

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Новосибирский государственный аграрный университет»

Экономический факультет  
Кафедра Экономики

**Выпускная квалификационная работа**

# **Повышение эффективности распределения продукции в ООО «Трейд+комфорт» г. Новосибирск**

*Автор: студент 4 курса, гр. 4531      Т.И. Белянин*

*Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Профиль: Логистика и управление цепями поставок*

Новосибирск 2021

**Актуальность исследования** данной темы обусловлена, что особое значение распределительная логистика приобретает для организаций, ориентированных на широкие продажи, не предполагающие наличия только одного партнера. 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..

**Целью данной работы** является обоснование рекомендаций по повышению эффективности распределения продукции 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.

# Финансово-экономические показатели ООО «НОТИС», тыс. рублей

3

| Показатель                            | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. к<br>2018 г., % | 2020 г. к<br>2019 г., % | 2020 г. к<br>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                   |

# Выручка ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске в постоянных ценах и динамика спроса на продукцию

4

| Товарная группа                                   | Выручка в постоянных ценах,<br>тыс. руб. |         |         | Темп роста продаж в реальном<br>выражении, % |                         |                         |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|---------|---------|----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                   | 2018 г.                                  | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. к<br>2018 г., %                      | 2020 г. к<br>2019 г., % | 2020 г. к<br>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<br>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),<br>%                   | 110                                      | 106     | 113     | -                                            | -                       | -                       |
| Количество постояльцев,<br>тыс. чел.              | 917                                      | 1036    | 510     | 112,96                                       | 49,21                   | 55,59                   |

# Анализ состава распределительных затрат ООО

5

## «Трейд+комфорт» в Новосибирске

| Элемент распределения   | Доля распределительных затрат |         |         | Динамика доли затрат    |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------------|---------|---------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                         | 2018 г.                       | 2019 г. | 2020 г. | 2019 г. к<br>2018 г., % | 2020 г. к<br>2019 г., % | 2020 г. к<br>2018 г., % |
| <b>Доставка</b>         | 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                    |
| <b>Хранение</b>         | 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                    |
| <b>Сбыт</b>             | 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                   |
| <b>Итого</b>            | 100,00                        | 100,00  | 100,00  | 0,00                    | 0,00                    | 0,00                    |

## Относительные показатели эффективности распределительной логистики ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске

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

# Проблемы управления распределительной логистикой ООО «Трейд+комфорт» в Новосибирске

значительное сокращение товарооборота в условиях карантина является следствием неэффективности управления поставками;

несоответствие управления распределением продукции интересам управляющей компании;

наличие продукции, фактически не востребованной потребителями в Новосибирской области, что подтверждается фактом списания крупной партии техники для гостиниц;

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

# Направления совершенствования распределения продукции

8

| Проблема                                                                | Направление решения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| – 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 востребованной потребителями                    | Помимо передачи возможностей по составлению заявок руководителям офисов продаж в регионах, необходимо сокращение запасов продукции, не востребованной на региональных рынках, но также должны создаваться условия для продвижения перспективных товаров поставщиков                                                                                                                                                                           |
| – отсутствие ресурсов для сокращения распределительных                  | 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                                                                                   |

# Элементы решения по совершенствованию распределения продукции

9

| Направление                                                | Мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Составление заявок руководством региональных офисов продаж | <ul style="list-style-type: none"><li>– установление руководителем департамента продаж только общего целевого показателя по выручке</li><li>– заявка руководителя регионального подразделения должна составляться исходя из загрузки транспортного средства по объему</li><li>– контроль выполнения требований к объему ведет отдел логистики</li><li>– 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</li></ul>                                                                                                                                                       |
| Целевые показатели по прибыли                              | <ul style="list-style-type: none"><li>– целевые показатели устанавливаются по валовой прибыли в целом</li><li>– 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</li><li>– 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</li></ul> |
| Перераспределение запасов                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– передача запасов на склад управляющей компании при невозможности их использования иным способом</li><li>– 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</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## Необходима реализация направлений:

10

заявки на пополнение запасов составляются руководителем офиса продаж, что дает возможность учитывать запросы потребителей в Новосибирской области;

целевые показатели устанавливаются для офиса продаж в Новосибирске по выручке, прибыли, а также доли продукции, производимой управляющей компанией в продажах;

перераспределение запасов предполагает составление перечня продукции на складе в Новосибирске;

более эффективное использование транспорта за счет организации поставок продукции в соседние регионы, где компания не представлена, но существует спрос на услуги обслуживания гостиниц

# Расчет возможного увеличения товарооборота

11

| 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 |

# Полная сумма затрат на совершенствование распределения продукции

12

| Элемент распределения     | Период |       |       |       |       |
|---------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|
|                           | 1      | 2     | 3     | 4     | 5     |
| <b>Доставка</b>           | 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  |
| <b>Хранение</b>           | 1439   | 1532  | 1632  | 1739  | 1853  |
| – штат                    | 1297   | 1388  | 1485  | 1589  | 1700  |
| – складские расходы       | 141    | 144   | 147   | 150   | 153   |
| <b>Сбыт</b>               | 1264   | 1327  | 1393  | 1463  | 1536  |
| – оплата труда            | 1139   | 1196  | 1256  | 1318  | 1384  |
| – накладные расходы       | 125    | 131   | 138   | 144   | 152   |
| <b>Итого</b>              | 14222  | 14586 | 14967 | 15369 | 15795 |