПАО «Магнит» в тыс. руб.

Показатели	2022 г.	Прогнозное значение	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка	713122	748778	35656	5,00
Себестоимость продаж	51392	59692	8300	16,15
Валовая прибыль	661790	689086	27296	4,12
Прибыль от продаж	-465835	-438479	27296	-5,87
Чистая прибыль	272038	299394	27296	10,06

Автоматизированная система Forecast NOW версии Ultimate позволит ПАО «Магнит» увеличить выручку на 5% при увеличении себестоимости продаж на 16,15%, рисунок 27.

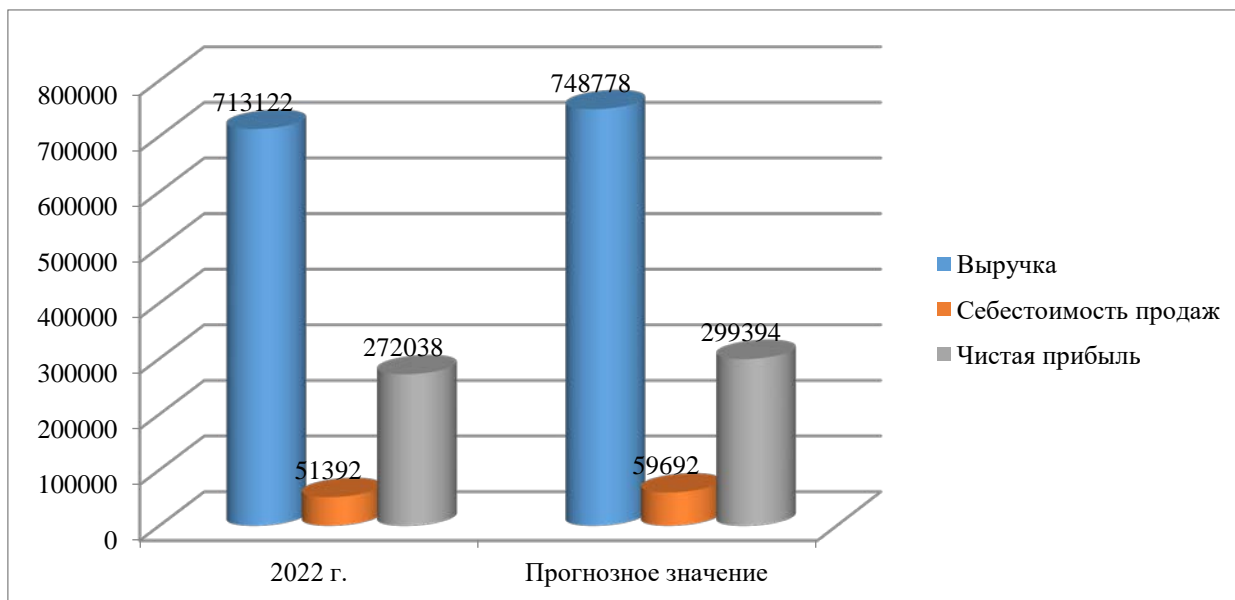


Рисунок 27 – Динамика финансовых результатов ПАО «Магнит»

В прогнозном периоде возрастет валовая прибыль и прибыль от продаж, темп прироста чистой прибыли ПАО «Магнит» составит 10,06%.

Внедрение автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate является эффективной, в ПАО «Магнит» сократится фактическое время погрузочно-разгрузочных работ на 20 мин., уменьшатся логистические издержки складской деятельности на 15% и темп прироста чистой прибыли составит 10,06%.

Помимо внедрения автоматизированной системы на улучшение складской деятельности ПАО «Магнит» окажут влияние рекомендуемые мероприятия: назначить эффективных управляющих, оптимизировать структуру склада на предмет зонирования и раз в квартал проводить инвентаризацию.

Заключение

В первом разделе бакалаврской работы изучены понятие и сущность логистических процессов склада в организации, рассмотрены показатели эффективности деятельности склада, сделаны следующие выводы.

Склад в организации представляет собой отдельно независимую систему с четко распределительными функциональными задачами.

Логистический процесс представляет собой последовательные логистические операции и действия, с целью эффективного взаимодействия системы в целом.

Функциональные обязанности логистики складирования достаточно обширны. Склады в организации могут быть разделены на логистические помещения в зависимости от особенностей конструкции самого склада, условиям хранения и по другим критериям. Склады в организации могут быть розничные, сезонного хранения, резервные, оптово-распределительные или же представлены в виде транзитно-перевозочных пунктов.

