

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика и управление цепями поставок»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления каналами распределения продукции (на примере
АО «Тандер»)»

Студент

А.Е. Борта

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Борта А.Н.

Тема работы: «Совершенствование управления каналами распределения продукции (на примере АО «Тандер»)».

Руководитель: к.э.н., доцент Шевлякова Е.М.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию каналов распределения продукции АО «Тандер».

Объект исследования – АО «Тандер».

Предмет исследования – каналов распределения продукции АО «Тандер».

Методы исследования: анализ рынка, анализ экономических показателей, методы сравнения и цепной подстановки и др.

Краткие выводы по работе: в бакалаврской работе изучены теоретические основы управления каналами распределения продукции; дана организационно-экономическая характеристика одного из самых крупных российских ритейлеров, проведен анализ существующей системы управления каналами распределения продукции в АО «Тандер»; выявлены проблемы и предложены улучшающие мероприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения в практике действующего предприятия, мероприятий, изложенных в п. 3.1, а также использование результатов анализа п. 2.2.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты управления каналами распределения продукции	7
1.1 Сущность и виды каналов распространения продукции	7
1.2 Управление каналами распределения продукции на предприятии.....	13
Глава 2 Оценка управления каналами распределения продукции в АО «Тандер».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Тандер».....	18
2.2 Оценка эффективности организации каналов распределения в АО «Тандер».....	25
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления каналов распределения продукции для АО «Тандер».....	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами распределения продукции для ОА «Тандер»	51
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления каналами распределения продукции для АО «Тандер».....	57
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложение А Сетевой график длительности заключения договора, распределение трудоемкости по исполнителям и трудоемкость процесса	66
Приложение Б Сетевой график длительности заключения договора, распределение трудоемкости по исполнителям с учетом параллельности этапов работ	67
Приложение В Сетевой график длительности заключения договора, распределение трудоемкости по исполнителям после оптимизации	68
Приложение Г Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» за 2020 год.....	69
Приложение Д Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2020 год	70
Приложение Е Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» за 2021 год.....	71
Приложение Ж Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2021 год	72

Введение

В современных условиях рыночной экономики Российской Федерации каждая компания уделяет особое внимание всей своей логистической цепочке и её оптимизации по всем этапам перемещения продукции от самого производителя и до конечного потребителя. Поэтому успех и завоевание того или иного рынка зависят, в частности, от того, насколько эффективно организованы все каналы распределения продукции предприятия. В некоторых случаях компании с почти идентичными характеристиками продукции могут превзойти всех своих конкурентов только за счет более рациональной организации логистической деятельности. Данный аспект всегда позволит реализовать свою продукцию самым наилучшим образом за счет снижения цены по причине сокращения затрат на транспортировку и доставку продукции до потребителя.

«Большинство предприятий, которые занимаются производством товаров, осуществляют их доведение до рынка при помощи посредников. И любая фирма, производящая товары, нацелена на создание собственного распределительного канала», [20].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современные предприятия, обеспечивая свою конкурентоспособность посредством максимального приближения к потребителю, а приблизиться они могут только если эффективно управляют каналами товародвижения и умеют правильно строить системы распределения.

К числу сложнейших вопросов, стоящих перед руководителями хозяйствующего субъекта, относится задача, связанная с выбором каналов распределения продукции для сокращения затрат на реализацию логистической деятельности фирмы, которые, как правило, составляют более половины розничной стоимости потребительской продукции.

Здесь выделяется гипотеза: чем выше цена, тем ниже весь объём продаж. Поэтому данные вопросы по распределению и усовершенствованию

каналов распределения продукции производители должны рассматриваться очень чётко и внимательно.

Результатами всей хозяйственной деятельности любой компании будут являться: правильный выбор каналов распределения; оптимальный вариант выбора сбыта продукции; эффективные формы и методы реализации продукции; широта спектра и оптимальные параметры качества.

Цель данной работы - совершенствование управления каналами распределения продукции в организации, на примере АО «Тандер».

Задачами данной бакалаврской работы являются:

- изучить сущность и виды каналов распространения продукции;
- проанализировать управление каналами распределения продукции на предприятия;
- выявить оценку управления каналами распределения продукции в АО «Тандер»;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия АО «Тандер»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления каналами распределения продукции АО «Тандер»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – АО «Тандер».

Предмет данной бакалаврской работы – процесс распределение товаров по логистическим каналам организации АО «Тандер».

Базой для сбора и информации, использованной в выпускной квалификационной работе, являются устав исследуемого предприятия его внутренняя документация и бухгалтерская финансовая отчетность АО «Тандер» за период 2018 – 2021 гг.

Теоретической основой исследования явились научные труды отечественных и зарубежных авторов в области общего менеджмента, логистики, экономики предприятия и стратегического управления. В работе

описываются проверенные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость заключается в изучении каналов распределения продукции и их логистические потоки.

Методы исследования - экономический и сравнительный анализ.

Информационная база - работы всех зарубежных, а также российских экономистов, которые являются специалистами в такой области, как область управления, как маркетингом, так и сбытом.

В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты, сущность и виды каналов распространения продукции, управление каналами распределения продукции на предприятии.

Во второй главе работы представлены результаты проведенного анализа системы менеджмента каналами распределения продукции и товаров АО «Тандер», а именно автором исследована организационно – экономическая ситуация на предприятии, дана оценка системе организации распределения товаров, по уровням сбыта.

В третьей главе автором разработан набор мероприятий по повышению эффективности менеджмента системы распределения товаров и продукции предприятия, по каналам сбыта, и представлена оценка эффективности этих мероприятий.

В работе представлены аналитические таблицы, рисунки (диаграммы и схемы), формулы для расчётов.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы (37 источников) и приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты управления каналами распределения продукции

1.1 Сущность и виды каналов распространения продукции

Современные научные исследования позволяют утверждать: - «что к числу сложнейших вопросов, стоящих перед руководителями хозяйствующего субъекта, относится задача, связанная с выбором каналов распределения продукции» [10,24,31]. В этом помогает логистика. Она удовлетворяет спрос, создаваемый маркетингом, с наименьшими потерями, в отличие от самого маркетинга, занимающегося изучением и мотивацией спроса.

«Распределительный канал – сотрудничество юридических и физических лиц (посредников), оказывающих помощь в передаче кому-то права собственности на определенный товар из точки его производства до точки продажи этого товара потребителю, либо берут его на себя, при этом характеризуется числом составляющих, помогающих в передаче этих прав. К тому же огромное значение имеет то, как и кем будут осуществляться рабочие функции в процессе перемещения товара в направлении от производителя к потребителю» [6].

«Предпосылками создания канала распределения является необходимость создать посреднические связи между производителем и конечным потребителем. Такие связи имеет смысл создавать в тех случаях, когда эффективность продаж существенно увеличивается благодаря привлечению посредников» [12, с. 58].

«Торговые посредники являются промежуточными звеньями между производителем и потребителем. Они наполняют канал, оказывая существенное влияние на характер взаимоотношений между «крайними» сторонами рынка. Т.е. направление движения передачи прав обладания от производителя к конечному потребителю может идти через посредников,

которые тогда называются уровнем канала сбыта и составляют важную часть в направляющей «производитель-потребитель», при этом они не являются продавцами» [6].

Как считает Иванов И.Н.: - «основное отличие сбыта от продаж в том, что сбытовая политика не предполагает осуществление действий по стимулированию получения выручки. Сущность сбыта в фактической поставке товаров по текущим договоренностям. Переговоры с клиентами ведутся, но по вопросам организации поставок, финансовой части – стоимости доставки продукции и ее оплаты, сервисным сопровождением реализации товаров.

В свою очередь, при продажах следует успешно заключать контракты и посредством переговоров с клиентами и рекламы, формировать потребность фирмы в организации эффективного сбыта» [11].

Канал сбыта – это такой канал, при котором быстро и эффективно компании продвигают свою продукцию и достигают своих логистических целей для получения максимальной прибыли [14].

«Как показывает практика, долговременные разрывы в периодах и пунктах доставки, а также права на продукцию являются теми факторами, которые разделяют продукцию и лиц, желающих их использовать.

Распределительные каналы оказывают помощь в снижении влияния перечисленных факторов, либо их полного устранения. Большинство предприятий, которые занимаются производством товаров, осуществляют их доведение до рынка при помощи посредников» [14, с. 55].

Становится очевидно: - «что любая организация или предприятие, прежде всего, нацеливается на формирование своей рациональной системы распределения. А для успешного формирования системы сбыта необходимо:

- первое решить какая будет структура канала (прямая/непрямая, если непрямая, то число уровней);
- второе выбрать посредников: по способу взаимодействия с товаром, по типу распределения, по виду (оптовая фирма, дистрибьютор,

дилер, агент, брокер или комиссионер), обращая внимание на организацию системы его отчетности (в ней должна быть информация о путях осуществления и результатах сбыта, о реализации продукции на рынке, в том числе у конкурентов с указанием уровня цен, об оперативном и стратегическом планировании деятельности, о клиентской базе и о деятельности за конкретный период);

– третье отобрать участников канала сбыта; замотивировать их; дать оценку их деятельности» [12].

А структура канала передачи права собственности на товар, т. е. способ продажи, может быть: прямой (тип - «прямая») — все решения и ответственность за реализацию своей продукции принимает сам производитель и действует через собственные магазины; через посредников (тип - «непрямые») — в процессе распределения участвует определенное количество посредников.

Существуют основные три элемента при распределении продукции по каналам сбыта:

- транспортировка;
- управление логистикой;
- установка склада.

Применение всех промежуточных звеньев также может принести огромную пользу самому производителю. При этом сокращается количество посредников, которые необходимы именно для продажи продукции.

Канал распределения характеризуется количеством уровней, которые его формируют, что показано в таблице 1.

Существуют одноуровневые, двухуровневые и трехуровневые каналы. Каналы нулевого уровня. На данном канале продукция поступает непосредственно к потребителю напрямую от её производителя. Канал первого уровня включает одного посредника.

На рынке потребителей таким посредником является розничный продавец.

Таблица 1 – Примеры маркетинговых каналов распределения

Канал	Производитель	Продавец	Потребитель
1.Канал нулевого уровня	+	-	+
2.Одноуровневый маркетинговый канал	+	Розничный торговец	+
3.Двухуровневый маркетинговый канал	Мелкий оптовик	Розничный торговец	+
4.Трёхуровневый маркетинговый канал	Крупный и мелкий оптовик	Розничный торговец	+

Важный фактор в данной системе одноуровневого канала – это ширина канала, которая позволяет сокращать время на продажу продукции. В основном крупные оптовые компании всегда будут расположены в непосредственной близости от производителя. Также мелкие оптовые магазины, которые расположены в отдалённой местности. Розничные магазины будут расположены вблизи конечного потребителя.

Выбор каналов продаж – важный показатель при реализации продукции производителем. Ведь, каждый канал будет предполагать свой определенный объём продаж, а также затрат. В связи с этим предприятие может создать распределительную цепочку по нескольким вариантам, включающую различное количество посредников. Затраты играют важную роль в определении структуры системы распределения каналов товародвижения на предприятии. Как правило, самостоятельно выполнять все функции, которые делают посредники, стоит очень дорого. Данные каналы сочетают в себе свойства всех одноуровневых, или многоуровневых каналов [18].

Двухуровневые каналы имеют место, когда между непосредственным производителем и конечным потребителем продукция проходит через двух посредников.

Трёхуровневые каналы используются в ситуациях, когда между непосредственным производителем и конечным потребителем продукция проходит через трёх посредников.

В существующих каналах сбыта применяются следующие методы продаж:

- прямые продажи, когда продавец находится в непосредственном контакте с потребителями, через рекламу в газетах и журналах, интернете, телемаркетинг или прямую почтовую рассылку.

Вышеперечисленные каналы применяются для продажи:

- косметики;
- оборудования;
- сырья;
- товаров, которые требуют демонстраций, когда клиент сам наглядно выбирает тот или иной товар [6].

Преимущество прямого канала заключается в том, что производитель полностью контролирует движение товара, а недостатком является низкий охват рынка сбыта. Все производители в данном канале сбыта считают, что чем больше уровней каналов распределения, тем больше неэффективного контроля именно за продукцией.

Косвенные продажи – это продажа продукции через отраслевые ассоциации, которые всегда независимы от производителя и применяются для приближения к географически рассредоточенным рынкам. Эффективность данного канала доходит до 89%:

- товары от производителя сначала переходят к посреднику;
- от данного посредника товар переходит к конечному потребителю;
- расширяются возможности продаж продукции;
- расширяются границы рынка.

За счёт передачи большого количества функций посредникам стоимость производителя будет ниже. Однако, посредник также может самостоятельно повысить цену товара, взяв на себя расходы по его перемещению [21].

В целом, к числу факторов, которые непосредственно влияют на выбор одного из каналов:

- вид продукции;
- конкуренты;
- расположение непосредственного производителя;
- сроки годности.
- транспортировка продукции;
- условие хранения;
- широта ассортимента.

В целом можно сказать, что чем больше массовое потребление продукции, чем шире ассортимент продукции, тем шире дистрибьюторская сеть.

Однако, такие факторы, как условия хранения и продолжительность хранения. Они являются ограничивающими факторами. Это особенно имеет отношение для многих продуктов в пищевой промышленности, в основном в пекарнях и молочных цехах, где срок годности продукта часто ограничен 24-36 часами. Массовое потребление этих товаров очень велико, но это не позволяет воспользоваться разветвленными каналами сбыта. Поэтому на сегодняшний день многие молочные фермеры производят продукцию со сроком годности от шести месяцев [6].

Очень важную роль играет длина канала распределения, которая определяется именно количеством посредников, качеством их работы, и, непосредственными функциями [18].

При этом стоит отметить тот факт, что особую роль в логистической деятельности играет работа по управлению каналами сбыта, предполагающая анализ ситуации на рынке логистических услуг, анализ ассортимента продукции предприятия, анализ расположения потребителей и потребности в поставках, принятие решения о выборе тех или иных каналов сбыта, которые позволят обеспечить минимальный уровень затрат на логистику предприятия.

1.2 Управление каналами распределения продукции на предприятии

Менеджмент распределения продукции по потребителям и заказчикам требует эффективного распределения ресурсов (затрат), выбора посредника, срока распределения и т.д. так как число независимых уровней определяет длину канала, то на каждом уровне можно и нужно просчитать ширину - количество посредников уровня, что позволит оценить предполагаемые сроки, уровень затрат, (рисунок 1).

