



**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СЕРВИСА
«ГАЛАКТИКА»**

Специальность: 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

на тему:

**«Разработка стратегии логического
обслуживания»**

Студент: _____ / Наконечная Яна Николаевна

« ____ » _____ 2023 г.

Руководитель: _____ / Александров Олег Аркадьевич

« ____ » _____ 2023 г.

**«Допустить к защите»
Заместитель директора колледжа**

(уч. степень, уч. звание, подпись, Ф.И.О.)

« ____ » _____ 2023 г.

Москва 2023 г.

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ «КОЛЛЕДЖ
ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И СЕРВИСА
«ГАЛАКТИКА»**

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора колледжа

« ___ » _____ 2023г.

**З А Д А Н И Е
НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ**
по специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)»

Студента _____ Наконечная Яна Николаевна
(Фамилия, имя, отчество)

Руководитель _____ Александров Олег Аркадьевич
(Фамилия, имя, отчество, место работы, должность, ученое звание и степень)

Тема дипломной работы: **«Разработка стратегии логического обслуживания».**

Утверждено приказом директора КИТиС «Галактика» № _____ от « ___ » _____ 2023 г.

Цель работы: изучение организации бухгалтерского учета на предприятии в современных условиях хозяйствования, а также разработка рекомендаций и предложений, обеспечивающих формирование эффективной учетной политики, а также устранение выявленных недостатков в организации бухгалтерского учета на предприятии

Основные вопросы, подлежащие разработке

Введение: Обоснование актуальности темы, цели и задачи.

Основная часть

1. Теоретическая часть
 - 1.1 *Экономическая сущность и характеристика оптового товарооборота.*
 - 1.2 *Сущность бухгалтерского учета и особенности его построения в оптовой торговле.*
 - 1.3 *Организация бухгалтерского учета для целей налогообложения.*
2. Аналитическая и практическая части
 - 2.1 *Организационная характеристика.*
 - 2.2 *Анализ основных показателей деятельности.*
 - 2.3 *Организация бухгалтерского учета и анализ учетной политики.*
 - 2.4. *Совершенствование организации бухгалтерского учета в ООО «ТД Альтернатива»*

Заключение. Выводы и предложения.

Приложения: Приложение 1-п. Приложение 2-п. Приложение 3-п.

Дата выдачи задания: «__» _____ 2023г.

Срок представления студентом законченной работы к защите «__» _____ 2023 г.

Рассмотрено на заседании предметно-цикловой комиссии экономики и управления «__» _____ 2023 г, протокол № _____

Председатель ПЦК: _____ В.В. Иванов

Руководитель дипломной работы _____ Александров Олег Аркадьевич

Задание получил: _____

Оборотный лист задания

Календарный план выполнения и представления ВКР:

Наименование частей работы	Срок выполнения работы	
	По плану	Фактически
Задание	04.04.2023	
Оглавление	11.04.2023	
Введение	18.04.2023	
Глава 1.	29.04.2023	
Глава 2.	12.05.2023	
Глава 3.	23.05.2023	
Заключение	25.05.2023	
Список использованной литературы	01.06.2023	
Приложения	01.06.2023	

Руководитель ВКР _____ / _____ /
(подпись)

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ.....	6
1.1 Сущность стратегии и ее роль в логистике.....	6
1.2 Основные виды логических стратегий.....	10
1.3 Основные этапы разработки логических стратегий.....	16
1.4 Понятие и определение логического обслуживания.....	33
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ООО «АвтоПолимерСервис».....	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	38
2.2 Анализ обслуживания потребителей продукции ООО «АвтоПолимерСервис».....	41
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВЫБОРУ И ОБОСНОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ООО «АвтоПолимерСервис».....	47
3.1 Предложения по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей.....	47
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятия.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	54

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного рынка торговые организации все больше ориентируются на потребителей, стремясь удовлетворить их всевозможные потребности, достаточно быстро оценивая и выбирая при этом наиболее выгодные, а так же подходящие подходы и методы ведения бизнеса. Логистика обеспечивает рациональное управление всеми процессами торговых организаций, является научно-практическим инструментом взаимодействия между бизнес-организациями.

Актуальность темы и интерес к ее изучению обусловлены потенциальными возможностями повышения эффективности функционирования материалопроводящих систем. Логистика позволяет существенно сократить временной интервал между приобретением сырья и поставкой готовых продуктов потребителю, способствует резкому сокращению материальных запасов, ускоряет процесс получения информации, повышает уровень сервиса во всех сферах. Он же неразрывно связан с распределением и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе заказа, покупки, поставки и дальнейшего обслуживания продукции.

Цель работы – проанализировать разработку стратегии логического обслуживания ПАО «АвтоПолимерСервис»:

Задачи работы:

1. Раскрыть понятие логического обслуживания.
2. Определить роль логистики в обслуживании организации.
3. Изучить основные виды логических стратегий
4. Изучить основные этапы разработки логических стратегий

Предмет исследования – проблемы формирования логического обслуживания на предприятии ООО «АвтоПолимерСервис».

Объект исследования – ООО «АвтоПолимерСервис».

Каждое движение материальных ценностей связано с передачей информации. Как правило, сегодня информационные сообщения опережают груз, авизуют его прибытие. Это опережение позволяет получателю своевременно подготовиться к приемке товара. Информационные данные сопровождают груз, они могут характеризовать вид и количество товаров, отправителя, получателя и владельца, обращают внимание на опасные свойства товара. Важный вид информации следует за материальным потоком, а часто идет в обратном направлении (подтверждение приема, фактурирование, отчеты, предъявление рекламаций, дополнительные заказы, запросы и так далее). Внутрифирменная информационная система представляет собой совокупность информационных потоков, для удовлетворения потребностей специалистов и менеджеров разных уровней в принятии решений.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии обслуживания потребителей и возможности применения ее в других организациях.

Теоретико-методологической основой исследования стали научные работы исследователей, изучающих основы логистики и логистического управления (Т.В. Алесинская, А.О. Веселова, А.Н. Воронков, Г.Г. Левкин и другие исследователи); работы российских ученых, исследующих особенности логистических систем и логистических стратегий

предприятий (М.В. Векленко, О.В. Компанийцева, Р.Р. Муратов, С.А. Таран и другие ученые).

Во введении обозначена значимость и актуальность исследования, поставлена цель, определены задачи исследования.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические основы логического обслуживания: сущность стратегии и ее роль в логистике, основные виды логических стратегий, основные этапы разработки логических стратегий, понятие и определение логического обслуживания.

Вторая глава проведена оценка обслуживания потребителей ООО «Авто Полимер Сервис».

В третьей главе дипломной работе рассмотрена разработка мероприятий по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей ООО «Авто Полимер Сервис».

В заключении исследования подведены итоги работы, изложены основные выводы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 32 русских источников. Общий объем работы, без приложений, 57 страницы машинописного текста.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

1.1 Сущность стратегии и ее роль в логистике

Практика показывает, что эффективность стратегического управления, способного обеспечить высокие конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности и позволить компаниям успешно развиваться в долгосрочной конкурентной среде, то есть в среде, склонной к значительным изменениям и часто трудно предсказуемым, определяется современным развитием компании.

В общем случае стратегия представляет собой подробный комплексный план, целью которого является реализация миссии и достижение целей компании [23, с. 57]. Роль логистики в современной компании оптимизационная и комплексная. С точки зрения бизнеса стратегические, тактические или оперативные цели могут быть достигнуты за счет одного из инструментов управления - логистики [14, с. 35]. Согласно рейтингу Всемирного банка [16], в ТОП-10 стран по степени развития логистической системы входят Германия, Люксембург, Швеция, Нидерланды, Сингапур, Бельгия, Великобритания, США, Австрия, и Гонконг. При этом РФ занимает 99 место из 160 возможных. Для улучшения позиций России в рейтинге эффективности логистики Всемирного банка (LPI) необходимо реализовать комплекс мер: как в части инфраструктуры и поиска новых подходов к управлению, так и в

части автоматизации логистической отрасли. Грамотно сформированная логистическая стратегия также имеет большое значение¹.

В зарубежной литературе достаточно подробно описана роль стратегии в логистике, но не все проблемы, влияющие на логистические стратегии, решены до сих пор. Во-первых, необходимо определить термин «логистическая стратегия». В монографической литературе по логистике логистическая стратегия рассматривается не всеми авторами.

Терминологический словарь А.Н. Родникова определяет логистическую стратегию как «стратегию долгосрочного планирования размещения капитальных вложений в транспортную сеть, складские помещения и другие элементы инфраструктуры» [18, с. 37].

По мнению Карповой Н.П. «логистическая стратегия – это определенный набор целей, задач и/или мероприятий в области логистики для достижения общей корпоративной цели» [8, с. 235]. Долгосрочные логистические решения определяют логистическую стратегию, которая включает в себя все стратегические решения, методы, планы и культуру, связанные с управлением цепочками поставок. Логистическая стратегия должна быть частью корпоративной бизнес-стратегии компании и способствовать улучшению всей экономической деятельности компании. Разработанная логистическая стратегия оказывает влияние на создание системы, повышающей эффективность управления материальными потоками [2, с. 38].

Рассмотрим на примере взаимодействие общей цели компании и логистической стратегии. Если цель компании – стать провайдером продукта с самыми низкими издержками, то логистическая стратегия будет направлена на сокращение логистических издержек до минимума. Если цель компании связана с ускорением поставок продукции своим

¹Аникин Б.А. Логистика и управление цепями поставок / Б. А. Аникин. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.

заказчикам, то в рамках логистической стратегии будут определены приемы, которые позволят это сделать².

Разработав логистическую стратегию, компания может решить ряд проблем, что приведет к увеличению производительности работы и снижению логистических затрат, повышению качества сервиса. Достижение перечисленных целей приведет к реализации стратегических целей компании, к которым можно отнести:

- рост продаж, оптимизация расходов, эффективное использование активов и, как следствие, рост прибыли компании;
- укрепление позиций компании или становление лидером на целевом рынке [2, с. 39].

Логистические стратегии в бизнесе могут развиваться в нескольких направлениях:

- договорные логистические стратегии;
- логистический аутсорсинг;
- логистическое партнерство;
- быстрые циклы и интеграция цепи поставок [2, с. 39].

Ключевой задачей логистической стратегии является определение показателей, как количественных, так и качественных, которые необходимы для достижения стратегических целей компании в области логистики складирования, распределения, управления запасами, транспортировки и т.д., с учётом оптимизации затрат на всех участках логистической цепи [24, с. 247].

