МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный аграрный университет»
Институт заочного образования и повышения квалификации
Кафедра экономики

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
Повышение эффективности распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт» г. Новосибирск

Обучающийся:
гр. 4531 Т.И. Белянин

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль Логистика и управление цепями поставок

Руководитель ВКР от
Новосибирского ГАУ:
С.М. Баскаков

Новосибирск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....3
1 Теоретические основы распределения продукции.....5
1.1 Понятие и способы организации распределительной логистики.....5
1.2 Показатели эффективности распределительной логистики и направления ее совершенствования.....11
2 Анализ распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт».....17
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.….17
2.2 Особенности организации распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт».....22
2.3 Оценка и основные проблемы распределения продукции в компании.….29
3 Рекомендации по повышению эффективности распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт».....40
3.1 Направления повышения эффективности распределения продукции компании.....40
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....50
Заключение.....61
Список использованных источников.....66

ВВЕДЕНИЕ

Прибыль любой коммерческой организации создается за счет продаж, что требует доведения продукции до конечного потребителя, причем, независимо от звена распределительной цепи, в котором находится организация, она заинтересована в востребованности продукции конечными покупателями. Это требует выработки эффективной стратегии распределительной логистики, при которой товар доводится до покупателей наиболее рациональным, с точки зрения экономии средств и своевременного удовлетворения запросов способом.

Особое значение распределительная логистика приобретает для организаций, ориентированных на широкие продажи, не предполагающие наличия только одного партнера. Подобный подход к распределению продукции более рационален, поскольку снижает зависимость от поставок единственному покупателю, несмотря на дополнительные распределительные расходы, он позволяет, как правило, охватить более значительную долю рынка, этим способствуя увеличению продаж. Тем не менее, выстраивание такой распределительной цепи требует именно выстраивания каналов распределения, при котором организация осуществляет контроль не только над поставками следующему на очереди участнику в цепи поставок, обеспечивающей доведение продукции от производителя до конечного покупателя, но и над всеми последующими этапами распределения.

В значительной мере эту необходимость продемонстрировали современные условия, когда, под влиянием карантинных ограничений, значительная часть торговых организаций приостановила деятельность, как следствие, продажи сократились, но спрос продолжил существовать, пусть и в меньшем объеме. В подобной ситуации многим производителям, а также участникам распределительных цепей потребовалось в короткие сроки адаптировать распределительную логистику к реальным условиям рынка.

Иными словами, актуальность исследования определяется необходимостью более эффективного функционирования распределительной

логистики организации в условиях перераспределения спроса, произошедшего, в том числе под влиянием карантинных ограничений.

Целью данной работы является обоснование рекомендаций по повышению эффективности распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт».

Задачами работы являются:

– исследование понятия и способов организации распределительной логистики;

– характеристика основных показателей эффективности распределительной логистики и способов ее совершенствования;

– анализ распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт»;

– разработка рекомендаций по повышению эффективности распределительной логистики в ООО «Трейд+комфорт».

Объектом исследования является распределение материальных потоков ООО «Трейд+комфорт» по доставке средств гигиены и иной бытовой продукции в гостиницы г. Новосибирска.

Предметом исследования является оптимизация логистических бизнес-процессов компании.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ

1.1 Понятие и способы организации распределительной логистики

Исходное понимание категории распределительной логистики связано с представлениями о необходимости продажи товаров различными способами в их разумном сочетании, исходя из сбытовой эффективности каждого канала распределения, а также затрат, которые осуществляет производитель для реализации продукции в каждом из каналов. Такое понимание соответствует сбытовой концепции логистики распределения, поскольку отражает исключительно ее роль в обслуживании сбытовых операций, при этом функции установления связей, обслуживаемых логистикой распределения, передаются, как правило, сбытовому подразделению организации. Непосредственно логистика распределения отвечает только за выполнение операций, связанных с отгрузкой продукции [24, с. 15].

Подобная концепция длительное время существовала в практике бизнеса, поскольку отсутствовала потребность в более совершенном управлении материальными потоками, одной из причин выступали сравнительно небольшие объемы отгрузок продукции, устойчивость каналов поставок. Ситуация кардинально изменилась только с активным развитием международной торговли, что являлось прямым следствием сокращения транспортных затрат под влиянием новых технологий, но за этим последовало не только значительное увеличение продаж крупнейших международных корпораций, возникла необходимость управления сложными по структуре материальными потоками [38, с. 119].

Именно развитие международной торговли послужило основой для становления современной концепции распределения продукции, в последующем продемонстрировавшей положительный эффект и на национальном уровне, поскольку организация, более рационально поставляющая товары конечным покупателям, приобретает конкурентные

преимущества, одновременно пользуется дополнительными выгодами, связанными с экономией на распределении [4, с. 49].

Именно осознание экономических выгод и стремление к их более активному использованию следует считать основным фактором развития современных подходов к управлению распределением продукции, элементами которых, помимо гибкого регулирования объемов поставок в различных каналах распределения, следует считать логистический сервис. Это отдельный элемент управления распределением продукции, поскольку он связан с дополнительными услугами, необходимыми для лучшего использования преимуществ при доведении товаров до покупателя.

Представленные положения могут быть представлены в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Концепции распределения продукции

Концепция	Элементы
2PL	– только обслуживающие функции логистики по отношению к сбыту – отсутствует возможность принятия логистическим подразделением решений относительно каналов распределения
3PL	– независимость логистического подразделения – ориентация логистики на эффективность (по затратам) – возможность выстраивания сложных каналов распределения (уровни, количество партнеров)
4PL	– логистический сервис (учет продукции, согласование объемов поставок, регулирование объемов, специальные услуги, например, нанесение штрих-кодов, информации для конкретной страны) – интегрированное распределение продукции (связь транспорта и хранения, консолидация материальных потоков при распределении) – передача части функций распределения третьей стороне (сокращение затрат производителя за счет логистики как услуги) – управление распределением продукции как материальным потоком (целевыми показателями становятся периодичность отгрузки, ритмичность поставок, время доставки, объемы и оборачиваемость запасов) – распределение продукции как отдельный бизнес (большая гибкость каналов распределения при меньших относительных затратах)
5PL	– создание электронных платформ (агрегаторы) – связь мелких участников рынка (производители, поставщики отдельных логистических услуг) через платформы – использование оптимизационных решений (нейронные сети позволяют встраивать распределение продукции с учетом поддержания оптимальных запасов, RFID, использование IoT на этапе стыковки отдельных участников цепи распределения) [26, с. 99] – концепция LTL (сокращение пробега транспортных средств и увеличение загрузки за счет консолидации товарных потоков) [23, с. 225]

Представленные концепции распределения продукции позволяют сделать вывод о ее переходе от распределения как сбыта, выстраиваемого на основе основного канала и контролируемого производителем, к более гибким структурам, во многих аспектах реализации которых значительную роль играют информационные решения, обеспечивающие более рациональное осуществление распределительных расходов и поддерживающие эффективные решения в отношении запасов и каналов распределения, в том числе, для мелких производителей. Ключевыми особенностями современного распределения продукции, по сравнению с концепциями, существовавшими ранее, выступает ориентация на мелкий бизнес и экономия средств на самой логистике распределения, а не только на запасах, что было характерно для 4PL логистики.

Все это позволяет уточнить определение распределение продукции, ориентируясь также на современные подходы к его пониманию, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Определения распределения продукции

Автор	Определение
Е.К. Козлова, Е.А. Пузанова	«Комплекс взаимосвязанных между собой функций, за счет которых обеспечивается распределение материального потока между оптовыми покупателями продукции» [22, с. 49]
П.В. Локтионов	«Управление материальными потоками, связанными с доведением продукции до конечного потребителя» [28, с. 165]
Д.И. Заруднев, К.Т. Абраева	«Комплекс операций по управлению материальными потоками готовой продукции, включая транспортировку и складирование, а также нематериальными операциями, связанными с доведением продукции до конечного потребителя в соответствии с его запросами и пожеланиями» [15, с. 38]
В.Н. Тисунова, М.Н. Рубанов	«Совокупность логистических решений, направленных на доведение готовой продукции до конечного потребителя в соответствии с приоритетами сбытовой стратегии компании и исходя из наибольшей эффективности затрат на управление материальными потоками» [42, с. 229]

В представленных определениях распределение продукции рассматривается с точки зрения логистических функций либо процессов, указывается на необходимость формирования стратегии распределения, обоснованно отмечается необходимость разумного подхода к осуществлению

распределительных затрат, а также на связь управления распределением с интересами покупателей. Все это позволяет уточнить понятие распределения продукции, представив его в следующем варианте.

Распределение продукции можно определить как способ организации материальных потоков организации по отношению к конечному потребителю, обеспечивающий экономическую эффективность с точки зрения объемов продаж и затрат на логистику, в основе которого лежат решения относительно уровней и каналов распределения, взаимодействия с конкретными партнерами, используемых процессов и технологий, управления сервисом и информацией.

Дополняться эти решения могут и другими составляющими, но, в целом, современная логистика распределения основывается именно на перечисленных элементах. Исходя из определения, можно судить об отдельных элементах распределения продукции, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Элементы распределения продукции

Элемент	Описание
1	2
Стратегия	Современная распределительная логистика отличается от 4PL концепции, поэтому стратегии можно представить следующим образом: – интеграция. Организация контролирует все этапы распределения продукции. Обычно это стратегия крупного бизнеса [3, с. 15] – построение распределительной цепи. Организация является только звеном распределительной цепи
Уровни	– одноуровневый канал. Материальный поток доводится самой организацией до потребителя в один или несколько этапов (через распределительные склады или напрямую в торговые подразделения с производственного склада) – многоуровневый канал. Материальный поток обслуживают независимые участники, распределение продукции между которыми завершается конечными потребителями, существенного изменения свойств товара не происходит [6, с. 125]
Каналы	– распределительная концентрация. Используется только один способ распределения, например, только через торговые сети или фирменные магазины. Преимуществом является значительная оптимизация затрат по распределительной логистике, но такие каналы распределения, часто, недостаточно гибки [12, с. 294] – распределительная диверсификация. Сочетаются несколько способов распределения продукции, например, часть товаров отгружается оптовым покупателям, а часть реализуется напрямую через Интернет-магазин. Преимуществом выступает более высокая гибкость по отношению к покупателю, но недостаток связан с более высокими расходами относительно стоимости обслуживаемого материального потока [31, с. 22]

Окончание таблицы 3

1	2
Взаимодействие	– сбытовые отношения. Распределение ограничивается только куплей-продажей продукции, недостатком выступает отсутствие информации, необходимой для эффективного управления запасами – партнерские отношения. Налаживаются долгосрочные деловые связи, что позволяет получать значимую информацию о предпочтительных объемах поставок и характеристиках товаров – отношения интеграции. Все участники распределительной цепи связаны меду собой, имеют возможность взаимодействия на различных уровнях, как правило, через информационный обмен или корпоративные каналы. Примером служит фирменная сеть дистрибуции (контроль производителем состояния запасов на оптовых складах дистрибуторов, возможность передачи части запасов от одного дистрибутора к другому)
Процессы	– распределение на основе поставок. Основу процесса составляет поставка необходимого объема запасов следующему участнику распределительной цепи – распределение на основе заявок. Процесс строится на основе обмена заявками между участниками цепи распределения – распределение через покупки. Взаимодействие ведется с конечным покупателем, обычно через торговые платформы или Интернет-магазины В каждом из случаев различается перечень операций для передачи продукции покупателю, как следствие, характер управления материальными потоками. Процессы распределения могут различаться и с точки зрения конкретных элементов организации, поскольку, например, обслуживание заявок может вестись через диспетчера или через специальное приложение, распределение на основе поставок может осуществляться на основе прямых маршрутов или сетевым способом [27, с. 38]
Технологии	Технологии следует рассматривать не по конкретным видам, а по конкретным элементам: – материальная инфраструктура. Складское погрузочное оборудование, транспорт, технологии стыковки – информационная инфраструктура. Приложения, платформы, технологии информационного обмена
Сервис	– распределение как элемент деятельности. Материальные потоки распределяются в соответствии с концепцией 3PL логистики – распределение как услуга. Распределение продукции основано на передаче части функций третьей стороне, которая дополнительно поставляет услуги, необходимые для более эффективного принятия решений по распределению (объемы, каналы, в некоторых случаях свойства товаров)
Информация	– информационный обмен. Все участники распределительной цепи связаны только между собой, информационный поток связан с продажами – информационные платформы. Существует общий доступ к информации, относящейся к распределению (предложения поставщиков услуг и производителей, объемы, цены, иногда продажи), дополнительные выгоды за счет поддержки управленческих решений в области распределения

Стратегическая составляющая распределения продукции отличается от решений, связанных с уровнями распределительной логистики, поскольку стратегия интеграции необязательно требует обслуживания всего товарного потока самой организацией, даже с привлечением сторонних поставщиков услуг, это может быть и дистрибуция. Распределительная цепь также необязательно связана с несколькими уровнями распределения, если производитель действует через распределительную платформу, при этом часть функций логистики передана внешним поставщикам распределительных услуг [7, с. 225].

Иначе говоря, организация распределения продукции сегодня приобретает дополнительную гибкость, но, одновременно, отличается и большей сложностью, поскольку существует множество способов распределения продукции.

В сетевой модели и при гибком распределении управляющая компания контролирует только оптовое распределение продукции, при различных моделях дистрибуции контроль устанавливается над всеми цепями поставки, но, в целом, происходит более тесное взаимодействие между участниками распределительных отношений независимо от способа регулирования материальных потоков, поскольку это приносит выгоды всем участникам распределительной цепи.

Таким образом, предложено определение распределения продукции, рассмотрены различные варианты его организации. Распределение продукции можно определить, как способ организации материальных потоков организации по отношению к конечному потребителю, обеспечивающий экономическую эффективность с точки зрения объемов продаж и затрат на логистику, в основе которого лежат решения относительно уровней и каналов распределения, взаимодействия с конкретными партнерами, используемых процессов и технологий, управления сервисом и информацией. Организация распределения может быть основана на интеграции в управлении продажами либо, напротив,

обеспечиваться построением цепи поставок, но, в любом случае, для современного управления распределением продукции характерно более тесное взаимодействие между всеми участниками, что обеспечивает гибкость логистики, в том числе, с точки зрения управления запасами.

1.2 Показатели эффективности распределительной логистики и направления ее совершенствования

Поскольку распределительная логистика напрямую связана с продажами, о ее эффективности следует судить, в первую очередь, по критерию стоимости продукции, доведенной до конечного потребителя либо, в зависимости от организации логистики распределения, исходя из объема отгруженных следующему участнику распределительной цепи товаров. Критерием эффективности распределительной логистики следует считать и затраты на управление товарными потоками, включая транспортные и складские расходы, необходимые для поддержания необходимых запасов. Эти показатели наиболее точно отражают эффект, который создает распределительная логистика для организации, но, поскольку бизнес заинтересован в повышении эффективности распределения как одном из источников дополнительной прибыли, необходимо учитывать и конкретные условия, влияющие на достижение этих целевых параметров. Именно поэтому существует множество вспомогательных показателей эффективности логистики распределения.

Непосредственно оценка эффективности распределения продукции может вестись исходя из показателей продаж, затрат и состояния запасов. При этом эффективность распределения учитывает, как показатели продаж, так и затраты, а оценка эффективности с точки зрения запасов дает представление о структуре продаж организации [46, с. 119].