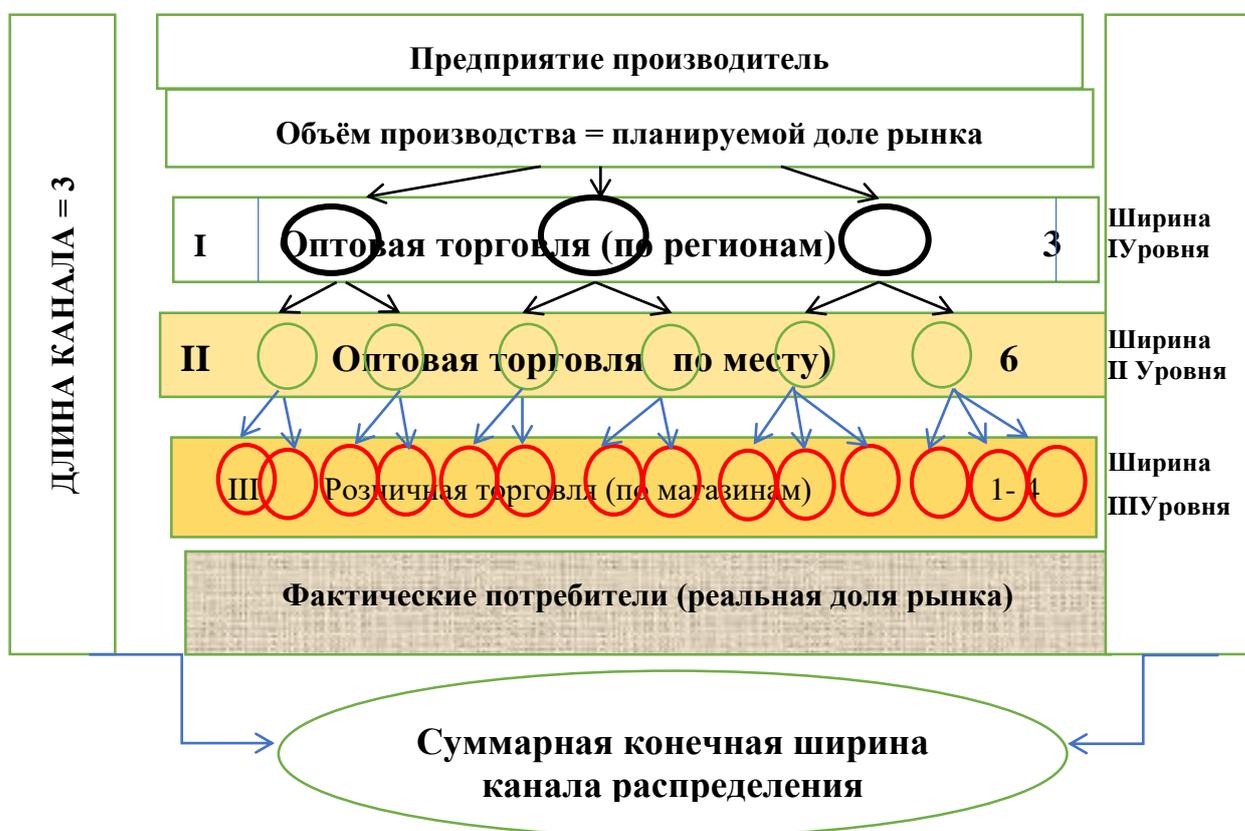


Рисунок 1 - Параметры оценки ширины и глубины канала распределения, [35]

После выбора оптимального канала распределения продукции организация должна выбрать посредника.

Следующим шагом будет выбор магазина или оптового торговца, с которым будут сотрудничать. Успех продажи товаров во многом зависит от

их правильного выбора. Для анализа и выбора будущих партнеров компании используют различные критерии, такие как:

- ассортимент реализуемой продукции, процент конкурирующих товаров среди них, уровень ценовой наценки;
- имидж и бренд;
- конкурентное преимущество;
- надежность посредника;
- объём продаж и доля рынка;
- платёжеспособность;
- профессиональная подготовка персонала;
- увеличение продаж.

«В зависимости от формы организации маркетинговая система каналов распределения может быть традиционной (производители, посредники), вертикальной и контрактной» [18].

В традиционных каналах распределения продукции, самым главным аргументом будет являться то, насколько все звенья канала хорошо скоординированы и выполняют свою работу чётко и оперативно.

В вертикальной маркетинговой системе всеми каналами управляет только один владелец. Данная система будет включать в себя торговую сеть, которая состоять из оптовиков и нескольких магазинов.

Внутренними задачами данной системы являются следующие:

- качество и контроль;
- обработка заказов;
- планирование;
- продажи и процесс распределения;
- торговля;
- транспортирование продукции;
- упаковка;
- хранение на промежуточных складах [13].

Все вышеперечисленные элементы при правильном подходе формируют важную и грамотную схему управления. В данную схему обязательно должны быть включены:

- продукция;
- распределительные центры;
- склады;
- транспортные агентства.

Процесс управления распределительной системой включает в себя: выбор данной системы, мотивацию, оценку эффективности системы.

Для того, чтобы данная система распределения функционировала наилучшим образом, всегда необходимо мотивировать всех её участников. Продажа продукции должна осуществляться не только через посредников, но и для посредников.

Положительные мотивирующие факторы для сотрудников и поставщиков: бонусы; значительные скидки; конкуренция; льготные условия торговли; распределение затрат на продукцию.

Бывают также случаи, когда производители могут применять негативные мотивационные факторы: сокращают скидки, замедляют срок доставки, прекращают сотрудничество.

Все вышеперечисленные методы являются неправильными и нужно планировать управляемую систему, которая будет отвечать требованиям обеих сторон. Но при этом для сотрудничества устанавливаются:

- рекламные мероприятия;
- стратегии;
- уровень материальных запасов;
- уровень товарных запасов;
- цели.

Производители продукции могут также увеличивать потенциал реализации своей продукции, тесно сотрудничая с торговыми точками без принуждения. Главная проблема для компаний заключается в том, смогут ли

они убедить розничных торговцев в том, что они могут получать прибыль, будучи частью сложной, системы распределения.

Для объективного стимулирования потребителей могут применяться следующие методы:

- бонусы на продукцию – при покупке двух товаров, третий со скидкой;
- демонстрация и дегустация продукции непосредственно в месте продажи;
- предлагать купоны, которые дают преимущества на определенную скидку;
- распространение своих образцов по принципу «у всех дверей»;
- распространение своих образцов продукции среди потребителей бесплатно.

Также все производители продукции должны повышать производительность, создавать широкие условия и рост компаний – дилеров.

Основным ключом к прибыльному управлению всей системой распределения является эффективная реализация беспроигрышной ситуации для всех её участников.

Следовательно, из перечисленного выше можно сделать следующие выводы:

- производственные компании должны определять и сравнивать результаты работы, как своей, так и распределительной компании;
- определять заблаговременно: уровень своих продаж и весь объем всех товарных запасов;
- время доставки продукции в нужные точки;
- оценивать убытки;
- обучать и стимулировать участников;
- определять уровень обслуживания клиентов;
- сертифицировать посредников и устранять тех, кто плохо работает.

Оценка эффективности работы канала распределения продукции – главный аспект в работе компании производителя. Здесь самым важным фактором является экономическая эффективность, которая определённо будет состоять из суммы прибыли, которая будет получена именно в долгосрочной перспективе.

Выбор каналов распределения позволит компании определить наиболее эффективные пути поставки продукции, обеспечить сокращение логистических затрат и сформировать поставки продукции в максимально короткие сроки по мере формирования потребности в ней со стороны заказчиков.

Таким образом, поставка продукции по каналам распределения будет сочетать в себе целый комплекс затрат:

- административные расходы;
- расходы на организацию распределения продукции;
- расходы на подбор и обучение продавцов;
- расходы на продажу ассортимента продукции;
- расходы на рекламу и продвижение;
- расходы на управление продажами;
- расходы на хранение;
- транспортные расходы.

Важным и первостепенным решением руководства предприятия в плане разработки системы перемещения товаров является процесс отбора наиболее эффективных участников (посредников), при котором распределение обязанностей и задач между участниками будет заключаться в обеспечении необходимого ассортимента продукции на целевой рынок своевременно и качественно при минимальных затратах.

Глава 2 Оценка управления каналами распределения продукции в АО «Тандер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Тандер»

АО «Тандер» является акционерным обществом, зарегистрировано в городе Краснодаре 28 июня 1996 года. Юридическое лицо действует на основании Устава компании, акционер – АО «Магнит». Цель АО «Тандер» – получение прибыли от основной деятельности.

АО «Тандер» – это сеть магазинов «Магнит» и «Магнит - косметик». Каждый месяц ещё открываются по несколько десятков магазинов. Юридический адрес: 350000, Краснодарский, город Краснодар, улица Леваневского 185. Основная миссия данной организации заключается в полном удовлетворении потребностей потенциальных покупателей. А также предприятие стремится снижать уровень затрат, стремится замещать импортные товары качественными отечественными продуктами и бытовыми товарами.

Цель АО «Тандер» – высокая степень конкурентной способности за счёт поддержания высокого уровня и современной, и качественной услуги в рамках законодательства Российской Федерации и самых важных приоритетных целей покупателей. В 2019 году выпущена новая стратегия «серия – свежесть». Деятельность АО «Тандер» – розничная торговля продуктами питания и непродовольственными товарами [36].

Общество имеет гражданские права и несёт, гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, разрешенных законодательством РФ.

Компания открыла свой первый продуктовый магазин в 1998 году. За ними последовали новые, в основном в небольших городах, чтобы избежать конкуренции со стороны других более крупных розничных сетей. Магазин

открылся небольшим, его площадь составляла около 400 квадратных метров, но в дальнейшем было создано еще несколько магазинов, которые в итоге были объединены в розничную сеть.

Компания «Тандер», основанная в 1995 году, создала более 10700 «магазинов у дома», 237 гипермаркетов, 189 «семейных магнитов» и более 3100 «косметических магнитов» с более чем 2500 крупными торговыми точками.

В настоящее время «Магнит» является одной из ведущих розничных сетей продуктов питания и косметики в нашей стране. По состоянию на 31 декабря 2021 года это торговая сеть владеет 26077 магазинами в 67 регионах России. Поэтому количество посетителей в день превышает 15 миллионов человек. Общее количество сотрудников превышает 360 тысяч человек.

Работу этого крупнейшего российского ритейлора характеризуют следующие параметры: уникальная кросс-форматная программа лояльности; наличие возможности онлайн заказа с экспресс-доставкой; наличие уникальной бизнес-модели, которая включает собственное производство продукции на 17 производственных комплексах и 4 агропромышленных производства, а также 13 предприятий по производству бакалейных и кондитерских изделий.

Компанией «Тандер» сформирована мощнейшая система логистики, которая позволяет обеспечивать эффективную и бесперебойную, экономически целесообразную доставку товаров по всем городам России. Все распределительные центры в распределительной сети направлены на сохранение качества пищевых продуктов и обеспечение их упорядоченной доставки в торговые точки с помощью своего автопарка.

В компании трудится более 360000 сотрудников, которые работают над тем, чтобы предоставить клиентам возможность покупать качественные потребительские товары по доступной цене.

Основные виды деятельности:

- торговля мясом (курица, индейка, говядина, свинина);

- торговля консервами из мяса и мяса птицы;
- продажа молочных продуктов;
- продажа пищевых масел и жиров;
- продажа алкогольных, безалкогольных напитков и пива;
- продажа кондитерских изделий и шоколада, сладостей и выпечки;
- приготовление и продажа чая, кофе, какао и специй и др.;
- продажа рыбы, рыбных консервов, морепродукты, консервы и консервы;
- продажа детского питания и детских товаров;
- реализация готовой продукции и производство хлебобулочных и кондитерских изделий,
- продажа бытовой химии, косметики и хозяйственных товаров, посуды, детских игрушек, хозяйственных товаров.
- другие виды деятельности, не противоречащие законодательству.

Организационно – экономическая характеристика предприятия так же предполагает оценку динамики изменения основных показателей деятельности исследуемого объекта. Результаты анализа динамики основных финансово – экономических показателей деятельности АО «Тандер» представлены в таблице 2 [37].

Как видно из таблицы 2 все показатели имеют тенденцию к росту, несмотря даже на карантинные годы периода пандемии. При этом конкретно по показателям динамика, следующая:

- выручка имеет устойчивую тенденцию к росту на 13,5 % в 2020 г и 19,5 % в 2021 году;
- себестоимость реализации также растет, но меньшими темпами, чем выручка, это является очень положительной характеристикой деятельности организации;

– валовая и чистая прибыль имея общую направленность к росту, имею различную степень приращения. Из показателей видно, что чистая прибыль растет быстрее.

Таблица 2 – Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Тандер» за исследуемый период 2019 – 2021 гг, млрд. руб.

Показатели	2019	2020	2021	Изменения			
				2020\2019		2021\2021	
				Абс., +/-	Темп роста, %	Абс., +/-	Темп роста, %
1. Выручка	1368,7	1553,8	1856,1	185,1	113,5	302,3	119,5
2. Себестоимость реализации	1056,7	1188,0	1416,8	131,3	112,4	228,8	119,2
3. Валовая прибыль	312,0	365,8	439,3	53,8	117,2	73,5	120,1
4. Доходы от аренды и субаренды	3,1	3,1	4,1	-	-	1,0	132,2
5. Коммерч. расходы	15,7	16,9	-	1,2	107,6	-	-
6. Общехоз. и администр. расходы	255,0	280,0	357,0	25	109,8	77	127,5
7. Чистая прибыль	9,6	33,0	48,1	23,4	343,8	15,1	145,8
8. Основ. ср-ва	313,6	308,4	377,3	- 5,2	98,3	68,9	122,3
9. Числ. ППП, тыс.чел.	122,9	124,2	126,6	1331	101,8	2351	108
10. Фонд оплаты труда ППП, млн.руб.	16346,6	26358,3	28568,2	10011,7	161,2	2209,9	108
11. Производительность труда ППП (стр.1/стр. 9), млн. руб.	11,1	12,5	14,7	1,4	112,6	2,2	117,6
12. Среднегод. зарплата, тыс. руб.	133,04	212,2	225,7	79,2	160	13,5	106
13. Рентабельность продаж по чистой прибыли, (стр. 7/стр.1 *100), %	0,7	2,1	2,6	1,4	300	0,5	123,8
14. Затраты на рубль выручки, (стр.2+стр.5+стр.6)/стр.1 *100, коп.	97	96	96	- 1	99,0	-	-

На рисунках 2, 3 и 4 показана динамика исследуемых показателей: выручки, себестоимости реализации, валовой и чистой прибыли, а также показателя «Затраты на рубль выручки».

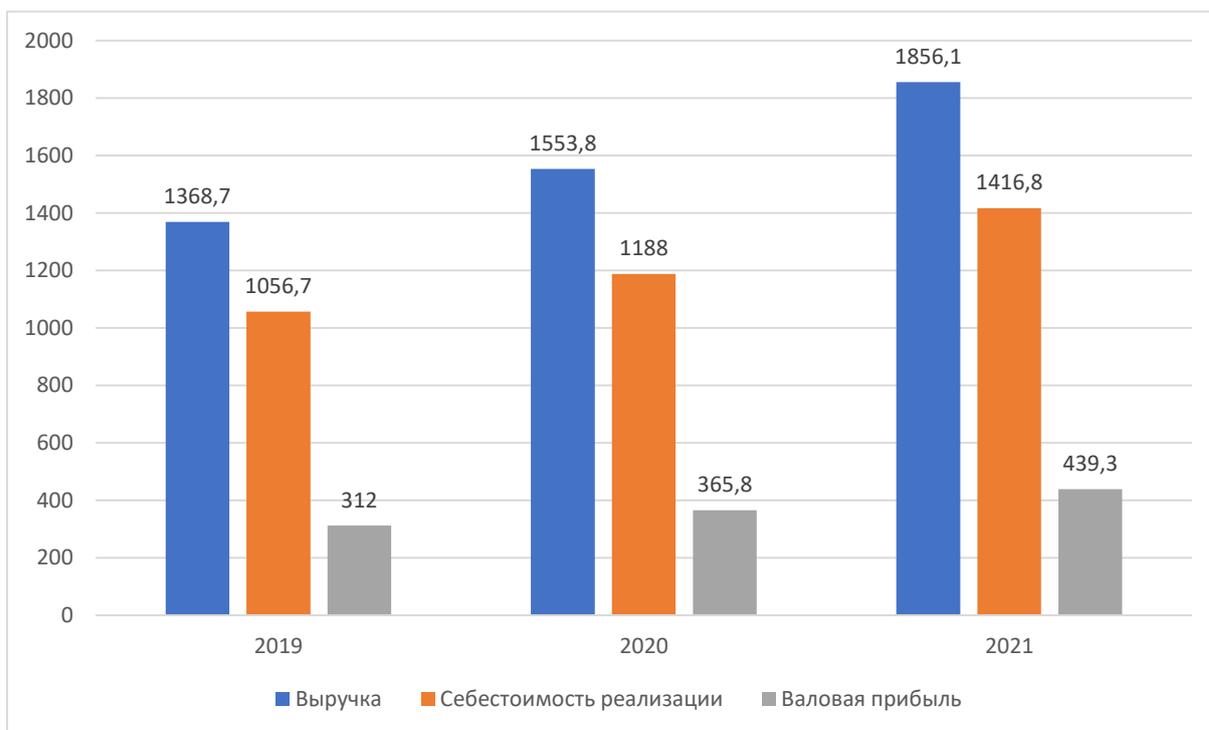


Рисунок 2 - Динамика выручки, себестоимости реализации и валовой прибыли, млрд. руб.

