

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности предприятия на основе эффективного
сервисного обслуживания

Обучающийся

Т.Э. Пузанова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Тема работы – повышение конкурентоспособности предприятия на основе эффективного сервисного обслуживания (на примере ООО «Тольяттиавтожгут»).

Актуальность исследования проблем организации и развития сервисной логистики на предприятиях обусловлена необходимостью создания и усиления конкурентных преимуществ путем предоставления потребителю оптимального по составу и стоимости набора услуг. Оптимизация основывается на балансе интересов продавца (снижение издержек, увеличение объемов продаж продукции, а, следовательно, увеличение прибыли и рентабельности предприятия) и потребителя (адекватное соотношение качества и стоимости сервисного обслуживания).

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию сервисного обслуживания на анализируемом предприятии.

Объект исследования – предприятие ООО «Тольяттиавтожгут».

Предмет исследования – показатели сервисного обслуживания и конкурентоспособности предприятия.

Задачи:

- изучить теоретические аспекты понятия и сущности сервисной логистики и повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях;
- представить краткую характеристику деятельности анализируемого предприятия;
- провести оценку конкурентоспособности продукции и сервисного обслуживания на предприятии;
- разработать мероприятия по улучшению сервисного обслуживания.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях.....	6
1.1 Сервисная логистика: понятие и показатели оценки.....	6
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	17
Глава 2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттиавтожгут».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Тольяттиавтожгут».....	32
2.2 Оценка конкурентоспособности продукции и сервисного обслуживания ООО «Тольяттиавтожгут».....	42
Глава 3 Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттиавтожгут».....	56
3.1 Основные мероприятия по улучшению сервисного обслуживания.....	56
3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.....	64
Заключение.....	71
Список используемой литературы.....	74
Приложение А Определения термина «Логистический сервис».....	77
Приложение Б Показатели оценки качества логистического сервиса предприятия.....	78

Введение

Актуальность исследования проблем организации и развития сервисной логистики на предприятиях обусловлена необходимостью предоставления потребителю таких сервисных услуг по составу, качеству и стоимости, чтобы обеспечить предприятию конкурентное преимущество на рынке и стабильное финансовое положение для дальнейшего развития.

Анализ отечественной и зарубежной экономической литературы показал, что многие вопросы, связанные с организацией предоставления сервисных услуг потребителям, остаются нерешенными, поскольку сервисная логистика является достаточно новым направлением в российской экономике.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию сервисного обслуживания на анализируемом предприятии.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты понятия и сущности сервисной логистики и повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях;
- представить краткую характеристику деятельности анализируемого предприятия;
- провести оценку конкурентоспособности продукции и сервисного обслуживания на предприятии;
- разработать мероприятия по улучшению сервисного обслуживания.

Объектом исследования является предприятие ООО «Тольяттиавтожгут».

Предмет исследования – показатели сервисного обслуживания и конкурентоспособности предприятия.

Вопросами логистики, в том числе сервисной логистики в последние годы занимались такие крупные российские ученые, как: Б.А. Аникин, А.М. Гаджинский, М.Е. Залманова, А.Н. Стерлигова, С.М. Хаирова, В.В. Быков,

В.И. Моргунова, В.Н. Трегубов, А.А. Кизим, Т.Н.Одинцова, Р.В. Шеховцов, А.А. Бочкарёв, В.В. Лукинский, В.В. Дыбская, В.С. Лукинский, А.В. Зырянов, Л.Б. Миротин, П.В. Куренков, В.Г. Санков, С.А. Уваров, В.В. Щербаков, В.И. Сергеев и др. Из зарубежных авторов следует выделить работы Дж. Стока, Ф. Котлер, Дж. Шапиро, Д. Бауэрсокса, Б. Лалонда, Д.Дж. Клюсса, Д. Уотерса, Д. Коула, Д. Ламберт и другие.

Теоретической и методологической основой данной работы явились положения и методики фундаментальных и прикладных наук в области экономики, логистики, статистики, маркетинга, нормативные документы РФ, публикации в периодической печати и интернет-ресурсы.

В практической части работы использованы материалы, представленные на предприятии ООО «Тольяттиавтожгут»: Устав предприятия, финансовая отчетность за 2020-2022 г., статистическая, кадровая и управленческая отчетности и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях

1.1 Сервисная логистика: понятие и показатели оценки

В современной отечественной и мировой экономике все в большей степени проявляется тенденция об увеличении роли услуг в повышении конкурентоспособности предприятий на рынке сбыта продукции (товаров и работ). Организации готовы предлагать не только качественные товары в их материальной оболочке, но и окружать его комплексом разного рода сервисных услуг. Потребитель оплачивает не только товар, но и сопровождающие его необходимые услуги. Сервисный поток – это конкретный комплекс услуг, предоставляемый потребителям за определенный времени интервал. Совокупное предложение покупателям «товар – услуга» стало новым направлением логистики в управлении не только материальными потоками, но и сервисными потоками услуг. Сервисный поток – это конкретный комплекс услуг, предоставляемый потребителям за определенный времени интервал.