Компании, которые преступили к разработке логистической стратегии, стремятся к повышению качества обслуживания потребителей и поставщиков, формированию гибкости, оптимизации затрат. Для достижения таких целей, компании выбирают партнеров, если речь идет о

² Арутюнова Д.В. Выбор стратегии распределительной логистики в организации // Наука и образование. – 2013. – № 3. – с. 70

транспортных компаниях. Также компании могут организовать сотрудничество в области складирования, услуг в сфере импорта/экспорта, обработки информации [20, с. 547].

Зачастую в компании в первую очередь прорабатываются маркетинговые вопросы, так как большое внимание уделяется маркетинговой стратегии, а не стратегии развития компании в целом. Владельцы и руководители компаний часто забывают о том, что развитие компании зависит именно от реализации стратегии [17, с. 26].

Использование логистических инструментов и методов, правильный выбор типа логистической стратегии способствуют оптимизации процессов распределения товара, а также минимизации издержки, связанных с движением потоков продукции, услуг, финансов и информации.

Понятие “стратегия” греческого происхождения. Первоначально оно имело военное значение и означало “искусство генерала” находить правильные пути к достижению победы. Сегодня в экономике стратегия фирмы — это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы — значит определять общие направления ее деятельности. Стратегия должна исходить не из приятных мечтаний, а из реальных возможностей развития фирмы. Поэтому стратегия — это прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности.

Исходя из предназначения логистики применительно к бизнесу, логистическая стратегия является поддерживающей корпоративную стратегию с целью оптимизации ресурсов организации (предприятия, фирмы, компании) при управлении материальными и сопутствующими потоками. Поэтому под логистической стратегией предприятия следует понимать комплекс решений, планов и мероприятий, связанных с эффективным управлением материальными

потоками.

По сути, логистическая стратегия сегодня должна быть для предприятий обычной функциональной стратегией. Но это не так. Анализ, проведенный сотрудниками Международного центра логистики Государственного университета – Высшая школа экономики (МЦЛ ГУ-ВШЭ) среди своих слушателей, обучающихся по различным программам, от повышения квалификации до второго высшего образования по логистике, показал, что лишь около 3 % обследованных фирм имеют логистическую стратегию и сознательно ее формируют. Указанные три процента в основном формируют крупные зарубежные компании, работающие на украинском рынке. Результаты анализа также указали и на основные причины отсутствия логистической стратегии в оставшихся 97 % обследованных фирм. Первая – это общее недопонимание персоналом топ-менеджмента данных фирм предназначения логистики как интегрированного инструмента менеджмента, позволяющего оптимизировать материальные и финансовые ресурсы фирмы. Вторая – недостаточное количество квалифицированных специалистов по логистике.

1.2 Основные виды логических стратегий

При разработке логистической стратегии компании должны ориентироваться с точки зрения того, какой рынок сбыта будет развиваться. Наиболее эффективной логистической стратегией дистрибуции на региональных рынках и рынках крупных и средних городов является сочетание физического распределения товаров в оптово-посреднической сети с параллельными розничными продажами [22, с. 86]. Среди большого количества логистических стратегий, используемых компаниями, можно выделить базовые и дополнительные стратегии.

К основным логистическим стратегиям относятся «бережливые» и динамические стратегии, а также стратегия, основанная на

альянсах или партнерствах [2, с. 42]. Основной задачей «бережливой» стратегии является поиск и устранение случаев непроизводительного использования ресурсов³. В рамках стратегии каждая операция должна использовать как можно меньше ресурсов (персонал, пространство, припасы, оборудование, время и т. д.). При реализации этой стратегии компании предпринимают следующие шаги:

- анализировать проводимые операции и отбраковывать те, которые не добавляют ценности для потребителей;
- использовать более передовые технологии;
- исключить ненужные звенья в цепочке поставок;
- выбрать тот, который ближе всего к потребителю. поставщиков с целью снижения транспортных расходов [1].

Реализация данной стратегии возможна только в стабильной внешней среде, так как «хлипкая» стратегия плохо реализуется в условиях неопределенности, то есть в динамических условиях, чего нельзя сказать о динамической стратегии.. Основной целью динамической логистической стратегии является предоставление высококачественных услуг в соответствии с меняющимися потребностями и предпочтениями потребителей. Таким образом, компании, выбравшие динамическую стратегию, ориентируются на потребителей.. Эта стратегия предполагает дополнительные расходы, которые должны покрыть незапланированные потребности клиентов.

Схема разработки динамической стратегии предусматривает учет двух основных характеристик:

- скорость реакции компании на изменение внешних условий;
- гибкость деятельности [1]. Третий тип базовых логистических стратегий — это стратегия, основанная на альянсах или партнерствах,

³ Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: Учебник для вузов / И.Д. Афанасенко.— Спб.: Питер, 2017.— 384 с.

направленная на повышение эффективности цепочки поставок.. Компании прибегают к реализации этой стратегии в тех случаях, когда уровень обслуживания клиентов высок, а затраты низки. Кроме того, компании обладают высокой степенью гибкости и отсутствием желания инвестировать в рискованные проекты.. Партнерства и альянсы часто создаются между транспортными компаниями, которые, как правило, используют контрактных поставщиков [2, с. 42].

Существует множество типов дополнительных логистических стратегий, некоторые из которых будут рассмотрены ниже.

Выделяют стратегии логистики, в основе которых лежат временные параметры. Основная цель таких стратегий – обеспечение быстрой доставки товаров. Разрабатывая и применяя стратегии данного типа, компания может:

- сократить затраты;
- усовершенствовать процесс оборота наличных денежных средств,
- уменьшить число отказов от заказов, изменений заказов;
- упростить операции в результате устранения задержек в выполнении заказов [9, с. 100].

Примером стратегии, основанной на временных параметрах, является стратегия, в основе которой лежат инвестиции для развития взаимоотношений с поставщиками. Цель стратегии – создание стратегического альянса с поставщиками товаров и услуг [4, с. 58].

Другой пример стратегии – сжатие времени, которая отчасти похожа на «тощую» стратегию. Только в данном случае стратегия концентрируется на ненужных временных затратах в цепи поставок. Цель стратегии «сжатие времени» — устранение всех временных отрезков, в течение которых ценность к продукции не добавляется.

Выделяют другой тип логистической стратегии, имеющий сходства с «тощей» стратегией. Речь идет о стратегии повышенной производительности, при реализации которой ставка делается на

использование имеющихся ресурсов по максимуму. Приведем пример. Склады, будучи большими сооружениями, имеют высокие постоянные затраты. Площадь складов, а именно возможность распределения и хранения большего числа единиц, позволяет распределять эти затраты. Таким образом, заполняя свободное пространство склада, компания может сократить затраты на доставку. Если бы компания работала не на полную мощность, то в рамках «тощей» стратегии компания стала бы искать способы удалить свободные мощности, а затем продолжила бы искать пути сокращения всех применяемых ресурсов. Стратегия повышенной производительности определила бы другой план действий, в ходе которого компания сохранила бы прежнюю мощность, но при этом начала бы искать альтернативные варианты. Например, часть склада можно сдать в аренду, или свободные транспортные средства могут перевозить материалы для других компаний.

В рамках стратегии лидерства по затратам компании могут сохранять лидирующие позиции на рынке за счет снижения логистических затрат. Стратегия может быть реализована, если:

- сократить затраты в отдельных функциях логистики;
- оптимизировать уровень запасов;
- выбрать оптимальные варианты «складирование – транспортировка»;
- использовать услуги логистических провайдеров [6, с. 28].

Ниже будут рассмотрены стратегии дифференциации, фокусирования и диверсификации в логистике.

Стратегия дифференциации позволит компании стать уникальной в области логистики. Концепция дифференциации уровня обслуживания клиентов различает уровень обслуживания клиентов в соответствии с рентабельностью клиентских сегментов. Заказы являются приоритетными в соответствии с важностью клиента, если имеются

конкурирующие заказы, то есть заказы с более высоким приоритетом обрабатываются в первую очередь [15, с. 124].

Стратегия фокусирования направлена на удовлетворение потребностей потребителя выбранного целевого сегмента, в рамках которого стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам. Преимущество стратегии – получение большой доли в целевом сегменте. Недостаток – вероятность малой доли на рынке в целом [19, с. 120].

Стратегия диверсификации позволяет избежать зависимости от одного функционального стратегического подразделения. К видам диверсификации можно отнести:

- горизонтальную диверсификацию, которая предполагает расширение деятельности компании, не меняя группы потребителей и каналы продвижения;

- расширение номенклатуры, то есть добавление новых видов продукции, а также расположение компании на новых для нее сегментах рынка;

- вертикальную диверсификацию, которая предполагает расширение своей деятельности на предыдущие или последующие стадии процесса производства и распределения;

- включение в производственную программу компании нового вида продукции, который не имеет связи с прежней сферой деятельности компании [12, с. 1460].

Следующая логистическая стратегия – это стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру, которая реализуется через следующие решения:

- прямая поставка товаров потребителям без посредников;
- использование складов общего пользования или складов ответственного хранения;

- оптимальное размещение складов, магазинов или производственных предприятий [11, с. 44].

Другая логистическая стратегия направлена на улучшение сервиса в логистике, то есть предполагает повышение качества выполнения логистических операций и функций. В данном случае сдерживающим фактором являются логистические издержки, которые растут при использовании новых технологий повышения качества логистического сервиса.

Стратегия логистического аутсорсинга. Под логистическим аутсорсингом понимается целенаправленное привлечение партнера – логистического посредника, оператора или провайдера для оказания определенных логистических услуг [13, с. 44].

Логистический аутсорсинг должен:

- определять ключевые компетенции и сосредотачивать на них ресурсы компании;
- оптимизировать выбор источников внешних ресурсов;
- выявлять критерии выбора поставщиков логистических услуг;
- передавать не ключевые компетенции на внешнее исполнение;
- использовать инвестиции и инновации логистических провайдеров [25, с. 322].

Одна из стратегий, которая позволяет экономить на масштабах, получать низкие издержки и качественное обслуживание, — стратегия роста. Стратегия роста может быть реализована благодаря поглощению соперников, освоению большего числа логистических видов деятельности, расширению географических зон, перемещению различных типов материалов, увеличению рыночной доли.

Еще одной логистической стратегией является стратегия инновационного развития. Данная стратегия основана на принципах инновационной логистики, которая реализуется посредством

управленческих инноваций и заключается в повышении качества управленческих решений в области логистики [8, с. 236].