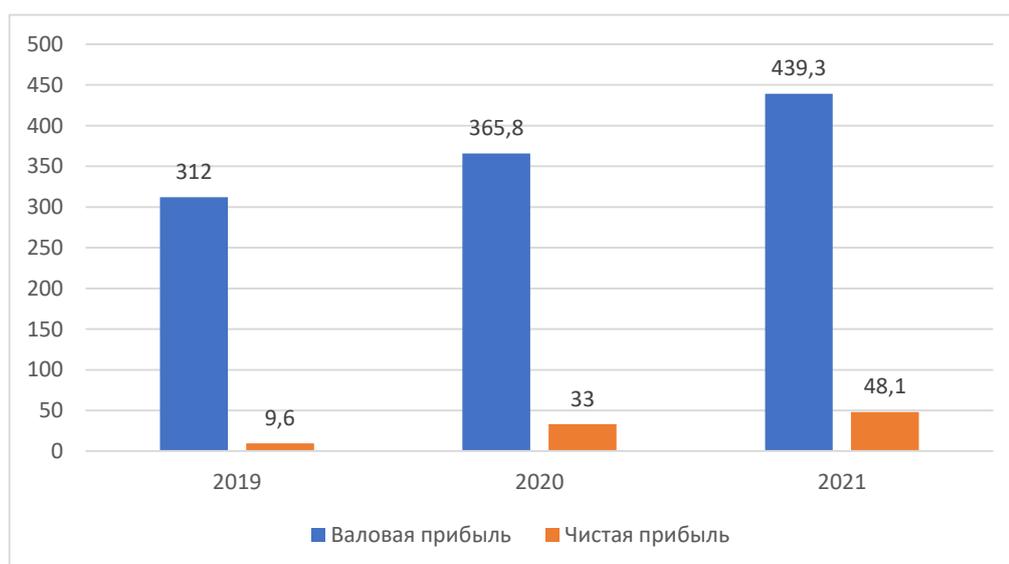


Рисунок 3 - Динамика валовой и чистой прибыли, млрд. руб.

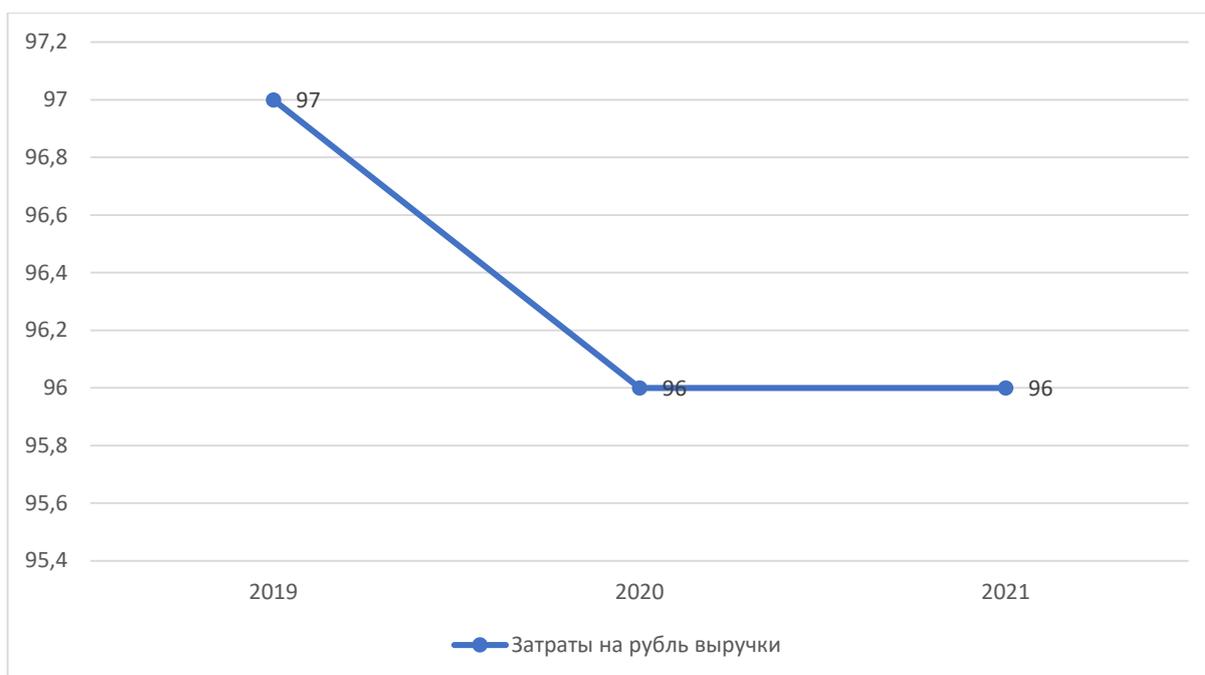


Рисунок 4 - Динамика показателя «Затраты на рубль выручки», коп.

Как видно из таблицы 2 и рисунков 2, 3 и 4 все показатели действующего предприятия имеют тенденцию к росту или снижению, но с положительной стороны. Так у показателей выручки, затрат и прибылей отмечена тенденция к росту, а вот показатель «Затраты на рубль выручки» снизился с 97 копеек в 2019 году до 96 копеек в 2020 и 2021 годах, что говорит о прибыльности предприятия и работе над снижением затрат по отношению к выручке.

Следует отдельно сказать о прогрессивном росте показателя «Чистая прибыль» с 9,6 млрд. руб. в 2019 году до 48,1 млрд. руб. в 2021 году. Как видно из графика (рисунок 3) чистая прибыль растет более быстрыми темпами, чем валовая прибыль.

Также необходимо отметить рост показателя производительности труда с 11,1 млн. рублей на одного работника промышленно-производственного персонала в 2019 году до 14,7 млн. рублей на одного работника промышленно-производственного персонала в 2021 году (рис. 5).

Таким образом, можно сказать, что динамика основных показателей, имеет тенденцию к росту, экономические показатели демонстрируют

устойчивую динамику в деятельности предприятия, производственная деятельность растет, увеличивается оборачиваемость активов, что говорит о маневренности и о росте деловой активности.

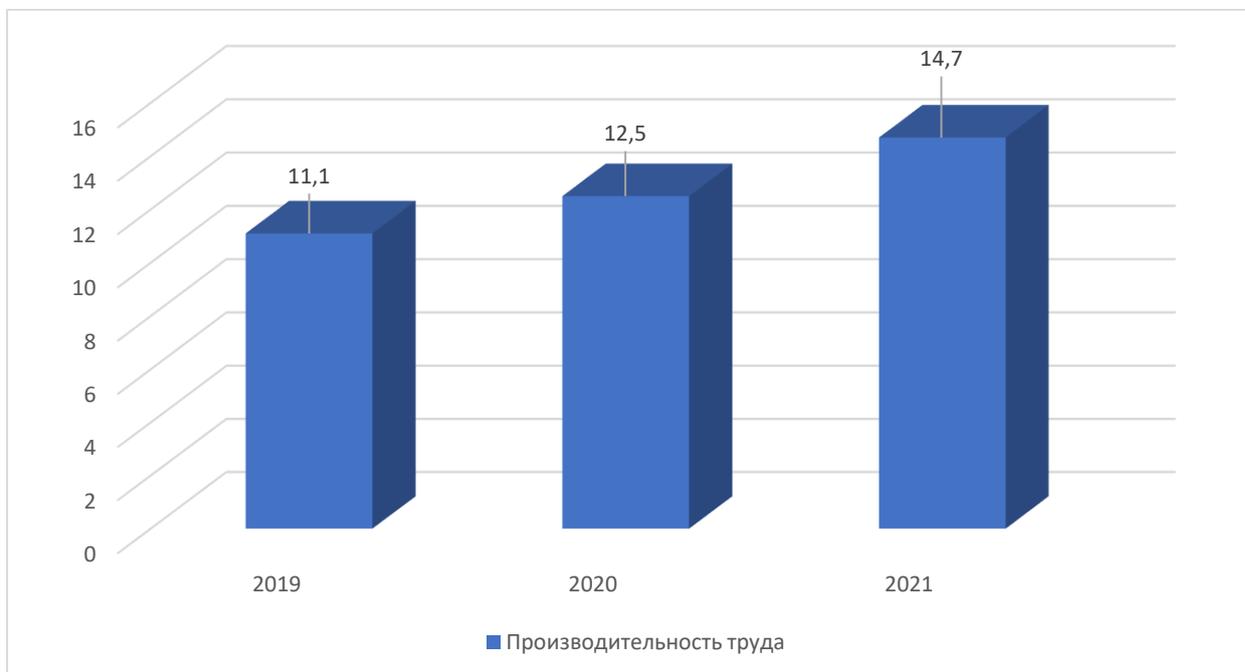


Рисунок 5 – Уровень показателя производительности труда, млн. руб.

Так же следует указать на рост фонда заработной платы, что так же является социально значимым явлением, а рост численности сотрудников говорит о расширении деятельности предприятия.

На самом деле, как показывает многолетняя практика деятельности АО «Тандер», портфель любой организации может определяться следующими параметрами: инвестициями в основной капитал; ожиданиями инвесторов; прибылью от деятельности организации; ростом оборота; рыночной активностью; эффективностью деятельности АО «Тандер» [36].

Организационная структура управления компанией АО «Тандер» включает в себя большое количество подразделений, работа которых направлена на обеспечение эффективной и качественной работы предприятия и достижения им своих целей. Основными структурными подразделениями, на которые ложится максимальная функциональная

нагрузка в данной компании, являются следующие: административно-управленческий блок; материально-технический блок; технический блок; торговый блок; экономический блок.

Существующая структура системы управления АО «Тандер» характеризуется наличием общего руководителя всех подразделений, и функциональных руководителей по подразделениям, расположенным в регионах и на местах.

Компания на протяжении трех последних лет, провела большую работу в области модернизации своей логистической системы с целью приведения ее в соответствие с требованиями своей структуры и очень разветвленной сети магазинов, так как это необходимо для минимизации затрат на логистическую деятельность.

Подводя итог, можно сказать, что, основными показателями работы логистической системы данной компании являются:

- доля прямых закупок у поставщиков – 89%;
- доставка товара через собственные распределительные центры – 79%;
- собственная продукция, которая прошла по собственным каналам в 2019 году – более 76% продукции;
- увеличение скорости поставки продукции на 66%.

2.2 Оценка эффективности организации каналов распределения в АО «Тандер»

Коммерческая деятельность АО «Тандер» по продаже продукции продовольственной и непродовольственной начинается с увязки потребительского спроса, предложения и требований рынка. Следовательно, на ежегодной основе руководство компании тщательно анализирует, а также определяет всю структуру именно потребительского спроса, при этом изучая весь товарный рынок. В этом случае проводится: анализ всех конкурентов;

анализ конъюнктуры рынка; анализ ёмкости товарного рынка; изучение потребительской среды; исследование основных форм и методов продаж товарной продукции; оценивается рынок товарной продукции.

Как правило, весь сбыт может рассматриваться как полный комплекс мероприятий, который начинается с момента выпуска продукции, а заканчивается на этапе приобретения ее потребителем. Следовательно, важен успех управления продажами предприятия, который во многом будет определяться с применением всех имеющихся средств организации, учёта и контроля движения продукции и конечно, поступающих финансовых ресурсов.

Анализируя систему распределения продукции в АО «Тандер», включает 45 распределительных центров, а общая суммарная площадь всех складских помещений составляет не менее 1,9 млн кв.м. число автотранспортных средств составляет более 5,0 тыс. грузовиков, 34 тыс. сотрудников, и практически всю территорию страны. А с 2020 года АО «Тандер» ввел в рамках стратегии «Цепочка свежести», мероприятия, охватывающие все области логистики без исключения.

В таблице 3 представлена система распределения доставки товаров АО «Тандер» по географическим зонам.

Таблица 3- Подход АО «Тандер» к доставке по всей территории поставок

Территориальная зона поставки	Ежедневная поставка товаров «Fresh»	Fresh платформы (платформы для кросс-докинга)	Ночные поставки без присутствия приемщика	Наем транспорта при организации поставок
<80 км	максимальный потенциал	минимальный потенциал	максимальный потенциал	максимальный потенциал
>80 км Высокая плотность населения	максимальный потенциал	максимальный потенциал	максимальный потенциал	максимальный потенциал
>80 км Низкая плотность населения		минимальный потенциал	максимальный потенциал	минимальный потенциал

Как видим из приведенных данных в таблице 3, наибольший потенциал компании реализуется при бесконтактной поставке товара, в ночные часы. Быстрая поставка свежей продукции с максимальным потенциалом осуществляется и быстрее всего осуществляется в регионы с радиусом до 80 км от регионального центра распределения.

Для реализации целей логистики АО «Тандер» и в целях наибольшего приближения к потенциальному потребителю и более полного удовлетворения их потребностей применяет именно прямой канал дистрибуции, так организация стремится охватить как можно более широкие географические пространства, создавая в регионах распределительные центры.

На рисунке 6, представлена схема распределения товаров по сети «Магнит». Как видим из представленной схемы после получения информации о требуемых объемах и видах товаров из розничных магазинов через свои распределительные центры, АО «Тандер» реализует доставку поэтапно:



Рисунок 6 – Схема распределения товаров в АО «Тандер»

Организация деятельности в АО «Тандер» включает в себя ряд этапов:

- в конце рабочего магазина менеджеры экспортируют расходы за проведенный рабочий день, а отчет отправляется в систему «Экспорт магазина «Магнит»;
- данные по продажам передаются в центры распределения АО «Тандер»;
- при помощи программы «Автозаказ» формируется заказ с учетом времени и условий его доставки, сформированные заказы передаются менеджером в распределительные центры для обработки и принятия в работу;
- менеджер распределительного центра обрабатывает заявку и передает ее на базу центра (склады), где и комплектуется заказ для конкретного магазина;
- после комплектации заказа диспетчер склада производит расчет объёма заказа в поддонах, основанием расчёта служит справочник объёмов товарных позиций;
- на этом этапе диспетчер организует отгрузку и планирует подачу автотранспорта для погрузки и отправки товаров в магазин;
- осуществляется загрузка товара в автотранспорт, для водителя формируется пакет документов для транспортировки груза и его сопровождения, выдается маршрутный лист, маршрутный лист регламентирует действия водителя на пути следования;
- по завершении погрузки и отправки транспорта по эл почте на магазин отправляется эл письмо с данными о фактической загрузке и выполнении заявки;
- по прибытии автотранспорта на место назначения, производится выгрузка товара его приемка, по установленным правилам и стандартам;
- при окончании выгрузки и приемки товаров, проставляются отметки о приемке товаров, ставится отметка в накладной, (отметка в маршрутном листе, лицо ответственное за приемку товара составляет отчет и

отправляет его по эл почте в распределительный центр, на адрес «Экспорт ММ».

Географический охват территории страны распределительными центрами АО «Тандер» представлен в таблице, (таблица 4).