На сегодняшний день, как показывает практика, в России уровень логистических услуг не высок. Это вызвано тем, что на эффективность логистического процесса влияют множество факторов.

Приоритетной задачей складской логистики в организации является эффективное управление потоками товарно-материальных ценностей.

Рассматривая понятие и сущность логистических процессов склад в организации можно прийти к выводу, что данный процесс достаточно трудоемкий и требует большого внимания. Для эффективного функционирования склад организации необходимо учитывать все возможные факторы, негативно влияющие и иметь высококвалифицированный персонал.

К показателям, характеризующим степень удовлетворения запросов потребителей, относятся показатели уровня сервиса в организации. Ко второй группе относятся показатели, отражающие качество работы склада. Временные и количественные показатели представлены в виде временных

логистических циклов. Показатели затрат представляют собой логистические издержки по содержанию склада в организации. К числу финансово-экономических показателей относятся оборачиваемость запасов и инвестируемого капитала, складская мощность, рентабельность и другие показатели.

Во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ организационно-экономической характеристики ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. и анализ деятельности склада, сделаны следующие выводы.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что деятельность ПАО «Магнит» по розничной продаже продуктами питания ухудшилась, сократился объем продаж, значительно уменьшилась чистая прибыль, показатели рентабельности отрицательные, снизилась фондоотдача, возросли затраты на рубль выручки.

За 2020-2022 гг. эффективность деятельности ПАО «Магнит» ухудшилась, о чем свидетельствует ухудшение основных организационно-экономических показателей.

Логистическая деятельность ПАО «Магнит» на сегодняшний день достаточно развита. Структура складских помещений и процесс складирования регламентирован Положением организации.

Грузооборот ПАО «Магнит» за период исследования сократился, а именно за 2020-2021 гг. на 24,04%, а за 2021-2022 гг. на 3,17%. За 2020-2022 гг. уменьшились остатки на складах, снизились среднемесячные и среднегодовые запасы. Снижение коэффициента ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. свидетельствует о замедлении процесса оборота запасов.

Фактическое время погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. превышает нормативное значение. Нормативы времени погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО «Магнит» за 2020-2022 гг. не выполняются. Невыполнение нормативов времени погрузочно-разгрузочных работ в складском хозяйстве ПАО

«Магнит» за 2020-2022 гг. может повлечь за собой замедление складской деятельности.

ПАО «Магнит» рекомендуется разработать мероприятия по повышению деятельности склада.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению деятельности склада в ПАО «Магнит».

Мероприятием повышения деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит» является внедрение новой автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate, результатами которой послужат увеличение точности прогноза, высвобождение основных средств в организации, сокращение запасов в организации, рост рентабельности запасов, увеличение оборачиваемости в организации, сокращение возможных списаний, увеличение прибыли, сокращение времени на формирование заказов, ускорение принятий управленческих решений, оптимизация погрузо-разгрузочных работ.

Для улучшения деятельности складского хозяйства ПАО «Магнит» рекомендуется осуществить следующие мероприятия: назначить эффективных управляющих, оптимизировать структуру склада на предмет зонирования и раз в квартал проводить инвентаризацию.

Внедрение автоматизированной системы Forecast NOW версии Ultimate является эффективной, в ПАО «Магнит» сократится фактическое время погрузочно-разгрузочных работ на 20 мин., уменьшатся логистические издержки складской деятельности на 15% и темп прироста чистой прибыли составит 10,06%.

Список используемой литературы

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

2. Бурлакова, И. В. Управление цепями поставок: решение прикладных задач : учебное пособие / И. В. Бурлакова, Д. А. Зубакина ; под общ. ред. Л. С. Ружанской ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2021. - 62 с. - ISBN 978-5-7996-3236-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1950264> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

5. Гаврилов, Л. П. Информационные технологии в коммерции : учебное пособие / Л.П. Гаврилов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 369 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1085795. - ISBN 978-5-16-016187-7. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1085795> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

6. Гапонова, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенко. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-01819-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1032618> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

7. Донец, Н. Ю. Менеджмент : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 43.03.01 Сервис / Н. Ю. Донец, Л. И. Клешнева, Г. С. Урюпина. - Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2021. - 119 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902058> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

8. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

9. Егоров, Ю. Н. Логистика : учебное пособие / Ю.Н. Егоров. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/14425. - ISBN 978-5-16-010967-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1658893> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

10. Зайцев, Н. Л. Краткий словарь экономиста : словарь / Н.Л. Зайцева. — 4-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 224 с. — (Библиотека малых словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-002779-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1974319> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

11. Иванов, М. Ю. Логистика : учебное пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-369-00623-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052239> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
12. Левкин, Г. Г. Логистика : учебник / Г. Г. Левкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 267 с. - ISBN 978-5-4475-9834-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1908702> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
13. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1945232> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
14. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - ISBN 978-5-394-03547-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
15. Менеджмент: Теория, практика и международный аспект : учебник / под ред. Н. Ю. Кониной. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство «Аспект Пресс», 2021. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-1021-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2005242> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
16. Мячин, Ю. В. Менеджмент : учебник / Ю.В. Мячин, К.А. Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 777 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-110087-5. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1861531> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

17. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 186 с. - ISBN 978-5-394-05385-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996268> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

18. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091170> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

19. Носов, А. Л. Логистика : учебное пособие / А. Л. Носов. — Москва : Магистр : Инфра-М, 2021. — 184 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0315-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1181040> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

20.Официальный сайт ПАО «Магнит»: <https://www.magnit.com/>

21. Петридис, Н. Г. Оборудование хранилищ и устройства для погрузочно-разгрузочных работ : учебное пособие / Н. Г. Петридис. - Минск : РИПО, 2020. - 247 с. - ISBN 978-985-7234-82-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1853732> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

22. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937176> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

23. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 186 с. - ISBN 978-5-394-04304-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232143> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

24. Смирнова, А. В. Логистика складирования : учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / А. В. Смирнова, Н. В. Черноусова. — 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 50 с. - ISBN 978-5-394-03816-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081699> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

25. Столярова, И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 83 с. - ISBN 978-5-9765-4790-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852373> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

26. Шепелин, Г. И. Логистика : учебное пособие / Г. И. Шепелин. - Москва : Альтаир МГАВТ, 2019. - 106 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057278> (дата обращения: 23.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» на 31.12.2022 г.

от 06.09.2018 № 4 (изм. от 19.04.2019 № 6 (изм.))

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г.

Организация <u>Публичное акционерное общество "Магнит"</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности <u>аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом</u> Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Публичное акционерное общество / Частная собственность</u> Единица измерения тыс. руб. (<u>млн. руб.</u>) _____ Местонахождение (адрес) <u>350072, г. Краснодар ул. Солнечная д. 15/5</u>	Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКВЭД 2 _____ по ОКФС/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><th colspan="3">Коды</th></tr> <tr><td colspan="3">0710001</td></tr> <tr><td>31</td><td>12</td><td>2022</td></tr> <tr><td colspan="3">70771130</td></tr> <tr><td colspan="3">2309085638</td></tr> <tr><td colspan="3">68.20.2</td></tr> <tr><td colspan="3"> </td></tr> <tr><td>12247</td><td colspan="2">16</td></tr> <tr><td colspan="3">384 (385)</td></tr> </table>	Коды			0710001			31	12	2022	70771130			2309085638			68.20.2						12247	16		384 (385)		
Коды																													
0710001																													
31	12	2022																											
70771130																													
2309085638																													
68.20.2																													
12247	16																												
384 (385)																													

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ

Наименование аудиторской организации/ фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора ООО АФ "Фабер Лекс"

Идентификационный номер налогоплательщика
 аудиторской организации/ индивидуального аудитора _____
 Основной государственный регистрационный номер
 аудиторской организации/ индивидуального аудитора _____

ИНН _____
 ОГРН/ _____
 ОГРНИП _____

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>31 декабря</u> <u>2022</u> г. ³	На 31 декабря <u>2021</u> г. ⁴	На 31 декабря <u>2020</u> г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	2 801	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	599 204	581 183	613 924
	в том числе:				
	Право пользования активом	1151	50 658	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	137 306 886	166 377 434	168 290 522
	Отложенные налоговые активы	1180	82 898	39 649	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	1 504	38	37 534
	Итого по разделу I	1100	137 993 293	166 998 304	168 941 980
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	1 363	37 474	22 301
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	1 284	-
	Дебиторская задолженность	1230	10 557 731	8 569 066	5 909 803
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	62 473 036	63 420 515	59 290 035
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 975	12 079 539	2 866
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	73 034 105	84 107 878	65 225 005
	БАЛАНС	1600	211 027 398	251 106 182	234 166 985