Логистические стратегии, на этапе развития логистических систем, охватывают большую часть сфер деятельности компании. На сегодняшний день отсутствует шаблон для разработки стандартной логистической стратегии, который был бы применим для любой компании. Именно многообразие компаний и различие в условиях работы требуют индивидуального подхода к разработке стратегии, который возможен благодаря существующим методам и подходам. Используя различные инструменты, можно разрабатывать логистическую стратегию компании с учетом ее особенностей и специфики⁴.

1.3 Основные этапы разработки логических стратегий

В настоящее время большое внимание уделяется теории логистики, при этом не все авторы рассматривают такой аспект как логистическая стратегия, позволяющая компаниям обрести новые конкурентные преимущества на рынке.

До того, как будет разработана логистическая стратегия, необходимо пройти этапы прогнозирования и планирования логистической деятельности.

Прогноз логистической деятельности заключается в различных аспектах, таких как:

- основанное теории и практике представление о появлении событий в будущем;
- обоснованное суждение о том, что существует вероятность наступления одного или нескольких событий или возможных состояний процесса;

⁴ Бондаренко В.А. Аутсорсинг логистических услуг: реалии и тенденции // Экономика и экономические науки. – 2015. – № 6. – с. 78

- суждение о будущем периоде времени.

Прогнозирование является основой для разработки стратегических логистических планов.

Стратегическое логистическое планирование состоит из ряда целей, процедур, структур, элементов, систем и т. д. При проектировании логистической стратегии все ее структурные элементы можно представить в виде логистического плана. Этот план созвучен контуру стратегического планирования, применительно к логистической стратегии его можно разделить на отдельные стадии или этапы.

На четвертой стадии логистического планирования определяется логистическая стратегия

— способ, при помощи которого логистика в целом может добиться поставленных целей путем:

- минимизации затрат;
- улучшения обслуживания потребителей;
- оптимизации временных параметров;
- улучшения качества и ассортимента предлагаемой продукции;
- гибкости объема предлагаемой продукции;
- усовершенствования технологии;
- более удобного места расположения;
- оптимизации баланса ресурсных возможностей;
- затрат и финансовых показателей, формирования бизнесстратегии.

Планы, долгосрочные решения, культура осуществления логистики в целом описаны в логистической стратегии, которая показывает, какой вклад внесет логистика в успех и конкурентоспособность компании. Именно поэтому направления логистической стратегии показывают аспекты, которые компания считает наиболее важными для своего развития. Таким образом, многие аспекты логистики имеют стратегическую значимость.

Разрабатывая логистическую стратегию, необходимо помнить о цели. Цель разработки логистической стратегии заключается в выявлении главных направлений развития и функционирования компании при максимальном использовании производственного, научно-технического и кадрового потенциала с учетом влияния внешней и внутренней среды [27].

Помимо цели стоит помнить о факторах, которые следует учитывать при разработке логистической стратегии, то есть:

- стратегии более высокого уровня;
- среда, в которой ведется бизнес;
- особая компетенция компании.

Стратегии более высокого уровня необходимо учитывать по той причине, что они задают цели, в соответствие с которыми утверждаются многие логистические решения. Общие цели определяются миссией компании; планирование и достижение данных целей отражено в корпоративных и логистических стратегиях. Именно по этой причине логистические стратегии должны поддерживать стратегии более высокого уровня. К примеру, если корпоративная стратегия компании состоит в высоком качестве обслуживания потребителей, то логистическая стратегия должна способствовать достижению данной цели.

Также при разработке логистической стратегии необходимо учитывать среду, в которой ведется бизнес. Среда включает некие факторы, которыми логистика управлять не может, но они оказывают влияние на логистику⁵.

К таким факторам относят:

- ожидания и представления, демографические характеристики потребителей;
- размер рынка, стабильность работы, рыночные условия, месторасположение;

⁵ Антоненкова А.В. Анализ информационных систем в логистике // Экономика и экономические науки. – 2015. – № 3. – с. 44

- направления развития компании, технологии, доступные в настоящее время и в будущем, инновации;
- правовая ответственность, законы, регулирующие трудовые отношения, профессиональные ограничения;
- число конкурентов, барьеры входа на рынок, структура рынка, сильные и слабые стороны;
- подход акционеров к инвестициям, к работе компании в целом; заинтересованность в развитии;
- цели, сильные и слабые стороны заинтересованных лиц, их степень поддержки и участия в деятельности компании;
- уровень и стиль жизни потребителей, социальные условия, изменяющиеся запросы, явно выраженные тенденции;
- стабильность политической обстановки, выстраивание отношений с органами местного самоуправления, контроль со стороны правоохранительных и регулирующих органов. Компетенции позволяют компаниям добиться успеха и выделиться на фоне конкурентов, ведь все конкурирующие компании действуют в одной и той же среде. Компетенции определены факторами, которыми компания способна управлять для того, чтобы отличаться от других. В основе компетенций лежат активы компании, к которым можно отнести:
 - запросы потребителей, формирование лояльности потребителей к компании, выстраивание взаимоотношений;
 - вопросы формирования лояльности сотрудников к компании и руководству в целом, а также квалификацию, опыт, способность к обучению персонала;
 - финансовую политику, направленную на управление и распределение денежных средств, обязательств;
 - организационную структуру компании: взаимоотношения в коллективе, между сотрудниками;

- инновационность, репутацию и качество создаваемого продукта или услуги на рынке;
- состояние производственного фонда, надежность функционирования;
- технологии, которые используют в настоящее время, или планируют использовать в будущем;
- разработанная маркетинговая стратегия компании, опыт и репутация компании на рынке;
- наличие партнерских отношений с поставщиками, широкий ассортимент услуг, гибкость;
- такие внеоборотные активы, как знания, патенты, инновации.

Логистическая стратегия показывает, как компания будет переходить от сегодняшнего положения в логистической деятельности к будущему [12].

Предшествовать разработке логистической стратегии может логистический аудит. Под логистическим аудитом следует понимать комплексную проверку эффективности работы подсистем логистики. Роль логистического аудита при выборе логистической стратегии заключается в выявлении «проблемных участков». Результаты, которые оглашаются после проведения такой процедуры, как аудит логистических систем, обычно говорят об уместности тех или иных проектов, связанных со следующими пунктами:

- Разработка стратегии в плане логистической составляющей структуры.
- Формирование системы, связанной с регламентацией логистических бизнес-процессов
- Реинжиниринг системы или же подсистемы логистики. Для логистической стратегии важен тип спроса. Так, «тощая» стратегия работает в условиях стабильного предсказуемого спроса. В то же время

динамичная стратегия эффективна в условиях непредсказуемого спроса, который очень сложно спрогнозировать⁶.

В данной ситуации использование динамичной стратегии окажется эффективным для компаний, предлагающих широкий ассортимент продукции. В связи с этим компаниям необходимо иметь формализованную процедуру, которая, например, позволит вести учет такого фактора, как тип спроса. Предварительный анализ позволит сделать выбор необходимой для компании логистической стратегии. Как было отмечено ранее, единой логистической стратегии не существует, поэтому нельзя говорить о четком алгоритме разработки стратегии [46].

Представленные ниже этапы разработки логистических стратегий носят рекомендательный характер. К основным этапам разработки логистической стратегии можно отнести:

1. Проведение внутреннего логистического аудита и SWOT-анализа логистики компании. В ходе внутреннего аудита проводится анализ стратегии высшего уровня с точки зрения логистики, что позволяет учесть контекст и задать общие цели логистики, определить ее стратегическую сфокусированность и, возможно, сформулировать логистическую миссию. SWOT-анализ позволит определить сильные, слабые стороны логистики, возможности и угрозы среды в плане логистики. Помимо SWOT-анализа, на данном этапе возможно использование дерева причинно-следственных связей.

2. Внешний логистический аудит нацелен на бизнес-среду, в которой действует логистика. Аудит позволит выявить факторы, которые позволят достичь значимых результатов и успеха в этой среде. На данном этапе необходимо сопоставить логистику компании с логистикой компаний-

⁶ Бураков В.И. Стратегии корпоративной логистической системы // Экономика и экономические науки.– 2014. – №5.– с. 27

аналогов. Следует, изучить показатели и результаты работы лидеров рынка, выбрать параметры для сравнения показателей.

3. Данный этап подразумевает определение общих характеристик цепи поставок, которые позволят обеспечить лучшую доставку требуемых услуг. Этап включает разработку сети, расположение ее отдельных элементов, выбор мощностей, используемых технологий и т.д.

4. Разработка карты целей и показателей оценки эффективности логистики. Для начала необходимо установить конкретные цели, которые будут направлены на реализацию каждого логистического вида деятельности. Именно внутренний аудит, проведенный ранее, позволит выявить, насколько текущие логистические виды деятельности соответствуют общим целям. Также внутренний аудит определит участки, которым требуются коррективы. Возможны формирование карты целей и KPI по технологии BSC.

5. Создание подходящей организационной структуры, в которую будут встроены механизмы контроля, обеспечивающие работу логистической сети. 6. Реализация стратегии на практике. Изначально необходимо задать условия, в которых будет возможно принятие логистических решений на более низком уровне. Современные стратегии бизнеса ориентированы на потребителя, поэтому логистика должна способствовать формированию качества и логистического сервиса, которые задает маркетинговая стратегия. Далее качество преобразовывается в систему плановых показателей, которые контролируются и поддерживаются персоналом управления логистикой. В данном случае важнейшая задача сотрудников в сфере логистики – минимизация затрат на логистику при соблюдении установленных на стратегическом уровне стандартов качества логистического сервиса.

7. Создание интегрированной системы управления запасами – этап, который является традиционным элементом логистического стратегического плана.

8. Выбор информационной логистической системы, которая связывала бы информационные и телекоммуникационные каналы всех звеньев логистической сети.

Основная цель информационной логистической системы заключается в планировании потребностей в ресурсах и контроле за их наличием на складах. Существуют два вида информационных логистических систем: транспортные и складские. Транспортные информационные системы производят мониторинг доставки грузов, а складские - оптимизируют организацию работы с товарами на складах [2].

9. Оценка соотношения уровня обслуживания и издержек, которое позволяет приблизиться к завершению разработки логистической стратегии. Шаги, которые необходимо осуществить в рамках данного этапа заключаются:

- в определении конфигурации логистической стратегии с наименьшими общими издержками;
- в оценке уровня обслуживания потребителей, сервисе существующей системы;
- в анализе чувствительности к приросту уровня сервиса и издержек, который напрямую связан с созданием дополнительного дохода;
- в завершении планирования стратегии [5].