Это позволяет описать последовательность анализа эффективности распределительной логистики, составляющего основу для ее оптимизации. Первый этап должен быть связан с характеристикой распределительной модели

и сопутствующих ее реализации процессов, поскольку, не имея представления о конкретном способе управления распределением продукции, невозможно обоснованно сделать выводы относительно причин сдвигов в области объемов продаж либо затрат на распределительную логистику. Этап включает оценку распределительных процессов с точки зрения их рациональности, поскольку для каждой логистической операции необходимо осуществление затрат, как следствие, исключение не обоснованных, с точки зрения конечного результата этапов, выступает источником повышения эффективности распределения продукции.

Анализ продаж является следующим этапом, включает следующие элементы [29, с. 97]:

– динамика продаж:

$$Тр_{ПР} = ТО_{отч}/ТО_{пред}, \quad (1)$$

где $Тр_{ПР}$ – темп роста продаж;

$ТО_{отч}$ – отчетный показатель товарооборота;

$ТО_{пред}$ – показатель товарооборота в предыдущем периоде;

– динамика продаж в постоянных ценах. Используется следующий вспомогательный показатель:

$$ТО_{отчр} = ТО_{отч}/I_{Ц}, \quad (2)$$

где $ТО_{отчр}$ – отчетный товарооборот в реальном выражении;

$I_{Ц}$ – индекс цен относительно предыдущего периода.

Желательно использование расчета динамики в постоянных ценах, поскольку логистика распределения обслуживает материальные потоки, а продажи являются только их стоимостной оценкой, поэтому увеличение показателя продаж за счет повышения цен может свидетельствовать о росте эффективности бизнеса, но не о повышении эффективности распределения продукции.

В реальном выражении динамика продаж оценивается следующим образом [47, с. 339]:

$$Тр_{ПРр} = ТО_{отчр}/ТО_{пред}, \quad (3)$$

где $Тр_{ПРр}$ – темп роста продаж в реальном выражении;

– структура продаж:

$$Спр_i = Пр_i/Т_О, \quad (4)$$

где $Спр_i$ – доля товарной группы в объеме продаж;

$Пр_i$ – продажи в товарной группе;

$Т_О$ – товарооборот.

В динамике структура продаж может перераспределяться в пользу определенных товарных групп, увеличение доли которых в общем объеме свидетельствует о большей востребованности потребителями именной этой продукции, а, если данные товары поставляются через отдельный канал распределения, это является признаком его большей эффективности;

– структура продаж по каналам распределения:

$$Дк_i = Пк_i/Т_О, \quad (5)$$

где $Дк_i$ – доля канала распределения;

$Пк_i$ – продажи в канале распределения.

Увеличение доли отдельного канала распределения может свидетельствовать о его возрастающей роли в управлении распределительной логистикой, но при этом следует учитывать состав партнеров в этом направлении. Если имеется только один покупатель этого вида, при этом на нем сосредоточена значительная часть продаж организации, в перспективе это может отрицательно сказаться на эффективности распределения продукции.

Следовательно, после описания основных особенностей процессов распределения товаров, реализуемых организацией, наступает очередь анализа показателей продаж, учитывающего их динамику, в том числе, в реальном выражении, а также распределение по товарным группам и каналам распределения.

В отдельных случаях структура продаж может анализироваться и по другим значимым критериям, например, если организация одновременно является звеном в распределительной цепи и сама занимается производством,

следует учесть соотношение объемов продаж по отношению организации к производству. Сокращение «фирменной» продукции в создаваемом организацией материальном потоке может являться свидетельством низкой эффективности управления распределением в целом, поскольку распределительная логистика должна создавать выгоды для всего бизнеса. Обычно производственная деятельность обеспечивает более высокую рентабельность, чем торговля [39, с. 348].

Оценка затрат организации, в целом, включает те же элементы, что и анализ показателей распределения продукции, но отличается рядом особенностей [34, с. 117]:

– динамика затрат:

$$Тр_З = З_{отч}/З_{пред}, \quad (6)$$

где $Тр_З$ – темп роста распределительных затрат;

$З_{отч}$ – отчетные затраты на распределение продукции;

$З_{пред}$ – затраты предыдущего периода;

– анализ распределительных затрат по составу:

$$Дз_i = З_i/З, \quad (7)$$

где $Дз_i$ – доля распределительных затрат отдельного вида;

$З_i$ – сумма данного вида затрат.

Структура распределительных расходов зависит от особенностей организации, но, в целом, она описывается элементами, представленными в таблице 4.

Таблица 4 – Элементы распределительных расходов организации [30, с. 94]

Группа	Виды	Описание
1	2	3
Доставка	– содержание штата	Оплата труда водителей, а также других работников, прямо отвечающих за доставку продукции покупателям, например, экспедиторов
	– топливо	Затраты на ГСМ выделяются отдельным видом расходов, поскольку составляют значительную долю транспортных затрат
	– содержание транспорта	Эти расходы включают ТО, запасные части, аренду гаража, другие расходы, прямо относящиеся к транспортным средствам
	– прочие расходы	Все другие затраты, связанные с доставкой продукции

		покупателям

Окончание таблицы 4

1	2	3
Хранение	– штат	Оплата труда работников склада учитывается в распределительных расходах, если склад обслуживает хранение готовой продукции
	– складские расходы	Все затраты, связанные с содержанием складского комплекса, включая коммунальные услуги, аренду, амортизацию складской техники, другие подобные расходы
	– прочие затраты	Все другие затраты на содержание склада
Сбыт	– оплата труда	Заработная плата сотрудников, отвечающих за управление распределением продукции
	– накладные расходы	Все расходы, связанные с содержанием штата сотрудников, отвечающих за сбыт продукции, например, программное обеспечение, связь, командировочные расходы
Сервис	– основной сервис	Затраты по переданным функциям логистики распределения (транспортировка, хранение)
	– дополнительные услуги	Расходы на необязательные элементы логистического сервиса (информационная поддержка, приложения, учет запасов)

Состав затрат на распределение продукции, как правило, включает ее хранение, доставку покупателям, а также распределительный сервис. Кроме того, зачастую необходим штат работников, отвечающих за управление распределительной логистикой. В зависимости от структуры управления, они могут относиться как к сбытовым подразделениям, в этом случае расходы на данных работников в состав распределительных затрат не включаются, либо к подразделениям логистики. В этом случае расходы по содержанию штата относятся к логистике распределения. Критерием отнесения является участие в управлении материальными потоками организации.

Последующий этап анализа связан с оценкой эффективности распределительной логистики по соотношению продаж и затрат [35, с. 22]:

– сравнение динамики показателей продаж и распределительных расходов организации:

$$I_Э = Тр_{ПР}/Тр_З, \quad (8)$$

где $I_Э$ – индекс эффективности распределительных затрат.

Смысл этого показателя состоит в сравнении динамики товарооборота и

затрат на обслуживание связанных с ним материальных потоков. Если продажи возрастают опережающими темпами, значение показателя возрастает, что свидетельствует о повышении эффективности управления распределением продукции. В расчетах не используются показатели в постоянных ценах, поскольку индексы цен для товарооборота и затрат обычно близки;

– относительный показатель эффективности распределения:

$$П_Э = Т_О/З, \quad (9)$$

где $П_Э$ – относительный показатель эффективности распределения.

Показатель отражает соотношение распределительных затрат и создаваемого ими эффекта в виде обслуживания материальных потоков организации, его увеличение свидетельствует о повышении экономической эффективности распределения продукции. Другим вариантом оценки эффективности может служить доля распределительных затрат в совокупном объеме продаж либо полной себестоимости предприятия.

Анализ экономической эффективности распределения продукции, в сочетании с описанием распределительных процессов позволяет выделить конкретные проблемы распределительной логистики. Их решение составляет основу повышения эффективности распределения продукции.

Таким образом, оценка эффективности и последующее совершенствование распределительной логистики включают следующие этапы:

– описание основных распределительных процессов исходя из специфики бизнеса и особенностей распределения продукции;

– анализ продаж с точки зрения их динамики, а также структуры по товарным группам и каналам распределения;

– оценка величины распределительных затрат;

– расчет относительных показателей, основанных на сопоставлении параметров материальных потоков, обслуживаемых логистикой распределения, с величиной связанных с этими процессами затрат;

– выявление проблем распределения продукции в организации и обоснование возможностей повышения ее эффективности, в том числе, с

использованием современных решений.

2 АНАЛИЗ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ В ООО «ТРЕЙД+КОМФОРТ»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Трейд+комфорт» как юридическое лицо создано в 2016 г., а как бизнес действует с 1998 г. Представляет собой крупное торговое предприятие, специализирующееся на поставках продукции для гостиниц, в первую очередь, средств гигиены и расходных материалов. Организация расположена по адресу Москва, ул. Снежская, д. 6а. В Новосибирске представительство компании действует по адресу Красный проспект, д. 165/1, оф. 2. Данное подразделение отвечает только за распределение продукции, в то время как в составе управляющей компании имеются производственные мощности, использование которых обеспечивает заполнение значительной части продуктового ряда предприятия.

Характеристика продуктового ряда компании представлена на рисунке 1.

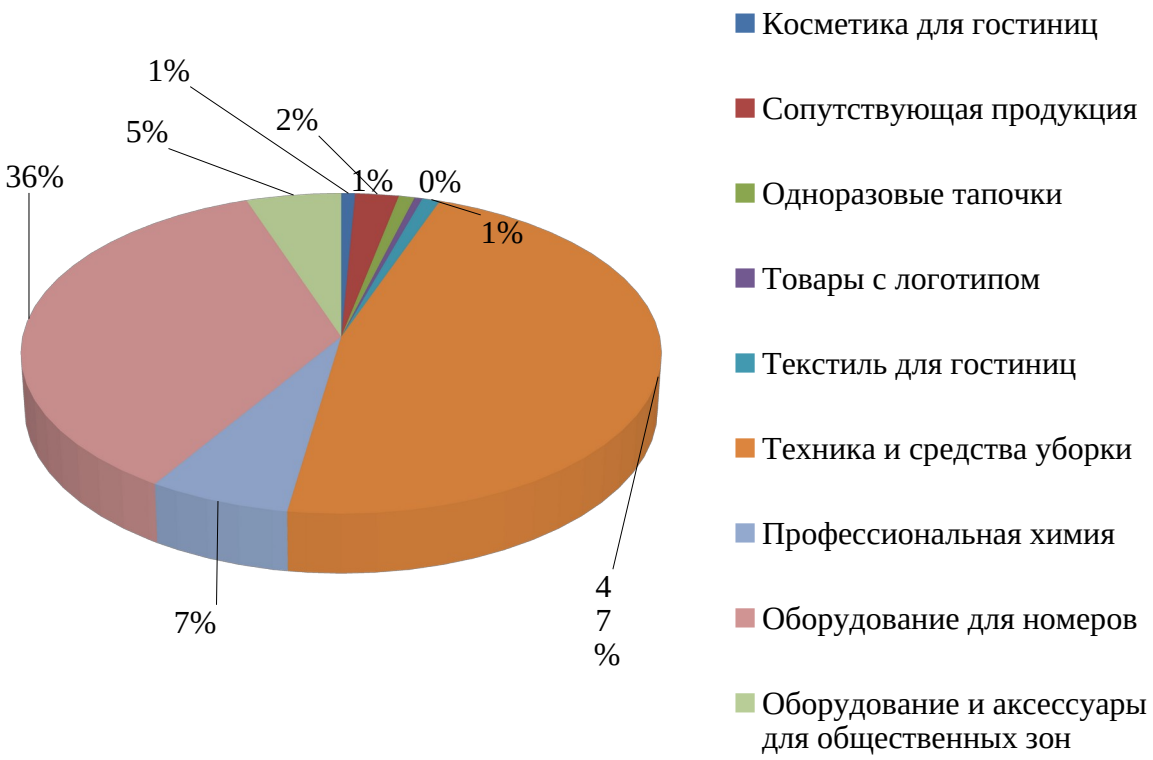


Рисунок 1 – Продуктовый ряд ООО «Трейд+комфорт» в 2020 г., ед.

К продукции, выпускаемой непосредственно ООО «Трейд+комфорт», относятся косметика и текстиль, в совокупности они составляют 5,52% всех наименований, составляющих товарный ряд компании, а наибольшее количество позиций представлено техникой и средствами уборки. Это продукция, которую ООО «Трейд+комфорт» только распределяет, выпускается она целым рядом производителей. Как следствие, ООО «Трейд+комфорт», хотя и позиционирует себя как производитель продукции для гостиниц, специализируется, в первую очередь, на распределении продукции, что подтверждается и структурой управления предприятия. Она представлена на рисунке 2.

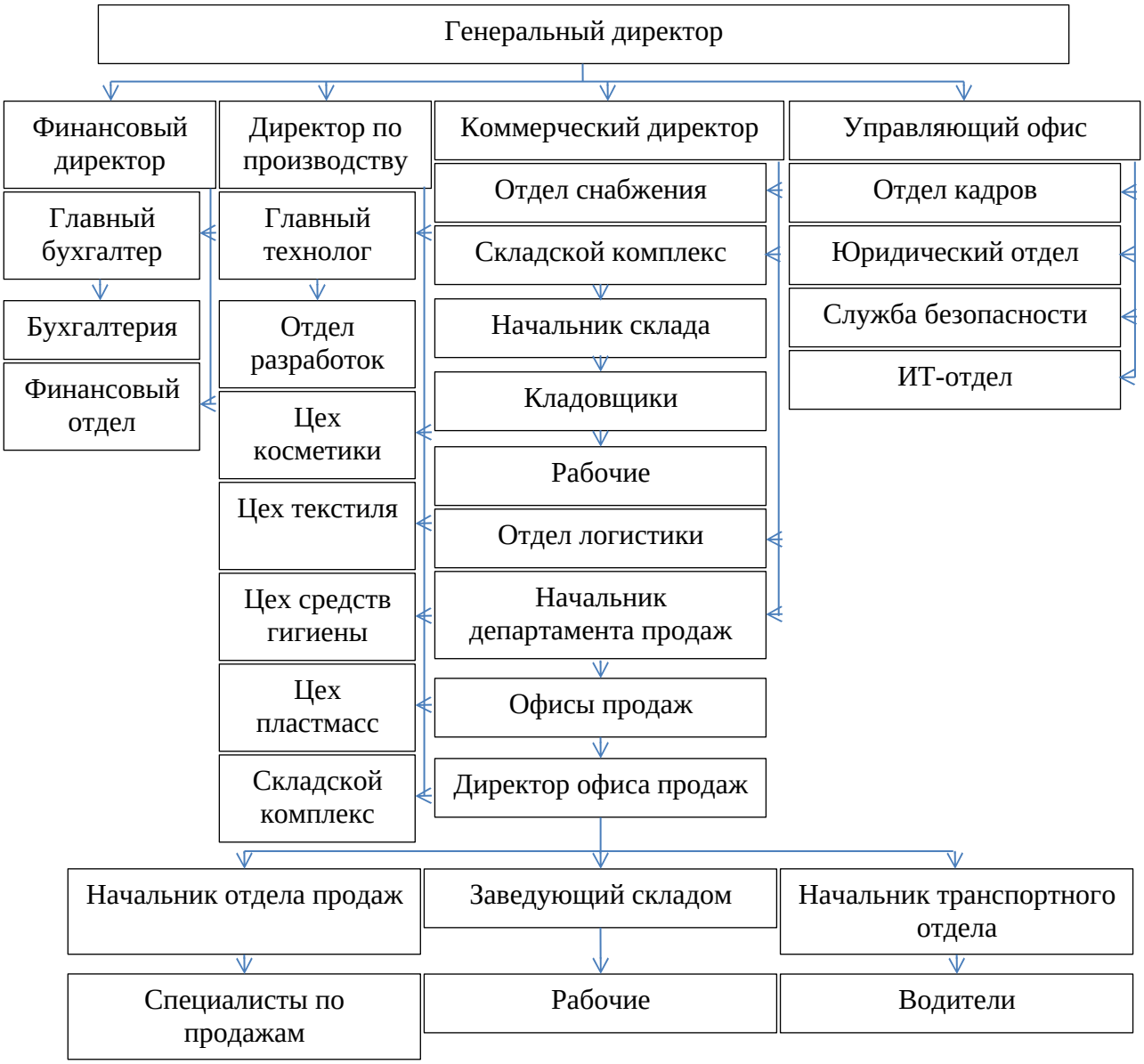


Рисунок 2 – Структура управления ООО «Трейд+комфорт»

Бизнес ООО «Трейд+комфорт» построен как группа компания, поэтому и структура управления является дивизиональной, в ней выделяются подразделения, отвечающие за управление финансированием компании, производство, распределительную логистику, а также управляющий офис компании, выполняющий функции также по отношению к подразделениям в регионах. На региональном уровне управление строится по линейно-функциональному принципу с выделением сбыта, складской и транспортной логистики.

