

## УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ОАО «ЛЕНТА»

В логистическом менеджменте важную роль играет понятие «цепь поставок». Цепь поставок – определенное количество независимых компаний, вовлеченных в поиск материалов, производство и физическое распределение для конечных потребителей. Одним из основных организационных аспектов создания цепей поставок является формирование ее структуры [1].

ОАО «Лента» г. Могилев – крупнейший производитель текстильной галантереи в Республике Беларусь. Успешное сочетание полувекового опыта работы на рынке текстиля и применение современных технологий производства позволяет выпускать высококачественную продукцию [2].

На рисунке 1 показана схема цепи поставок ОАО «Лента».

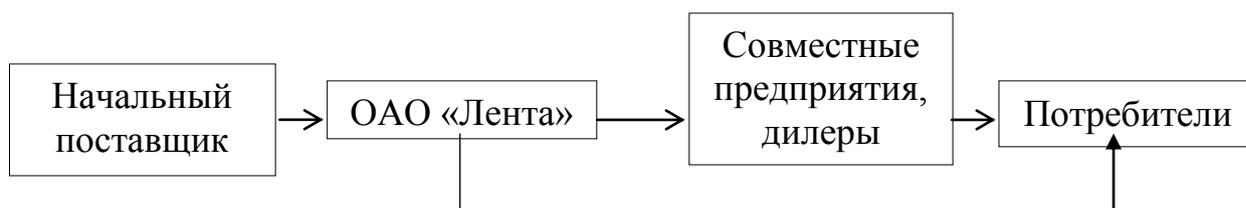


Рисунок 1 – Схема цепи поставок

Как видно из рисунка 1, цепь поставок на ОАО «Лента» состоит в основном из 3 звеньев, а именно начального поставщика, самого предприятия и потребителей, иногда привлекаются совместные предприятия и дилеры.

Деятельность отдела сбыта ОАО «Лента» регламентируется Положением об отделе сбыта. Отдел сбыта является самостоятельным структурным подразделением. ОАО «Лента» реализует свою продукцию как на внешний рынок, так и на внутренний. В таблице 1 представлены сведения об отгруженной продукции за 2017-2018 г. на внутренний рынок.

Таблица 1 – Сведения о количестве отгруженной продукции за 2017-2018 г. на внутренний рынок

Наименование продукции	2017 г.		2018 г.		Индекс изменения	
	тыс.шт. (тыс.м)	тыс.р.	тыс.шт. (тыс.м)	тыс.р.	по количеству	по стоимости
1	2	3	4	5	6	7
Текстильная галантерея	46 459,3	5 877,5	45 502,6	7 528	0,98	1,28
Полотно гардинное	3 123,5	3 961,4	2 807,4	3 997,3	0,9	1,009
Штучные гардинные изделия	272,3	1 351,8	156,2	1 277,3	0,57	0,94

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
Медицинские перевязочные материалы	6 764,1	3 421,9	7 170	4 622,5	1,06	1,35
Комплекты штор	10,1	629,2	9,9	774,9	0,98	1,23
Итого	–	15 241,8	–	18 200	–	–

Сравнив отгрузку за 2017 – 2018 гг. на внутренний рынок, был сделан вывод, что в 2018 г. было отгружено на 2 958,2 тыс.р. больше, чем в 2017 г. Также видно, что выручка от всех перечисленных видов продукции, кроме штучные гардинных изделий, в 2018 г. составила больше, чем в 2017 г.

В таблице 2 отображены данные о ценах при экспорте готовой продукции.

Таблица 2 – Сведения о ценах при экспорте продукции за 2017-2018 гг.