Из составленной таблицы 4 видно, что максимально охвачены, Центральный, Приволжский, Южный Федеральные Округа, на их территории расположены более 1000 центров.

Таблица 4 – Территориальный охват центров распределения по предприятию АО «Тандер» в 2021 году.

Территория	Число РЦ	Площади складов, тыс. кв. м1
Центральный федеральный округ	10	512
Приволжский федеральный округ	10	470
ФО Юг	10	313
Уральский федеральный округ	5	143
Северо-Западный федеральный округ	5	119
Сибирский федеральный округ	4	110
Северо-Кавказский федеральный округ	1	40

Как указано в официальных документах АО «Тандер»: - «Розничная сеть АО «Тандер» позволяет поставщикам самостоятельно прогнозировать и пополнять запасы в распределительных центрах (РЦ) Компании. В 2020 г. в Компании была внедрена система VMI на базе SaaS-решения GCR от Generix Group - международного поставщика облачных решений для автоматизации и оптимизации цепочки поставок» [36].

Финансовая документация предприятия содержит следующую информацию: - «Система позволяет снизить затраты на рабочую силу, связанные с расчетом мощностей и размещением заказа, поскольку самостоятельно предлагает рекомендуемый объем продукции для отгрузки в каждый РЦ. Компания оборудовала все 38 распределительных центров дистанционной системой контроля температуры и установила датчики для отслеживания условий поставки товаров в магазины.

На данный момент температурные условия в логистических центрах соответствуют норме на 96%, в автопарке — на 95%. В будущем «Тандер» планирует довести эти показатели до 100%» [36].

Закупочная деятельность при бизнес-процессе распределения всей продукции включает в себя такие параметры как:

- исследование потребительского спроса на ту или иную продукцию;
- определение потребности в продукции;
- определение и выбор нужного поставщика;
- установление экономических отношений с поставщиком.

Всеми логистическими потоками, а именно внутренними перевозками с распределительных центров до магазинов компании АО «Тандер» занимается собственная транспортно-логистическая организация [36].

В 2020 году компания увеличила количество товаров, поставляемых через логистические центры до 87% по сравнению с 65%, что является ведущим фактором роста прибыли.

АО «Тандер» применяет основной принцип «тонкой логистики», который предполагает именно вовлеченность всех сотрудников компании в процесс работы и максимальную ориентацию на каждого потенциального клиента, что можно проследить на рисунке 7.



Рисунок 7 – Структура организации и управления системой логистики в АО «Тандер»

В организации АО «Тандер» работа построена таким образом, что каждый сотрудник имеет уникальную функцию, но в то же время все поставленные задачи руководством перетекают одна в другую. Поэтому, если нет возможности загрузить машину в течение дня, находят альтернативные способы загрузки транспорта.

В одной машине может находиться продукция для нескольких магазинов по маршруту, поэтому водитель должен быть вовремя и назначенное время у каждого магазина, которое заранее предусмотрено менеджером по закупкам продукции.

Для повышения эффективности всей деятельности АО «Тандер» каждый сотрудник должен отчитываться о своей работе, проведенных продажах с потенциальными потребителями. И данная информация обязательно должна быть внесена в специальную компьютерную базу данных с фиксацией приоритета исполнителя.

Из официальной уставной документации предприятия автор выделил следующие что: - «управленческая структура системы логистики АО «Тандер» развивается поступательно совершенствуется, модифицируется в зависимости от меняющейся внешней среды и общей системы менеджмента». [36].

Работники отделов сбыта и снабжения работают с системой автозаказа и обработки информации, которую эта система аккумулирует для передачи. На предприятии АО «Тандер» разработана система электронного сбора и обработки информации, в систему поступают все данные из различных магазинов о движении и перемещении товаров в магазине. автозаказа самостоятельно отслеживает объёмы продаж и списания просроченного товара, и самостоятельно формирует отчеты о потребностях магазинов о товарах анализируя остатки товаров на складах. Сотрудники не занимаются этим вручную и не тратят времени на подсчет остатков на складе и в магазине.

Работники магазинов, занятые на разгрузке и перемещении товаров, отвечают за товарооборот, в их обязанности входит:

- разгрузка грузовиков;
- принимают товар, отправляют его в подсобные помещения для хранения, размещают в торговых залах и т.д.
- так же проводят осмотр и проверку товара на соответствие требованиям приемки, чтобы не пропустить просроченный товар или некачественные продукты, испорченные вещи;
- отвечают за работу погрузчиков, производят их ремонт и подготовку к работе;

Так же в обязанности сотрудников входит обеспечение эффективности подразделений снижение затрат, и снижение объёмов затрат по причине порчи продуктов и товаров при приёмке, так же они обязаны:

- контролировать роки поставок, в данном случае обязанности сотрудников входит соблюдение торговой дисциплины, соблюдение режима работы складов;
- стремятся сократить время нахождения товара на складах, товар максимально быстро размещается на торговых местах, [36].

На ряду с причисленными есть и другие эффективные инструменты позволяющие повысить эффективность работы отдела логистики, позволяющие снизить объёмы логистических затрат. Особенность анализа издержек логистики предприятия, заключается в классификации не по структурным подразделениям, а по видам деятельности и складским операциям. Трансформация систем управления и переход от управления по функциям к управлению процессом в целом требует так же учета затрат процессу в целом.

Анализ и оценка затрат на логистические работы АО «Тандер», дает возможность определить структуру данного вида затрат, результаты анализа сведены в аналитическую таблицу (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры затрат логистики предприятия АО «Тандер» за период с 2018 - 2020 гг. (тыс. руб.)

Наименование показателя (статьи затрат)	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение абсолютное		Изменение относительно	
						е	
Издержки на упаковку и сортировку	890580,4	130459,6	132783,8	414011,2	23292,2	46,49	1,79
Издержки склада	391446,6	366575,2	501327,7	-24871,4	134752,5	-	36,76
Издержки на транспортировку	4018223,1	3650746,0	4278736,6	-367477,1	627990,6	-	17,20
Издержки на содержание администрации	293977,9	573960,4	463252,1	279982,5	-110708,3	95,24	-
Прочие затраты	371795,7	357082,2	192757,3	-14713,5	-164324,9	-	-
Итого	5966023,8	625295,5	676395,5	286931,7	511002	4,81	8,17

Результаты анализа, представленные в таблице 5, показывают, что на отчетную дату конец 2020 года, затраты на сортировку и упаковку в сравнении с аналогичными затратами предшествующего периода вырос на

Помимо этого, отмечается рост складских издержек компании АО «Тандер» в 2020 году почти на 37%, а транспортные издержки за этот же период выросли на 17,2%.

Указанное увеличение затрат компании связано с проводимыми процессами модернизации логистической системы фирмы, для которых осуществлялась постановка новых схем бизнес-процессов, закуп техники и оборудования и изменение самой системы прогнозирования спроса потребителей и заказа поставки продукции.

Транспортные издержки в логистической системе компании АО «Тандер» сочетают в себе:

- расходы на оплату фрахта (тарифа) по перевозке груза, а также по проведению погрузочно-разгрузочных работ;

– затраты на обеспечение безопасности запасов в ходе их транспортировки;

– издержке по доставке на склад и последующей разгрузке.

На основании аналитических данных организации и ее отчетности можно отметить, что рост логистических затрат в 2020 году был связан с ростом объемов деятельности предприятия в целом. Хотя при этом стоит отметить, что на ранних фазах своей деятельности организация логистики компании была крайне неэффективной. Прочие логистические расходы снизились за последний год на 46,02%.

Далее проведем анализ эффективности логистической системы, результаты представим в таблице 6.

Исследование тенденции изменения объёмов загрузки логистической системы и объектов показывает, что эти затраты находятся примерно на одном уровне. Значение показателя составляет 1,17.

Таблица 6 – Анализ эффективности деятельности логистической системы АО «Тандер» за период с 2018 – 2020 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение абсолютное		Изменение относительное	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.				
Число оборотов логистических объектов (об)	1,39	1,89	1,97	0,508	0,08	36,12	4,04
Темпы загрузки мощностей объектов логистики (%)	1,17	1,18	1,18	0,00	0,00	0,00	0,00
Темпы оборота запасов число оборотов (об)	31,69	47,37	23,20	15,68	-24,17	49,46	-
Длительность оборота (дни)	11,52	7,71	15,73	-3,81	8,03	-	104,20
Доля затрат на логистику в общем объёме расходов	43	35	34	11	-0,01	-	-
Рентабельность деятельности логистической сети (%)	0,16	0,17	0,21	0,01	0,04	9,88	22,26

Следовательно, мощность логистической сети позволяет использовать ее с сохранением 10 – 30%, а показатель загруженности демонстрирует, что загружены объекты сети свыше нормативного значения.

То есть это мощность, что позволяет использовать логистическую систему с сохранением 10 - 30% резерва мощности. Показатель загруженности мощностей показывает, что фактическая загрузка мощностей является больше чем нормативная.

«Дальнейший рост показателя фактической нагрузки сверх нормы может привести к более быстрому износу мощностей, также это негативно повлияет на саму работу организации» [27]. Так же, можно утверждать, что оборот логистических активов имеет волнообразный характер, что свидетельствует о том, что увеличивается скорость оборота собственного капитала организации, то есть показывает, сколько раз за анализируемый период совершается полный логистический цикл, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, а увеличение оборачиваемости активов происходит за счет увеличения чистой выручки от продаж, что является положительным показателем развития организации» [22].

Анализ длительности одного оборота, показывает, что, длительность оборота имеет волнообразный характер, но в общем, показатель растет. Необходимо учитывать, что число оборотов прямо пропорционально продолжительности оборота, В 2019 году длительность оборота составляла всего 7,71 дня, в то же время число оборота запасов существенно выросло.

Как видно из таблицы 6 длительность оборота выросла на 8,5 дней, и составила 15,73 дней, тем не менее число оборотов логистических объектов выросло на 4%, а вот уровень затрат на логистику снизился всего на 0,01 в общем объеме расходов, что говорит о том что расходы остались на прежнем уровне, а вот продолжительность оборота увеличилась, число оборотов выросло, и как результат рост рентабельности деятельности логистической системы предприятия.

Проведя анализ поведения тренда динамики продолжительности одного оборота, наблюдаем, что показатель имеет волнообразный характер, но в целом показатель стремится к увеличению, что не является положительным фактором. Нужно учитывать, что количество оборотов обратно пропорционально продолжительности одного оборота.

Динамика показателей эффективности использования мощностей логистической цепи АО «Тандер» показана на рисунке 8.

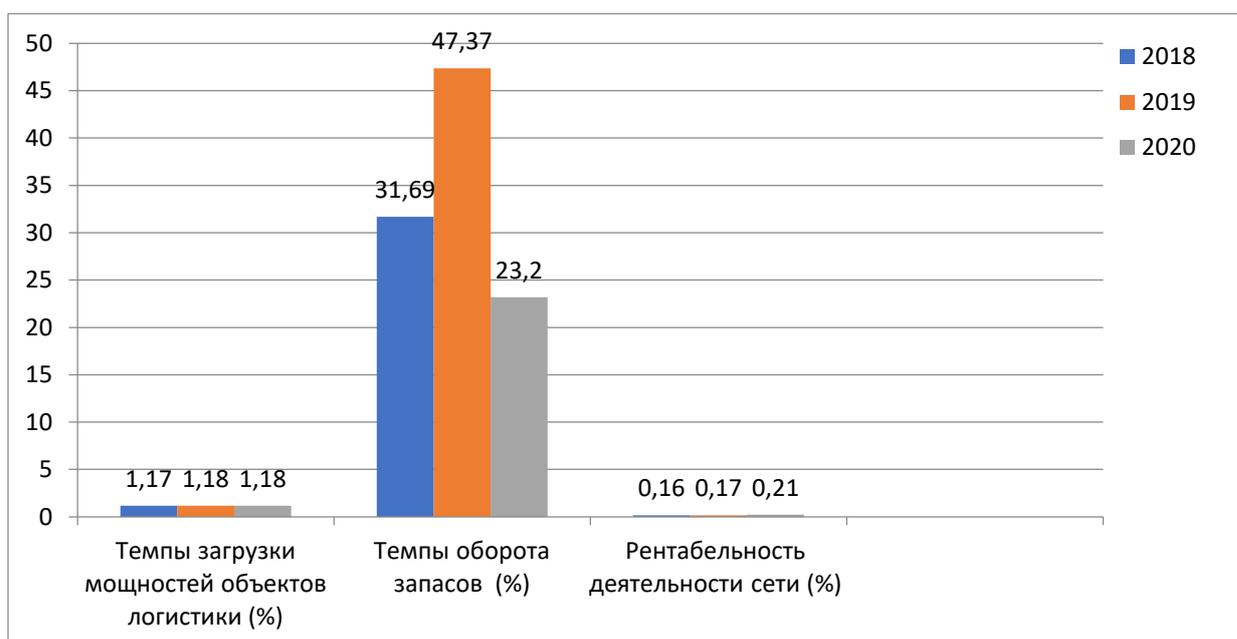


Рисунок 8 – Динамика показателей эффективности использования мощностей логистической цепи АО «Тандер»

Стоит отметить тот факт, что показатели по каждому предприятию сети АО «магнит» будут отличаться. И поэтому сравнительный анализ должен проводиться с аналогичными компаниями одной отрасли. В этом случае организация эффективной политики управления запасами будет равнозначна тому, что их текущий уровень позволит обеспечить бесперебойный процесс сбыта продукции на рынке в ходе осуществления предприятием своей деятельности без каких-либо сбоев. При этом будет обеспечиваться минимальный уровень издержек на хранение запасов.

Таким образом, очевидно, что отмечается постоянный рост логистических затрат компании, а главная причина в данном случае заключена в том, что компания нарастила объемы реализации в значительной мере при одновременной рационализации финансирования логистических затрат и сбыта, что связано с реинжинирингом логистической системы компании АО «Тандер». Далее следующим этапом проведем анализ надежности системы логистики, а результаты представим в таблице (таблица

Таблица 7 – Анализ основных показателей надежности логистической системы АО «Тандер»

Наименование показателя	Показатель значения			Изменение абсолютное		Изменение относительное	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.				
Показатель надежности	88,1	88,36	88,2	0,26	-0,16	0,30	-
Уровень готовности к поставке	88,1	88,36	88,2	0,26	-0,16	0,30	-
Оценка качества поставок	0,23	0,00	0,21	-0,23	0,21	-	-

Анализ результатов рассчитанных показателей показывает: - что Уровень надежности поставок и готовности реализации поставок организацией находятся примерно на одинаковом уровне. Эффективная деятельность логистической системы призвана удовлетворить потребности организации наилучшим образом, но и одновременно минимизировать расходы организации. Надо отметить, что исследованию логистических систем уделяется мало внимания в организациях, но это затратная сфера деятельности всех компаний, которая должна постоянно совершенствоваться. Ведь в стоимости продукта, попавшего к конечному потребителю более 70% составляют расходы, связанные с хранением, транспортировкой, упаковкой и другими операциями, которые обеспечивают движение материального потока» [32].

Основным методологическим основанием для совершенствования логистической деятельности современных организаций целесообразно выбрать системный подход, обеспечивающий интеграцию и четкое взаимодействие всех элементов логистической системы» [13, с. 42].

Исследование работы И. В. Вдовина сделать вывод о том что: - «Кроме оптимизации мощностей логистической системы, оценивать функционирование логистической системы можно на основании комплексного взаимодействия следующих пяти признаков, как объем, скорость, ассортимент, стоимость, неустойчивость (от англ. "5V"), и использование системы оценки каналов распределения призвано решить три основные задачи: мониторинг логистических операций, контроль над ними и оперативное управление» [26].