Понятие «сервис» обозначает часть услуг, оказываемых при непосредственном контакте потребителя с производителем (или исполнителем) – это узкий смысл термина «сервис» и широкий смысл заключается в оказании индивидуальных потребностей клиента, т.е. сервис можно рассматривать как сектор индивидуальных услуг.

В английском языке слова «сервис» и «услуга» рассматриваются как синонимы (от англ. service – сервис, услуга). Но в русском языке услуга – это процесс или результат. Поэтому говоря о процессе, корректнее употреблять термин «обслуживание» [13].

Отличительные особенности сервисных услуг представлены далее в таблице 1.

Таблица 1 – Отличительные особенности сервисных услуг [23]

Отличительная характеристика	Содержание характеристики
Неосвязаемость услуг	«Неуловимость или нематериальный характер услуги означает, что их невозможно продемонстрировать до момента ее оказания, попробовать, транспортировать, упаковывать или изучать до момента их получения» [6]
Недолговечность (неспособность к хранению)	«Услугу невозможно произвести впрок и складировать. Недолговечность услуг не представляет проблем, если спрос на товар достаточно устойчивый. Если же спрос подвержен колебаниям, то производители услуг оказываются в сложной ситуации. Предприятие не располагает большими возможностями сглаживания неравномерности спроса» [8]
Неразрывность производства и потребления	«Материальные товары сначала производят, после чего их хранят, затем продают и, наконец, потребляют. В отличие от них услуги сначала продают, а лишь затем производят и потребляют, причем процесс производства и потребления совпадает во времени. Неотделимость означает, что услуги нельзя отделить от процесса их оказания. Продажа услуги – это практически продажа самого процесса труда. С этой точки зрения производство услуг и потребление тесно взаимосвязаны» [25]
Адресность услуг	«Сервисные услуги предоставляются заказчику непосредственно. Это отличает их от товара в материальном виде, который выпускается, ориентируясь, как правило, не на конкретного потребителя, а на общий спрос целевого рынка». [6]
Уникальность для получателя	«Каждая сервисная услуга, которая предоставляется, уникальна для получателя. Другая подобная услуга будет отличаться от предыдущей по своим параметрам, срокам, качеству, условиям производства и потребления» [13]
Оперативность	«В отличие от товаров в материальной форме или других видов деятельности, где скорость и стремительность выполнения работ не всегда являются положительными в отношении конечного результата, логистические услуги, как правило, дают тем больший экономический эффект, чем быстрее происходит их реализация. Очень часто именно оперативность услуг привлекает потенциальных заказчиков» [8]
Изменчивость (гетерогенность) качества услуг	«Поскольку процесс производства и потребления услуги неразрывен и связан с участием в нем людей, имеется значительный риск непостоянства качества. Качество услуги трудно поддается контролю. Например, торговое предприятие имеет репутацию предприятия, предлагающего высокий уровень сервиса, однако один из продавцов может быть утомленным и в связи с этим плохо обслужить покупателя, что сформирует у последнего достаточно стойкое отрицательное отношение к фирме в целом. Таким образом, качество оказания услуг значительно варьируется и зависит от уровня профессионализма производителя» [6]
Отсутствие владения.	«При покупке материальных товаров покупатели получают личный доступ к использованию продукта, т.е. владеют им, а при желании могут продать его. Покупатель услуги потребляет ее в момент производства, поэтому период владения выделить, как правило, невозможно» [6]

Авторы в определении термина «сервис» используют и другие понятия, в том числе «логистическое обслуживание», «логистический сервис», «сервисная логистика», «сервисное обслуживание клиентов».

Так, одни ученые характеризуют логистическое обслуживание как «комплекс нематериальных логистических операций, обеспечивающих максимальное удовлетворение потребительского спроса при управлении материальными, финансовыми и информационными потоками, наиболее оптимальными с точки зрения затрат» [14].

Другие под логистическим сервисом подразумевают «комплекс видов деятельности всех звеньев логистической цепи, обеспечивающий связь между предприятием и потребителем по каждому материальному потоку» [1]. В Приложении А, в таблице А.1 приведены авторские определения понятия «логистический сервис».

Современный период развития логистики целесообразно трактовать как сервисный. На данном этапе на первый план выходят потребители товаров и обслуживающие их продуценты. Эта ситуация – это логическое следствие формирования логистического сервиса, а также появления особого направления – сервисной логистики. «Сервисная логистика – это раздел логистики, в котором изучается оптимизация потоков услуг, предоставляемых предприятиями потребителям продукции, оказываемых друг другу партнерами по логистической цепи, а также внутрифирменных потоков» [22].