В тысячах рублей

Наименование продукции	В РФ		В Украину		В страны дальнего зарубежья, Армению, Молдавию, Туркмению, Казахстан и страны Балтии		Итого по продукции	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Текстильная галантерея	13 359,2	18 409,2	828,6	1 163,3	237,9	404,85	14 425,7	19 977,35
Гардинное полотно	250,4	190,2	28,4	40,7	23,5	35,7	302,3	266,6
Штучные гардинные изделия	1 766,9	2 106,5	44	50,4	–	–	1 810,9	2 156,9
Медицинские перевязочные материалы	250,4	146	–	–	–	–	250,4	146
Комплекты штор	121,1	–	–	–	7,3	6,6	128,4	6,6
Итого по странам	15 748	20 851,9	901	1254,4	268,7	447,15	16 917,7	22 553,45
Удельный вес по странам,%	93,08	92,46	5,33	5,56	1,59	1,98	100	100

Из таблицы 2 следует, что большую выручку ОАО «Лента» на внешнем

рынке получает из РФ, а именно 15 748 тыс. р. в 2017 г. и 20 851,9 тыс.р. Также видно, что наибольшую выручку приносит отгрузка текстильной галантереи, а именно 14 425,7 тыс. р. в 2017 г. и 19 977,35 тыс.р. в 2018 г.

Структура реализации работ (услуг) представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура реализации продукции за 2016-2018 гг.

В процентах

Структура	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Внутренний рынок	46,5	47,4	44,7
Внешний рынок	53,5	52,6	55,3
Итого	100	100	100

Как видно из таблицы 3, на протяжении 2016-2018 гг. удельная доля больше приходится на реализацию продукции на внешний рынок, чем на внутренний, в 2018 г. доля реализации продукции ОАО «Лента» составила 44,7 % и 55,3 % соответственно на внутренний и внешний рынок.

Посредники ОАО «Лента» представлены следующими предприятиями: ООО «НПО «Легпромторг» (посредник № 1), ООО «Лента» в Московской обл. Октябрьский (№ 2), ООО «Текстиль Центр» (№ 3), ООО «Лента» в г. Н-Новгород (№ 4), «Ютекс+» (№ 5), ООО «Лента» в г. Санкт-Петербурге (№ 6), ООО «Текстиль Контракт» (№ 7). Методика оценки деятельности посредников, которая будет использоваться – использование мнение экспертов (таблицы 4-6).

Таблица 4 – Оценки посредникам, выставленные экспертом № 1

Критерий оценки	Вес	Номер посредника						
		1	2	3	4	5	6	7
Объем закупок	0,3	6	10	7	4	5	7	7
Прибыльность работы	0,45	5	9	7	3	5	7	6
Финансовая стабильность посредника	0,25	6	9	7	5	7	7	6

Таблица 5 – Оценки посредникам, выставленные экспертом № 2

Критерий оценки	Вес	Номер посредника						
		1	2	3	4	5	6	7
Объем закупок	0,3	7	10	6	4	6	8	7
Прибыльность работы	0,45	6	9	7	4	6	7	8
Финансовая стабильность посредника	0,25	8	9	7	6	7	8	7

Таблица 6 – Оценки посредникам, выставленные экспертом № 3

Критерий оценки	Вес	Номер посредника						
		1	2	3	4	5	6	7
Объем закупок	0,3	6	9	7	4	6	7	8
Прибыльность работы	0,45	8	9	7	6	7	8	7
Финансовая стабильность посредника	0,25	7	9	5	6	6	8	6

Далее определялась усредненная оценка по всей группе параметров каждого посредника. Если усредненная оценка попала в интервал от 1 до 3,75, то предприятию следует отказаться от услуг посредника. Попадание в интервал от 3,76 до 5,5 говорит о необходимости жесткого контроля за деятельностью посредника и поиска возможной замены. Если итоговая оценка находится в интервале от 5,6 до 8,25 то необходим стандартный контроль за деятельностью посредника и маркетинговая поддержка. Оптимальный для предприятия посредник имеет усредненную оценку в интервале от 8,26 до 10. С этим посредником необходимо усиленно развивать конструктивные отношения.

Усредненные оценки посредникам представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Усредненные оценки посредникам

	Номер посредника						
	1	2	3	4	5	6	7
Усредненная оценка	6,5	9,2	6,73	4,57	6,07	7,42	6,9

В интервал от 3,76 до 5,5 попал посредник ООО «Лента» в г.Н-Новгород (4,57). За деятельностью данного посредника необходим жесткий контроль, а также возможен поиск замены.