Логистическая стратегия – это ряд целей, структур, процедур, элементов, которые отображены в стратегическом логистическом плане, содержащем следующие разделы:

1. Резюме, в котором представлена суть логистической стратегии. В резюме отражается связь логистической стратегии с корпоративной стратегией компании.

2. Цель логистической стратегии, а также цели проведения логистических операций в компании. Показатели и способы измерения результатов от эффективной логистической деятельности.

3. Цели компании, изменения, которых стремиться достичь компания с помощью логистики. Описание способов и методов, при помощи которых логистика в целом сможет достичь поставленных целей.

4. Описание логистических функций компаний. Влияние отдельных функций (снабжение, контроль над запасами, транспорт, грузопереработка) на реализацию плана.

5. Описание ресурсов, необходимых для реализации логистической стратегии. 6. Описание затрат, комментарии к выбранным финансовым показателям.

7. Влияние логистической стратегии на деятельность компании в целом, особенно с точки зрения целевых показателей, вклада стратегии в получение ценности для потребителей и удовлетворение их запросов [17].

Применение стратегической карты нацелено на упрощение процесса разработки и утверждения логистической стратегии. Для начала необходимо выявить и проанализировать ключевые факторы конкуренции для данного рыночного сегмента. Затем при помощи стратегической карты подобрать одну из трех моделей, подходящую для достижения самых высоких показателей в ключевых областях конкуренции. Сбалансированная система показателей может стать «каркасом» для перевода стратегии компании в набор операционных целей [23].

В современной экономике значительную роль играют инновации, которые способствуют совершенствованию и трансформации бизнеспроцессов компании. Совершенствованию и трансформации подвержены логистические процессы, а также используемые инструменты и методы. В различных источниках выделяют инновационную логистическую стратегию, которая является долгосрочным направлением развития логистики в компании. Инновационная логистическая стратегия затрагивает формы и средства реализации логистики в компании, направления стратегии определяются высшим руководством предприятия в соответствии со стратегическими целями. Инновационная логистическая

стратегия направлена на обеспечение оптимизации всех ресурсов компании в процессе управления основными и сопутствующими логистическими процессами.

Инновационная логистическая стратегия отличается процессом разработки и определяет следующие этапы:

1) Формулирование цели инновационной логистической стратегии, которая заключается в обеспечении компании конкурентоспособными преимуществами на рынке. Помимо главной цели, на данном этапе формулируются второстепенные цели.

2) Разработка задач, которые способны определить и решить конкретные вопросы, выполнение которых приведет к достижению поставленных целей. Вот пример некоторых задач инновационной логистической стратегии: – исследовать, резюмировать, систематизировать и применить мировой опыт инновационной логистической деятельности; – сформировать банк инновационных идей, которые затрагивали бы управление основными и потоковыми процессами; – построить и внедрить механизм и методический инструментарий в прикладную логистическую деятельность; – создать базовые фундаментальные и прикладные программы, а также методические инструменты для структур всех уровней, основанные на использовании базисных логистических новообразований; – оценить эффективность реализуемых логистических мероприятий, сопоставив выгоды и затрат, а также получив определенный экономический эффект и экономию от внедрения мероприятий [14].

3) Процесс получения прогностической информации, а именно прогнозирование результатов. Способы, позволяющие определять вероятное состояние или развитие событий в будущем, называют методами прогнозирования. Методы могут быть как качественными, так и количественными. Например, к качественным методам прогнозирования можно отнести: 36 - «Круглый стол» – свободный обмен мнениями людей с различными позициями и ответственностью; - «Корни травы». Лучше

всего потребителя и его потребности знает тот, кто непосредственно работает с ним. Таким образом, прогнозы, получаемые с самого основания компании, суммируются и передаются на более высокий уровень; - Маркетинговые исследования; - «Метод Делфи» и тд [28].

4) Анализ логистических затрат. В реализации логистических стратегий важную роль играет минимизация логистических затрат. В каждом отдельном случае логистические затраты могут быть разного уровня, как минимальными, так и максимальными, и при этом являться оптимальными для предприятий в рамках реализуемой корпоративной и логистической стратегии. Выделяют следующие методы анализа логистических затрат: - сопоставительный анализ на основе эталонных показателей – бенчмаркинг; - стоимостной анализ; - функционально-стоимостной анализ [32].

5) Оценка рисков. Разработка логистических стратегий, как и любые другие процессы, сопровождаются риском, так как совершаются в условиях неопределенности. Неопределенность условий, в которых реализуются логистические операции, является следствием воздействия внешних и внутренних факторов, связанных с недостаточным знанием тех объектов или субъектов, с которыми приходится иметь дело в процессе бизнеса. Снижение или предотвращение рисков являются главными задачами логистики.

Неопределенность рыночных отношений, в которых осуществляется производственно-хозяйственная деятельность субъектов, обусловлена воздействием различных фактов: природных, экологических, политических, финансовых, экономических, транспортных, производственных и тп. Логистические системы функционируют в условиях неравномерности, сезонности перемещения материальных потоков, нестабильности их поступления, неопределенности, обусловленной уровнем надежности оборудования [18].

6) Реализация результатов.

Основными элементами реализации инновационной логистической стратегии являются:

- Мониторинг степени удовлетворенности потребителей, то есть ориентирование на предпочтения заказчика. Необходимо разрабатывать мероприятия, направленные на адаптацию компании к факту изменения предпочтений и требований заказчика, изучение поведения клиентов, на обеспечение развития и соответствия продукта или услуги перспективным требованиям заказчика. Достижению данных целей способствует прогнозирование предпочтений потребителей, мониторинг рынка на наличие достижений в сфере логистики и развития технологий.

- Компетенции топ-менеджеров компании, которые необходимы для успешного руководства и организации производственных процессов.

- Разработка инновационного проекта и привлечение сотрудников к инновационной деятельности. Руководители компании должны формировать такую внешнюю и внутреннюю среду, которая способствовала бы обмену опытом, созданию и продвижению новых идей.

- Использование технологии «Just-in-time». Суть технологии – построение логистического процесса, который смог бы обеспечить точно к назначенному сроку и месту достаток материальных ресурсов незавершенного производства, а так же готовой продукции в требуемом количестве. Применение технологии «Just-in-time» позволяет компаниям улучшать отношения с заказчиками, увеличивать объемы реализации продукции, стабилизировать положение на рынке, улучшать финансовое состояние, а так же повышать конкурентоспособность. Система JIT основной целью ставит избавление предприятия от любых лишних расходов, эффективное использование производственного потенциала предприятия, и обеспечение высокого уровня качества продукции и надежности [34].

- Использование кайдзен-логистики, то есть постоянное стремление к совершенствованию деятельности за счет устранения потерь,

непроизводственных издержек. Система кайдзен имеет две ключевых составляющих: технологическую и человеческую. Технологическая - это набор методик поиска и устранения потерь. Человеческая - это вовлечение всех работников на местах в непрерывные улучшения. Обычно, рабочие просто выполняют свои функции, в кайдзен рабочие одновременно смотрят, что можно улучшить, вносят предложения, обсуждают, и вскоре реализуются. Идеи улучшений приходят «снизу», от работников, а не как обычно от начальства [44].

- SWOT-анализ, цель которого выявление резервов в работе логистической цепи и разработки и внедрения наиболее целесообразных и эффективных решений, обеспечивающих реализацию стратегии развития предприятий [25].

7) Эффективность полученных результатов и ее оценка. Эффективность инновационной логистической стратегии зависит от того, насколько хорошо были организованы производство и сбыт, осуществлена интеграция логистической деятельности в основных сферах воспроизводства, для того чтобы оптимизировать ресурсы и внедрить корпоративную стратегию [14].

Говоря о реализации логистической стратегии, компании подразумевают преобразование общих целей стратегии в конкретные и принятие решений на более низком уровне. Стратегия считается эффективной, если она была успешно реализована, то есть долгосрочные цели были преобразованы в решения более низких уровней, а действия, направленные на их достижения, были выполнены. Достаточно трудным представляется процесс преобразования логистической стратегии в решения более низких уровней. Для того чтобы перейти к реализации логистической стратегии, необходимо рассматривать решения в рамках каждой логистической функции. Авторы выделяют области, в которых, в первую очередь, надо принимать решения, для того чтобы осуществить реализацию логистической стратегии. Во-первых, необходимо продумать

структуру логистической цепи, в состав которой, с точки зрения компании, входят: - несколько уровней поставщиков, источники сырья, промежуточные производители и посредники; - несколько уровней потребителей, в том числе тех, кто доставляет готовую продукцию до конечных пользователей.

Стоит понимать, логистические стратегии способны влиять на выбор типа логистических цепей. В классификации цепей могут лежать различные параметры: количество уровней, то есть длина, количество параллельных маршрутов, то есть ширина, пропускная способность, тип посредников, степень логистического контроля, качество услуг и затраты. Во-вторых, внимания требует размещение элементов структуры логистической цепи. В первую очередь необходимо определить месторасположение элементов цепи, а именно промышленных предприятий, оптовых предприятий и складов, логистических центров и т.д. Вопрос размещения требует тщательной проработки, так как данное решение значительно влияет на многие показатели и направления будущей работы компании.

В-третьих, необходимо рассмотреть вероятность стратегических взаимоотношений. Не всегда компании самостоятельно справляются с логистическими процессами, поэтому иногда целесообразно воспользоваться услугами специализированных структур. Логистический аутсорсинг или передача не ключевых функций другим компаниям, как любой экономический процесс, не исключает ряда преимуществ, недостатков и определенных рисков.