В трактовке современных авторов «сервисная логистика – это управление сервисными потоками в логистических системах, проектирование, формирование и оптимизация сервисных систем и их эффективное использование» [15].

Сервисное обслуживание продукции включает в себя целый ряд отдельных функций, а также необходимых видов деятельности различных подразделений компании, которые поддерживают коммуникацию в связке «предприятие – потребитель», опираясь на отдельные информационные и материальные потоки, показатели цены, качества, номенклатуры, количества, цены, места, а также сроков поставки продукции согласно требованиям рынка [1].

Сервисное обслуживание клиентов – это комплекс работ (услуг), выполняемых службой поставщика (или изготовителя) или сервисной организацией с целью социально-экономической удовлетворенности покупателя и обеспечения правовой защищенности, в результате приобретенного им товара. Цель сервисного обслуживания – предложить клиентам товар из наличия и помочь максимизировать профит от его покупки.

В данной работе используем понятия «сервисная логистика», «логистический сервис» и «сервисное обслуживание», как наиболее близкие по содержанию и часто используемые учеными в научной литературе в области оказания сервисных услуг.

Потребность в развитии сервисной логистики во всем мире определяется следующими объективными обстоятельствами [3]:

- неизбежным явлением в истории человечества становится глобализация, суть которой заключается в объединение экономик и других сфер общественной жизни во всем мире, в том числе и логистики. Глобализация логистики привела к увеличению времени выполнения заказов, усложнению требований к обмену информацией, прогнозированию;
- жизненный цикл товаров (изделий) сокращается, на смену которым приходят новые товары, а это ведет к накоплению запасов и их быстрому устареванию запасов и, соответственно, затраты на их хранение и утилизацию возрастают;
- расширение и обновление ассортимента приводит к изменениям спроса, ведь чем разнообразнее ассортимент, тем уже рыночный сегмент, в котором продается этот товар;
- потребители в разных странах предъявляют одинаковые требования к продукции и услугам. Следовательно, у компаний остается все меньше возможностей для реализации низкокачественных товаров и услуг, даже в слаборазвитые страны.

Значимость предоставления сервисных услуг для предприятия заключается в следующем [12]:

- платные услуги приносят их продавцу прямую прибыль;
- увеличение потребительной стоимости единицы товара и, соответственно, увеличение выручки от реализации;
- привлечение покупателей в торговое предприятие, что способствует увеличению товарооборота;
- сокращение затрат времени на приобретение и использование товаров;
- создание новых резервов повышения производительности труда торговых работников;
- повышение культуры торговли и имиджа торгового предприятия.

Система обслуживания клиентов предприятия в логистической системе играет особую роль. Предметом сервисной логистики выступает некоторый набор услуг для клиентов, а объектами – отдельные лица, потребляющие материальные потоки предприятия.

«Особенность сервисной логистики заключается в том, что большая часть услуг не защищена патентами и авторскими правами, что позволяет конкурентам легко копировать их и использовать в своей работе. Однако это не должно мешать компаниям разрабатывать новые услуги, поскольку фирмы, постоянно совершенствующие свои предложения, получают временные преимущества и репутацию заботливых о клиентах, что помогает удерживать покупателей.

Постоянное улучшение услуг способствует формированию имиджа, который конкурентам сложно скопировать» [8].

По видам осуществления сервиса и временному параметру все услуги в области логистического сервиса можно разделить на три стадии (рисунок 1)



Рисунок 1 – Стадии торгового сервисного обслуживания [2]

Характеристика стадий и перечень возможных сервисных услуг представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика стадий сервисного обслуживания [2]

Стадия	Характеристика видов сервиса
Первая стадия – Предпродажный сервис	Определение политики фирмы в сфере оказания услуг, а также изучение спроса на услуги и планирование объема реализации услуг. Фирмой предоставляются следующие услуги: информационное обслуживание покупателей и подготовка товаров к продаже: консультирование потенциальных покупателей, оценка потребностей и спроса, хранение товарных запасов, поддержание каналов товародвижения
Вторая стадия – Продажный сервис	«Информирование о наличии запасов на складе, подбор ассортимента, упаковка, формирование грузовых единиц, предоставление информации о прохождении грузов, доставка товаров покупателям (торговые предприятия, производственным предприятиям, физическим и юридическим лицам), кредитование закупки, информационное и консалтинговое обслуживание и т.д.» [11]
Третья стадия – Послепродажный сервис	«Гарантийное обслуживание, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен некачественных товаров и их возврат»[4].