В интервал от 5,6 до 8,25 попали посредники ООО «НПО «Легпромторг» (6,5), ООО «Текстиль Центр» (6,73), «Ютекс+» (6,07), ООО «Лента» в г. Санкт-Петербурге (7,42), ООО «Текстиль Контракт» (6,9). Стратегия взаимодействия с ними следующая: необходим стандартный контроль за их деятельностью, а также маркетинговая поддержка.

Посредник ООО «Лента» в Московской обл. Октябрьский (9,2) попал в интервал от 8,26 до 10. Он является оптимальными посредниками в настоящее время для предприятия ОАО «Лента» необходимо направить все усилия на развитие конструктивных отношений с ними.

В таблице 8 рассчитаны показатели функционирования цепи поставок на ОАО «Лента» за 2016-2018 гг.

Таблица 8 – Показатели функционирования цепи поставок на ОАО «Лента»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, (+,-)		Темп роста, %	
				2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
				от 2016 г.	от 2017 г.	к 2016 г.	к 2017 г.
Генерируемый доход в цепи поставок, тыс.р.	11 151	14 018,6	16 623,8	2 867,6	2 605,2	125,72	118,58
Вложения, необходимые для функционирования цепи поставок, тыс.р.	27 894	29 286	32 998	1 392	3 712	104,99	112,67

Из таблицы 8 видно, что генерируемый доход в цепи поставок с каждым годом увеличивался и в 2018 г. составил 16 623 тыс.р., что больше 2017 г. на 18,58%, это является положительной тенденцией, так как этот показатель представляет количество новых денег, поступающих в цепь поставок.

Транспорт непосредственно связан с перевозками груза. Для отслеживания нахождения автомобиля с грузом целесообразно внедрить на предприятие GPS-трекеры. Внедрение системы мониторинга транспорта на любом предприятии, независимо от размера автопарка, повышает эффективность использования и снижает эксплуатационные расходы всего предприятия.

Как показывает статистика пользователей системы мониторинга, расход топлива при грамотном и последовательном мониторинге транспорта уменьшается на 25 – 30 %. Используя эти цифры, можно определить выгоду от внедрения системы мониторинга. Статистика показывает, что расход топлива уменьшается в среднем с 20 до 16 литров топлива на 100 километров пробега [4]. При среднем ежедневном пробеге одного автомобиля 700 км, предполагая, что он работает 30 дней удастся сэкономить:

$$\text{Э} = (30 \times 20 \times 7) - (30 \times 16 \times 7) = 840 \text{ л. топлива/месяц.}$$

При цене топлива в 1,7 рублей за литр составляет 1 428 рублей в месяц, что за год даст экономию 17 136 р. Стоимость одного трекера составляет 286,9 р. Для внедрения системы мониторинга на предприятии на каждый автомобиль необходимо установить оборудование (GPS-трекер). При текущей розничной цене популярных автомобильных GPS-трекеров и абонентской плате (17,5 р. в месяц) за подключение к системе мониторинга получается, что одна только экономия топлива способна окупить мониторинг транспорта, а ведь есть ещё множество факторов, влияющих на успех транспортного подразделения, на которые мониторинг транспорта влияет самым непосредственным образом.

#### Литература

- 1 Логистические цепи, каналы и сети // Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/193167/logistika/logisticheskie\\_tsepi\\_kanaly\\_seti](https://studme.org/193167/logistika/logisticheskie_tsepi_kanaly_seti). – Дата доступа: 25.02.2020.
- 2 О предприятии ОАО «Лента» // ОАО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lentabel.by/about.aspx>. – Дата доступа: 25.02.2020.
- 3 Маркетинг на предприятии // Электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-39/73.htm>. – Дата доступа: 25.02.2020.
- 4 Мониторинг транспорта: эффективность внедрения // Система ГЛОНАСС и GPS мониторинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gpshome.ru/monitoring\\_transporta\\_effect](http://www.gpshome.ru/monitoring_transporta_effect). – Дата доступа: 25.02.2020.