Практический опыт автора на предприятии дает основание полагать, что основные показатели оценки вклада логистики в деятельности организации следует делить на:

- показатели, характеризующие логистическую цепочку сюда можно отнести такие как сумма логистических активов, склады, транспорт, стоимость оборудования, объём запасов и т.д., дол таких активов иногда составляет до 700 - 80 % всех активов компании, так, например, у большинства дистрибьюторов логистические активы занимают до 90 – 95 %;

- показатели эффективности работы логистической цепи – это показатели оценки использования средств, вложенных в такие активы (оборачиваемость, степень окупаемости инвестиций). В таблице 8 представлены результаты анализа мощности всей системы каналов распределения корпорации АО «Тандер».

Как видим из представленных в таблице 8 данных, общая площадь складов выросла с 2017 года к концу 2020 года на 4 %, объёмы выручки приходящейся на кв, м., площадей складов выросли по сравнению с 2017 годом на 23%, рост же собственного парка грузовых автомобилей составляет

не менее 40% такая положительная динамика, говорит о планомерном развитии каналов распределения организации, [16, с. 58].

В конце 2020 г. АО «Тандер» запустил новую систему для прогнозирования спроса и планирования запасов Forecasting & Replenishment (F&R) на базе платформы решений Relex.

Таблица 8 - Анализ оценки состояния логистической цепочки АО «Тандер»

Наименование элементов цепочки	Показатель значения			Изменение абсолютное		Изменение относительное	
	2018г.	2019г.	2020г.				
Число магазинов на обслуживании (ед)				3216	839	15%	4%
Расчетные центры корпорации (ед)				1	0	3%	0%
Общая площадь складов, тыс. кв.м.				62	21	4%	1%
Торговая площадь на 1 кв. м складской площади, кв. м				0	0	11%	2%
Число магазинов, обслуживаемых одним складом (ед)				71	22	13%	4%
Выручка/кв. м/год, тыс. руб./кв. м складских площадей				158	98	17%	11%
Степень централизации (%)				2	0	2%	0%
Число собственных грузовых транспортных средств (ед).				-1542	-1301	-35%	-30%

Проект станет крупнейшим в российской логистике и одним из наиболее масштабных в мире с охватом около 22 тыс. магазинов и 38 распределительных центров, а также он будет адаптирован к обновленной системе и архитектуре бизнеса Компании. Новая F&R система основана на технологиях искусственного интеллекта и машинного обучения и включает в себя все функции распределения товаров, анализа данных, точного прогнозирования объема продаж по каждой единице продукции во всех магазинах и планирования поставок» [25].

Такой проект даст возможность АО «Тандер» повысить прозрачность деятельности, максимально приблизиться к потребителю, доставлять максимально свежие категории «Fresh» и «SuperFresh» продукты питания, овощи, фрукты, усовершенствовать структуру ТМЦ, сократить сроки поставок продукции по магазинам, сократить сроки работы с поставщиками, повысить качество обслуживания потребителей. Для апробирования и усовершенствования некоторых моментов проекта его пилотно запустили в году в 250 магазинах корпорации.

Так же в корпорации действует система «Пулинга» - такая система предполагает сбор и доставку груза от различных поставщиков непосредственно в РЦ. Система «Пулинга» внедрена в 11 регионах, и позволяет охватить более 10 транспортно – логистических компаний. Система Пулинга, позволяет снизить издержки на транспортировку в среднем на 15% - 25%, так например в 2020 году объёмы поставок составили до 47 тыс. поддонов в месяц, а это не более 3% от общего оборота а в течении года всего насчитывалось не менее 352 компаний (а это больше 12%).

В настоящее время система охватывает 11 регионов отгрузки и 10 транспортных компаний. Пулинг позволяет поставщикам снизить затраты на логистику в среднем на 10–30%. В 2020 г. объем поставок с помощью «Пулинга» составил примерно 46 тыс. поддонов в месяц (3% от общего оборота). К концу года система насчитывала 350 компаний (>12% поставщиков). В целом можно сказать, что процесс закупки товаров в АО «Тандер» включает предварительные закупочные и заключительные коммерческие операции, предусматривающие поставку продукции согласно графика поставок непосредственно в РЦ, сам процесс схематически представлен на рисунке 9.

Организация закупочной деятельности АО «Тандер» «должна основываться на следующих принципах: плановости (поставка товаров на основе плановых графиков завоза); ритмичности (поставка товара через одинаковые промежутки времени, что создает оптимальные условия для работы);

экономичности (минимальные затраты рабочего времени, материальных и денежных средств на доставку товаров); технологичности (применение индустриальной системы товароснабжения)» [32].

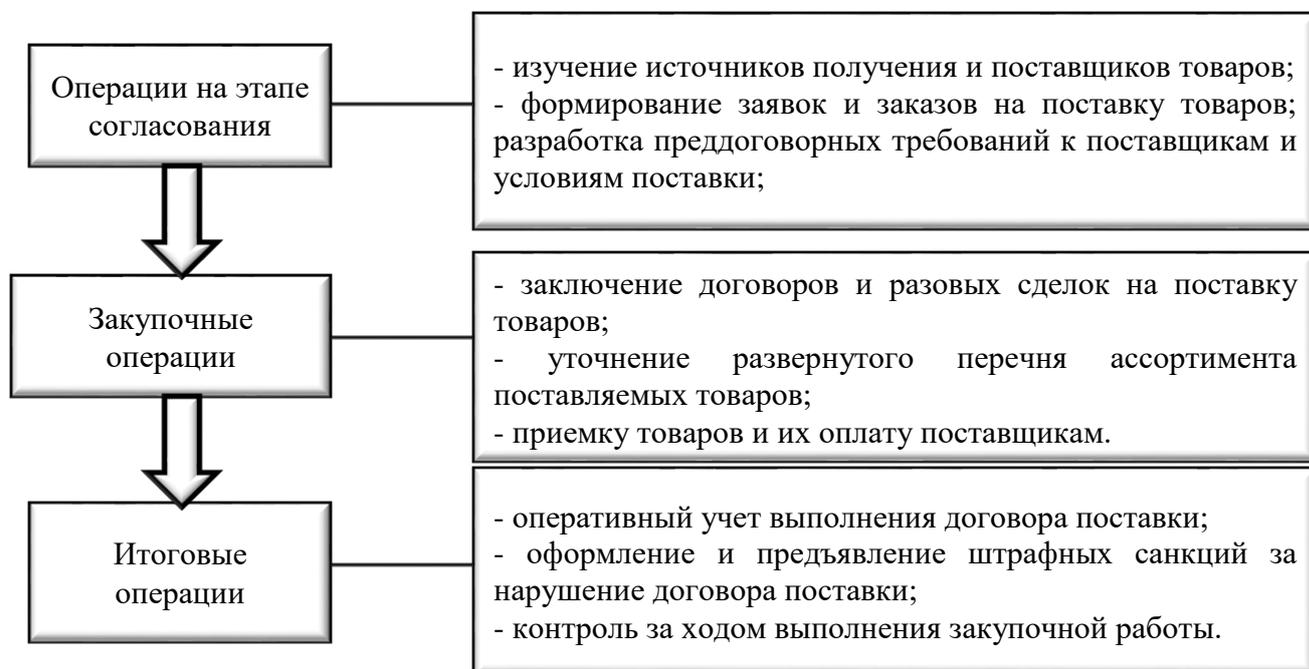


Рисунок 9 – Организация процесса закупочной деятельности в АО «Тандер».

«Отдел закупок является основным подразделением в анализируемой организации, где принимаются решения о закупке товаров, заключаются договора на поставку товара, решаются вопросы выбора поставщика, формируются и устанавливаются требования к качеству продукции» [10, с.

Этапы осуществления закупки товаров АО «Тандер» представлены на рисунке 10.

Далее для объективной оценки эффективности организации системы распределения и логистики необходимо провести анализ основных поставщиков ТМЦ. Результаты исследования основных поставщиков АО «Тандер» представлены в таблице 9.



Рисунок 10 – Этапы осуществления закупки товаров АО «Тандер»

Таблица 9 – Объёмы и структура закупочной деятельности с основными поставщиками товаров и услуг АО «Тандер»

Наименование поставщика	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Отклонение 2020 г. к 2018 г.
	Сумма	Уд. вес	Сумма	Уд. вес	Сумма	Уд. вес	
ООО «Астар плюс»	61233,42	1,18	2218827,5	1,28	12878070,8	1,29	12816837,37
ООО «Дакорт»	386697,19	7,45	7581481,1	4,38	33718808	3,37	33332110,77
ООО «Дружба народов»	85770,64	1,65	1666395,4	0,96	13889995,1	1,39	13804224,48
АО «Нова»	110909,65	2,14	5628124,6	3,25	36248940,9	3,62	36138031,23
ИП Керимов Э.Н.	10993,05	0,21	3103323,6	1,79	11433723,4	1,14	11422730,3
ООО «Венчэ Кампани»	325205,23	6,27	7017843,5	4,06	20275672,5	2,03	19950467,22
ООО «СМК»	93241,89	1,80	1559043,4	0,90	15812910,8	1,58	15719668,86
ИП Лебедь Игорь Иванович	81316,28	1,57	1516071,7	0,88	12250208,2	1,22	12168891,95
ООО «Лидер»	270167,55	5,21	3180155,1	1,84	18716850,9	1,87	18446683,34
ООО «ЛТ»	76438	1,47	2680339,7	1,55	19044445,7	1,90	18968007,65
ООО «ГД «Михалин»	87405,33	1,68	3002283,2	1,74	17928860	1,79	17841454,67
ООО «ОРС»	17165,28	0,33	1648516,6	0,95	23132565,7	2,31	23115400,4
ООО «Партнер»	254127,66	4,90	13148298	7,60	53359724,4	5,33	53105596,78
ООО «Альянс»	25548,22	0,49	2855615,6	1,65	25959792,5	2,60	25934244,26
ООО «Спецснаб»	89744,76	1,73	3988748,6	2,31	17511901,7	1,75	17422156,9

Как видно из результатов исследования в таблице 9, меньше всего в общем объёме поставок товаров, больше всего приходится на долю ООО «Партнер» (всего 5,33%), меньше всего приходится на долю ИП Ковалевская К.О. который входит в категорию поставщиков «другие».

Анализ эффективности деятельности АО «Тандер» и его поставщиков в плане взаимодействия представлены на рисунке 10. Оценка проведена по 5 - ти бальной оценке. От 1 (очень плохо) - 5 (очень хорошо). «Сотрудничество с поставщиками отличается некоторыми особенностями и не соответствует максимальной балльной оценке ни по одному из поставщиков» [12].

Следующим шагом следует анализ исполнения договорных обязательств исполнения сроков и объёмов поставок продукции (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ соблюдения фактов договорных обязательств, по срокам и периодам за 1 квартал 2021 года

Наименование поставщика	Дата поставки по плану	Дата поставок по факту	Отклонение дней +/-
ООО «Дакорт»	25.01.2021	25.01.2021	0
	25.02.2021	25.02.2021	0
ИП Керимов Э.Н.	22.02.2021	26.02.2021	+4
ООО «Дружба народов»	12.01.2021	13.01.2021	+1
	14.03.2021	14.03.2021	0
ООО «Астар плюс»	27.01.2021	15.02.2021	+19
АО «Нова»	17.01.2021	19.01.2021	+2
	17.03.2021	15.03.2021	-2
ООО «Венчэ Кампани»	11.02.2021	11.02.2021	0
	19.03.2021	19.03.2021	0

Анализ отклонений в части поставки продукции для АО «Тандер» целесообразно проводить по трем ключевым категориям: отклонений нет; допустимый уровень отклонений, когда срок задержки поставки составляет не более 5 календарных дней; серьезные отклонения сроков поставки для предприятия, когда длительность задержек составляет 5 и более календарных дней.

При анализе отклонений учитываются именно календарные дни, так как специфика деятельности рассматриваемого предприятия подразумевает

постоянную работу и постоянные покупки со стороны клиентов, поэтому в данном случае каждый день срыва поставок имеет весомое значение в условиях ограниченных складских площадей и, как следствие, уровня запасов.

По представленным в таблице 10 данным становится очевидным, что поставщики ООО «Астра плюс», ИП Керимов, АО «Нова», ООО «Дружба народов» имеют серьезные нарушения в части сроков поставок продукции для компании АО «Тандер», средний период отклонения по всем контрагентам составляет не менее 6,5 дней отклонения по срокам поставок.

«Анализ исполнения договорных обязательств по объему поставок за 1 квартал 2020 года показал, что поставщики ООО «Астар плюс», ООО «Дружба народов» нарушают условия отгрузки поставляемой продукции с большими недопоставками.

Следовательно, обязательства и договоры перед такими контрагентами как ООО «Астар плюс» и ИП «Керимов» следует пересмотреть, или попытаться найти новых поставщиков, иначе предприятию придется все время подстраиваться под поставки от данных контрагентов.

Далее проведем анализ исполнения договорных обязательств по отгруженной продукции (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ исполнения договорных обязательств по отгруженной продукции за 1 квартал 2020 года.

Поставщик	Поставка по плану, тыс. руб.	Поставка по факту, тыс. руб.	Отклонение дней, тыс. руб.
ООО «Дакорт»	140	140	0
	150	150	0
ИП Керимов Э.Н.	110	110	0
ООО «Дружба народов»	100	97	-3
	120	120	0
ООО «Астар плюс»	260	230	-30
АО «Нова»	112	112	0
	120	125	+5
ООО «Венчэ Кампани»	170	170	0
	170	170	0

Остальные поставщики полностью либо с небольшими отклонениями в недопоставке выполняют договорные обязательства. По итогам проведенного анализа в таблицах 9 и 10 составим таблицу 12.

Таблица 12 – Отклонение надежности поставщиков по срокам и объему отгрузок

Поставщики, имеющие серьезные отклонения по срокам поставки	Поставщики, имеющие серьезные отклонения по объему поставки	Выборка поставщиков имеющих отклонения по срокам и объемам поставки
ООО «Астар плюс» ООО «Дружба народов»	ООО «Астар плюс» АО «Нова»	ООО «Астар плюс» ООО «Дакорт»

По результатам проведенного анализа степени надежности поставщиков является вполне очевидным то, что компании ООО «Астар плюс», а также АО «Нова» являются одними из основных поставщиков-нарушителей договорных условий в отношении сотрудничества с компанией АО «Тандер».

Следовательно, опираясь на эти данные, можно проанализировать отчетность по результатам поставок и установить тот факт, что компания АО «Астар плюс» в рамках сотрудничества с АО «Тандер» стала виновником срыва поставок, что стало причиной недополучения выручки в размере 8 млн. рублей в рамках исследуемого периода.

Результаты таких исследований требуют пересмотра либо договорных отношений с поставщиком в части санкций за срывы поставок, либо поиска новых поставщиков для решения проблемы сбоя поставок.

Также стоит отметить значительный вклад руководства компании в процесс модернизации и перестройки самого процесса закупочной деятельности и распределения продукции. Однако при этом на предприятии нет общего регламента данных процессов, отраженного в документальной форме, что в итоге позволило бы провести структуризацию данного сегмента логистики.

В организации используется балльно - рейтинговая оценка поставщиков. «Однако данная методика не является вполне точной и не учитывает таких критериев как: своевременность замены негодной продукции на годную/ возмещение убытков от негодной продукции; соответствие упаковки и условий транспортировки, не поврежденность упаковки; выполнение требований по сопроводительной документации; своевременное реагирование поставщика на отправленные ему претензии; выполнение анализа, внедрение сдерживающих мероприятий по устранению причин выявленных несоответствий, своевременность их внедрения и результативность; возможность кредитования, уровень цен; продолжительность сотрудничества с поставщиком и постпродажное сотрудничество; постоянное развитие поставщика и рост рейтинга на рынке» [30].