Финансовые подразделения в составе ООО «Трейд+комфорт» обеспечивают управление финансовыми ресурсами компании, также обобщение результатов этой деятельности, контролируют движение денежных потоков и первичную документацию на уровне региональных представительств компании. Для этого используются удаленные технологии, что существенно сокращает затраты на управленческий аппарат.

В составе производственного комплекса имеются подразделения, отвечающие за выпуск продукции, хранение требующегося для этого сырья, а также подразделение разработок, отвечающее за качество продукции и оформление упаковки, кроме того, оно обеспечивает разработку перспективных товарных позиций, дополняющих продуктовый ряд компании.

Наиболее сложным по структуре является состав подразделений, находящихся в ведомстве коммерческого директора, поскольку деятельность ООО «Трейд+комфорт» ориентирована, в первую очередь, не на производство, а на распределение продукции. Отдел снабжения занимается поставками продукции для производства, а также закупкой товаров, предназначенных для последующего распределения. Складской комплекс в Москве подчинен непосредственно коммерческому директору, поскольку это наиболее крупный из складов организации, он обеспечивает отгрузки продукции по все регионы и напрямую потребителям, поскольку доля рынка ООО «Трейд+комфорт» в Москве наиболее высока, причем это наиболее емкий по объемам потребления рынок.

Отдел логистики действует только на уровне Москвы, в его составе имеются водители-экспедиторы и логисты. Распределение по Москве ведется транспортом организации, по России доставку осуществляют как транспортные средства самой компании, так и сторонние перевозчики. Логисты обеспечивают маршрутизацию и составление графиков, в том числе, при снабжении региональных подразделений предприятия, на них же возложен контроль сроков доставки продукции на склад поставщиками.

Начальник департамента продаж отвечает за управление офисами продаж, они действуют, в том числе, в Новосибирске, Красноярске, Томске, Кемерово и Сочи. Всего ООО «Трейд+комфорт» представлено в 11 регионах.

На региональном уровне офисы продаж возглавляют директоры, отвечающие за общее руководство подразделениями, в основном, обеспечивая рациональное товародвижение с точки зрения объемов сбыта продукции и контроля своевременности пополнения запасов. Сбытовые функции выполняют специалисты отдела продаж, за транспортировку товаров до покупателей отвечают водители, находящиеся в подчинении начальника транспортного отдела. Поскольку складские мощности на региональном уровне не столь велики, как в Москве, в составе складского комплекса имеются только его руководитель, выполняющий также обязанности кладовщика, и рабочие, обеспечивающие непосредственное выполнение операций с товарами.

Управляющий офис представлен отделом кадров, отвечающим, в том числе, за комплектацию сотрудниками региональных подразделений, юридическим отделом, на который возложено правовое сопровождение деятельности компании. Служба безопасности отвечает за безопасность предприятия, а ИТ-отдел обеспечивает информационное сопровождение бизнеса.

Каждое из региональных представительств действует как отдельная организация, поэтому существует возможность оценки основных экономических показателей ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске. Они представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
Выручка, тыс. руб.	223864	302542	79660	135,15	26,33	35,58
Себестоимость продаж, тыс. руб.	214462	282684	75927	131,81	26,86	35,40
Валовая прибыль, тыс. руб.	9402	19858	3733	211,21	18,80	39,70
Рентабельность по валовой прибыли, %	4,20	6,56	4,69	2,36	-1,88	0,49
Коммерческие расходы, тыс. руб.	7128	18329	8939	257,14	48,77	125,41
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2274	1529	-5206	67,24	-340,48	-228,94
Рентабельность продаж, %	1,02	0,51	-6,54	-0,51	-7,04	-7,55
Рентабельность затрат, %	0,98	0,48	-5,88	-0,51	-6,35	-6,86

Пандемия оказала критическое влияние на бизнес ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске, поскольку, по итогам 2020 г., выручка сократилась более чем в два раза, а за 2018-2020 гг. она уменьшилась на 64,42%, вслед за этим на 64,60% уменьшились и затраты организации. Основным фактором стало уменьшение товарооборота, как следствие, и стоимости закупаемых товаров. В условиях карантина не функционировала значительная часть гостиниц Новосибирска, а оставшиеся предприятия индустрии размещения столкнулись с сокращением количества гостей, как следствие, уменьшился и спрос на продукцию, необходимую для комфортного размещения постояльцев.

Поскольку сокращение выручки происходило даже опережающими темпами относительно себестоимости продаж, валовая прибыль в 2019-2020 гг. уменьшилась на 81,20%, хотя по итогам 2018-2020 гг. оно было меньшим, в сравнении с выручкой и затратами, составив только 60,30%.

Рентабельность по валовой прибыли возросла с 4,20% в 2018 г. до 4,69% в 2020 г., но это было, в основном, следствием несовпадения момента реализации и принятия к учету отдельных запасов, поэтому о повышении относительной эффективности распределения продукции не свидетельствует.

Значительное отрицательное влияние на финансовые результаты ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске оказало сокращение коммерческих расходов в течение 2020 г. только на 51,23%, поскольку оно было значительно меньшим, чем уменьшение валовой прибыли, привело к убытку, величина которого составила 6,54% выручки и 5,88% полной суммы затрат.

Хотя объемы перевозок сократились вслед за снижением спроса на продукцию ООО «Трейд+комфорт», складские расходы оставались неизменными, кроме того, в течение 2020 г. продолжался, хотя и сдерживаемый, рост цен на топливо. Все это определило крайнюю неэффективность распределительной логистики ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске с точки зрения достижения финансового результата.

Таким образом, ООО «Трейд+комфорт» занимается производством и распределением широкого перечня продукции для индустрии гостеприимства, исходя из перечня продукции, основной сферой специализации является именно распределительная логистика, на которую ориентирована и структура управления компании, построенная по дивизиональному принципу и включающая представительства во всех регионах со значительным туристским потоком. Подобная организация распределения вполне эффективно обеспечивала достижение экономических интересов управляющей компании в нормальных условиях. В период пандемии значительное сокращение спроса гостиниц на поставляемую продукцию привело к убыткам, поскольку значительная часть расходов на распределение имеет постоянный характер, как следствие, не может быть уменьшена вслед за сокращением объема продаж подразделения в регионе.

2.2 Особенности организации распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт»

Поскольку ООО «Трейд+комфорт» является крупным бизнесом со сложной структурой управления, значительная часть процессов

стандартизирована на основе внутренних регламентов, при этом возможности для управления распределительной логистикой на региональном уровне существенно ограничены. Основную роль играет управляющая компания, конкретно руководитель департамента продаж и отдел поставок. Именно они определяют целевые показатели по объемам продаж и принимают решение по перечню продукции, представленному в ассортименте региональных подразделений, руководство которых вправе принимать ограниченные решения только в отношении пополнения запасов, вслед за сокращением их объема до минимального уровня. Значимую роль в управлении распределительной логистикой играет информационная поддержка, поскольку используется общее для всей компании приложение, поддерживающее распределение продукции между подразделениями и формирование запасов.

Управление распределительной логистикой может быть представлено в виде общей последовательности с дальнейшим уточнением по каждому из этапов. Основная последовательность распределения описана в таблице 6.

Таблица 6 – Основная последовательность распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт»

Этап	Ответственный	Описание
Закупка	Отдел снабжения	Пополнение до максимума исходя из сокращения до минимального объема первой позиции продукции конкретного поставщика с выборкой до оптимального заполнения транспортного средства
Заявка	Начальник департамента продаж / директор офиса продаж	Установление целевого объема реализации по укрупненным товарным группам и решение о формировании запасов, в соответствии с представлениями об оптимальной структуре распределения, на уровне руководителя департамента продаж. Заявки на дополнительные запасы на уровне директора офиса продаж
Отгрузка	Отдел логистики	Транспортировка укрупненными партиями в соответствии с установленной номенклатурой и дополнительными заявками директора офиса продаж
Поставка	Транспортный отдел офиса продаж	Распределение транспортных средств по очередности в зависимости от загрузки и маршрута следования, сопоставление со значимостью и сроками поставок, возможность доставки сторонним поставщиком транспортных услуг
Продажа	Офис продаж	Прием заявки, комплектация, составление маршрутного листа и доставка покупателю

Основным принципом распределительной логистики в организации является формирование единого материального потока при закупках продукции или производстве с его последующим распределением по регионам, при этом в основе закупочной логистики как основы последующего распределения лежат, в первую очередь, представления руководства ООО «Трейд+комфорт» относительно эффективной структуры продаж. Дальнейшее распределение ведется в соответствии с номенклатурой, закупленной или произведенной продукции, при этом целевые показатели по продажам дополняются активным формированием запасов на уровне региональных подразделений в соответствии с решением начальника департамента продаж, а не директора регионального офиса.

Отдельные составляющие процесса «Закупка» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Процесс «Закупка»

Элемент	Описание
Остатки запасов	Предельные остатки установлены в стоимостном объеме, исходя из средних объемов продаж для каждой позиции, они контролируются приложением для управления запасами. Учитываются только остатки на складе в Москве
Выборка	Выборка проводится по принципу пополнения всех позиций поставщика, запасы которого должны быть восполнены, до максимума. Поскольку большинство поставщиков предлагает широкий перечень продукции, ведется ранжирование остатков, пополняются, в первую очередь, товарные позиции, остатки по которым близки к минимальному значению
Дополнение по позициям	Некоторые поставщики достаточно активно обновляют товарный ряд, поэтому, в дополнение к выборке на основании уже имеющихся в ассортименте ООО «Трейд+комфорт» наименований, в закупку включаются дополнительные позиции
Дополнение по объему	Расчет ведется для стандартного транспортного средства, используемого ООО «Трейд+комфорт». Это грузовые автомобили вместимостью кузова 45 куб. м (18 паллет). Перевозки ведутся, в основном, автомобилями Mercedes Atego 1218, MAN TGL и Volvo FL. Дополнительная выборка по объему ведется в отношении позиций, запасы которых, с учетом ранжирования, еще не достигают минимума, но близятся к этому уровню

С точки зрения транспортной составляющей распределительной логистики процесс «Закупка» организован вполне рационально, поскольку достигается полная загрузка транспортного средства, запасы пополняются в зависимости от спроса в последующем распределении, хотя возможным

недостатком может выступать несоответствие конечного спроса в регионах предполагаемому пополнению остатков на уровне компании в целом.

Последовательность процесса «Заявка» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Последовательность процесса «Заявка»

Элемент	Ответственный	Описание
Цели по продажам	Начальник департамента продаж	Используются данные о продажах в Москве, в том числе, по структуре, а также общие данные по компании. Исходя из этого, строится целевая структура продаж с указанием необходимого объема распределения в конкретных товарных группах
Остатки в регионе	Начальник департамента продаж	Начальник департамента продаж контролирует остатки в регионе, решение о пополнении принимается не по достижении размера запасов конкретной позиции, а исходя из общего объема запасов по стоимости, который должен быть сформирован при целевом объеме продаж
Перечень поставок	Начальник департамента продаж	Исходя из представлений о целевых продажах, а также наличия остатков на складе в Москве, формируется общая заявка на отгрузку, которая исполняется отделом логистики
Пополнение запасов	Директор офиса продаж	Директор офиса продаж вправе размещать заявки на пополнение конкретных позиций, они исполняются, в зависимости от объема, отдельной отгрузкой или дополнением составленной в соответствии с решением начальника департамента продаж партии

Последовательность процесса «Заявка», как и процесса закупочной логистики, способствует эффективному использованию вместимости подвижного состава, но, как и порядок формирования запасов, не гарантирует соответствия структуры распределяемой продукции особенностям регионального спроса, хотя, безусловно, в гостиничном бизнесе он не настолько существенно различается. Тем не менее, формальным недостатком процесса «Заявка» можно считать более низкую очередность исполнения заявок директора офиса продаж по сравнению с решениями начальника департамента продаж. В результате может возникать ситуация, когда определенные запасы отсутствуют, но поставляется продукция, не отвечающая фактическим потребностям подразделения ООО «Трейд+комфорт» в конкретном регионе.

Для распределения продукции подобная ситуация означает не только наличие невыполненных заявок, но и возможные убытки вследствие списания не востребованных покупателями наименований продукции.

Содержание процесса «Отгрузка» представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Процесс «Отгрузка»

Элемент	Ответственный	Описание
Основная заявка	Отдел логистики	Ведется расчет вместимости транспортного средства исходя из объема поставляемой продукции по заявке начальника департамента продаж
Дополнение заявки	Отдел логистики	Заявка выполняется до достижения нормативного объема заполнения либо, если она соответствует заполнению стандартного транспортного средства ООО «Трейд+комфорт», формируется отдельная отгрузка. Составляется задание на комплектацию с распределением по транспортным средствам, если количество мест превышает вместимость одной единицы подвижного состава
Комплектация	Кладовщик	Кладовщик распределяет задание на комплектацию между рабочими склада в соответствии с товарными группами, что обеспечивает эффективную маршрутизацию на складе с учетом организации зон хранения. Иначе говоря, один рабочий обеспечивает комплектацию заявки по косметике, другой формирует необходимый перечень текстиля для гостиниц. После выполнения заявок на комплектацию кладовщик контролирует их правильность и дает распоряжение на упаковку
Выдача	Кладовщик	Для сокращения времени погрузки, при упаковке продукции на паллеты используется маркировка с указанием региона, номера заявки и порядкового номера транспортного средства. Поскольку конкретная единица подвижного состава неизвестна, номер автомобиля на упаковке не указывается. Распределение по порядковым номерам необходимо, поскольку часть доставки может приходиться на транспорт организации, а часть на стороннего перевозчика

Процесс «Отгрузка» позволяет эффективно использовать возможности складской логистики, сокращает время погрузочных работ, но его недостатком является отсутствие гарантированного выполнения заявки директора офиса продаж при ближайшей отгрузке, поскольку заполнение транспортного средства вначале ведется по заявке руководителя департамента продаж, затем по заявке регионального подразделения. При отсутствии достаточного количества свободных мест заявка может быть увеличена по объему до заполнения транспортного средства, но в этом случае директор офиса продаж отвечает за последующую реализацию запрошенных запасов, либо ее

выполнение переносится в виде остатков на более поздний срок. В этом случае отсутствует гарантия наличия запасов в регионе, если их объем к моменту направления заявки уже достиг минимума. Кроме того, отсутствует деление позиций в заявке регионального подразделения по срочности, иначе говоря, может быть перенесен остаток по заявке на запасы, достигшие минимума на региональном складе, выполнена заявка на продукцию, запасы которой не требуют незамедлительного пополнения.