В-четвертых, нужно принять решения, которые затрагивают организацию вспомогательных процессов. Вспомогательными считаются процессы, которые способствуют эффективной работе логистической цепи. Среди вспомогательных процессов можно выделить: - организацию технического обслуживания оборудования; - использование информационных технологий обработки информации; - организацию

электронного обмена данными; - использование возможностей Интернета, 42 - применение различных систем управления материальным потоком, например, «ЛТ» и т. д. Совершенствование вспомогательных процессов важно в тех случаях, когда компании-конкуренты имеют одинаковые эффективные структуры цепей поставок. Тогда в данном случае совершенствование вспомогательных процессов позволит получить конкурентное преимущество [20]

При разработке логистической стратегии стоит удостовериться, что реализация стратегии и долгосрочных планов приведет к тактическим и операционным решениям. Логистическая стратегия должна держать компанию в напряжении, на пределе зоны комфорта, для того чтобы достичь больших результатов. При этом цели логистической стратегии должны быть вполне достижимыми. На деле разработкой и реализацией стратегией занимаются разные уровни организационной структуры. Саму стратегию логистики разрабатывают менеджеры среднего звена, а реализуют стратегию менеджеры более низкого уровня. Каждая группа менеджеров преследует свои цели, задачи, опыт, информацию. Даже при наличии хороших организационных коммуникаций, обратной связи среднее звено не имеет представления о том, как выполняются логистические действия, зато менеджеры этого звена хорошо видят финансовую картину. В свою очередь менеджеры более низкого уровня завязаны в повседневных операциях, действиях. Они знают стратегию логистику вплоть до каждой детали, но не имеют времени, чтобы подробно разобраться в корпоративной стратегии. Далее будут приведены общие проблемы, которые возникают при реализации логистических стратегий. Итак, к проблемам можно отнести:

- 1) отсутствие ответственности за реализацию стратегии у сотрудников, которые разрабатывали данную стратегию;

2) ошибочное фокусирование и неправильно сформулированные цели, что говорит о плохо спроектированной логистической стратегии; стратегию невозможно или очень трудно реализовать должным образом;

3) минимальное взаимодействие сотрудников, разрабатывающих стратегий, и, как следствие, учет не всех проводимых операций;

4) отсутствие реалистичности стратегии;

5) игнорирование ключевых факторов или излишнее подчеркивание второстепенных характеристик;

6) мнимая работа сотрудников, задействованных в разработке логистической стратегии.

Можно также обозначить общую ошибку в реализации логистической стратегии. Она заключается в отсутствии системности. Изначально разработчики проектируют стратегию, а уже затем обдумывают ее реализацию. Необходимо изначально думать о реализации стратегии, всегда рассматривать и предполагать различные варианты, следствия любых выбираемых направлений работы. Именно по этой и выше перечисленным причинам возникает необходимость привлечения специалистов, готовых взяться не только за разработку логистической стратегии, но и за ее реализацию, оценку эффекта от реализованных мероприятий.

Стоит отметить факторы, которые, наоборот, способствуют эффективной разработке логистической стратегии.

1) Компания обладает гибкой организационной структурой, которая допускает внедрение инноваций.

2) На более низких уровнях принимаются решения, которые были преобразованы из стратегии.

3) Менеджеры компании эффективно распределяют информацию и поддерживают решения руководства;

4) В компании организована эффективная организационная коммуникация; наличие обратной связи, а также инициатива менеджеров в обмене идеями;

5) Сотрудники компании согласны с тем фактом, что стратегии носят непостоянный характер, так как они эволюционируют во времени;

6) Сотрудники контролируют ход реализации стратегии;

7) Руководство компании убеждено, что логистическая стратегия способна принести выгоду для компании;

8) В компании сформирована организационная культура, которая работает на реализацию стратегии [14].

Логистической стратегии, которая подошла бы любой компании, на сегодняшний день не существует. Разработаны классификации общих и вспомогательных логистических стратегий, каждая из которых эффективна лишь в определённых условиях. Условия выбора того или иного типа логистической стратегии связаны с целями, методами, ограничениями и параметрами. Это могут быть как тип продукта, рынок, отрасль, положение компании внутри отрасли или применяемая технология. В целом, каждая группа отличается выбранным стратегическим направлением:

- компании, применяющие одни и те же технологии, выбирает концентрированный рост;

- расширяя деятельность за счет добавления новых структур, компания выбирает интегрированный рост;

- диверсифицированный рост выбирают компании, нацеленные на добавление новых продуктов и освоение новых рынков;

- компании, которые устанавливают цели ниже уровня, достигнутого в прошлом, ориентированы на сокращение.

Большинство компаний, как правило, комбинируют несколько стратегий. Комбинация логистических стратегий зависит от целевой установки развития предприятия и от избранной стратегии его поведения

на рынке. Любая стратегия должна быть ориентирована на выявление возможностей расширения результатов деятельности. Для того чтобы выбрать рациональную логистическую стратегию в конкретных хозяйственных условиях, нужно основываться на результатах оценки деятельности компании. Компании должны выпускать высококачественные продукты, выстраивать отношения с клиентами и поставщиками, ставить выше всего качество и сервис, использовать инновации и научно производственный потенциал и в целом вести активную экономическую деятельность [4].

1.4 Понятие и определение логического обслуживания

Понятие логистического обслуживания тесно связано с понятием логистического сервиса, поэтому, логистическое обслуживание - это совокупность нематериальных логистических операций, обеспечивающих максимальное удовлетворение спроса потребителей в процессе управления материальными, финансовыми и информационными потоками наиболее оптимальным (с точки зрения затрат) способом. В условиях рыночной экономики качество обслуживания потребителя является решающим фактором, так как напрямую влияет на позицию, занимаемую хозяйствующим субъектом на рынке. Наличие системы качественного обслуживания обеспечивает предприятию конкурентоспособность и динамическое развитие. На современном этапе развития рыночных отношений, особую важность приобретает переориентация отечественных субъектов бизнеса на прибыльное, эффективное хозяйствование при полной экономической самостоятельности, что, в свою очередь, приводит к повышению значения оптимальной организации коммерческой деятельности. Усиление конкуренции выдвигает достаточно жесткие требования к качеству обслуживания, основными условиями обеспечения которого являются доступность услуги для потребителя, безопасность, качество и культура обслуживания, профессионализм. Одним из основных

способов достижения конкурентного преимущества фирмы на потребительском рынке – это сервис. Независимо от сферы деятельности фирмы качественное обслуживание – это единственное стратегическое решение, позволяющее опередить конкурентов. Хозяйствующий субъект не сможет удержаться на рынке, если не будет уделять должное внимание постоянно изменяющейся внешней среде, исследовать, анализировать и прогнозировать рыночную конъюнктуру, совершенствуя по необходимости организационную структуру фирмы и добавляя перспективные формы обслуживания потребителей.

Понятие логистики имеет свою историю. Древние греки понимали под логистикой искусство выполнения расчетов («logistike» обозначало «счетное искусство» или «искусство рассуждения, вычисления»). Специальных государственных контролеров называли логистами. В Древнем Риме под логистикой понимали распределение продуктов. В дальнейшем термин «логистика» стали использовать для характеристики навыков и практики расположения и перемещения воинских подразделений и обозных служб. Император Византии Леон VI, живший в IX–X вв. нашей эры, использовал термин «логистика» в учебнике по военному делу в значении «тыл, снабжение войск». В начале XIX века, в эпоху наполеоновских войн, логистика определялась как наука об управлении при планировании запа- б сов, перевозках и снабжении войск. В России в середине XIX века, согласно «Военному энциклопедическому лексикону», изданному в Санкт-Петербурге в 1850 году, под логистикой понималось искусство управления перемещением войск как вдали, так и вблизи неприятеля, организация их тылового обеспечения. В генезисе логистики XX веке можно выделить несколько исторических этапов.

Существует несколько подходов к определению понятия «логистика». Большинство из них связывают это понятие с материальным потоком и потоком информации. Всю совокупность определений логистики можно объединить в две группы. Первая группа определений

трактует логистику как направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения. Вторая группа рассматривает логистику как междисциплинарное научное направление, непосредственно связанное с поиском новых возможностей повышения эффективности материальных и информационных потоков. В отечественной литературе все более распространенным становится подход к логистике как научно-практическому направлению хозяйствования, заключающемуся в эффективном управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения. Логистика – наука об организации, планировании, контроле и регулировании движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя.

Логистический сервис – это набор нематериальных логистических операций, которые обеспечивают наибольшее удовлетворение потребительского спроса в процессе управления материальными потоками и наилучший уровень издержек.

Концепция высококачественного транспортного обслуживания основана на стандартизированных определениях «сервис» и «обслуживание».

Любая компания, которая думает об успешном развитии собственного бизнеса, фокусируется сначала на потребностях покупателей, а затем проводит мониторинг потребительского спроса.

Основой спроса любого продукта является его полезность, которая определяется пользователями и качеством.

Требования клиента вынуждают производителей заботиться об обслуживании собственной продукции.

Чем сложнее оборудование и чем обширнее ассортимент продукции, тем труднее отслеживать нужный объем запасных частей, частоту их производства и географию покупателей.

Чтобы понизить издержки, которые связаны с созданием запасных частей, нужно отслеживать оптимальный их размер, создавая запрос на запасные части, которые поступают от сервисных отделов.

Для поддержания требуемого уровня обслуживания своей продукции на предприятиях создается специальная служба, занимающаяся как обслуживанием, так и поставкой запасных частей.

Внедрение логистических услуг помогает компаниям классифицировать процесс, устанавливать отношения между предприятием и сервисными службами. Данный сервис оказывается или самим поставщиком, или экспедиторской компанией, специализирующейся в области услуг подобного рода.

Выводы по первой главе

Понятие логистического обслуживания тесно связано с понятием логистического сервиса, поэтому, логистическое обслуживание - это совокупность нематериальных логистических операций, обеспечивающих максимальное удовлетворение спроса потребителей в процессе управления материальными, финансовыми и информационными потоками наиболее оптимальным (с точки зрения затрат) способом. В условиях рыночной экономики качество обслуживания потребителя является решающим фактором, так как напрямую влияет на позицию, занимаемую хозяйствующим субъектом на рынке. Наличие системы качественного обслуживания обеспечивает предприятию конкурентоспособность и динамическое развитие. На современном этапе развития рыночных отношений, особую важность приобретает переориентация отечественных субъектов бизнеса на прибыльное, эффективное хозяйствование при полной экономической самостоятельности, что, в свою очередь, приводит к повышению значения оптимальной организации коммерческой деятельности.

Логистическая стратегия – это ряд целей, структур, процедур, элементов, которые отображены в стратегическом логистическом плане, содержащем следующие разделы:

1. Резюме, в котором представлена суть логистической стратегии. В резюме отражается связь логистической стратегии с корпоративной стратегией компании.

2. Цель логистической стратегии, а также цели проведения логистических операций в компании. Показатели и способы измерения результатов от эффективной логистической деятельности.

3. Цели компании, изменения, которых стремиться достичь компания с помощью логистики. Описание способов и методов, при помощи которых логистика в целом сможет достичь поставленных целей.

4. Описание логистических функций компаний. Влияние отдельных функций (снабжение, контроль над запасами, транспорт, грузопереработка) на реализацию плана.