Всё комплексное управление логистическими потоками АО «Тандер» магазина «Магнит», исходя, именно из всех правил торговли, а также поставок и доставки всей необходимой продукции, происходит следующим образом:

а) Заказ автороботом. Происходит в течение 5-6 дней. Заказ не всегда ориентирован на стопроцентный результат. Как итог: много продукции перевозится с излишками, или, наоборот, нужного товара не хватает. Как итог:

- 1) получается пересортица;
- 2) большие потери.

б) Формирование заявки сотрудниками логистических подразделений происходит по следующей схеме:

- 1) формируется заявка на определённую продукцию до 4 дней;
- 2) комплектация продукции – до 2 дней;
- 3) доставка груза – до 24 часов;
- 4) разгрузка продукции – до 2 часов;
- 5) приёмка продукции – до 4 часов.

Следовательно, на современном этапе логистических операций в компании происходит достаточно большой объём работы, при которых должны улучшаться как условия работы, так и выбор перед непосредственным покупателем в предоставляемой той или иной необходимой ему продукции.

Действия компании АО «Тандер» при выполнении графика прямых поставок:

- осуществляется обработка запроса на заказ;
- осуществляется оформление заказа;
- выбирается объём продукции;
- в распределительном центре в базе данных подбирается автомобиль;
- осуществляется погрузка продукции в автомобиль;
- осуществляется доставка товара через логистические потоки;
- автомобиль прибывает на место назначения;
- производится сверка с сопроводительными документами.

После того, как товар выгружен и получен магазином «Магнит», отчет о прибытии формируется посредством представления счета-фактуры.

Все сотрудники «Магнита», которые участвуют в выгрузке продукции из автомобиля, осуществляют учет поступившей продукции, ее проверку, а также выполняют все работы согласно действующих требований и стандартов в области безопасности проведения погрузочно-разгрузочных работ.

Основной логистической операцией после доставки груза на место назначения является:

- принятие продукции по количеству и качеству;
- обработка информации и её потоков.

Своевременная поставка и быстрое устранение дефицита часто не менее важны, чем наличие брендов и всех видов продукции на витринах магазинов. Доступность продукта всегда связана с несколькими аспектами:

- доступность продукции;
- координация спроса и предложения;
- легкость покупки того или иного товара;
- надёжность поставки.

Основными параметрами логистических потоков АО «Тандер», которые постоянно отслеживаются и оптимизируются в целях повышения эффективности работы логистической системы, являются:

- время поставки;
- направления поставки (транспортная сеть);
- погрузочно - разгрузочные работы и затраты на них;
- скорость оборота запасов;
- сроки поставки;
- транспортные расходы;
- хранение продукции на распределительных центрах.

После того, как продукты доставляются на место назначения, они проходят этапы распределения в магазине.

Движение товаров – это установленная последовательность и взаимодействие операций по обеспечению доставки товаров конечным потребителям. В таблице 13 будут рассмотрены основные достоинства, и недостатки при работе косвенных каналов сбыта через посредников в АО «Тандер».

Таблица 13 – Достоинства и недостатки работы через косвенные каналы сбыта продукции АО «Тандер»

Преимущества	Недостатки
1.Экономия денежных средств.	1.Привлечение посредников. 2.Затраты. 3.Увеличение цены на продукцию.
2.Доступность продукции	4.Неконтролируемый сбыт продукции
3.Широкий спектр услуг	5.Конкуренция.
4.Увеличение поставок на целевые рынки.	6.Снижение товарного потока.
5.Сокращение объёма выполняемых работ	7.Снижение объема продаж продукции.

Отбор поставщиков осуществляется по следующим критериям: инвентаризация продукции; личные качества; наличие складских помещений; охват рынка у поставщика; показатели продаж; финансовое положение поставщика.

Система расширенного распределения на момент поставки продукции имеет следующие недостатки:

- в работе задействован неквалифицированный персонал;
- высокая длительность заключения договоров поставки с заказчиками;
- подбор посредников АО «Тандер» в некоторых случаях бывает некорректным.

Следовательно, основные мероприятия по управлению логистическими потоками в АО «Тандер» будут реализованы с использованием следующих подходов и направлений.

Предполагается реализация системного подхода, куда необходимо будет включить возможность построения такой абстрактной и концептуальной модели управления логистическими потоками, которая включает в себя:

- усовершенствованную определенную структурно-логическую схему сетевого планирования и управления закупочной деятельностью;
- оптимизацию управления процессами посредством внедрения автоматизированной системы управления логистикой с внедрением программного продукта «1С, TMS Логистика. Управление перевозками», [12]

Следовательно, основной целью данных мероприятий является повышение эффективности работы логистики распределения, что отражается в концепции влияния логистической деятельности на эффективность общей деятельности организации АО «Тандер».

Следовательно, основные выводы по второй главе:

Экономическая роль каналов распределения товаров связана с тем, что, связывая определенные отношения с партнерами, предприятия стараются

минимизировать затраты времени и денег. Это проявляется в получении множества преимуществ. Распределяя затраты между несколькими партнерами, компании могут получить экономию за счет масштаба.

Таким образом, экономия затрат может быть достигнута за счет сокращения времени доставки товара от производителя до потенциального потребителя. Сокращая количество каналов сбыта, организации часто покупают товары непосредственно у производителей. Многие компании, наоборот, стремятся к более высокому уровню обслуживания клиентов, поскольку посредники находятся ближе к конечному пользователю и лучше осведомлены об их потребностях и предпочтениях.

Соответственно, транспортный отдел изучаемого предприятия обязан сократить расходы предприятия за счет оптимизации маршрута доставки, выбора транспортных средств и т. д.;

- обучение программам выпуска подвижного состава;
- контроль транспортных операций и претензионной работы.

Таким образом, проведенный в данном разделе анализ свидетельствует о реализации многих логистических функций в АО «Гром». Однако в компании нет единого центра цепочки поставок, нет единого информационного пространства, система управления работает со сбоями и необходимо модернизировать автопарк.

Но в целом, логистическая деятельность компании АО «Тандер» характеризуется как развитая, и эффективная, использует преимущественно прямые каналы распределения в сочетании с включением косвенных каналов в условиях особой необходимости.

С целью устранения, имеющихся незначительных недостатков в работе логистической системы АО «Тандер» необходимо реализовать ряд мероприятий, изложенных в следующем разделе работы.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления каналов распределения продукции для АО «Тандер»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления каналами распределения продукции для АО «Тандер»

После того, как были проанализированы состояние и степень функционирования логистических потоков, была установлена необходимость реализации ряда мероприятий по совершенствованию менеджмента каналов распределения компании АО «Тандер». В первую очередь в процессе исследования финансово-хозяйственной деятельности и системы логистического управления. Таким образом, для повышения эффективности деятельности АО «Тандер» можно предложить следующие рекомендации (таблица 14).

Таблица 14 - Основные направления совершенствования работы логистической службы и повышения общей эффективности работы предприятия АО «Тандер»

Проблемы, выявленные в главе 2	Предложения по их устранению
Высокая длительность заключения договоров поставки с заказчиками	целесообразно применить метод сетевого планирования и управления
Высокие затраты на систему управления логистической цепочкой поставок и низкий уровень контроля на протяжении логистических цепочек.	Внедрение автоматизированной системы управления логистикой с этой целью автор считаем целесообразным внедрение программного решения решение 1S TMS Логистика.
Длительный период введения новых товарных единиц в ассортимент из-за длительных периодов поставок	Внедрение системы «Карусель отбора»
Чрезмерное число не занятых складских помещений (большие объёмы затрат на содержание)	Сокращение количества складских помещений и повышение их пропускной способности, посредством оптимизации складского менеджмента

Как было указано выше: «немаловажной проблемой на предприятии является высокая длительность заключения договоров поставки с заказчиками.

Мероприятие 1. В рамках решения данной проблемы целесообразно применить метод сетевого планирования. Изначально необходимо рассмотреть существующую на предприятии систему заключения договоров поставки с учетом времени на выполнение каждой операции и исполнителей. Исполнителями данного процесса являются специалисты предприятия, в частности: - менеджер по закупкам – 1; начальник ПЭО – 1; начальник конструкторского отдела – 1; конструктора – 2; начальник цеха – 1; начальник технологического отдела – 1; технолог – 1; начальник ПДО – 1; менеджер по продажам – 1; коммерческий директор – 1» [36].

Порядок работ и их описание представлены в таблице 15, а сетевой график процесса заключения договора поставки представлен в Приложении А Рисунок А.1

Таблица 15 – Описание работ при заключении договора поставки

Пункт работы	Описание процесса
0-1	прием заявки на пункт приема в отделе продаж
1-2	прием заявки на пункте в конструкторском отделе
2-3	разработка технической документации, чертежей и спецификаций
3-4	разработка технологической карты изготовления трансформатора
4-5	перенос технической документации на вилку
5-6	передача чертежей в производственный цех
6-7	ретрансляция рисунков на стопор
7-8	передача технической документации на согласование заказчику
8-9	ожидание ответа от заказчика
9-10	передача технической документации в отдел снабжения
10-11	отправка заказа поставщикам
11-12	ожидание ответа от поставщиков
12-13	анализ существующих поставщиков
13-14	анализ потенциальных поставщиков
14-15	подбор оптимального поставщика
15-16	ожидание ответа от заказчика
16-17	передача информации в ПЭО
17-18	передача пакета документов в отдел продаж
18-19	согласование документации с клиентом
19-20	заключение договора

«Распределение трудоемкости между исполнителями по длительности выполнения работ, а также минимальная и максимальная трудоемкость для каждой операции с указанием количества человек, выполняющих работу, представлены в Приложении А Рисунок А.2.

По формуле 1 рассчитаем продолжительность критического пути процесса заключения договора поставки (L), который складывается из суммы продолжительностей работ, его составляющих:

$$L = \sum_i^k T_i \quad (1)$$

где k – количество работ входящих в данный путь, шт.;

T – продолжительность работы в течение периода от начала и до завершения договора, час или нормо-час.

i – вид работы, ед. рес.

$L = 15 * 3,4$ дня (средняя продолжительность каждого вида работ)

Таким образом, продолжительность пути равна $L = 51$ день

Итак, длительность заключения договора поставки на предприятии в данный момент составляет 51 день, т.е. 2,4 месяца» [21].

По представленной формуле рассчитаем объёмы затрат на заработную плату исполнителей процесса заключения договора поставки (таблица 16).

Таким образом, затраты на заработную плату исполнителей процесса заключения договора поставки на всех его этапах составляет 167444,4 руб.

С целью сокращения длительности периода заключения договоров поставки на предприятии, рекомендуется некоторые этапы выполнять параллельно.

Номера работ и их описание с учетом оптимизации представлены в таблице 17.

Таблица 16 – Затраты на заработную плату исполнителей процесса заключения договора поставки

Наименование должностей	Численность рабочих	Месячный оклад, руб.	Средняя дневная ставка, руб.	Время занятости	Сумма заработной платы, руб.
Менеджер по закупкам	1	25000	1020,41	12	12245
Начальник ПЭО	1	36000	1469,39	4	5878
Начальник констр. отдела	1	33000	1346,94	7	9429
Конструктор	2	54000	2204,08	10	22041
Начальник цеха	1	29000	1183,67	3	3551
Начальник тех. отдела	1	34000	1387,76	8	11102
Технолог	1	21000	857,14	6	5143
Начальник ПДО	1	32000	1306,12	8	10449
Менеджер по продажам	1	28000	1142,86	14	16000
Коммерческий директор	1	52000	2122,45	5	10612
Основная заработная плата (с учетом премии 10%)					117094
Дополнительная заработная плата					11709,4
Страховые взносы					38641,02
Итого заработная плата					167444,4

Таблица 17 – Описание работ при заключении договора поставки с учетом оптимизации

Номера работ	Описание работ
0-1	Прием заявки на трансформатор в отделе продаж
1-2	Прием заявки на трансформатор в конструкторском отделе
2-3	Разработка технической документации, чертежей и спецификаций
3-4	Разработка технологической карты изготовления трансформатора
4-5	Передача технической документации на пробку
5-6	Передача технической документации в отдел продаж
6-7	Передача технической документации на согласование заказчику
6-8	Передача технической документации в отдел снабжения
8-9	Отправить заказ поставщикам
9-10	Ждем ответа от поставщиков
10-11	Анализ и выбор поставщиков
11-12	Ожидание ответа от заказчика
7-12	Передача информации в ПЭО
12-13	Передать пакет документов в отдел продаж
13-14	Согласование документации с клиентом
14-15	Заключение договора

Сетевой график процесса заключения договора поставки с учетом параллельного выполнения отдельных этапов работ приведен в приложении Б Рисунок Б.1.

«Распределение трудоемкости между переводчиками по продолжительности работы, а также минимальная и максимальная трудоемкость по каждой операции с указанием количества лиц, выполняющих работу, представлены в приложении Б рисунок Б.2.

На завершающем этапе в результате оптимизации сокращается длительность процесса заключения договора. (Приложения В Рисунок В.1 и В.2). Рассчитаем критический и подкритический пути выполнения работ.

$$L_1 = 15 \text{ видов работ} \times 2,2 \text{ (срок выполнения каждого вида работ)} = 33 \text{ дня}$$

$$L_2 = 15 \text{ видов работ} \times 2,1 \text{ (срок выполнения каждого вида работ)} = 32 \text{ дня}$$

Итак, длительность заключения договора поставки на предприятии с после оптимизации составит 33 дней, т.е. 1,6 месяца» [25]. Далее рассчитаем затраты на заработную плату исполнителей процесса с учетом оптимизации (таблица 18).

Таблица 18 – Затраты на заработную плату исполнителей с учетом оптимизации

Наименование должностей	Численность рабочих	Оклад, руб.	Средняя дневная ставка, руб.	Время занятости	Сумма заработной платы, руб.
Менеджер по закупкам	1	25000	1020,41	13	13265
Начальник ПЭО	1	36000	1469,39	11	16163
Начальник констр. отдела	1	33000	1346,94	7	9429
Конструктор	2	54000	2204,08	10	22041
Начальник цеха	1	29000	1183,67	1	1184
Начальник тех. отдела	1	34000	1387,76	6	8327
Технолог	1	21000	857,14	6	5143
Начальник ПДО	1	32000	1306,12	4	5224
Менеджер по продажам	1	28000	1142,86	13	14857
Коммерческий директор	1	52000	2122,45	4	8490
Основная заработная плата (с учетом премии 10%)					114535
Дополнительная заработная плата					11453,5
Страховые взносы					37796,55
Итого заработная плата					163785,1

Таким образом, затраты на заработную плату исполнителей после оптимизации на всех его этапах составляет 163785,1 руб.

А разница между зарплатой до и после мероприятия составит $167444,4 - 163785,1 = 3659,3$ руб. на каждый договор. Общая величина эффекта от всех договоров составит примерно 52,5 млн. руб., т.е. округленно берем 3,5 тыс. руб. за 1 договор * 15000 кол-во договоров = 52,5 млн. руб.

Мероприятие 2. Внедрение автоматизированной системы управления логистикой. Будет целесообразным внедрение программного решения «1S TMS Логистика. Управление перевозками». Данный программный продукт эффективен для создания цепочек перевозок и решения задач транспортной логистики.

Основные модули программы «1S TMS Логистика. Управление перевозками» представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 - Основные модули «1S: TMS. Логистика. Управление перевозками»

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления каналами распределения продукции для АО «Тандер»

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий требуется рассмотреть затраты на их внедрение и оценить их эффективность.

По мероприятию 1 - сокращение срока заключения договора - экономическая эффективность доказана сокращением критического пути в предыдущем разделе.

По мероприятию 2 связанному с внедрением «1S TMS Логистика. Управление перевозками», оценку эффективности осуществим на основании опыта других компаний, а также консультаций с менеджером по перевозкам.