Процесс «Поставка» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Процесс «Поставка»

Элемент	Описание
Очередность	При поступлении заявки на запасы в отдел логистики она включается в график перевозок. В нем отражается ближайший срок высвобождения транспортных средств или наличие свободных автомобилей
Срочность	При отсутствии свободного транспорта организации, учитывается срок доставки и значимость. Для региональных подразделений значимость ниже, чем для покупателей, поэтому вначале выполняются заявки на доставку конечным потребителям, потом в график, при равных сроках поступления заявок, включаются заявки регионов
Выбор транспорта	В случае невозможности доставки продукции в регион транспортом организации, заявка направляется стороннему перевозчику, доставка ведется с учетом требований ООО «Трейд+комфорт» к вместимости подвижного состава. Возможно разделение заявки при необходимости доставки несколькими транспортными средствами. В этом случае часть продукции перевозится транспортом организации, другую часть доставляет сторонний перевозчик
Загрузка и доставка	Загрузка осуществляется на складе в Москве в соответствии с маркировкой грузов и порядковыми номерами, груз доставляется с приемкой на складе представительства в регионе

Последовательность процесса «Доставка» гарантирует, в первую очередь, использование подвижного состава ООО «Трейд+комфорт», только в случае необходимости привлекается сторонний перевозчик.

Процесс распределения завершается продажей. Последовательность представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Процесс «Продажа»

Элемент	Ответственный	Описание
1	2	3
Прием заявки	Специалист отдела продаж	Заявка покупателя регистрируется специалистом по продажам, передается на склад

Комплектация	Заведующий складом	Специализация по товарным группам отсутствует, поскольку объем запасов невелик, поэтому заведующий складом дает задание на комплектацию конкретному рабочему, контролирует правильность выполнения заявки

Окончание таблицы 11

1	2	3
		и разрешает упаковку груза. Груз, в зависимости от объема, размещается на паллете или просто консолидируется для удобства дальнейшей отгрузки. В большинстве случаев используются консолидированные грузы, поскольку обычная партия, доставляемая в каждую из гостиниц, невелика
Маршрутный лист	Начальник транспортного отдела	Для распределения по Новосибирску и области используются транспортные средства меньшей вместимости, чем для дальних перевозок, объем составляет 16 куб. м (6 паллет). Для доставки используются Mercedes Sprinter, Ford Tranzit и удлиненная Газель. Распределение ведется на основании маршрута, поскольку обычно для каждой из гостиниц необходимо доставить только небольшой объем продукции. Существуют графики доставки с постоянными маршрутами. Небольшие партии включаются в эти маршруты, а для перевозки более крупных объемов составляется отдельный маршрут
Доставка	Водитель	Водитель также выполняет функции экспедитора, оформляя при выгрузке передаточные документы

Распределение на уровне продаж ведется вполне эффективно, преимуществом офиса в Новосибирске является выстраивание регулярных маршрутов, что позволяет снизить количество рейсов. Полная загрузка транспортного средства на один рейс не гарантирована, поскольку каждой из гостиниц в составе одной партии требуются сравнительно небольшие объемы продукции. При этом периодичность поставок согласована с покупателями, доставка продукции в большинство гостиниц Новосибирска проводится транспортом организации ежедневно.

Таким образом, управление распределением продукции в ООО «Трейд+комфорт» организовано рационально с точки зрения полного использования возможностей подвижного состава и эффективной загрузки складских мощностей, хотя и не гарантирует соответствия наименований поставляемой продукции региональному спросу. Основные процессы распределения продукции составляют:

– закупки ведутся при достижении минимального объема запасов по конкретной позиции, поставляемой конкретным поставщиком с пополнением до максимального объема других наименований товаров этого производителя, что позволяет лучшим образом использовать вместимость транспортного средства;

– заявки составляются руководителем департамента продаж в соответствии с целевыми показателями по структуре продаж в регионах, могут выполняться отдельные заявки руководителей офисов продаж на пополнение остатков продукции;

– отгрузка регулируется в соответствии с распределением объемов до заполнения транспортного средства, хотя это не гарантирует выполнения заявок региональных подразделений компании, как следствие, наличия необходимых запасов;

– поставка может осуществляться транспортом организации или сторонним перевозчиком, распределение транспортных средств ведется исходя из загрузки и сроков доставки, что гарантирует использование, в первую очередь, подвижного состава организации;

– продажа осуществляется на региональном уровне, в Новосибирске составляются маршруты регулярных поставок, в которые могут включаться дополнительные отгрузки небольших партий товаров покупателям.

2.3 Оценка и основные проблемы распределения продукции в компании

Описание основных процессов распределения позволяет предположить, что управление распределительными затратами должно вестись эффективно, но порядок взаимодействия отдельных субъектов в распределительной логистике может и не способствовать достижению наиболее высоких объемов продаж. Оценивается динамика продаж в сочетании с их структурой по отдельным товарным группам, проводится сопоставление с данными о затратах организации на распределение продукции.

Данные о продажах ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске по товарным группам представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Выручка ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске по товарным группам за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Товарная группа	Выручка, тыс. руб.			Динамика продаж, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
Косметика для гостиниц	93395	132451	30428	141,82	22,97	32,58
Сопутствующая продукция	15296	24010	6719	156,97	27,98	43,92
Одноразовые тапочки	6497	8610	1863	132,51	21,64	28,67
Товары с логотипом	26844	29054	7038	108,23	24,22	26,22
Текстиль для гостиниц	19292	26901	7342	139,44	27,29	38,06
Техника и средства уборки	1822	2105	558	115,53	26,49	30,60
Профессиональная химия	54784	72438	23844	132,22	32,92	43,52
Оборудование для номеров	1627	1695	264	104,12	15,57	16,21
Оборудование и аксессуары для общественных зон	4307	5280	1605	122,59	30,40	37,27
Итого	223864	302542	79660	135,15	26,33	35,58

Выручка сокращается, но ее снижение распределено крайне неравномерно, в зависимости от товарных групп. В наибольшей мере она уменьшилась в отношении оборудования для номеров, сокращение по итогам 2020 г. составило 84,43%, поскольку гостиницы практические не проводили ремонта номерного фонда. Спрос на продукцию, непосредственно связанную с количеством гостей, снизился чуть менее, в отношении косметики его сокращение составило 77,03%, по сопутствующей продукции он уменьшился на 77,02%, в отношении тапочек сократился на 78,36%.

Близким было сокращение спроса на фирменную продукцию для гостиниц, по итогам 2020 г. оно составило 75,78%, продажи текстиля уменьшились только на 72,71%, а в отношении профессиональной химии их сокращение составило 67,08%. Сокращение продаж оборудования для общественных зон составило только 69,60%, оно было наименьшим по товарным группам.

Причины неравномерного сокращения выручки по товарным группам

связаны с характером спроса, поскольку сокращение продаж чистящих средств составило в 2020 г. 67,08%, это продукция, которая поставляется покупателям ежедневно, используется на регулярной основе. В то же время, спрос на оборудование для номеров уменьшился на 84,42%, снижение было наибольшим, поскольку эти расходы не являются для гостиниц обязательными, спрос на данную продукцию сокращался в наибольшем объеме.

Данные о динамике продаж в постоянных ценах и сравнение с динамикой спроса на продукцию представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Выручка ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске в постоянных ценах и динамика спроса на продукцию за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Товарная группа	Выручка в постоянных ценах, тыс. руб.			Темп роста продаж в реальном выражении, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
Косметика для гостиниц	84712	124430	26967	146,89	21,67	31,83
Сопутствующая продукция	13874	22556	5954	162,58	26,40	42,92
Одноразовые тапочки	5893	8088	1651	137,24	20,41	28,01
Товары с логотипом	24348	27294	6238	112,10	22,85	25,62
Текстиль для гостиниц	17499	25272	6507	144,42	25,75	37,19
Техника и средства уборки	1652	1977	494	119,66	24,99	29,90
Профессиональная химия	49691	68051	21132	136,95	31,05	42,53
Оборудование для номеров	1476	1592	234	107,85	14,69	15,84
Оборудование и аксессуары для общественных зон	3906	4960	1423	126,97	28,68	36,42
Итого	203051	284220	70600	139,97	24,84	34,77
Индекс цен, %	110	97	106	-	-	-
Индекс цен (для расчетов), %	110	106	113	-	-	-
Количество постояльцев, тыс. чел.	917	1036	510	112,96	49,21	55,59

Продажи ООО «Трейд+комфорт» в реальном выражении по итогам 2020 г. сократились на 75,16%.

При этом соотношение динамики уменьшения продаж по конкретным товарным группам остается неизменным, в наибольшей мере спрос уменьшился

на оборудование для номеров, чуть меньшим снижение выручки было по расходным материалам для гостиниц, а наименее существенно последствия карантина сказались на средствах для уборки. Одной из причин выступает сокращение спроса на моющие средства, но увеличение потребления дезинфицирующих средств, использование которых в условиях карантина было обязательным.

Полученные данные свидетельствуют о неэффективности распределительной логистики, поскольку количество постояльцев в новосибирских гостиницах по итогам 2020 г. уменьшилось на 43,41%, тогда как выручка в реальном выражении сократилась на 75,16%. Уменьшение выручки по товарным группам, спрос на которые определяется количеством гостей, также превышало сокращение количества приезжих. Это означает, что другие поставщики товаров для гостиничной индустрии действовали в условиях карантина более эффективно, чем ООО «Трейд+комфорт», а новосибирский офис продаж не имел возможности эффективного приспособления к запросам гостиниц, поскольку формирование запасов определяется решениями на уровне управляющей компании. Поэтому, даже при рационально выстроенных процессах распределения, такой подход нельзя считать эффективным.

Структура продаж представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Структура продаж ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске по товарным группам за 2018-2020 гг., %

Товарная группа	Структура продаж			Отклонение в структуре продаж		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
Косметика для гостиниц	41,72	43,78	38,20	2,06	-5,58	-3,52
Сопутствующая продукция	6,83	7,94	8,43	1,10	0,50	1,60
Одноразовые тапочки	2,90	2,85	2,34	-0,06	-0,51	-0,57
Товары с логотипом	11,99	9,60	8,84	-2,39	-0,77	-3,16
Текстиль для гостиниц	8,62	8,89	9,22	0,27	0,33	0,60
Техника и средства уборки	0,81	0,70	0,70	-0,12	0,00	-0,11
Профессиональная химия	24,47	23,94	29,93	-0,53	5,99	5,46
Оборудование для номеров	0,73	0,56	0,33	-0,17	-0,23	-0,40
Оборудование и аксессуары для общественных зон	1,92	1,75	2,01	-0,18	0,27	0,09

Под влиянием неравномерной динамики спроса на продукцию ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске происходит перераспределение структуры продаж в пользу профессиональной химии, доля которой в выручке увеличивается с 24,47% в 2018 г. до 29,93% в 2020 г.. Одновременно сокращается доля косметики, в 2018 г. она составляла 41,72% продаж, в 2020 г. составила только 38,20% выручки подразделения.

Доля других товарных групп в совокупных продажах не столь велика, но и не подвержена настолько существенно неравномерной динамике спроса. По итогам 2020 г. доля сопутствующих товаров возросла на 0,50%, доля одноразовых тапочек уменьшилась на 0,51%, сокращение доли товаров с логотипом составило 0,77%, доля оборудования для номеров в продажах уменьшилась на 0,23%. В то же время, на 0,23% возросла доля текстиля.

Непосредственного значения для оценки эффективности распределения продукции этот расчет не имеет, но, если учесть соотношение фирменной продукции ООО «Трейд+комфорт» и товаров других производителей, можно сделать вывод о снижении эффективности распределительной логистики. В 2018 г. на товары, выпускаемые предприятием, приходилось 72,06% выручки, в 2020 г. пришлось только 67,02% продаж.

Иначе говоря, при формировании запасов не учитывается предпочтительное распределение фирменной продукции управляющей компании, что приводит к сокращению их доли в продажах, хотя, с точки зрения прибыли, фирменная продукция является более предпочтительной. Это является следствием недостатков в процессах распределения, а не динамики рыночного спроса, что подтверждается соотношением динамики продаж фирменной продукции и спроса со стороны гостиниц.

Распределение затрат по элементам представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске на распределительную логистику за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Элемент распределения	Затраты, тыс. руб.	Динамика затрат, %

	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
1	2	3	4	5	6	7
Доставка	2960	3439	3772	116,19	109,70	127,45
– содержание штата	1841	1959	1939	106,45	98,97	105,35
– топливо	1018	1064	1139	104,50	107,02	111,84
а) Mercedes Sprinter	479	490	544	102,22	111,12	113,58

Окончание таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7
б) Газель	539	575	595	106,54	103,53	110,30
– содержание транспорта	60	86	112	144,48	130,08	187,93
– прочие расходы	41	329	582	802,44	176,90	1419,51
Хранение	4168	14890	5166	357,27	34,69	123,95
– штат	1864	2164	2366	116,06	109,34	126,90
– складские расходы	1786	1875	1955	105,00	104,29	109,51
– прочие затраты	518	10852	845	2094,98	7,79	163,13
Сбыт	4539	4874	5027	107,34	103,18	110,75
– оплата труда	3594	3926	4295	109,22	109,42	119,51
– накладные расходы	945	947	732	100,21	77,30	77,46
Итого	11667	23202	13966	198,87	60,19	119,71

Доставка и хранение составляют коммерческие расходы, их величина в 2020 г. сократилась на 51,23%, а сбытовые затраты относятся на себестоимость продаж, по итогам 2020 г. их сумма увеличилась на 3,18%.

Наиболее существенное влияние на общую величину расходов, связанных с распределением, оказали прочие затраты по складской логистике, которые в 2019 г. возросли в 20,95 раза, а в 2020 г. сократились на 92,21%.

Это было связано со списанием партии пылесосов Starmix, хранившейся с 2016 г., в 2019 г. пришедших в неисправное состояние по причине истечения гарантийного срока и фактической невозможности реализации. Данный результат отражает недостатки в управлении поставками, основанными на решении руководителя департамента продаж, которые принимаются независимо от фактического состояния спроса в регионе. На московском рынке пылесосы Starmix пользуются высоким спросом, поскольку обладают более высокой производительностью и надежностью, но и цена выше аналогов в 2,5-3,0 раза. С 2016 г. подразделением в Новосибирске был продан только один

такой пылесос.

Транспортные расходы ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске в течение 2020 г. возросли на 9,70%, при этом затраты на содержание штата сократились на 1,03%, но затраты на топливо увеличились на 7,02%. Увеличение расходов на содержание транспорта составило 30,08%, прочие расходы возросли на 76,90%.