5. Описание ресурсов, необходимых для реализации логистической стратегии. 6. Описание затрат, комментарии к выбранным финансовым показателям.

7. Влияние логистической стратегии на деятельность компании в целом, особенно с точки зрения целевых показателей, вклада стратегии в получение ценности для потребителей и удовлетворение их запросов

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ООО «АВТО ПОЛИМЕР СЕРВИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Российский рынок автокомпонентов является неотъемлемой частью глобальной экономики, и поэтому его состояние и развитие зависит от изменений мировой конъюнктуры. На отраслевые рынки сильнейшее влияние оказывают такие факторы как цена на нефть, динамика валютных курсов, ожидания тех или иных трендов. Как показывает анализ, рынок запасных частей с каждым годом расширяется. В 2019 году на территории России насчитывается более 75 тысяч точек продаж и обслуживания автомобилей, в том числе 3545 официальных дилеров. Компания ООО «АвтоПолимерСервис» зарегистрирована 31 мая 2007 регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Она занимается производством, оптовой и розничной продажей автозапчастей. У компании имеется собственный магазин автозапчастей и автотоваров, также они продают автоаксессуары. Основным видом деятельности является «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки». Дополнительные виды деятельности: – «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств», – «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов», – «Деятельность агентов по оптовой торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями», – «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями в специализированных магазинах»,

– «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями через информационно-коммуникационную сеть Интернет», – «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями по почтовым заказам», – «Торговля оптовая неспециализированная», – «Торговля розничная по почте», – «Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет». Таким образом, данная компания осуществляет не только производство автомобильных запасных частей, но и продажи. ООО «АвтоПолимерСервис» располагается по адресу: 445043, Самарская обл., город Тольятти, улица Коммунальная, 39. Она занимает 0,0440% рынка «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки». Общий объем рынка при этом составляет 186,33 млрд. руб. в год. Миссия ООО «АвтоПолимерСервис» – высокое качество производимой продукции и индивидуальный подход к каждому клиенту. Главной целью компании является удовлетворение требований потребителей.

Основные задачи деятельности компании: – изучение потребностей рынка;

– обеспечение покупателей качественной продукцией;

– направление политики продаж на максимальное удобство покупателя. Клиентами ООО «АВТОПОЛИМЕРСЕРВИС» являются розничные покупатели, автомагазины, СТО и т.д.

Компания выпускает и продает следующие виды продукции:

– рейлинги;

– багажники;

– панели приборов;

– карманы дверей и багажника;

– корпус фонаря и т.д.

Лидеры рынка «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств»: ПАО «ГАЗ»,
АО «МАГНА АВТОМОТИВ РУС»,
ООО «ФОРЕСИЯ АУТОМОТИВ ДЕВЕЛОПМЕНТ»,
ООО «ЛИР». Ближайшие конкуренты ООО «АвтоПолимерСервис» по рынку «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки»:

- ООО «СОЛОМОН АЛСБЕРГ»;
- ООО «СЕР РУС»;
- ООО «АВТОМОДУЛЬ»;
- ООО «СЕВАДА».

Организационная структура ООО «АвтоПолимерСервис» линейно функциональная, характеризующаяся четким распределением функций между участниками трудового процесса⁷.

Анализ финансовой отчетности ООО «АвтоПолимерСервис» за 2016- 2018 гг. показал, что выручка в 2017 г. возросла на 60,2% и составила 68468 т. р. В 2018 г. темп прироста выручки также увеличился 19,6% или 13433 т. р. В тоже время, себестоимость продаж за период 2016-2017 гг. увеличилась на 36,2%, а за период 2018-2017 на 30,5%. Валовая прибыль в 2017 г. по сравнению с 2016 г. возросла на 10998 т.р. При этом за период 2017-2018 гг. наблюдалось снижение валовой прибыли на 26,6%.

Прибыль от продаж имеет нестабильную динамику. За период 2016-2017 гг. данный показатель возрос на 522%, а за следующий анализируемый период снизился на 26,6%. Чистая прибыль, также как и прибыль от продаж, в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла более чем на 500%, а в 2018 по сравнению с 2017 годом снизилась почти на 30%,

⁷ Васильева Ю.В. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегии // Производственный менеджмент. – 2015. – №2.– с. 67

что свидетельствует о снижении эффективности текущей деятельности коммерческого предприятия.

Стоимость основных средств в 2017 г. снизилась на 6,9% по сравнению с 2016 г и на 15,5% в 2018 году по сравнению с 2017 г. В последний анализируемый год стоимость основных средств на ООО «АвтоПолимерСервис» составила 5736 т.р. Показатели фондоотдачи при этом растут. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. фондоотдача возросла на 4,22 пункта, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 4,19 пункта. Стоимость оборотных активов в 2017 году снизилась на 0,5%, при этом коэффициент оборачиваемости активов увеличился на 1,67 пункта, что объясняется достаточно эффективным управлением запасами и невысокой дебиторской задолженностью. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. оборачиваемость активов также возросла на 0,38 пункта при росте оборотных активов на 10,2%.

За период 2016-2017 гг. рентабельность продаж увеличилась на 14,2%, а рентабельность производства на 18,49%. За период 2017-2018 гг. рентабельность продаж снизилась на 7,39%, а рентабельность производства на 10,35%.

За анализируемый период затраты на рубль выручки снизились на 14,21 и возрос на 7,39 пункта в 2017 и в 2018 годах соответственно. Как показал проведенный анализ, деятельность ООО «АвтоПолимерСервис» показывает нестабильную динамику, показатели организационно-экономической деятельности свидетельствует о недостаточно высоком уровне эффективности использования ресурсов.

2.2 Анализ обслуживания потребителей продукции ООО «АвтоПолимерСервис»

ООО «АвтоПолимерСервис» продает производимую продукцию, как в розницу, так и оптом. Для продажи товаров в розницу у компании

имеется собственный магазин, расположенный по адресу Самарская обл., город Тольятти, улица Коммунальная, 39. С целью оценки качества обслуживания потребителей в розницу был проведен анкетный опрос клиентов ООО «АвтоПолимерСервис», позволяющий выявить не только общее впечатление от обслуживания, но и оценку его составляющих. Было опрошено 50 человек. При подведении итогов выяснилось, что 46 человека дали хорошую оценку качеству обслуживания в ООО «АвтоПолимерСервис». Рассчитаем коэффициент уровня обслуживания по мнению покупателей K_m по формуле 10: $M_o M_p K_m =$, (10)

где M_p – количество покупателей, давших отличную и хорошую оценки состояния культуры и качества обслуживания в магазине, чел.;

M_o – общее количество покупателей, оценивших состояние культуры и качества обслуживания в магазине, чел.

Как показал анализ, уровень обслуживания в магазине, по мнению самих покупателей достаточно высокий.

Исходя из полученных результатов можно сделать следующие выводы: – большая часть клиентов посещают магазин впервые или через большой промежуток времени;

– большинство покупателей тратят на покупку более 10 минут, что объясняется сложностью выбора комплектующих для автомобиля;

– по мнению покупателей, ассортимент магазина достаточно широкий, весь ассортимент в наличии, что повышает качество обслуживания клиентов; – уровень мастерства сотрудников, являющийся одним из основных показателей качества обслуживания, оценен покупателями очень высоко;

– сорок семь человек из пятидесяти опрошенных оказались мужчинами, что определяется спецификой деятельности магазина;

– магазин является доступным и актуальным для всех возрастных категорий, но основной контингент покупателей

– мужчины до 35 лет;

– данные о доходах покупателей позволяют сделать вывод, что магазин рассчитан на покупателей со средним и высоким уровнем дохода;

– недостатком обслуживания являются высокие цены на доставку продукции, что отметили 43% покупателей. Более 70% у компании ООО «АвтоПолимерСервис» приходится на оптовые продажи. Далее проведем анализ обслуживания потребителей при осуществлении оптовых продаж. Компания доставляет продукцию по всей России, Беларусь и Казахстану. Бесплатное хранение на терминале Транспортной Компании осуществляется на условиях публичного договора оферты данной ТК (как правило 2-3 дня). Хранение сверх оговоренного срока оплачивается покупателем. По России доставка осуществляется транспортными компаниями «ПЭК», «ЭНЕРГИЯ». Способ доставки определяется продавцом (отправителем) по согласованию с покупателем (получателем).

В Беларусь доставка осуществляется Транспортной Компанией «ЭНЕРГИЯ». Филиалы располагаются в городах: Брест, Гомель, Гродно, Минск, Могилев. В Казахстан доставка осуществляется также Транспортной Компанией «ЭНЕРГИЯ». Филиалы располагаются в городах: Актау, Алматы, Астана, Атырау, Караганда, Кокчетав, Кустанай, Павлодара т.д. На рисунке 9 представлено распределение продаваемой продукции по объему сбыта. Согласно полученным данным, наибольший удельный вес в продаже автомобильных комплектующих приходится на рейлинги и багажники. Компании, которые являются крупными продавцами этих комплектующих являются ООО «Рейлинги АПС» и ООО «Альта-Картер».

Таким образом, как показал анализ данных таблицы, основной проблемой ООО «АвтоПолимерСервис» является относительно высокий 58% 29% 8% 5% Продажи Рейлинги для а/м Багажники Интерьер для а/м Экстерьер для а/м 33 процент жалоб клиентов на срыв сроков поставки. В тоже время исследуемая компания имеет самый маленький процент возврата товара. Кроме того, так как у предприятия есть собственное

производство, то средний срок выполнения заказа минимальный. Стратегические направления по обслуживанию потребителей разрабатываются макетологом ООО «АвтоПолимерСервис». Однако следует отметить, что в компании недостаточно внимания уделяется логистической составляющей, способной выполнять заявки точно в срок и с высоким качеством сервиса.

Элементы обслуживания потребителей, реализуемые в ходе сделки, в совокупности с элементами после сделки фактически формируют уровень предоставляемого предприятием сервиса, так как потребитель корректирует сложившееся представление об ожидаемом сервисе, исходя из реально полученной услуги. Именно данные элементы составляют основу системы показателей, которые необходимы для оценки уровня обслуживания потребителей. Число показателей и их конкретный перечень могут быть разными и зависят от комплекса предоставляемых услуг и значимости их с учетом цели и задач компании. Выбирая систему показателей для оценки уровня обслуживания потребителей, компания руководствуется принятыми в компании целями, задачами и приоритетами в обслуживании клиентов.