«Автоматизация и цифровизация — основные инструменты модернизации логистики «Магнита»:

- 1S TMS Логистика — это аналитическая платформа, созданная на основе трех существующих платформ. Она позволяет прогнозировать заказы исходя из данных по продажам в каждой точке цепочки поставок.

- Time slot — это система, которая управляет погрузо-разгрузочными работами и позволяет снизить риски коррупции и повысить эффективность. Система внедрена во всех складских помещениях «Магнита».

- Карусель отбора — это проект, запущенный в тестовом режиме в двух складских помещениях, который позволяет быстрее вводить товарные единицы в ассортимент. Реализация проекта целесообразна будет в течение I - го квартала 2022 г.

- Новая система управления складами будет направлена на сокращение количества складских помещений и повышение их пропускной способности.

С нового года рекомендуется внедрить систему в тестовом режиме в одном распределительном центре, а к 2023 г. внедрить во всех РЦ.

– Подсистема Pick-by-Voice в пределах 1S TMS Логистика даст голосовые инструкции сотрудникам через гарнитуру. Благодаря этой системе повысится эффективность труда и снизится количество ошибок. С ее помощью пользователь может отслеживать движение продукции в режиме онлайн. Для сборки ассортимента продукции, не требующей особых условий хранения, используются персональные помощники» [25].

Опытным путем было установлено, что внедрение «1S TMS Логистика. Управление перевозками» позволяет сократить себестоимость затрат на доставку товаров в других предприятиях на 1,0 – 1,8 %.

В АО «Тандер» предусмотрим снижение себестоимости на 1,5 %. Для расчета величины экономического эффекта следует еще учесть затраты на проведение данного мероприятия. Данные для расчета эффекта от снижения затрат на логистику представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Данные для расчета эффекта от снижения затрат на логистику

Показатели	Данные	Источник информации
Себестоимость реализации	1416,8 млрд. руб.	Таблица 2
Коммерч. Расходы + Общехоз. и администр. расходы	357,0 млрд. руб.	Таблица 2
Итого затраты	1773,8 млрд. руб.	-
Доля затрат на логистику в общем объеме расходов	34 %	Таблица 6
Доля затрат на логистику в общем объеме расходов	1773,8 млрд. руб.* 34% = 603,1 млрд. руб.	-
Предусмотренное снижение себестоимости на 1,5 %.	603,1 млрд. руб. * 1,5% = 9,05 млрд. руб.	-
Затраты на приобретение и внедрение модуля «1S TMS Логистика. Управление перевозками»	440 тыс. руб. на 1 компьютер	-
Затраты на приобретение и внедрение модуля «1S TMS Логистика. Управление перевозками» на компьютеров	440 тыс. руб. * 45 = 19,8 млн. руб. или 0,02 млрд. руб.	-
Условно - годовая экономия от внедрения модуля «1S TMS Логистика. Управление перевозками»	9,05 млрд. руб. - 0,02 млрд. руб. = 9,3 млрд. руб.	-

Также можно рассчитать экономическую эффективность данного мероприятия по формуле 2.

$$\text{Эф} = \text{Условно – годовая экономия} / \text{Затраты} \quad (2)$$

$$\text{Эф} = 9,3 \text{ млрд. руб.} / 0,02 \text{ млрд. руб.} = 465 \text{ руб.}$$

Также можно описать другие организационные и экономические предполагаемые эффекты от внедрения:

- повышение формализации и управляемости процесса;
- повышение оборота за счет снижения времени на сборку на складе и доставку товара;
- снижение расходов на процессы планирования доставки и процессы доставки;
- повышение качества оказания услуг для клиентов.

Преимущества автоматизированной системы: контроль кредитного лимита; анализ поступивших платежей; прогноз динамики дебиторской задолженности и так далее.

Эффективность канала распределения рассчитывается как отношение предполагаемого объема эффекта от его использования к величине затрат на его создание и эксплуатацию. В нашем случае не предполагается открытие новых каналов, а совершенствование их организации.

Эффективность предлагаемых мероприятий доказана.

Заключение

«Распределительный канал представляет собой систему, включающую юридические и физические лица, которые оказывают помощь в передаче кому-либо права собственности на определенный вид продукции, на период их движения из точки их происхождения до точки потребления, либо берут его на себя.

Как правило, долговременные разрывы в периодах и пунктах доставки, а также права на продукцию являются теми факторами, которые разделяют продукцию и лиц, которые желают их использовать. Распределительные каналы оказывают помощь в снижении влияния перечисленных факторов, либо их полного устранения. В том случае, если применение тех или иных распределительных каналов начинает терять свою актуальность, нужно их изменять» [6].

«Толчком в развитии каналов распределения стало появление горизонтальных, вертикальных, а также многоканальных маркетинговых систем, которые пришли на смену традиционным. В прошлом, работая только на одном рынке, компания применяла только один канал распределения. В настоящее время рынок включает несколько сегментов, поэтому все больше компаний внедряют системы многоканального маркетинга, то есть используют два и более каналов распределения. Улучшение транспортной системы является еще одной тенденцией развития каналов распределения. Впоследствии это приводит к сокращению сроков хранения, а также сроков реализации товаров, уменьшению количества работников, увеличению дохода производителя и качества информации о товародвижении. Поставки «день-в-день» или на следующее утро превращаются в норму для снабженцев.

Основным управленческим решением производителя в области дистрибуции продукции является выбор такого количества участников канала, при котором распределение функций между ними позволит

минимизировать затраты на тираж при своевременном и качественном предложении целевому рынку необходимого ассортимента продукции и обеспечении максимального комфорта для потребителей. Прямые поставки товаров от производителя потребителю называются физическим размещением, которое включает в себя три основных элемента: создание склада, транспортировку и управление логистикой» [2].

«Логистические каналы определяются как частично упорядоченный набор различных типов посредников, участвующих в процессе доведения материального потока товаров от конкретного производителя до конечных потребителей. Такой набор считается частично упорядоченным до тех пор, пока не будет сделан выбор в пользу конкретных участников процесса перемещения товара, после чего логистический канал преобразуется в логистическую цепочку» [5]. Улучшение управления каналами распределения продукции может быть долгосрочной перспективой. Эти каналы также могут быть тесно связаны друг с другом, а также с решениями о продажах. Поэтому влияние на потенциальных потребителей здесь довольно значительное.

В рамках анализа деятельности АО «Тандер» установлено, что компания осуществляет реализацию товаров посредством сети магазинов «Магнит» по всей России. Логистическая система представлена широкой сетью транспортных потоков, складов, каналов распределения.

Исследование логистических затрат показало, что отмечается рост складских издержек компании АО «Тандер» в 2020 году почти на 37%, а транспортные издержки за этот же период выросли на 17,2%. Указанное увеличение затрат компании связано с проводимыми процессами модернизации логистической системы фирмы, для которых осуществлялась постановка новых схем бизнес-процессов, закуп техники и оборудования и изменение самой системы прогнозирования спроса потребителей и заказа поставки продукции.

Несмотря на проводимые мероприятия по оптимизации системы управления логистикой на предприятии, необходимо рационализировать каналы распределения продукции с применением системного и комплексного подхода за счет реализации следующих мероприятий: организация планирования сбыта, разработка маркетингового плана сбыта, найм специалиста по эффективной логистике, определение оптимальных каналов распределения продукции, внедрение информационно-диспетчерских служб и внедрение программного комплекса «ПТВ ВИЗУМ».

Как показала оценка предложенных рекомендаций, реализация указанного мероприятия 1 позволит обеспечить экономический эффект свыше 52,5 млн.руб. с кем осуществляет свою деятельность АО «Тандер», что в масштабах Российской Федерации обретет куда более глобальное финансовое значение для пересмотра своей логистической стратегии фирмой. А Условно - годовая экономия от внедрения модуля «1S TMS Логистика. Управление перевозками» может принести более существенный эффект в размере свыше 9 млрд. руб.

Поставленная цель достигнута, задачи исследования выполнены.

Список используемой литературы

1. Артеменко В.Г. Финансовый анализ: учебник. – М.: Дело и сервис, 2017 – 774 с.
2. Бадаш Х.З. Экономика предприятия: учебное пособие. – Ижевск: Феникс, 2016 – 261 с.
3. Баканов М.И., Шеремят А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2016 – 126 с.
4. Бармута К.А. Управление на предприятии в условиях кризиса: учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016 – 252 с.
5. Брайловский Н.О. Управление движением транспортных средств: учебное пособие. – М.: Транспорт, 2016 – 249 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: Гардарика, 2016 – 325 с.
7. Гаджинский А.М. Логистика: учебное пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр, 2016 – 229 с.
8. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: учебное пособие. – М.: Дашков и КО, 2016 – 412 с.
9. Зудилин А.П. Анализ хозяйственной деятельности: учебник. – СПб.: Питер, 2016 – 412 с.
10. Иванов И.Н. Экономический анализ производственной хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: ГУУ, 2017 – 456 с.
11. Карташов С.А. Финансы предприятия: учебник. – М.: Дашков и Ко, 2017 – 354 с.
12. Кондраков Н.И. Анализ и планирование финансов хозяйственного субъекта: учебник. – М.: Проспект, 2016 – 362 с.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга: учебное пособие. – СПб: АО «Коруна», 2016 – 469 с.

14. Кременец Ю.А. Технические средства организации дорожного движения: учебное пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2016 – 378 с.
15. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебник. – М.: МарТ, 2017 – 425 с.
16. Маркин Ю.П. Анализ внутрихозяйственных резервов: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2017 – 326 с.
17. Маршалл А.В. Принципы экономической науки: учебник. – М.: Прогресс, 2017 – 299 с.
18. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник 20е изд.: – М.: ИНФРА-М, 2017 – 379 с.
19. Муниашвили А.В. Основы предпринимательства: учебник. – М.: Директ-Медиа, 2016 – 465 с.
20. Мусиенко Д.О. Сущность маркетинговой деятельности на предприятиях: журнал №6. – М.: Молодой ученый, 2017 – 389 с.
21. Нагапетьянц Н.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: вузовский учебник. – М.: Вузовский учебник, 2016 – 272 с.
22. Никольская В.А. Основы маркетинга: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 322с.
23. Новиков О.А. Логистика: учебное пособие. – М.: Бизнес-пресса, 2014 – 369 с.
24. Орехов М.А. Курс предпринимательства: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 547 с.
25. Панаев Э.П. Некоторые проблемы предпринимательской логистики: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016 – 69 с.
26. Проклин А.Н. Управление маркетинговой деятельностью предприятия: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016 – 335 с.
27. Резепов Ю.П. Развитие торговой деятельности в России: учебник. – М.: Лаборатория книги, 2016 – 101с.
28. Рубин Ю.Б. Основы предпринимательства: учебник. – М.: Университет «Синергия», 2016 – 465с.

29. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2016 – 453 с.
30. Рыбченко С.А. Маркетинговое консультирование: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2016– 432 с.
31. Семенов В.В. Математическое моделирование динамики транспортных потоков мегаполиса: учебное пособие. – М.: ИПМ, 2016 – 345 с.
32. Семенов Н.А. Маркетинг: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016 – 626 с.
33. Синяева И.М. Маркетинг в коммерции: учебник. – М.: Дашков и Ко, 2017 – 548 с.
34. Суркова Е.В. Основы маркетинга: учебник. – М.: РИОР, 2016 – 407 с.
35. Фарисова К.Е. Теория предпринимательства: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2016 – 268 с.
36. Финансовая отчетность: Официальный сайт АО «Тандер» Режим доступа: http://ir.magnit.com/ru/financial-reports-rus/accounting-reports_magnit_2017/
37. Финансовая отчетность ПАО «Магнит» за 2019 – 2021 гг Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/financial-statements/#tabs-fs-1-2020>

Приложение А

Сетевой график длительности заключения договора, распределение трудоемкости по исполнителям и трудоемкость процесса

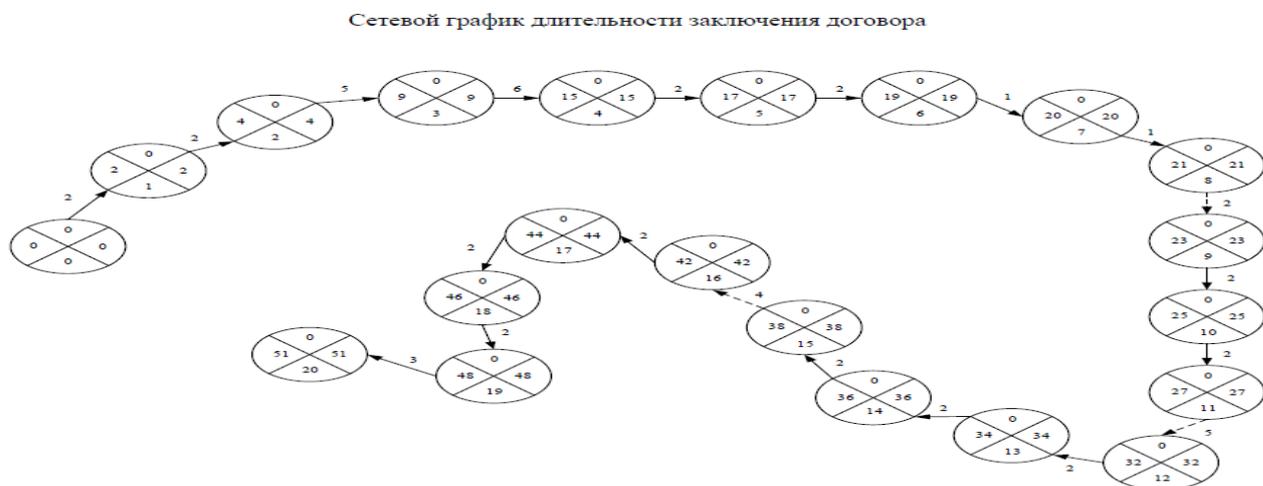


Рисунок А.1 - Сетевой график длительности заключения договора

Распределение трудоемкости по исполнителям

Номера работ	Исполнители										Трудоемкость	
	№	Менеджер по закупкам	Начальник ПДО	Начальник конструкторского отдела	Конструктор	Начальник цеха	Начальник технологического отдела	Технолог	Начальник ПДО	Менеджер по продажам		Коммерческий директор
0-1												2
1-2				2							2	2
2-3				5	10							5
3-4							6	6				6
4-5							2		2			2
5-6						2			2			2
6-7						1			1			1
7-8									1	1		1
8-9												2
9-10		2								2		2
10-11		2										2
11-12		2										2
12-13		2										2
13-14		2										2
14-15		2										2
15-16												4
16-17		2	2							2		2
17-18			2							2		2
18-19									2		2	2
19-20										3	3	3
ИТОГО		12	4	7	10	3	8	6	8	14	5	-

Рисунок А.2 - Распределение трудоемкости по исполнителям

Трудоемкость процесса

№	Трудоемкость, чел/дни				Численность, чел	Т
	t _{min}	t _{max}	t _{ож}	T _i		
0-1	1	2	1,4	2	1	1,4
1-2	2	3	2,4	2	2	1,2
2-3	7	10	8,2	5	2	4,1
3-4	5	6	5,4	6	1	5,4
4-5	2	3	2,4	2	2	1,2
5-6	2	4	2,8	2	2	1,4
6-7	1	2	1,4	1	2	0,7
7-8	1	2	1,4	1	2	0,7
8-9	1	2	1,4	2	-	-
9-10	2	3	2,4	2	2	1,2
10-11	2	3	2,4	2	2	1,2
11-12	4	5	4,4	5	-	-
12-13	1	2	1,4	2	1	1,4
13-14	1	2	1,4	2	1	1,4
14-15	1	2	1,4	2	1	1,4
15-16	3	4	3,4	4	-	-
16-17	2	3	2,4	2	2	1,2
17-18	2	3	2,4	2	2	1,2
18-19	5	7	5,8	2	3	1,9
19-20	2	3	2,4	3	2	1,2