Хотя организация в условиях значительного сокращения продаж стремилась к снижению транспортных затрат, это было обеспечено только за счет переменной части оплаты труда водителей, при этом количество рейсов практически не уменьшилось, что подтверждается динамикой затрат на топливо. Поскольку перед продолжавшими функционировать гостиницами организация выполняла обязательства, транспорт в любом случае осуществлял поставки исходя из согласованной периодичности. Дополнительные отгрузки, как и ранее, преимущественно, включались в основной маршрут. Были исключены только доставки крупных партий продукции, при этом загрузка транспортных средств значительно снизилась. Учитывая, что иным способом осуществлять регулярные поставки было невозможно, расходы на обслуживание регулярных маршрутов следует отнести к постоянным затратам организации на логистику распределения.

Расходы на содержание штата, обслуживающего хранение продукции, в 2020 г. увеличились на 9,34%, накладные расходы возросли на 4,29%. Хотя эти затраты возрастали более медленными темпами, чем ранее, они не позволяли организации сократить распределительные расходы.

Иначе говоря, все решения, связанные с оптимизацией расходов, напрямую относящихся к распределительной логистике, ограничились только уменьшением переменной части вознаграждения водителей, других решений не принималось.

Подобный же вывод можно сделать и относительно содержания сбытового подразделения, поскольку общая сумма расходов возросла на 3,18%, при этом сумма вознаграждений работникам увеличилась на 9,42%, прочие

затраты сократились на 22,70%. В целом, сокращение накладных расходов можно оценить положительно, но существенного влияния на общую динамику сбытовых затрат она не оказала.

Практически все обычные расходы, связанные с распределением продукции, включая транспортные затраты, имеют постоянный характер. Сокращение вознаграждений водителям, исключение доставки крупных партий и уменьшение накладных расходов офиса существенного влияния на величину распределительных затрат не оказало, возможность получения прибыли при существующей модели распределения полностью зависит от объема продаж организации, а они формируются без учета регионального спроса.

Анализ состава распределительных затрат ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ состава распределительных затрат ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске за 2018-2020 гг., %

Элемент распределения	Доля распределительных затрат			Динамика доли затрат		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
Доставка	25,37	14,82	27,01	-10,55	12,19	1,64
– содержание штата	15,78	8,45	13,89	-7,33	5,44	-1,89
– топливо	8,73	4,59	8,16	-4,14	3,57	-0,57
Mercedes Sprinter	4,11	2,11	3,89	-2,00	1,79	-0,21
Газель	4,62	2,48	4,26	-2,15	1,78	-0,36
– содержание транспорта	0,51	0,37	0,80	-0,14	0,43	0,29
– прочие расходы	0,35	1,42	4,17	1,07	2,75	3,82
Хранение	35,72	64,18	36,99	28,45	-27,19	1,27
– штат	15,98	9,32	16,94	-6,65	7,61	0,96
– складские расходы	15,30	8,08	14,00	-7,22	5,92	-1,30
– прочие затраты	4,44	46,77	6,05	42,33	-40,72	1,61
Сбыт	38,91	21,00	36,00	-17,91	15,00	-2,91
– оплата труда	30,81	16,92	30,76	-13,89	13,84	-0,05
– накладные расходы	8,10	4,08	5,24	-4,02	1,16	-2,86
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Расходы на доставку в 2018 г. составляли 25,37% всех распределительных расходов организации, в 2019 г. они сократились до 14,82%, что было связано с

увеличением доли прочих расходов, относящихся к хранению продукции, на 42,33%. Фактической причиной послужило списание не востребованных покупателями товаров. В 2020 г. на транспортировку пришлось 27,01% всех распределительных затрат, при этом доля расходов на содержание штата за 2018-2020 гг. сократилась на 1,89%, доля затрат на топливо уменьшилась на 0,57%.

Обычно сокращение доли прямых расходов, связанных с распределением, характерно для последствий уменьшения объема обслуживаемого организацией материального потока, это подтверждается и результатами функционирования распределительной логистики ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске. При этом доля транспортных расходов в структуре затрат уменьшилась несущественно, поскольку организация продолжает выполнять ежедневные поставки в гостиницы Новосибирска, пусть и при меньшей загрузке подвижного состава.

Доля расходов на хранение за 2018-2020 гг. возросла в полной сумме распределительных затрат на 1,27%, причем дола расходов, связанных с оплатой складского персонала, увеличилась на 0,96%, а доля прямых складских расходов сократилась на 1,30%, поскольку это, преимущественно, постоянные расходы, исключение составляет только увеличивающееся потребление электрической энергии штабелерами и другой техникой. Тем не менее, данные затраты не столь существенны по величине, как другие коммунальные платежи. В совокупности доля складских расходов уменьшается.

Доля сбытовых расходов в полной сумме распределительных затрат в 2018-2020 гг. сократилась на 2,91%, в основном, за счет накладных расходов, сокращение доли которых в полной сумме затрат на распределение составило 2,86%, в то время как доля оплаты труда сбытового персонала уменьшилась только на 0,05%.

Оценивая динамику доли распределительных затрат в 2020 г., можно отметить увеличение доли всех расходов, за исключением хранения продукции, что связано с сокращением прочих расходов, относящихся к списанию не

востребованных товаров. Организация сталкивается с увеличением затрат на распределение даже под влиянием снижения товарооборота, поскольку значительная часть распределительных расходов ей не контролируется. Происходит снижение величины затрат на оплату труда водителей, но сумма вознаграждений других сотрудников возрастает. Даже при сократившемся товарообороте, ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске требуется персонал для обслуживания заявок и хранения продукции, организация ежедневно выполняет ее доставку в гостиницы. При этом накладные расходы составляют крайне небольшую долю полной суммы затрат на распределение. Как следствие, их сокращение существенным образом не влияет на общую динамику распределительных расходов офиса продаж в Новосибирске.

Относительные показатели эффективности распределительной логистики представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Относительные показатели эффективности распределительной логистики ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
Индекс эффективности распределительных затрат, %	107,50	67,96	43,74	-39,54	-24,21	-63,75
Относительная эффективность распределения	19,19	13,04	5,70	-6,15	-7,34	-13,48

Управление распределительными расходами велось эффективно только в 2018 г., когда организация достигла опережающего увеличения продаж относительно затрат, индекс эффективности составил 107,50%. В последующем расходы на распределение возрастали опережающими темпами, что свидетельствует о неэффективности управления распределительной логистикой.

Это же подтверждается относительным показателем эффективности распределения продукции, поскольку в 2018 г. товарооборот в 19,19 раза превышал затраты на распределение, в 2020 г. превысил их только в 5,70 раза.

Иначе говоря, сумма распределительных расходов увеличивается, в то время как товарооборот сокращается, офис продаж в Новосибирске, при существующей организации распределения продукции, не располагает ресурсами для эффективного сокращения суммы затрат на распределение.

Таким образом, выделены следующие проблемы управления распределительной логистикой ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске:

– значительное сокращение товарооборота в условиях карантина является следствием неэффективности управления поставками, поскольку в реальном выражении продажи сократились более существенно, чем спрос на гостиничные услуги, хотя спрос на значительную часть наименований зависит от количества постояльцев новосибирских гостиниц;

– несоответствие управления распределением продукции интересам управляющей компании, поскольку происходит сокращение доли фирменных товаров, выпускаемых производством ООО «Трейд+комфорт», в общем объеме выручки;

– наличие продукции, фактически не востребованной потребителями в Новосибирской области, что подтверждается фактом списания крупной партии техники для гостиниц. Этим подтверждается несоответствие решений, принимаемых на уровне офиса управляющей компании, реальному спросу на продукцию в регионах. Иначе говоря, при существующей организации распределения не используется всех возможностей для эффективного удовлетворения компанией потребностей гостиничного бизнеса в Новосибирской области;

– отсутствие эффективных ресурсов для сокращения распределительных затрат в условиях снижения выручки, поскольку большая часть распределительных расходов, включая затраты на транспортировку, имеют постоянный характер. Объясняется это наличием постоянных маршрутов доставки, обслуживающих регулярные потребности гостиниц, даже при сокращении загрузки транспортных средств, от выполнения этих рейсов организация отказаться не может.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ В ООО «ТРЕЙД+КОМФОРТ»

3.1 Направления повышения эффективности распределения продукции компании

Распределение продукции в ООО «Трейд+комфорт» строится в рамках модели, характерной для большинства федеральных компаний. Эта модель предполагает принятие большинства решений на уровне управляющего офиса, безотносительно реального положения дел и особенностей спроса в регионах, установление целевых показателей по параметрам распределения, включая объемы в конкретных товарных группах, последующее требование к региональным управляющих о выполнении заданных параметров. Ориентируясь на условия конкретных рынков, руководители подразделений в регионах могли бы намного эффективнее управлять распределением продукции с позиций достижения конечной цели в виде прибыли, но возможностей им для этого не предоставляется.

Это подтверждается результатами анализа состояния распределительной логистики в ООО «Трейд+комфорт», где происходит общее сокращение товарооборота, имеются в наличии позиции, которые не соответствуют потребностям новосибирского рынка как по стоимости, так и по функциональным возможностям, отсутствует фактическая возможность сокращения распределительных затрат.

Снижение эффективности распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт» происходит под влиянием последствий карантина, но это не означает возможности совершенствования управления продажами в существующих условиях. Организация, по меньшей мере, имеет возможность более эффективного приспособления к запросам регионального рынка за счет перераспределения полномочий при формировании запасов. В этом случае динамика товарооборота должна соответствовать общей емкости рынка. Также

организация имеет возможность более эффективного использования транспортных средств за счет организации маршрутов, что позволяет снизить расходы на логистику распределения либо увеличить объем обслуживаемого материального потока. Необходимо обеспечить зависимость, как минимум, части распределительных затрат от объема продаж.

Для использования всех этих возможностей руководителю регионального подразделения ООО «Трейд+комфорт» необходимо предоставить достаточные права, ограничив участие управляющей компании в бизнесе регионального подразделения установлением целевых показателей по продажам в целом и своевременным выполнением заявок. В этом случае, за счет приспособления организации распределительной логистики к реальным условиям сибирского рынка, ООО «Трейд+комфорт» может действовать существенно более эффективно, тем самым приносят управляющей компании дополнительную прибыль или, по меньшей мере, избегая убытков, которые организация понесла в 2020 г..

Исходя из круга выявленных проблем управления логистикой распределения в организации, разрабатываются конкретные направления совершенствования распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт». Они представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Направления совершенствования распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт»

Проблема	Направление решения
1	2
– неэффективность управления поставками	Передача прав по формированию запасов директору офиса продаж, на уровне управляющей компании устанавливаются только целевые показатели товарооборота, способы их достижения должны зависеть от подразделений в регионах
– несоответствие распределения продукции интересам управляющей компании	Ориентация на интересы управляющей компании через показатели прибыли. Целевые показатели по прибыли для региональных офисов продаж не устанавливаются, поэтому директор филиала заинтересован только в получении выручки. Установление общего целевого показателя по прибыли и отгрузка фирменной продукции по полной сумме затрат делают ее более рентабельной, как следствие, увеличивается доля в товарообороте региональных подразделений
– наличие продукции, не	Помимо передачи возможностей по составлению заявок руководителям офисов продаж в регионах, необходимо сокращение

	запасов

Окончание таблицы 18

1	2
востребованной потребителями	продукции, не востребованной на региональных рынках, но также должны создаваться условия для продвижения перспективных товаров поставщиков
– отсутствие ресурсов для сокращения распределительных затрат	Перераспределение транспортных средств по маршрутам, поскольку, при существующем количестве обслуживаемых гостиниц, весь объем перевозок может обслуживать одно транспортное средство. Исходя из географии продаж управляющей компании, наиболее обоснованным было бы использование второй единицы подвижного состава для доставки продукции в регионы, где офисы продаж компании отсутствуют. Это выступает дополнительным фактором увеличения продаж

Следовательно, для совершенствования распределения продукции предлагается передача полномочий по составлению заявок руководству региональных офисов продаж, установление целевых показателей по прибыли, что повышает заинтересованность региональных подразделений в продажах фирменной продукции, перераспределение запасов и более эффективное использование транспорта. Результатом становится приспособление распределительной логистики ООО «Трейд+комфорт» к особенностям сибирского рынка, использование возможностей, которые управляющей компанией не учитываются, поскольку свойственны только конкретным регионам.

Наиболее очевидной возможностью, которую организация не использует, в силу ограниченности прав по отношению к управлению распределением, выступают поставки в соседние регионы. ООО «Трейд+комфорт» представлено только в нескольких регионах Сибирского округа, в других субъектах также имеются гостиницы, которым могла бы поставляться продукция. Даже с учетом невозможности ежедневного обслуживания по маршрутам, как в Новосибирске, значительная часть наименований, представленных в ассортименте организации, была бы вполне конкурентоспособна в других регионах, но для этого должны достигаться договоренности, организовываться поставки. Конечным выражением, с точки зрения экономического эффекта, становится

увеличение товарооборота, как следствие, приближение ООО «Трейд+комфорт» к безубыточности, помимо этого подвижной состав используется более рационально, поскольку, при существующем количестве гостиниц, весь маршрут может обслуживаться одним транспортным средством. Другая единица подвижного состава может быть с большей рациональностью задействована на маршрутах в другие регионы.

Описание конкретных элементов предлагаемого решения по совершенствованию распределительной логистики в ООО «Трейд+комфорт» представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Элементы решения по совершенствованию распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт»

Направление	Мероприятия
1	2
Составление заявок руководством региональных офисов продаж	– установление руководителем департамента продаж только общего целевого показателя по выручке – заявка руководителя регионального подразделения должна составляться исходя из загрузки транспортного средства по объему – контроль выполнения требований к объему ведет отдел логистики – устанавливаются предельные значения объема поставок по стоимости исходя из объема продаж в предыдущий год, что заставляет руководство офисов продаж в регионах обоснованно подходить к выборке товаров
Целевые показатели по прибыли	– целевые показатели устанавливаются по валовой прибыли в целом – валовая прибыль учитывается на основании полной себестоимости для управляющей компании, это позволяет не устанавливать стоимость поставляемых товаров для каждого наименования продукции, как это делается в настоящее время – региональным офисам предоставляется право установления скидок, но только в конкретных пределах и при условии обоснованности, например, с учетом объема поставляемой продукции. Это исключает неэффективное управление продажами, кроме того, делает фирменные товары управляющей компании более привлекательными, как следствие, возрастает их доля в выручке
Перераспределение запасов	– оценка востребованности запасов в соседних регионах, при наличии спроса они передаются в эти регионы – передача запасов на склад управляющей компании при невозможности их использования иным способом – обязательная оценка руководителями региональных офисов продаж перспективных предложений поставщиков управляющей компании. В каждом региональном офисе продаж должны быть представлены образцы продукции, при наличии спроса могут быть организованы поставки
Более эффективное	– предоставление права региональным офисам осуществлять поставки в другие регионы

использование транспорта	– использование одного из транспортных средств для поставки

Окончание таблицы 19

1	2
	продукции в соседние регионы – доставка крупными партиями, в основном, продукции, не требующей пополнения запасов на регулярной основе

В рамках предлагаемого решения происходит перераспределение обязанностей между участниками логистических процессов, преобразуется содержание взаимодействия между участниками, помимо этого, проводится оптимизация запасов на складе ООО «Трейд+комфорт» что следует считать единовременным мероприятием, но оно позволяет избежать значительных убытков в последующем.