Процент брака и недочет в общем объеме реализованной продукции оказался небольшим и составил всего 0,25%. Показатель объема товара доставленного к заказанному времени составил 86%, что указывает на то, что у организации есть проблемы с логистикой. Процент заказов с неполным перечнем сопроводительных документов составляет лишь 1,14%. При этом коэффициент точности оформления документов остаются высоким, 98%. Таким образом, основные выявленные проблемы связаны с тем, что на предприятии недостаточно эффективно организована логистика. Далее определим средний показатель невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе.

Таким образом, показатель невыполнения заказов из-за отсутствия запасов на складе, начиная со второго квартала, увеличивался, что

сказывается на уровне обслуживания потребителей. Проведенный анализ показателей, которые характеризуют удовлетворенность потребителей обслуживанием показал, что в основном у ООО «АвтоПолимерСервис» имеются проблемы при организации оптовых продаж. К данным проблемам следует отнести: – недостаточное количество «идеальных заказов» (у организации он составляет 72,7% при плане 98%).

- высокий процент жалоб клиентов на срыв сроков поставки (7%);
- показатель объема товара доставленного к заказанному времени (у организации он составляет 86% при плане 95%);
- показатель невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе в среднем за год составил 7,46% при допустимой норме не более 4%.

Выводы по второй главе

Компания ООО «АвтоПолимерСервис» зарегистрирована 31 мая 2007 регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Она занимается производством, оптовой и розничной продажей автозапчастей. У компании имеется собственный магазин автозапчастей и автотоваров, также они продают автоаксессуары. Основным видом деятельности является «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки». Дополнительные виды деятельности: – «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств», – «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов», – «Деятельность агентов по оптовой торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями», – «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями в специализированных магазинах», – «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и

принадлежностями через информационно-коммуникационную сеть Интернет», – «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями по почтовым заказам», – «Торговля оптовая неспециализированная», – «Торговля розничная по почте», – «Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет». Таким образом, данная компания осуществляет не только производство автомобильных запасных частей, но и продажи. ООО «АвтоПолимерСервис» располагается по адресу: 445043, Самарская обл., город Тольятти, улица Коммунальная, 39. Она занимает 0,0440% рынка «Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки». Общий объем рынка при этом составляет 186,33 млрд. руб. в год. Миссия ООО «АвтоПолимерСервис» – высокое качество производимой продукции и индивидуальный подход к каждому клиенту. Главной целью компании является удовлетворение требований потребителей.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВЫБОРУ И ОБОСНОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ООО «АВТО ПОЛИМЕР СЕРВИС»

3.1 Предложения по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей

Как показал проведенный анализ во второй главе работы основными проблемами при обслуживании клиентов ООО «АвтоПолимерСервис» является достаточно низкое количество «идеальных заказов». Всего чуть более 70% заказов не имеют отклонений при доставке клиентам по их заявкам в нужном количестве, в нужное время и том качестве, которое требовалось. Кроме того, показатель объема товара доставленного к заказанному времени составил 86%, что указывает на то, что у организации есть проблемы с логистикой. На это также указывает высокий процент жалоб клиентов на срыв сроков поставки (7%). Показатель невыполнения заказов из-за отсутствия запасов на складе остается достаточно высоким и постоянно растет. Развитие современных рыночных отношений определяет повышение уровня обслуживания клиентов как

важнейшее направление совершенствования деятельности компаний, специализирующихся на производстве и продаже товаров потребителям.

Для того чтобы устранить выявленные недостатки предлагается внедрить стратегию обеспечения логистического сервиса. Целью данной стратегии будет являться увеличение объема продаж через гарантированное выполнение заказов в нужное время и в том количестве, которое требуется. Полнота и своевременность реализации взятых на себя обязательств могут стать ключевыми элементами стратегии обеспечения логистического сервиса при реализации сложных заказов, содержащих продукцию с разным сроком исполнения входящих в него товарных позиций. Для реализации данной стратегии необходимо особое внимание уделить логистическим процессам. Элементы, которые включает в себя стратегия обеспечения логистического сервиса:

- мониторинг поступающих заказов;
- контроль и анализ обслуживания клиентов. Данный элемент стратегии предполагает установление причин отклонений фактических результатов оказания услуг от планируемых показателей;
- установление для каждого сегмента потребителей или конкретно для каждого клиента индивидуального уровня обслуживания;
- обеспечение доставки точно в срок;
- повышение количества «идеальных заказов»;
- контроль и оптимизация запасов готовой продукции на складе. Для того чтобы успешно реализовать перечисленные элементы стратегии необходимо принять на работу логиста, который сможет обеспечить постоянный контроль логистического сервиса. Под логистическим сервисом следует понимать «совокупность логистических операций, осуществляемых при выполнении заказов для внутренних бизнес процессов компании и для поддержания лояльности внешних клиентов, или формирование у потребителей определенного образа организации как компании, с которой приятно иметь дело»[20].

Принятый на работу логист будет выявлять причины невыполнения запланированных показателей обслуживания, а также совместно с маркетологом регулировать (корректировать) процессы, связанные с предоставлением услуг на уровне их планирования или на уровне организации конкретного процесса. При корректировке организации процесса логист должен разработать подробный план мероприятий, направленных на достижение запланированных показателей. Таким образом, принятый в штат ООО «АвтоПолимерСервис» логист будет отвечать за качество выполнения заказов, планировать и контролировать логистические процессы, которые связаны с доставкой и складированием готовой продукции. В области складирования у предприятия имеются проблемы, так как часто происходит невыполнение заказов потребителей из-за отсутствия товаров на складе. Так как ООО «АвтоПолимерСервис» занимается не только продажей, но и производством автомобильной продукции, то для того, чтобы в режиме он-лайн наладить мониторинг имеющихся запасов и обеспечить быструю передачу заказа на погрузку необходимо внедрить информационную систему управления складом WMS (Warehouse Management System). Данная система направлена на управление складской деятельностью. WMS – это IT-технология, способная поддерживать и направлять все складские процессы.

Это мероприятие имеет более сложный, дорогостоящий и растянутый во времени характер, так предлагает не только закупку оборудования, но и реконструкцию склада, а также обучение персонала. В данном случае предлагается провести зонирование площади склада, разработать принципы адресного хранения, прописать и формализовать выполнение технологических процессов грузопереработки, разработать инструкции для рационализации ведения складского хозяйства. Для средних предприятий, к которым относится ООО «АвтоПолимерСервис» процесс переноса архитектуры склада и настройка всей системы занимает от 45 до 60 дней. «Структура автоматизированной системы управления

складом построена на трехуровневом принципе: – первый компонент представляет собой видимую для пользователя часть – это интерфейс типа «человек-машина» - «клиентское приложение», с помощью которого пользователь осуществляет ввод, изменение и удаление данных, и дает задачи на выполнение операций и запросы на получение отчетов;

- второй компонент

- сервер базы данных, осуществляет хранение и обработку данных;

- третий компонент

- специализированные программы обработки, которые осуществляет иницированную пользователем обработку данных, и возвращает обработанные данные в базу данных, которыми может оперировать пользователь через клиентское приложение»[13]. Благодаря WMS в компании ООО «АвтоПолимерСервис» будут получены следующие положительные результаты:

- улучшится управление запасами, что в свою очередь позволит сократить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товара на складе;

- повысится регулярность поставок и качество обслуживания потребителей;

- оптимизация использования складских площадей приведет к снижению затрат на обслуживание склада. Так как WMS дает возможность видеть весьма точную картину имеющихся ресурсов, то она должна значительно сократить то время, которое сотрудники тратят на выяснение следующего своего действия или задания. Это позволит сократить время выполнения заказа потребителей. Перед тем как внедрить данное мероприятие необходимо провести подробный анализ процессов на складе совместными усилиями сотрудников ООО «АвтоПолимерСервис» с консультантами разработчика программы WMS. Помимо приобретения самой программы затраты на WMS будут и включать расходы на внедрение, доработку и последующее поддержание/ обслуживание

информационной системы, на приобретение терминалов сбора данных, а также на обучение персонала. Автоматизация процессов на складе и в управлении запасами позволит регламентировать выполнение складских операций технологии грузопереработки. Имеющаяся информационная поддержка позволит в значительной степени сократить время обработки товара на складе, повысив интенсивность выполнения заказов клиентов до 98%. Это привлечет новых оптовых потребителей и положительно отразится на объемах потребления постоянных клиентов (по прогнозам прирост может составить до 3%).

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для того чтобы принять в штат нового сотрудника потребуются затраты, связанные с наймом персонала. Это затраты на исследование рынка, поиск персонала, на оплату труда, оборудование рабочего места, а также на вводное обучение и проведение инструктажа.

Так как чистая прибыль в последнем отчетном периоде ООО «АвтоПолимерСервис» составила более 7,5 млн. руб., то предприятие сможет реализовать данное мероприятие. В результате внедрения предлагаемой стратегии предприятию ООО «АвтоПолимерСервис» удастся: – повысить количество «идеальных заказов» до 98% – улучшить показатель объема товара доставленного к заказанному времени до 95%; – снизить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе 2-4%. Определим единовременные затраты, которые потребуются на реализацию стратегии обеспечения логистического сервиса по формуле 12: $Z_{ед} = Z_{об} + Z_{инс} + Z_{wms}$, (12)

где $Z_{об}$ – затраты на оборудование рабочего места (ноутбук, принтер, стол, стул); $Z_{инс}$ – затраты на проведение инструктажа;

Z_{wms} – затраты на внедрение Зед = $72000+5000+946064 = 1041064$ р.

Общие единовременные затраты составят 1041064 рубля. При этом ожидается увеличение количества оптовых потребителей. При этом рост выручки, по прогнозам составит 3%, рост чистой прибыли около 10%. С учетом того, что в последнем анализируемом году выручка составляла 81901000 руб., то общий прирост после внедрения стратегии составит 2457000 р., а рост чистой прибыли 755400 р. Далее проведем анализ организационно-экономических показателей до и после внедрения стратегии повышения качества логистического обслуживания потребителей. Следует учесть, что у предприятия ООО «АвтоПолимерСервис» увеличатся основные средства. Рост будет вызван покупкой и постановкой на баланс: ноутбука для работы логиста (50000 р.), а также оборудования для работы WMS-системы (316948 р.).