Рисунок А.3 - Трудоемкость процесса

Приложение Б

Сетевой график длительности заключения договора, распределение трудоемкости по исполнителям с учетом параллельности этапов работ

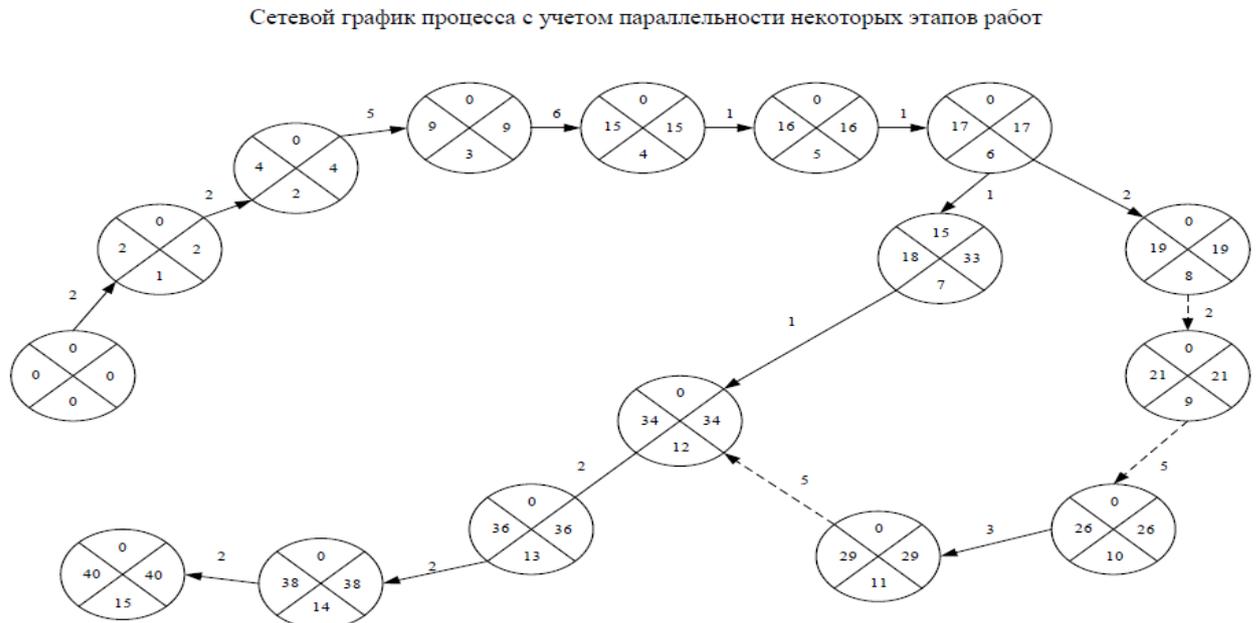


Рисунок Б.1 - Сетевой график процесса с учетом параллельности этапов работ

Распределение трудоемкости по исполнителям с учетом параллельности работ

Номера работ	Исполнители										Трудоемкость
	Менеджер по закупкам	Начальник ПЭО	Начальник конструкторского отдела	Конструктор	Начальник цеха	Начальник технологического отдела	Технолог	Начальник ПДО	Менеджер по продажам	Коммерческий директор	
0-1									2		2
1-2			2						2		2
2-3			5	10							5
3-4						6	6				6
4-5					1			1			1
5-6								1			1
6-7									1		1
6-8		1							1		2
8-9		2									2
9-10											3
10-11		1									3
11-12											2
7-12		9	9								1
12-13			2						2		2
13-14								2	2	2	2
14-15									2	2	2
ИТОГО		13	11	7	10	1	6	6	4	13	4

Рисунок Б.2 - Распределение трудоемкости по исполнителям с учетом параллельности этапов работ

Приложение В

Сетевой график длительности заключения договора, распределение трудоемкости по исполнителям после оптимизации

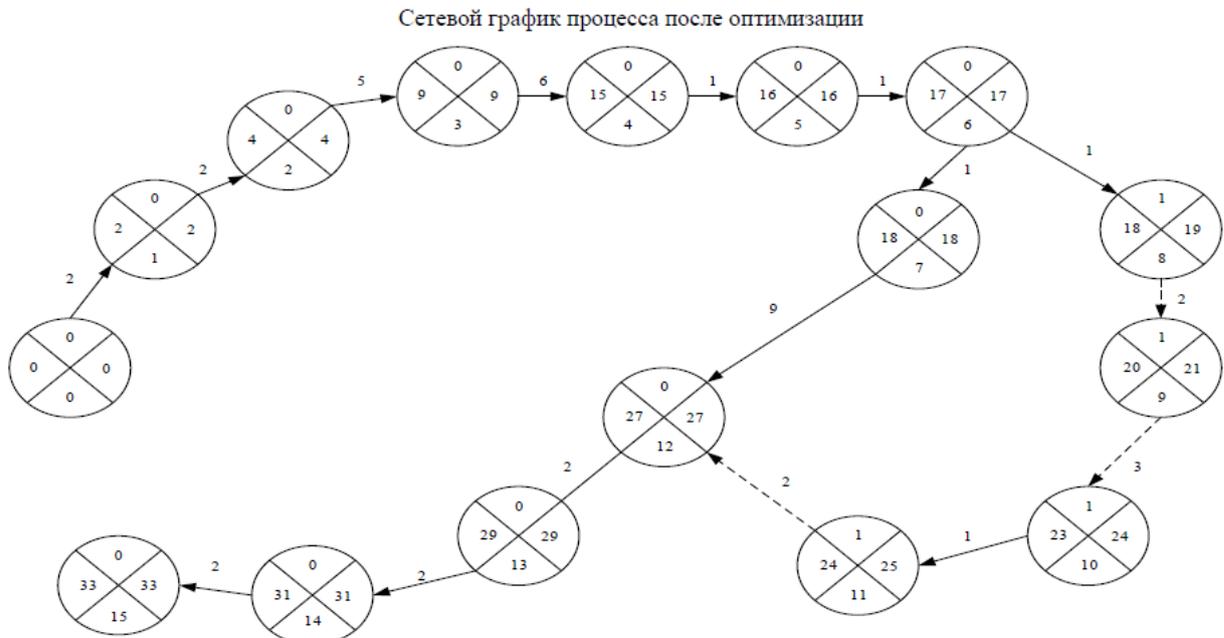


Рисунок В.1 - Сетевой график процесса после оптимизации

Трудоемкость процесса

№	Трудоемкость, чел/дни				Численность, чел	T
	t_{\min}	t_{\max}	$t_{\text{ож}}$	T_i		
0-1	1	2	1,4	2	1	1,4
1-2	2	3	2,4	2	2	1,2
2-3	7	10	8,2	5	2	4,1
3-4	5	6	5,4	6	1	5,4
4-5	1	2	1,4	1	2	0,7
5-6	1	2	1,4	1	2	0,7
6-7	1	2	1,4	1	2	0,7
6-8	2	3	2,4	2	2	1,2
8-9	2	3	2,4	2	2	1,2
9-10	4	5	4,4	5	-	-
10-11	2	3	2,4	3	1	2,4
11-12	2	3	2,4	3	-	-
7-12	1	2	1,4	1	2	0,7
12-13	2	3	2,4	2	2	1,2
13-14	5	7	5,8	2	3	1,9
14-15	2	3	2,4	2	2	1,2

Рисунок В.2 - Трудоемкость процесса после оптимизации

Приложение Г

Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» за 2020 год

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2020 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	7	336 513 344	352 985 987
Активы в форме права пользования	8	308 444 695	313 566 212
Нематериальные активы	9	5 506 252	3 914 677
Гудвил	10	26 879 317	26 879 317
Долгосрочные финансовые активы		1 117 551	314
		678 461 159	697 346 507
Оборотные активы			
Запасы	11	205 949 194	218 873 586
Торговая и прочая дебиторская задолженность	12	8 563 822	13 993 440
Авансы выданные	13	5 581 366	5 769 958
Налоги к возмещению, кроме налога на прибыль		75 650	1 464 207
Расходы будущих периодов		1 081 971	656 210
Краткосрочные финансовые активы		317 672	553 697
Налог на прибыль к возмещению		661 791	1 130 420
Денежные средства и их эквиваленты	14	44 699 581	8 901 298
		266 931 047	251 342 816
Итого активы		945 392 206	948 689 323
Капитал и обязательства			
Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании			
Акционерный капитал	15	1 020	1 020
Эмиссионный доход	15	87 390 921	87 379 413
Собственные акции, выкупленные у акционеров	15	(16 021 596)	(16 454 110)
Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций	31	2 055 322	1 623 268
Нераспределенная прибыль		109 463 257	115 983 222
Итого капитал		182 888 924	188 532 813
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	20	147 694 926	119 632 362
Долгосрочные обязательства по аренде	8	316 141 855	320 600 953
Долгосрочные авансы полученные		-	244 623
Долгосрочные государственные субсидии	21	2 167 641	3 206 076
Отложенные налоговые обязательства	29	12 225 590	16 073 679
		478 230 012	459 757 693
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	17	161 072 294	161 631 006
Начисленные расходы	18	23 252 598	17 020 105
Налоги к уплате, кроме налога на прибыль	19	11 854 351	4 291 007
Дивиденды к выплате	16	24 094 729	14 452 943
Краткосрочные авансы полученные		955 732	696 526
Обязательства по договору	22	2 592 558	1 056 711
Краткосрочные государственные субсидии	21	627 304	62 857
Краткосрочные кредиты и займы	20	18 391 601	64 578 456
Краткосрочные обязательства по аренде	8	41 432 103	36 609 206
		284 273 270	300 398 817
Итого обязательства		762 503 282	760 156 510
Итого капитал и обязательства		945 392 206	948 689 323

Рисунок Г.1 - Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» за 2020 год

Приложение Д

Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2020 год

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	2020 г.	2019 г.
Выручка	23	1 553 777 351	1 368 705 394
Себестоимость реализации	24	(1 188 021 688)	(1 056 706 053)
Валовая прибыль		365 755 663	311 999 341
Доходы от аренды и субаренды		3 153 243	3 143 997
Коммерческие расходы	25	(16 887 124)	(15 686 379)
Общехозяйственные и административные расходы	26	(279 538 315)	(254 961 673)
Процентные доходы		504 476	272 595
Финансовые расходы	27	(44 772 274)	(47 781 649)
Прочие доходы	28	17 069 195	16 396 467
Прочие расходы		(1 129 018)	(1 676 061)
(Убыток)/прибыль по курсовым разницам		(1 453 331)	872 834
Прибыль до налогообложения		42 702 515	12 579 472
Расход по налогу на прибыль	29	(9 709 223)	(3 015 250)
Прибыль за год	30	32 993 292	9 564 222
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога		32 993 292	9 564 222
Прибыль за год			
Приходящаяся на:			
Акционеров материнской компании		32 993 292	9 564 222
		32 993 292	9 564 222
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога			
Приходящийся на:			
Акционеров материнской компании		32 993 292	9 564 222
		32 993 292	9 564 222
Прибыль на акцию (в руб. на акцию)			
- базовая прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	30	337,95	97,98
- разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	30	336,07	97,68

Рисунок Д.1 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2020 год

Приложение Е

Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» за 2021 год

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2021 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	31 декабря 2021 г.	31 декабря 2020 г. (Прим. 4.1)*
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	8	377 302 570	336 125 498
Авансы, выданные под поставку и строительство основных средств		1 614 644	387 846
Активы в форме права пользования	9	397 835 247	308 444 695
Нематериальные активы	10	19 249 279	5 506 252
Чистые инвестиции в субаренду долгосрочные		18 635	-
Гудвил	11	92 291 285	26 879 317
Долгосрочные финансовые активы	12	1 033 846	1 117 551
		889 345 506	678 461 159
Оборотные активы			
Запасы	13	224 873 040	205 949 194
Торговая и прочая дебиторская задолженность	14	11 726 775	8 563 822
Авансы выданные и прочие prepaid расходы	15	9 198 907	6 663 337
Налоги к возмещению, кроме налога на прибыль		164 084	75 650
Чистые инвестиции в субаренду краткосрочные		8 404	-
Краткосрочные финансовые активы		289 748	317 672
Налог на прибыль к возмещению		438 559	661 791
Денежные средства и их эквиваленты	16	73 398 608	44 699 581
		320 098 125	266 931 047
Итого активы		1 209 443 631	945 392 206
Капитал и обязательства			
Капитал, принадлежащий на акционеров материнской компании			
Акционерный капитал	17	1 020	1 020
Эмиссионный доход	17	87 326 641	87 390 921
Собственные акции, выкупленные у акционеров	17	(15 028 071)	(16 021 596)
Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций	32	1 877 419	2 055 322
Нераспределенная прибыль		104 808 170	109 463 257
Итого капитал		178 985 179	182 888 924
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочная кредиторская задолженность	19	2 553 058	-
Долгосрочные кредиты и займы	21	205 286 600	147 694 926
Долгосрочные обязательства по аренде	9	396 043 533	316 141 855
Долгосрочные авансы полученные		57 080	-
Долгосрочные государственные субсидии	22	2 363 865	2 167 641
Отложенные налоговые обязательства	30	9 114 787	12 225 590
		615 418 923	478 230 012
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	19	240 771 082	184 324 892
Налоги к уплате, кроме налога на прибыль	20	14 718 445	11 854 351
Дивиденды к выплате	18	28 829 503	24 094 729
Краткосрочные авансы полученные		888 397	955 732
Обязательства по договору	23	4 176 829	2 592 558
Краткосрочные государственные субсидии	22	253 475	627 304
Краткосрочные кредиты и займы	21	65 139 311	18 391 601
Краткосрочные обязательства по аренде	9	60 262 487	41 432 103
		415 039 529	284 273 270
Итого обязательства		1 030 458 452	762 503 282
Итого капитал и обязательства		1 209 443 631	945 392 206

Рисунок Е.1 - Бухгалтерский баланс ПАО «Магнит» за 2021 год

Приложение Ж

Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2021 год

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2021 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	2021 г.	2020 г. (Прим. 4.1)*
Выручка	24	1 856 078 950	1 553 777 351
Себестоимость реализации	25	(1 416 814 680)	(1 188 021 688)
Валовая прибыль		439 264 270	365 755 663
Доходы от аренды и субаренды		4 110 784	3 153 243
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	26	(356 961 600)	(296 425 439)
Прочие доходы	29	24 742 259	17 069 195
Прочие расходы		(2 258 726)	(1 129 018)
Операционная прибыль		108 896 987	88 423 644
Процентные доходы	27	2 547 456	504 476
Финансовые расходы	28	(49 125 469)	(44 772 274)
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам		280 745	(1 453 331)
Прибыль до налогообложения		62 599 719	42 702 515
Расходы по налогу на прибыль	30	(14 493 857)	(9 709 223)
Прибыль за год		48 105 862	32 993 292
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога		48 105 862	32 993 292
Прибыль за год			
Приходящаяся на:			
Акционеров материнской компании		48 105 862	32 993 292
		48 105 862	32 993 292
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога			
Приходящий на:			
Акционеров материнской компании		48 105 862	32 993 292
		48 105 862	32 993 292
Прибыль на акцию (в руб. на акцию)			
- базовая прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	31	491,69	337,95
- разведенная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	31	488,78	336,07

* Некоторые представленные выше суммы не соответствуют консолидированной финансовой отчетности Группы

Рисунок Ж.1 - Отчет о финансовых результатах ПАО «Магнит» за 2021 год