Как следствие, преобразования в распределительной логистике ООО «Трейд+комфорт» следует рассматривать с организационной точки зрения как последовательность действий, необходимых для перехода к более эффективной организации распределения продукции, также на уровне порядка реализации отдельных логистических процессов.

Мероприятия по реализации предложений представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Мероприятия по совершенствованию распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт»

Этап	Даты	Описание	Ответственный
1	2	3	4
Подготовка обоснования	01.07.2021 - 07.07.2021	Подготовка общего обоснования необходимости совершенствования распределительной логистики с указанием конкретных проблем ООО «Трейд+комфорт» в этой сфере	Директор офиса продаж
	08.07.2021 - 10.07.2021	Экономическое обоснование предложений. В последующем оно используется как целевые показатели для ООО «Трейд+комфорт»	Начальник отдела продаж
	11.07.2021 - 18.07.2021	Представление проекта руководству управляющей компании	Директор офиса продаж
	19.07.2021 - 23.07.2021	Согласование проекта, наделение директора офиса продаж полномочиями, установление	Генеральный директор

		обобщенных целевых показателей (товарооборот и прибыль)	
Составление заявок	24.07.2021 - 28.07.2021	Согласование приоритетного выполнения заявок, поступающих от Директора офиса продаж	Коммерческий директор

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
	29.07.2021 - 31.07.2021	Согласование порядка взаимодействия с Начальником департамента продаж	Начальник департамента продаж
	01.08.2021 - 15.08.2021	Анализ продаж по позициям и в динамике, переговоры с потребителями для оптимизации перечня поставок	Начальник отдела продаж
	16.08.2021 - 18.08.2021	Размещение первой заявки Директора офиса продаж	Директор офиса продаж
Анализ рынков	19.08.2021 - 25.08.2021	Оценка состояния рынков гостиничного обслуживания в регионах Сибири, где продукция ООО «Трейд+комфорт» не представлена	Начальник отдела продаж
	26.08.2021 - 31.08.2021	Составление обзора рынка с предварительной оценкой объемов поставки в соседние регионы	Начальник отдела продаж
Поставки в соседние регионы	01.09.2021 - 15.09.2021	Переговоры с представителями гостиничного бизнеса соседних регионов	Директор офиса продаж
	16.09.2021 - 23.09.2021	Согласование условий поставок (пополнение запасов раз в неделю) и предварительное обсуждение объемов	Начальник отдела продаж
	24.09.2021 - 25.09.2021	Уточнение заявок на пополнение запасов Офиса продаж в Новосибирске с учетом согласованных объемов	Директор офиса продаж
	26.09.2021 - 27.09.2021	Первые поставки продукции в соседние регионы	Директор офиса продаж
Оптимизация запасов	01.09.2021 - 07.09.2021	Составление перечня продукции, фактически не пользующейся спросом со стороны потребителей	Заведующий складом
	08.09.2021 - 25.09.2021	Направление в соседние регионы запросов о возможности передачи не востребованных запасов	Директор офиса продаж
	26.09.2021 - 30.09.2021	Передача не востребованных запасов в соседние регионы либо в офис управляющей компании. Передача происходит по себестоимости	Заведующий складом
Перераспределение транспорта	28.09.2021 - 30.09.2021	Начало составления графиков и маршрутов для поставок в соседние регионы	Начальник транспортного отдела
	01.10.2021 - 15.10.2021	Распределение загрузки подвижного состава, обслуживающего потребителей в Новосибирске, составление	Начальник транспортного отдела

		оптимального маршрута	
	16.10.2021 - 18.10.2021	Оценка уровня загрузки транспортных средств, эффективности использования для обслуживания распределения продукции и способности обслуживать все перевозки. При необходимости, может быть приобретено	Начальник транспортного отдела

Окончание таблицы 20

1	2	3	4
		дополнительное транспортное средство	
Оценка	15.12.2021 - 23.12.2021	Расчет показателей эффективности функционирования распределительной логистики Офиса продаж в Новосибирске, сопоставление с целевыми показателями, подготовка отчета по проекту	Директор офиса продаж
	24.12.2021 - 25.12.2021	Представление отчета руководству управляющей компании, обсуждение перспектив	Генеральный директор

Предполагается завершение организационных мероприятий к концу 2021 г., при этом начало налаживания контактов с потребителями в соседних регионах желательно именно в сентябре, поскольку большинство гостиниц в этот период начинают проведение мероприятий, связанных с совершенствованием деятельности, в том числе, поиск дополнительных поставщиков.

После реализации предложенных мероприятий формируется модифицированный процесс «Заявка» и дополнительный процесс «Доставка в регион». Содержание модифицированного процесса «Заявка» представлено в таблице 21.

Таблица 21 – Модифицированный процесс «Заявка»

Элемент	Описание
1	2
Остатки запасов	Предельные остатки на складе Офиса продаж в Новосибирске по стоимости в отношении отдельных позиций. Вводится дополнительная настройка по периодичности спроса на запасы, поскольку часть продукции отгружается ежедневно, некоторые позиции пользуются нерегулярным спросом. Для продукции с регулярным спросом предельные остатки учитываются по страховому запасу, исходя из среднего расхода запасов в день и срока поставки со склада ООО «Трейд+комфорт». Остатки по запасам с нерегулярным спросом учитываются при дополнении заявки
Заявки в	Включается заявка на поставки в регионы, она может формироваться

регионы	отдельной отгрузкой при условии выборки по стоимости и объему
Выборка	Выборка проводится по принципу всех позиций на складе Офиса продаж в Новосибирске, а не поставщика, поскольку продукция доставляется со склада в Москве. Для крупных заявок или позиций, не пользующихся регулярным спросом, предлагается ввести предварительное резервирование, что обеспечивает наличие этих запасов к моменту комплектации основной партии для пополнения запасов Офиса продаж в Новосибирске

Окончание таблицы 21

1	2
Дополнение по позициям	Управляющая компания размещает на сайте данные по обновляемым позициям, с которыми обязано знакомиться руководство офиса продаж в Новосибирске. Образцы наименований продукции, которая имеет наибольшее значение, должны быть представлены в Офисе продаж. Они включаются в отгрузку независимо от состава основной заявки, при этом руководство Офиса продаж в Новосибирске обязано представлять обновленные позиции покупателям. Составляется итоговый отчет с указанием оценок, полученных обновленной позицией, а также возможности организации регулярных поставок этих товаров
Дополнение по объему	Предварительный расчет заполнения проводится Директором офиса продаж, выполнение условий по заполнению транспортного средства контролирует отдел логистики. В случае превышения предельного заполнения, позиции исключаются по указанию директора офиса продаж

По сравнению с существующей организацией процесса «Заявка» вводится контроль остатков, в зависимости от периодичности отгрузки товаров покупателя, что исключает необоснованное пополнение запасов продукции, не пользующейся регулярным спросом. Составление заявки ведется исходя из остатков на складе Офиса продаж в Новосибирске, с учетом объемов поставки в регионы. Дополнение по позициям предусмотрено только в отношении образцов продукции, имеющей значение для управляющей компании, офисом продаж в Новосибирске проводится оценка перспектив ее продвижения на сибирском рынке. При востребованности покупателями, она включается в основные заявки на пополнение запасов. Отдел логистики только контролирует выполнение требований к заполнению транспортного средства, корректировки объемов должны быть согласованы с директором офиса продаж в Новосибирске.

Содержание процесса «Доставка в регион» представлено в таблице 22.

Таблица 22 – Процесс «Доставка в регион»

Элемент	Описание

1	2
Выборка	Выборка проводится следующими способами: – предварительно согласованные в соответствии с отговоренной периодичностью поставок, объемы продукции. По данным объемам не требуется подтверждения, но за сутки до согласованного срока доставки покупатель вправе скорректировать объемы этой выборки – возможность дополнительной выборки существует за сутки до

Окончание таблицы 22

1	2
	ближайшего рейса, при этом покупатель может воспользоваться профилем на сайте управляющей компании. Выборка ведется с указанием региона, но, фактически, позиции резервируются на складе в Новосибирске. При дополнительной выборке другими способами, учитываются данные непосредственно склада. Выборка обслуживается, как и ранее, специалистом по продажам
Периодичность	– поставка в каждый регион осуществляется раз в неделю, при наличии значительных объемов, продукция может поставляться два раза в неделю, в этом случае существует возможность обслуживания дополнительной выборки – периодичность согласуется с покупателем при заключении договора поставки, но может быть предусмотрена отдельная поставка, при условии выборки до загрузки транспортного средства
Маршрут	– маршруты при регулярных поставках строятся от склада в Новосибирске в один из регионов, куда ведутся поставки – формирование маршрута учитывает особенности городской логистики конкретного населенного пункта, при этом доставка может вестись в несколько городов. Исходя из расстояний, отгрузка в любом случае может обслуживаться в течение рабочего дня – крупная поставка, объем которой соответствует вместимости на 18 паллет, обслуживается прямым маршрутом со склада в Москве. Маршрут согласуется начальником транспортного отдела офиса продаж в Новосибирске, доставка ведется транспортом управляющей компании непосредственно со склада в Москве, что исключает необоснованные логистические операции
Комплектация	– комплектация проводится за сутки до отправки транспортного средства в соответствии с согласованными объемами, используется маркировка, позволяющая идентифицировать получателя груза – комплектация дополнительной выборки проводится из запасов на складе в Новосибирске, составляется консолидированный груз, с указанием покупателя
Доставка	– доставка в близлежащие города проводится в течение одного дня с выгрузкой и возвращением в Новосибирск – доставка в удаленные регионы проводится в течение двух дней, если общий пробег транспортного средства или время его работы превышают установленные пределы
Выдача	– выдача проводится на основании формы Т-1, как и ранее – допускается использование электронных документов, что упрощает процесс взаимодействия с покупателями

Процесс позволяет взаимодействовать с потребителями в других

регионах наиболее удобным для них способом, при этом вспомогательным элементом управления распределительной логистикой в офисе продаж ООО «Трейд+комфорт» становится контроль загрузки подвижного состава. Он представляет собой согласование потребности в транспортных средствах и количества рейсов по доставке продукции в соседние регионы, поскольку в Алтайский край рейс занимает сутки, в другие регионы доставка потребует двое суток. Как следствие, должна учитываться предельная способность имеющихся транспортных средств к обслуживанию потребителей в соседних регионах. При недостаточности подвижного состава возникает необходимость приобретения дополнительных единиц транспорта, которая должна быть согласована с управляющим офисом.

Таим образом, для совершенствования управления распределительной логистикой в ООО «Трейд+комфорт» предлагается передача полномочий по управлению распределением на уровень офиса продаж в Новосибирске, что позволяет учитывать особенности сибирского рынка, дает возможность организации поставок продукции в соседние регионы, пополнение запасов ведется исходя из фактических потребностей новосибирских гостиниц. Решение обеспечивает увеличение товарооборота ООО «Трейд+комфорт» и позволяет использовать возможности, связанные с повышением эффективности использования транспорта организации. Для этого реализуются следующие направления:

– заявки на пополнение запасов составляются руководителем офиса продаж, что дает возможность учитывать запросы потребителей в Новосибирской области, но при этом офис продаж в Новосибирске обязан продвигать позиции, представленные в порядке обновления ассортимента управляющей компанией, что позволяет учитывать ее интересы;

– целевые показатели устанавливаются для офиса продаж в Новосибирске по выручке, прибыли, а также доли продукции, производимой управляющей компанией в продажах, что позволяет эффективно контролировать показатели логистической деятельности, значимые для управляющей компании, но

способы достижения этих результатов зависят от руководства офиса продаж в Новосибирске, что делает распределительную логистику организации более гибкой;

– перераспределение запасов предполагает составление перечня продукции на складе в Новосибирске, фактически не востребованной покупателями, передачу в соседние регионы, если она пользуется в них спросом, либо на склад управляющей компании, если и в других регионах она не востребована;

– более эффективное использование транспорта за счет организации поставок продукции в соседние регионы, где компания не представлена, но существует спрос на услуги обслуживания гостиниц. Одно из транспортных средств офиса продаж в Новосибирске обслуживает доставку по регулярным маршрутам, другое используется для доставки покупателям в соседние регионы.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Эффективность решения в области совершенствования логистики распределения ООО «Трейд+комфорт» достигается за счет использования транспортных средств для поставок в регионы, где продукция организации не представлена, но не все рынки Сибири одинаково привлекательны. Различаются расстояния и емкость рынка гостиничных услуг. Поэтому для организации находящиеся на значительном расстоянии от Новосибирска и не имеющие хорошо развитого гостиничного бизнеса регионы привлекательны в недостаточной мере. Оценка эффективности мероприятий предполагает вначале отбор перспективных регионов, выбор направлений, по которым перевозки являются рентабельными, после этого рассчитывается экономический эффект. Для оценки возможного управления товарооборота за счет совершенствования распределения продукции используются данные о емкости гостиничных рынков.

Иначе говоря, в расчетах вначале проводится обоснование перспективных для распределения продукции регионов, на основе этого обоснования проводится оценка экономического эффекта рекомендаций.

Исходные показатели представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Исходные показатели для расчета увеличения товарооборота ООО «Трейд+комфорт» благодаря совершенствованию распределения продукции

Регион	Емкость гостиничного рынка, чел.			Динамика емкости гостиничного рынка, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г. к 2018 г., %	2020 г. к 2019 г., %	2020 г. к 2018 г., %
Республика Алтай	200002	227362	172048	113,68	75,67	86,02
Республика Тыва	37374	40853	22422	109,31	54,88	59,99
Республика Хакасия	168749	187892	139531	111,34	74,26	82,69
Алтайский край	690596	726995	459194	105,27	63,16	66,49
Иркутская область	933430	1009399	644574	108,14	63,86	69,05
Новосибирская область	1059702	1115033	534817	105,22	47,96	50,47
Омская область	543555	502264	162729	92,40	32,40	29,94

Наиболее емким является рынок Новосибирской области, но, за исключением Омской области, наибольшим является сокращение количества постояльцев в гостиницах. Именно поэтому данный рынок является приоритетным для ООО «Трейд+комфорт». В расчетах учитываются только регионы, в которых офисы продаж управляющей компании отсутствуют. Предполагается, что организация может обеспечить поставки на эти рынки с той же эффективностью, что и в Новосибирскую область, иначе говоря, равной должна быть доля рынка компании.

Для оценки перспективного увеличения товарооборота используются данные офиса продаж в Новосибирске. Офис продаж действует в Новосибирске с 2015 г., при вхождении на рынок доля, по итогам первого года, составляла 3%, в 2020 г. составила порядка 5%. Это означает, что в расчетах следует принять поправки на динамику рынка и различия в емкости рынка.

В качестве исходного параметра для расчета дополнительного товарооборота используются данные о выручке офиса продаж

ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске.

Например, для Омской области расчет для первого года выглядит следующим образом:

79660×(162729/534817)×(0,03/0,05) = 14544 тыс. руб.

Выручка офиса продаж в Новосибирске в 2020 г. составила 79660 тыс. руб., но при этом емкость рынка Омской области составляет 163 тыс. чел., а не 535 тыс. чел., как в Новосибирской области. Кроме того, ООО «Трейд+комфорт» не настолько известно в Омской области, как в Новосибирске, доля составляет не 5%, как в Новосибирской области, а только 3%.

Расчет возможного увеличения товарооборота представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет возможного увеличения товарооборота ООО «Трейд+комфорт», тыс. руб.