По формуле 13 рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений: $PЧ_{Зед Овл} = (13)$ где ПЧ – ожидаемый прирост чистой прибыли от реализации стратегии, тыс. руб. Таким образом: $Овл \cdot 1,38 \cdot 755,4 = 1041,064$ = Как показывает анализ, внедрение WMS-систем – это довольно дорогостоящий проект и срок окупаемости до 2 лет считается хорошим показателем. По расчетам, реализация предлагаемой стратегии обеспечения логистического сервиса окупится за 1,38 года, что говорит об эффективности предлагаемых мероприятий. Кроме того, данные мероприятия позволят обеспечить рост качества «идеальных заказов», улучшить показатель объема товара доставленного к заказанному времени и снизить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе, что скажется на повышении эффективности обслуживания потребителей.

Выводы по третьей главе

Как показал проведенный анализ во второй главе работы основными проблемами при обслуживании клиентов ООО «АвтоПолимерСервис» является достаточно низкое количество «идеальных заказов». Всего чуть более 70% заказов не имеют отклонений при доставке клиентам по их заявкам в нужном количестве, в нужное время и том качестве, которое требовалось. Кроме того, показатель объема товара доставленного к заказанному времени составил 86%, что указывает на то, что у организации есть проблемы с логистикой. На это также указывает высокий процент жалоб клиентов на срыв сроков поставки (7%). Показатель невыполнения заказов из-за отсутствия запасов на складе остается достаточно высоким и постоянно растет. Развитие современных рыночных отношений определяет повышение уровня обслуживания клиентов как важнейшее направление совершенствования деятельности компаний, специализирующихся на производстве и продаже товаров потребителям.

Для того чтобы принять в штат нового сотрудника потребуются затраты, связанные с наймом персонала. Это затраты на исследование рынка, поиск персонала, на оплату труда, оборудование рабочего места, а также на вводное обучение и проведение инструктажа.

Так как чистая прибыль в последнем отчетном периоде ООО «АвтоПолимерСервис» составила более 7,5 млн. руб., то предприятие сможет реализовать данное мероприятие. В результате внедрения предлагаемой стратегии предприятию ООО «АвтоПолимерСервис» удастся: – повысить количество «идеальных заказов» до 98% – улучшить показатель объема товара доставленного к заказанному времени до 95%; – снизить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе 2-4%. Определим единовременные затраты, которые потребуются на реализацию стратегии обеспечения логистического сервиса по формуле 12: $Z_{ед} = Z_{об} + Z_{инс} + Z_{wms}$, (12)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От того насколько качественно осуществляется обслуживание потребителей продукции зависит объем рынка, товарооборот компании, сумма получаемых доходов и прибыли. Сегодня потребитель - это центральное звено в цепочке производства и поставок. Именно он, своим спросом определяет цену, качество товара или услуги. Поэтому эффективному и качественному обслуживанию потребителей уделяется особое внимание. Стратегия обеспечения логистического сервиса позволит повысить эффективность деятельности компании. Компания ООО «АвтоПолимерСервис» занимается производством, оптовой и розничной продажей автозапчастей. У компании имеется собственный магазин автозапчастей и автотоваров, также они продают автоаксессуары. Компания большое внимание уделяет качеству обслуживания потребителей.

В тоже время, как показал проведенный анализ, деятельность ООО «АвтоПолимерСервис» показывает нестабильную динамику, показатели организационно-экономической деятельности свидетельствует о недостаточно высоком уровне эффективности использования ресурсов.

Проведенный анализ показателей, которые характеризуют удовлетворенность потребителей обслуживанием показал, что в основном у ООО «АвтоПолимерСервис» имеются проблемы при организации оптовых продаж. К основным проблемам в сфере обслуживания потребителей следует отнести недостаточное количество «идеальных заказов» (у организации он составляет 72,7% при плане 98%). Кроме того, у исследуемой компании низкий показатель объема товара доставленного к заказанному времени (у организации он составляет 86% при плане 95%). При этом показатель невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе в среднем за год составил 7,46% при допустимой норме не более 4%. Все эти выявленные проблемы не позволяют качественно обслуживать потребителей и сказываются на общей эффективности деятельности ООО «АвтоПолимерСервис». В бакалаврской работе, для решения имеющихся проблем, было предложено разработать и внедрить стратегию обеспечения логистического сервиса. Целью данной стратегии будет являться увеличение объема продаж через гарантированное выполнение заказов в нужное время и в том количестве, которое требуется. Для реализации данной стратегии было предложено принять в штат логиста, будет выявлять причины невыполнения запланированных показателей обслуживания, а также совместно с маркетологом регулировать (корректировать) процессы, связанные с предоставлением услуг на уровне их планирования или на уровне организации конкретного процесса. Он будет отвечать за качество выполнения заказов, планировать и контролировать логистические процессы, которые связаны с доставкой и складированием готовой продукции.

Для реализации данной стратегии было предложено принять в штат логиста, будет выявлять причины невыполнения запланированных показателей обслуживания, а также совместно с маркетологом регулировать (корректировать) процессы, связанные с предоставлением услуг на уровне их планирования или на уровне организации конкретного

процесса. Он будет отвечать за качество выполнения заказов, планировать и контролировать логистические процессы, которые связаны с доставкой и складированием готовой продукции.

В работе, для решения имеющихся проблем, было предложено разработать и внедрить стратегию обеспечения логистического сервиса. Целью данной стратегии будет являться увеличение объема продаж через гарантированное выполнение заказов в нужное время и в том количестве, которое требуется.

Также для реализации стратегии было предложено внедрить информационную систему управления складом WMS (Warehouse Management System). Данная система направлена на управление складской деятельностью. Она позволит решить проблемы, которые связаны с невыполнением заказов из-за отсутствия товаров на складе, а также с низким показателем объема товара доставленного к заказанному времени. низкий показатель объема товара доставленного к заказанному времени. Единовременные затраты, которые потребуются на реализацию стратегии составили чуть более 1 млн. руб. Как показали расчеты, они окупятся за 1,38 года. Кроме того, предлагаемые мероприятия для реализации стратегии позволят обеспечить рост качества «идеальных заказов», улучшить показатель объема товара доставленного к заказанному времени и снизить количество невыполненных заказов из-за отсутствия товаров на складе, что скажется на повышении эффективности обслуживания потребителей. Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин Б.А. Логистика и управление цепями поставок / Б. А. Аникин. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.
2. Антоненкова А.В. Анализ информационных систем в логистике // Экономика и экономические науки. – 2015. – № 3. – с. 44
3. Арутюнова Д.В. Выбор стратегии распределительной логистики в организации // Наука и образование. – 2013. – № 3. – с. 70
4. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: Учебник для вузов / И.Д. Афанасенко.– Спб.: Питер, 2017.– 384 с.
5. Бауэрсокс Д. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process / Д. Бауэрсокс. – М.: Олимп, 2010. – 640 с.
6. Бондаренко В.А. Аутсорсинг логистических услуг: реалии и тенденции // Экономика и экономические науки. – 2015. – № 6. – с. 78
7. Бураков В.И. Стратегии корпоративной логистической системы // Экономика и экономические науки.– 2014. – №5.– с. 27
8. Бураков В.И. Основы коммерческой логистики / И.В. Бураков.– Иркутск: БГУЭП, 2015.– 364 с.

9. Васильева Ю.В. Взаимосвязь логистической и корпоративной стратегии // Производственный менеджмент. – 2015. – №2.– с. 67
10. Векленко М.В. Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях промышленности строительных материалов // Economics and management of a national economy.– 2016. – №1.– с. 97
11. Веселова А.О. Логистика: учебное пособие / А.О. Веселова.– Пермь: Антинескул, 2014.– 154 с.
12. Воронков, А.Н. Логистика: основы операционной деятельности: учебное пособие / А.Н. Воронков; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2013. – 168 с.
13. Гаджинский А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский.– М.: Инфра-М, 2012.– 487 с.
14. Головкова И.А. Инновационная логистическая стратегия как эффективный инструмент оптимизации бизнес-процессов предприятия // Креативная экономика. – 2016. – №4.– с. 379-394
15. Григорьев М.Н. Коммерческая логистика / М.Н. Григорьев.– М.: Юрайт, 2012.– 490 с.
16. Гуськова И.В. Разработка логистической стратегии оптового предприятия // «Современные наукоемкие технологии» .– 2016. – №2.– с. 42
17. Данильченко Ю.В., Пантелеева А.А. Логистические стратегии организации снабжения территориально удаленных объектов // Научный форум. – 2017. – № 3(5). – С. 34-38
18. Датченко А.А. Оценка рисков в логистической системе товародвижения пищевой продукции // Общие и комплексные проблемы технических и прикладных наук и отраслей народного хозяйства. – 2015. – № 8. – с. 26
19. Дыбская В.В. Логистика / В.В. Дыбская. – М.: Эксмо, 2013. – 944с.
20. Дыбская В.В. Корпоративные логистические стратегии и

технологии: выбор и способы реализации // Economics and management of a national economy.– 2015. – №2.– с. 54

21. Калашникова И.С. Логистическая стратегия как средство повышения конкурентоспособности предприятия // Научное сообщество студентов.– 2012. – №1.– с. 15

22. Карпова Н.П. Виды стратегий в логистике и ее функциональных областях // Экономические науки. – 2011. – №3.– с. 99

23. Карпова С.В. Логистика для бакалавров / С.В. Карпова. – М.: Инфра-М, 2016. – 323 с.

24. Компанийцева О.В. Формирование логистической стратегии инвестиционно-строительного проекта // Экономика и экономические науки. – 2013. – №8.– с. 26

25. Костенко П.М. Логистические стратегии, ориентированные на эффективность // Экономические науки. – 2015. – №3.– с. 13

26. Кривошеев А.Ю. Логистическая стратегия построения транспортно-экспедиционной сети // Творчество молодых ученых.– 2015. – №4.– с. 92

27. Лавриков И.Н. Транспортная логистика / И.Н. Лавриков.– Тамбов: ТГТУ, 2016.– 92 с.

28. Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой.– М.: Инфра-М, 2005.– 797 с.

29. Левкин Г.Г. Основы логистики / Г. Г. Левкин.– М: Директ-Медиа, 2016.– 248 с.

30. Моисеенко А.А. Роль логистической стратегии в деятельности транспортных предприятий// Экономика и экономические науки. – 2015. – №6.– с. 39

31. Миротин Л.Б. Основы инженерной логистики на транспорте / Л.Б. Миротин.– М.: МАДИ, 2012.– 198 с.

32. Мищерский И. А. Анализ общих логистических затрат // Молодой ученый. — 2011. — №6. — с. 160-163.