Рисунок А.1- Бухгалтерский баланс

Продолжение Приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 22 г. ³	На 31 декабря 20 21 г. ⁴	На 31 декабря 20 20 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛИ РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 019	1 019	1 019
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-) ⁷
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	87 448 127	87 448 127	87 448 127
	Резервный капитал	1360	153	153	153
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	42 645 506	42 373 259	40 293 259
	Итого по разделу III	1300	130 094 805	129 822 558	127 742 558
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	40 000 000	60 000 000	70 000 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	14 219	4 753	5 426
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	50 797	-	-
	Итого по разделу IV	1400	40 065 016	60 004 753	70 005 426
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	40 783 882	31 126 383	11 295 700
	Кредиторская задолженность	1520	72 372	30 127 323	25 109 104
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	11 323	25 165	14 197
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	40 867 577	61 278 871	36 419 001
	БАЛАНС	1700	211 027 398	251 106 182	234 166 985

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

" 28 " _____ марта 20 23 г.

Рисунок А.2- Бухгалтерский баланс

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2022 год

(в ред. Приказов Минфина России
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н,
от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах за _____ отчетный _____ 20 22 г.

Организация <u>Публичное акционерное общество "Магнит"</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности <u>аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом</u> Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Публичное акционерное общество / Частная собственность</u> Единица измерения: тыс. руб.	Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКВЭД 2 _____ по ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Коды</th> </tr> <tr> <td colspan="3">0710002</td> </tr> <tr> <td>31</td> <td>12</td> <td>2022</td> </tr> <tr> <td colspan="3">70771130</td> </tr> <tr> <td colspan="3">2309085638</td> </tr> <tr> <td colspan="3">68.20.2</td> </tr> <tr> <td>12247</td> <td colspan="2">16</td> </tr> <tr> <td colspan="3">384</td> </tr> </table>	Коды			0710002			31	12	2022	70771130			2309085638			68.20.2			12247	16		384		
Коды																										
0710002																										
31	12	2022																								
70771130																										
2309085638																										
68.20.2																										
12247	16																									
384																										

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За отчетный 20 22 г. ³	За отчетный 20 21 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	713 122	712 086
	Себестоимость продаж	2120	(51 392)	(67 674)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	661 730	644 412
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(1 127 565)	(1 595 530)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(465 835)	(951 118)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	57 504 000
	Проценты к получению	2320	6 035 406	6 103 836
	Проценты к уплате	2330	(4 977 999)	(5 649 884)
	Прочие доходы	2340	85 123	305 161
	Прочие расходы	2350	(396 148)	(273 160)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	280 547	57 038 835
	Налог на прибыль ⁷	2410	(8 509)	40 321
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(42 292)	(-)
	отложенный налог на прибыль	2412	33 783	40 321
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	272 038	57 079 156

Рисунок Б.1-Отчет

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2021 год

(в ред. Приказов Минфина России
от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н,
от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах за отчетный год 20 21 г.

	Дата	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>Публичное акционерное общество "Магнит"</u>	31	0710002	12	2021
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	70771130		
Вид экономической деятельности <u>аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом</u>	ИНН	2309085638		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Публичное акционерное общество / Частная собственность</u>	по ОКВЭД 2	68.20.2		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКФС	12247	16	
	по ОКЕИ	384		

Показатель ¹	Наименование показателя ²	Код	За <u>отчетный</u> 20 <u>21</u> г. ³	За <u>отчетный</u> 20 <u>20</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	712 086	787 443
	Себестоимость продаж	2120	(67 674)	(64 329)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	644 412	703 114
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(1 595 530)	(940 414)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(951 118)	(237 300)
	Доходы от участия в других организациях	2310	57 504 000	27 810 000
	Проценты к получению	2320	6 103 836	6 659 308
	Проценты к уплате	2330	(5 649 884)	(5 609 800)
	Прочие доходы	2340	306 161	13 976
	Прочие расходы	2350	(273 160)	(376 440)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	57 038 835	28 259 743
	Налог на прибыль ⁷	2410	40 321	(132 190)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(-)	(132 894)
	отложенный налог на прибыль	2412	40 321	704
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	57 079 156	28 127 553

Рисунок В.1-Отчет