Регион	Период				
	1	2	3	4	5
Республика Алтай	4920	5590	5955	6766	7688
Республика Тыва	2004	2277	2587	2939	3340
Республика Хакасия	12470	14168	16098	18291	20783
Алтайский край	41038	46628	52979	60196	68396
Иркутская область	57605	65452	74368	84498	96008
Омская область	14543	16524	18775	21332	24238
Доля рынка, %	3,00	3,41	3,87	4,40	5,00
Итого	132579	150639	170762	194023	220453

Учитывая особенности гостиничного рынка в Республике Алтай, значительная часть постояльцев приходится на туристические базы, которые, вследствие удаленности и небольших объемов потребления, ООО «Трейд+комфорт», обслуживать не имеет возможности. Для этого региона вводится дополнительный поправочный коэффициент 0,3.

Товарооборот увеличивается валовую прибыль офиса продаж в Новосибирске, но организация несет дополнительные затраты. Для выбора перспективных, с точки зрения логистики снабжения, направлений, следует рассчитывать возможное увеличение валовой прибыли для каждого из регионов, с четом корректировки рентабельности, после этого необходимо

рассчитать затраты на обслуживание перевозок по каждому направлению. Регион признается перспективным, если валовая прибыль покрывает, по меньшей мере, транспортные расходы.

Например, для Алтайского края увеличение валовой прибыли в первый год составит:

41038×0,152 = 6238 тыс. руб.

При рентабельности по валовой прибыли в 15,20%, в распоряжении ООО «Трейд+комфорт», после оплаты стоимости поставленной управляющей компанией продукции, остается 6238 тыс. руб.

Расчет валовой прибыли представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Расчет дополнительной валовой прибыли ООО «Трейд+комфорт», тыс. руб.

Регион	Период				
	1	2	3	4	5
Республика Алтай	748	850	905	1028	1169
Республика Тыва	305	346	393	447	508
Республика Хакасия	1895	2154	2447	2780	3159
Алтайский край	6238	7087	8053	9150	10396
Иркутская область	8767	9949	11304	12844	14593
Омская область	2211	2512	2854	3243	3684
Итого	20164	22897	25956	29492	33509

Наибольшую валовую прибыль для офиса продаж в Новосибирске способны создавать поставки в Иркутскую область, но следует учитывать значительную удаленность региона от Новосибирска. Перспективами также обладают Омская область и Алтайский край.

Для расчета транспортных расходов следует принять во внимание не только прямое расстояние между городами, но и аспект городской логистики, поэтому вводятся дополнительные поправочные коэффициенты в 5%. Расчет топлива ведется для Mercedes Sprinter, предполагается, что именно это транспортное средство используется для обслуживания поставок в соседние регионы.

Используется показатель времени рейса, учитывающий нормативные

требования к продолжительности работы транспорта. Например, для Иркутской области расчет формируется следующим образом:

2,05×1853/60 = 63,32 час.

Это нормативное время в пути, с учетом поправочного коэффициента в 5% на городскую логистику. Общая продолжительность рейса:

63,32/8 = 8 дней.

Расчеты представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет транспортных расходов ООО «Трейд+комфорт» при обслуживании соседних регионов

Регион	Расстояние, км	Пробег, км	Время в пути, час.	Время рейса, дни	Расход топлива, л	Расходы на топливо, тыс. руб.
Республика Алтай	450	923	7,5	2	45,0	2,16
Республика Тыва	1295	2655	21,6	6	129,5	6,22
Республика Хакасия	897	1839	15,0	4	89,7	4,31
Алтайский край	232	476	3,9	1	23,2	1,11
Иркутская область	1853	3799	30,9	8	185,3	8,89
Омская область	657	1347	11,0	3	65,6	3,15
Итого	4089	8382	68	18	409	20

Наибольший расход топлива, как следствие, и транспортные расходы, связан с доставкой продукции в Иркутскую область, но это активно развивающийся рынок с высокой емкостью. В то же время, практический такой же объем затрат связан с обслуживанием логистики распределения по Республике Тыва, но емкость этого рынка существенно меньше. Иначе говоря, поставки в этом направлении могут и не окупаться.

Помимо топлива, следует учитывать и командировочные расходы. Только в Алтайский край рейс занимает один день, поэтому в командировочные расходы не включается оплата гостиниц, в остальных случаях принимается во внимание также стоимость гостиничных услуг.

Норматив командировочных расходов составляет 1,5 тыс. руб. в день, а средняя стоимость размещения в гостиницах составляет 3,2 тыс. руб. Требуется обслуживать перевозки раз в неделю, как следствие, например, для Республики

Алтай расчет выглядит следующим образом:

(3,2+1,5)×2×52 = 489 тыс. руб.

Командировочные расходы составляют 1,5 тыс. руб., при стоимости размещения в 3,2 тыс. руб. Рейс занимает два дня, выполняется по одному рейсу в неделю.

Расчет полных транспортных затрат представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Полные транспортные расходы ООО «Трейд+комфорт», тыс. руб.

Регион	Расходы на топливо	Командировочные расходы	Итого
Республика Алтай	230	489	719
Республика Тыва	663	1466	2129
Республика Хакасия	459	978	1437
Алтайский край	119	78	197
Иркутская область	948	1955	2903
Омская область	336	733	1069
Итого	2092	4233	6325

Полная сумма расходов, при обслуживании всех регионов Сибири, где отсутствуют офисы продаж ООО «Трейд+комфорт», составляет 6325 тыс. руб., наибольшие затраты связаны с обслуживанием распределения продукции в Иркутскую область, они составляют 2903 тыс. руб. в год, но валовая прибыль за счет этого региона увеличивается на 8767 тыс. руб. в первый год реализации предложений. Как следствие, затраты покрываются.

В то же время, Республика Тыва для офиса продаж в Новосибирске недостаточно привлекательна, поскольку увеличение валовой прибыли по этому направлению не покрывает транспортных затрат. Например, для первого года реализации предложений эффект составляет:

305-2129 = -1824 тыс. руб.

Это направление из перечня обслуживаемых регионов исключается. Расчет экономического эффекта представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Экономический эффект совершенствования распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт», тыс. руб.

Регион	Период				
	1	2	3	4	5
Республика Алтай	29	131	186	309	450

Республика Тыва	-1824	-1783	-1736	-1682	-1621
Республика Хакасия	459	717	1010	1344	1722
Алтайский край	6041	6891	7856	8953	10199
Иркутская область	5864	7045	8401	9940	11690
Омская область	1142	1443	1785	2174	2615
Итого	13534	16226	19238	22720	26677

Неэффективным является только обслуживание Республики Тыва, а в других направлениях распределение продукции является вполне приемлемым, поэтому формируется итоговый перечень регионов, обслуживаются только эти направления. Расчет увеличения прочих распределительный затрат ведется для этого списка. Исходя из времени рейса, потребность в транспортных средствах составляет:

18/5 = 4 ед.

В расчетах следует принять 5 ед. подвижного состава, поскольку для обслуживания Иркутской области требуется, фактически, более одной единицы транспортных средств. Рейс занимает 8 дней. Как следствие, при нормативной продолжительности рабочей недели в 5 дней, дополнительная единица подвижного состава обеспечивает стыковку графиков поставок с учетом продолжительности доставки в Иркутскую область.

Стоимость Mercedes Sprinter составляет 3046,728 тыс. руб. Потребность в инвестициях:

3046,728×5 = 15234 тыс. руб.

Исходя из правил начисления амортизации, срок использования составляет 8 лет, амортизация начисляется линейным способом и составляет:

3046,728/8 = 1904 тыс. руб.

Помимо этого, потребуются следующие расходы:

– прием в штат водителей для обслуживания 5 ед. подвижного состава с заработной платой в 38 тыс. руб. Учитывается индексация на 5%, поскольку объем перевозок возрастает. Расчет, с учетом страховых взносов, в первый год:

38×5×1,3×12 = 3112 тыс. руб.;

– увеличиваются затрат на содержание транспорта исходя из количества

ТО;

– в штат офиса продаж принимаются два дополнительных рабочих склада с заработной платой 39,6 тыс. руб.;

– обслуживание распределения потребует двух специалистов по продажам с оплатой труда в 36,5 тыс. руб.

Принимается во внимание индексация расходов с учетом дополнительного обслуживания материальных потоков. Расчет представлен в таблице 29.

Таблица 29 – Полная сумма затрат на совершенствование распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт», тыс. руб.

Элемент распределения	Период				
	1	2	3	4	5
Доставка	11520	11727	11942	12167	12406
– содержание штата	3112	3268	3431	3603	3787
– топливо	2092	2134	2176	2220	2264
– содержание транспорта	179	188	198	207	218
– командировочные расходы	4233	4233	4233	4233	4233
– амортизация	1904	1904	1904	1904	1904
Хранение	1439	1532	1632	1739	1853
– штат	1297	1388	1485	1589	1700
– складские расходы	141	144	147	150	153
Сбыт	1264	1327	1393	1463	1536
– оплата труда	1139	1196	1256	1318	1384
– накладные расходы	125	131	138	144	152
Итого	14222	14586	14967	15369	15795

Расходы на обслуживание распределения возрастают с 14222 тыс. руб. в первый год до 15795 тыс. руб. в последующем. Наибольший объем затрат связан с обслуживанием доставки, в первый год он составляет 11520 тыс. руб., в последующем возрастает до 12406 тыс. руб.

Такое распределение затрат связано с возможностью использования уже имеющихся складских площадей и сбытовых подразделений офиса продаж, как следствие, увеличение происходит, преимущественно, в отношении транспортных расходов.

Представленные данные позволяют составить общую оценку

экономического эффекта, например, в первый год он составляет:

19859-14222 = 5637 тыс. руб.

Валовая прибыль, без учета Республики Тыва, возрастает на 19859 тыс. руб., распределительные затраты, также без учета этого региона, увеличиваются на 142222 тыс. руб., как следствие, дополнительная прибыль составляет 5637 тыс. руб., она превышает убыток, полученный по итогам 2020 г..

В то же время, для получения этой прибыли осуществляются вложения в сумме 15234 тыс. руб., они также должны окупаться.

Данные для расчета представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Чистый денежный поток за счет совершенствования распределительной логистики в ООО «Трейд+комфорт», тыс. руб.

Показатель	Период				
	1	2	3	4	5
Выручка	132579	150639	170762	194023	220453
Валовая прибыль	19859	22551	25563	29045	33001
Коммерческие расходы	14222	14586	14967	15369	15795
Прибыль от продаж	5637	7966	10595	13676	17206
Чистая прибыль	4509	6372	8476	10941	13765
Амортизация	1904	1904	1904	1904	1904
Чистый денежный поток	6414	8277	10380	12845	15669

Величина чистого денежного потока возрастает с 6414 тыс. руб. в первый год проведения мероприятий до 15669 тыс. руб. в последующем, что позволяет окупить расходы на приобретение транспортных средств, но этот расчет не включает корректировки на ставку дисконта. При простом покрытии чистым денежным потоком первоначальных вложений, для ООО «Трейд+комфорт» может оказаться предпочтительным другой способ использования финансовых ресурсов. Поэтому следует оценить показатели инвестиционной эффективности проекта. Принимается ставка дисконта в 25%.

Расчет представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Расчет дисконтированного чистого денежного потока от совершенствования распределительной логистики в ООО «Трейд+комфорт»,

тыс. руб.

Показатель	Период					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-15234	6414	8277	10380	12845	15669
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33
Дисконтированный чистый денежный	-15234	5131	5297	5315	5261	5135

Окончание таблицы 31

1	2	3	4	5	6	7
поток, тыс. руб.						
Накопленный дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	-15234	-10103	-4806	509	5770	10905

Совокупный денежный поток, даже с учетом дисконтирования, покрывает первоначальные затраты офиса продаж в Новосибирске, связанные с приобретением транспортных средств, при этом окупаемость достигается на третий год реализации предложенных мероприятий. Как следствие, срок окупаемости составляет три года. Показатель накопленных чистых денежных потоков составляет 10905 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности предлагаемого решения.

Существует возможность расчета показателей инвестиционной эффективности предложения. Они представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Показатели инвестиционной эффективности совершенствования распределительной логистики в ООО «Трейд+комфорт»

Показатель	Значение
NPV, тыс. руб.	10905
PI	1,72
PP, лет	2 г. 11 мес.
IRR, %	51,47

Эффект мероприятий составляет 10905 тыс. руб., это означает, что, сверх вложений, организация получает 72% чистой прибыли, при этом проект окупается за 2 г. 11 мес., значение внутренней ставки доходности составляет 51,47%.

Иначе говоря, решение эффективно, поскольку покрываются затраты,

дополнительную чистую прибыль получает не только офис продаж в Новосибирске, но и управляющая компания.

Таким образом, на основании оценки емкости рынка гостиничных услуг регионов, где ООО «Трейд+комфорт» не представлено, рассчитано возможное увеличение товарооборота, которое обеспечивается реализацией предложенного решения, проведена оценка экономического эффекта в виде валовой прибыли. На основании сопоставления данного показателя с прямыми затратами на распределение сделан вывод о неэффективности такого направления перевозок как Республика Тыва, в то время как другие направления распределения продукции перспективны для офиса продаж в Новосибирске. Исходя из оценки потребности в дополнительных транспортных средствах, а также расходов на хранение и продажи, рассчитан совокупный экономический эффект мероприятий. Дополнительная прибыль увеличивается с 5637 тыс. руб. в первый год реализации мероприятий до 17206 тыс. руб. в последующем. При этом организация осуществляет расходы в 15234 тыс. руб. на приобретение транспортных средств, но и эти затраты окупаются за счет дополнительной чистой прибыли, как следствие, предлагаемые направления совершенствования распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт» эффективны для организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложено определение распределения продукции, рассмотрены различные варианты его организации. Распределение продукции можно определить, как способ организации материальных потоков организации по отношению к конечному потребителю, обеспечивающий экономическую эффективность с точки зрения объемов продаж и затрат на логистику, в основе которого лежат решения относительно уровней и каналов распределения, взаимодействия с конкретными партнерами, используемых процессов и технологий, управления сервисом и информацией. Организация распределения может быть основана на интеграции в управлении продажами либо, напротив, обеспечиваться построением цепи поставок, но, в любом случае, для современного управления распределением продукции характерно более тесное взаимодействие между всеми участниками, что обеспечивает гибкость логистики, в том числе, с точки зрения управления запасами.

Оценка эффективности и последующее совершенствование распределительной логистики включают следующие этапы:

– описание основных распределительных процессов исходя из специфики бизнеса и особенностей распределения продукции;

– анализ продаж с точки зрения их динамики, а также структуры по товарным группам и каналам распределения;

– оценка величины распределительных затрат;

– расчет относительных показателей, основанных на сопоставлении параметров материальных потоков, обслуживаемых логистикой распределения, с величиной связанных с этими процессами затрат;

– выявление проблем распределения продукции в организации и обоснование возможностей повышения ее эффективности, в том числе, с использованием современных решений.

ООО «Трейд+комфорт» занимается производством и распределением широкого перечня продукции для индустрии гостеприимства, исходя из

перечня продукции, основной сферой специализации является именно распределительная логистика, на которую ориентирована и структура управления компании, построенная по дивизиональному принципу и включающая представительства во всех регионах со значительным туристским потоком. Подобная организация распределения вполне эффективно обеспечивала достижение экономических интересов управляющей компании в нормальных условиях. В период пандемии значительное сокращение спроса гостиниц на поставляемую продукцию привело к убыткам, поскольку значительная часть расходов на распределение имеет постоянный характер, как следствие, не может быть уменьшена вслед за сокращением объема продаж подразделения в регионе.

Управление распределением продукции в ООО «Трейд+комфорт» организовано рационально с точки зрения полного использования возможностей подвижного состава и эффективной загрузки складских мощностей, хотя и не гарантирует соответствия наименований поставляемой продукции региональному спросу. Основные процессы распределения продукции составляют:

– закупки ведутся при достижении минимального объема запасов по конкретной позиции, поставляемой конкретным поставщиком с пополнением до максимального объема других наименований товаров этого производителя, что позволяет лучшим образом использовать вместимость транспортного средства;

– заявки составляются руководителем департамента продаж в соответствии с целевыми показателями по структуре продаж в регионах, могут выполняться отдельные заявки руководителей офисов продаж на пополнение остатков продукции;

– отгрузка регулируется в соответствии с распределением объемов до заполнения транспортного средства, хотя это не гарантирует выполнения заявок региональных подразделений компании, как следствие, наличия необходимых запасов;

– поставка может осуществляться транспортом организации или сторонним перевозчиком, распределение транспортных средств ведется исходя из загрузки и сроков доставки, что гарантирует использование, в первую очередь, подвижного состава организации;

– продажа осуществляется на региональном уровне, в Новосибирске составляются маршруты регулярных поставок, в которые могут включаться дополнительные отгрузки небольших партий товаров покупателям.

Выделены следующие проблемы управления распределительной логистикой ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске:

– значительное сокращение товарооборота в условиях карантина является следствием неэффективности управления поставками, поскольку в реальном выражении продажи сократились более существенно, чем спрос на гостиничные услуги, хотя спрос на значительную часть наименований зависит от количества постояльцев новосибирских гостиниц;

– несоответствие управления распределением продукции интересам управляющей компании, поскольку происходит сокращение доли фирменных товаров, выпускаемых производством ООО «Трейд+комфорт», в общем объеме выручки;

– наличие продукции, фактически не востребованной потребителями в Новосибирской области, что подтверждается фактом списания крупной партии техники для гостиниц. Этим подтверждается несоответствие решений, принимаемых на уровне офиса управляющей компании, реальному спросу на продукцию в регионах. Иначе говоря, при существующей организации распределения не используется всех возможностей для эффективного удовлетворения компанией потребностей гостиничного бизнеса в Новосибирской области;

– отсутствие эффективных ресурсов для сокращения распределительных затрат в условиях снижения выручки, поскольку большая часть распределительных расходов, включая затраты на транспортировку, имеют постоянный характер. Объясняется это наличием постоянных маршрутов

доставки, обслуживающих регулярные потребности гостиниц, даже при сокращении загрузки транспортных средств, от выполнения этих рейсов организация отказаться не может.

Для совершенствования управления распределительной логистикой в ООО «Трейд+комфорт» предлагается передача полномочий по управлению распределением на уровень офиса продаж в Новосибирске, что позволяет учитывать особенности сибирского рынка, дает возможность организации поставок продукции в соседние регионы, пополнение запасов ведется исходя из фактических потребностей новосибирских гостиниц. Решение обеспечивает увеличение товарооборота ООО «Трейд+комфорт» и позволяет использовать возможности, связанные с повышением эффективности использования транспорта организации. Для этого реализуются следующие направления:

– заявки на пополнение запасов составляются руководителем офиса продаж, что дает возможность учитывать запросы потребителей в Новосибирской области, но при этом офис продаж в Новосибирске обязан продвигать позиции, представленные в порядке обновления ассортимента управляющей компанией, что позволяет учитывать ее интересы;

– целевые показатели устанавливаются для офиса продаж в Новосибирске по выручке, прибыли, а также доли продукции, производимой управляющей компанией в продажах, что позволяет эффективно контролировать показатели логистической деятельности, значимые для управляющей компании, но способы достижения этих результатов зависят от руководства офиса продаж в Новосибирске, что делает распределительную логистику организации более гибкой;

– перераспределение запасов предполагает составление перечня продукции на складе в Новосибирске, фактически не востребованной покупателями, передачу в соседние регионы, если она пользуется в них спросом, либо на склад управляющей компании, если и в других регионах она не востребована;

– более эффективное использование транспорта за счет организации

поставок продукции в соседние регионы, где компания не представлена, но существует спрос на услуги обслуживания гостиниц. Одно из транспортных средств офиса продаж в Новосибирске обслуживает доставку по регулярным маршрутам, другое используется для доставки покупателям в соседние регионы.

Ра основании оценки емкости рынка гостиничных услуг регионов, где ООО «Трейд+комфорт» не представлено, рассчитано возможное увеличение товарооборота, которое обеспечивается реализацией предложенного решения, проведена оценка экономического эффекта в виде валовой прибыли. На основании сопоставления данного показателя с прямыми затратами на распределение сделан вывод о неэффективности такого направления перевозок как Республика Тыва, в то время как другие направления распределения продукции перспективны для офиса продаж в Новосибирске. Исходя из оценки потребности в дополнительных транспортных средствах, а также расходов на хранение и продажи, рассчитан совокупный экономический эффект мероприятий. Дополнительная прибыль увеличивается с 5637 тыс. руб. в первый год реализации мероприятий до 17206 тыс. руб. в последующем. При этом организация осуществляет расходы в 15234 тыс. руб. на приобретение транспортных средств, но и эти затраты окупаются за счет дополнительной чистой прибыли, как следствие, предлагаемые направления совершенствования распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт» эффективны для организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина, В.А. Волочиенко, Н.И. Заичкин и др. – М.: Проспект, 2019. – 608 с.

2. Анисимова, Л.В. Распределительная логистика: цели, задачи и каналы распределения / Л.В. Анисимова//Бизнес, общество и молодежь: идеи преобразований: Материалы VIII Всероссийской студенческой научной конференции. – 2019. – С. 82-84.

3. Бададян, Л.В. Проблемы создания и развития вертикально интегрированных каналов распределения в современных условиях / Л.В. Бададян//Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2018. – № 2 (62). – С. 12-18.

4. Байбардина, Т.Н. Использование маркетинговых подходов в распределительной политике отечественных производителей на внешних рынках / Т.Н. Байбардина, О.А. Бурцева//Экономика и управление в машиностроении. – 2018. – № 4. – С. 48-51.

5. Барашков, А.В. Роль и место стратегий пополнения запасов в распределительных системах / А.В. Барашков//Логистика и управление цепями поставок. – 2018. – № 4 (87). – С. 60-66.

6. Баутина, Е.В. Управление сбытом на основе применения многоуровневого (MLM) маркетинга / Е.В. Баутина, А.С. Брагина, Е.А. Кущ//Управление строительством. – 2019. – № 1 (14). – С. 125-132.

7. Болотов, Н.Н. Сущность, задачи и функции распределительной логистики / Н.Н. Болотов//Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 10 (49). – С. 225-228.

8. Верниковская, О.В. Логистика ритейла: мировые тренды и драйверы развития / О.В. Верниковская//Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития: Сборник научных статей международной научно-практической конференции,

посвященной 55-летию университета. – 2019. – С. 132-136.

9. Гайдукова, М.О. Логистическая концепция управления полной цепью поставок: организация процесса товародвижения / М.О. Гайдукова, Е.В. Ерохина//Наукосфера. – 2020. – № 11-2. – С. 271-275.

10. Горелов, Б.А. Влияние законодательных ограничений на развитие распределительной логистики / Б.А. Горелов, Н.В. Опрышко, Н.В. Рубан, Н.В. Титов//Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 5 (94). – С. 942-948.

11. Гостева, О.В. Выбор стратегии распределительной логистики в современной организации / О.В. Гостева//Вопросы экономики и управления. – 2020. – № 1 (23). – С. 28-30.

12. Гребенщикова, Е.В. Проблемы продвижения продукции АПК в системе товародвижения / Е.В. Гребенщикова//Логистика – евразийский мост: Материалы XV Международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 292-296.

13. Громышова, С.С. Регулирование товарных потоков по принципам управления логистики в сложноструктурированной транспортной системе / С.С. Громышова, В.Е. Гозбенко, И.А. Бондарев, Д.С. Маликов//Молодая наука Сибири. – 2020. – № 1 (7). – С. 6-12.

14. Евтодиева, Т.Е. Функциональная логистика / Т.Е. Евтодиева, В.В. Троилин, О.Н. Бойко. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2019. – 184 с.

15. Заруднев, Д.И. Инновационный подход к сбытовой деятельности предприятий / Д.И. Заруднев, К.Т. Абраева//Техника и технологии строительства. – 2019. – № 1 (17). – С. 35-38.

16. Иванов, г.Г. Влияние реальных и «виртуальных» бизнес-процессов на социально-экономическую эффективность дистанционной торговли / г.Г. Иванов, В.А. Матосян//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 11-1 (57). – С. 198-202.

17. Искра, Е.А. Теоретико-методологический анализ каналов

распределения информационных продуктов и услуг / Е.А. Искра, Е.А. Денисенко//Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов XIII Международной конференции. – 2019. – С. 466-471.

18. Калужский, М.Л. Third-party logistics: трансформация понятия в сетевой экономике / М.Л. Калужский//Логистика. – 2018. – № 10 (143). – С. 26-31.

19. Калужский, М.Л. Институты рынка электронной коммерции: логистический провайдинг / М.Л. Калужский//Информационное общество. – 2018. – № 1. – С. 42-50.

20. Ключко, К.И. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования распределительной логистики / К.И. Ключко, Е.А. Пекарь, А.Ю. Стома, В.В. Цынгуева//Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса региона: Сборник трудов научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономического факультета Новосибирского ГАУ. – 2018. – С. 127-132.

21. Ковалева, И.В. Развитие логистики в системе распределительных центров товаров и услуг / И.В. Ковалева//Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий: Сборник IV Всероссийской (национальной) научной конференции. – 2019. – С. 611-615.

22. Козлова, Е.К. Совершенствование распределительной логистики предприятия / Е.К. Козлова, Е.А. Пузанова//Инновации, логистика, менеджмент в современной бизнес-среде. – 2018. – С. 49-52.

23. Колногорова, Ю.С. Анализ и перспективы использования современных технологий для совершенствования распределительной логистики торгового предприятия / Ю.С. Колногорова//Россия – Азия – Африка – Латинская Америка: экономика взаимного доверия: Материалы X Евразийского экономического форума молодежи. В 3-х томах / отв. за вып. Я.П. Силин, Р.В. Краснов, Е.Б. Дворядкина. – 2019. – С. 225-226.

24. Кольган, М.В. Эволюция взглядов на теоретико-концептуальные

основы системы товародвижения в канале распределения / М.В. Кольган//Практический маркетинг. – 2019. – № 8 (270). – С. 15-22.

25. Красюк, И.А. Трансформация взаимоотношений участников канала распределения в условиях цифровой экономики / И.А. Красюк, М.В. Кольган//Организатор производства. – 2019. – Т. 27. – № 2. – С. 105-115.

26. Куликова, О.М. Адаптация логистической системы России к переходу в цифровую среду / О.М. Куликова, С.Д. Суворова//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 7 (49). – С. 98-103.

27. Лавренова, Д.А. Теоретические подходы к вопросам организации процессов распределительной логистики на предприятии / Д.А. Лавренова//Новая российская экономика: инвестиции, кластеры, инновации и дорожные карты: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 36-40.

28. Локтионов, П.В. Вопросы формирования интегрированных логистических систем агропромышленного комплекса в современных условиях / П.В. Локтионов//Петербургский экономический журнал. – 2018. – № 1. – С. 158-168.

29. Магомедова, Т.В. Проблемы планирования и организации эффективной системы распределения продукции / Т.В. Магомедова, С.В. Алахвердиева//Проблемы развития национальной экономики в условиях глобальных инновационных преобразований: Материалы Всероссийской научно-практической конференции: Сборник научных трудов / под ред. М.М. Шабановой. – 2019. – С. 97-103.

30. Мороз, И.А. Транспортная логистика и распределение / И.А. Мороз//Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст: Сборник научных статей. – Гродно, 2019. – С. 92-99.

31. Новикова, У.К. Логистические каналы и цепи сбыта в распределительной логистике / У.К. Новикова, Н.М. Рыбкина//Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2020. – № 2 (28). – С. 20-24.

32. Панюкова, В.В. Международный опыт применения технологии

блокчейн при управлении цепями поставок / В.В. Панюкова//Экономика. Налоги. Право. – 2018. – Т. 11. – № 4. – С. 60-67.

33. Пацкан, А.И. Проблемы и перспективы развития оптовой торговли / А.И. Пацкан//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 3-1 (61). – С. 145-148.

34. Петчина, Д.К. Методы снижения логистических затрат на производственном предприятии в современных условиях / Д.К. Петчина//Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 5 (123). – С. 117-120.

35. Пугачева, О.В. Эффективные решения по организации товаропроводящей сети предприятия / О.В. Пугачева//Потребительская кооперация. – 2019. – № 2 (65). – С. 22-29.

36. Рундыгина, Д.Д. Вариативность каналов распределения в издательско-полиграфической отрасли / Д.Д. Рундыгина//Логистические системы в глобальной экономике. – 2020. – № 10. – С. 263-267.

37. Рябикова, А.Ю. Формирование международной сбытовой политики / А.Ю. Рябикова//Организация производства, экономика и менеджмент. Труды международной студенческой научно-практической конференции. – 2020. – С. 17-20.

38. Сибирко, И.В. Совершенствование систем распределения продукции национальных предприятий на основе вертикальной интеграции / И.В. Сибирко//Экономика, бизнес и практика логистики: Сборник статей по материалам межвузовской научно-практической конференции / под ред. Т.М. Степанян. – 2020. – С. 119-123.

39. Смолянинова, Е.Н. Методический подход к формированию каналов сбыта готовой продукции в столярном производстве / Е.Н. Смолянинова, Д.В. Гончаров//Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 3 (28). – С. 347-350.

40. Соломатина, А.П. Цифровизация логистики: применение технологии «blockchain» / А.П. Соломатина, П.В. Куренков//Сбалансированное развитие

инновационных систем: теория и практика: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – 2020. – С. 272-280.

41. Стаханов, Д.В. Управление логистическим обеспечением процесса товародвижения / Д.В. Стаханов. – М.: Перо, 2020. – 134 с.

42. Тисунова, В.Н. Теоретические подходы к формированию логистических каналов распределения товаров / В.Н. Тисунова, М.Н. Рубанов//Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2018. – № 12 (18). – С. 226-230.

43. Трегубов, В.Н. Исследование механизмов синхронизации в различных функциональных сферах логистики / В.Н. Трегубов//Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – Т. 20. – № 3. – С. 292-300.

44. Трифунтов, А.И. Пути оптимизации расходов в системе распределения товаров / А.И. Трифунтов, Д.С. Минина//Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности: Сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук». – 2019. – С. 66-68.

45. Холмовский, С.Г. Распределительная логистика / С.Г. Холмовский. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2019. – 92 с.

46. Хухрикова, Ю.К. Анализ теоретических и практических основ распределительной логистики предприятия: модели, принципы и функции / Ю.К. Хухрикова//Логистические возможности компаний в современных условиях: Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 119-122.

47. Шарова, Е.В. Сущность сбытовой политики промышленного предприятия / Е.В. Шарова//Противоречия и тенденции развития современного Российского общества: Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. – 2019. – С. 336-344.