Логистический сервис функционирует на основе шести основных принципов:

- «обязательность предложения – любой товар в процессе продажи обязательно сопровождается определенным уровнем сервиса; предприятие, которое реализует товары (продукцию), которые требуют обслуживания, но не предлагает потребителю никаких видов сервиса, обречено на поражение в конкурентной борьбе» [25];

- «необязательность использования – предприятие обязано предлагать, но может не навязывать клиентам сервис, поскольку выбор покупателя должен быть абсолютно свободным, решение о целесообразности и степень использования сервиса должен принимать сам покупатель» [23];
- «эластичность – набор предоставляемых услуг должен быть достаточно широким: от минимально необходимых до максимально целесообразных; и способным к разнообразным комбинациям» [18];
- «удобство – логистические услуги должны предоставляться в том месте и в такой форме, что устраивали бы покупателя» [6];
- «рациональная ценовая политика – сервис должен быть не столько источником дополнительной прибыли, сколько стимулом для приобретения товаров и средством укрепления доверия покупателей к предприятию» [7];
- «информационная отдача – в процессе оказания логистических услуг должна существовать система обратной связи с покупателями, в которой должны учитываться отзывы, претензии и предложения покупателей» [23].

В процессе формирования и дальнейшего совершенствования подсистемы логистического сервиса производители услуг должны стремиться к выполнению следующих основных требований:

- «постоянно повышать надежность обслуживания и готовность к выполнению заказов и запросов потребителей логистических услуг;
- снижать совокупные затраты, связанные с обслуживанием и содержанием запасов;
- снижать себестоимость «товара-услуги»» [8].

Сервисное обслуживание товаров включает множество характеристик, которые можно разделить на категории по таким критериям, как:

- количество сервисных услуг и их ассортимент;
- качество и надежность оказания сервисных услуг;

- время предоставления услуг;
- стоимость сервиса.

Логистический сервис должен оцениваться в опоре на два ключевых аспекта: качество и экономичность. Качество определяется степенью отклонения реальных показателей качества услуг от ожидаемых потребителями, а экономичность – совокупностью затрат клиентов на обеспечение необходимого уровня сервиса.

В приложении Б, в таблице Б.1 можно увидеть некоторые используемые на практике показатели оценки качества логистического обслуживания компании и их ключевые характеристики. Для расчета показателей, которые нужны, чтобы определить комплексный показатель логистического обслуживания, рекомендуется использовать формулы, указанные в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет показателей качества логистического сервиса [25]

Показатель	Сущность показателя	Формула расчета показателя	Пояснение
Вероятность дефицита	Показатель наличия / отсутствия необходимых ресурсов для доставки потребителям	$P(Q) = \frac{\sum_{i=1}^n (Q_{hi}/Q_{общ\ i})}{n}$	Q _{hi} – количество заказов i-го потребителя, не удовлетворенных наличными запасами за определенный промежуток времени; Q _{общ\ i} – общее количество заказов i-го потребителя n - общее количество потребителей предприятия
Норма насыщения спроса	Показатель масштабов или последствий дефицита в разные периоды времени	$Nз = \left[\sum_{i=1}^n (З_{нали}/З_{т\pi i}) \right] / k$	З _{нали} – общее количество наличных запасов i-го вида продукции за определенный промежуток времени; З _{т\pi i} – количество запасов i-го вида продукции, необходимых для удовлетворения всех заказов потребителей; k – количество наименований продукции
Полнота охвата заказами	Показатель оценки ситуации, когда все запасы предприятия заказаны потребителями	$Повх = \sum_{i=1}^k H_i$	H – количество случаев за определенный промежуток времени, когда все запасы предприятия по i-му виду продукции заказаны потребителями; k – количество наименований продукции

Продолжение таблицы 3

Показатель	Сущность показателя	Формула расчета показателя	Пояснение
Степень удовлетворения ожиданий потребителя по времени выполнения заказа	Показатель, характеризующий функциональный цикл логистического сервиса, который измеряется временем от получения заказа до его исполнения	$T = \left[\sum_{i=1}^n (t_{\text{ожид}}/t_{\text{факт}}) \right] / n$	$t_{\text{ожид}}$ – время выполнения заказа, ожидаемое i -м потребителем; $t_{\text{факт}}$ – фактическое время выполнения заказа i -го потребителя; n – общее количество потребителей предприятия
Бесперебойность	Показатель, характеризующий способность предприятия придерживаться ожидаемых сроков выполнения заказа потребителя на протяжении всего цикла	$K = \left[\sum_{i=1}^n (Q_{ci}/Q_{vi}) \right] / n$	Q_{ci} – количество заказов i -го потребителя, выполненных в соответствии с установленными сроками поставки; Q_{vi} – общее количество выполненных заказов i -го потребителя; n – общее количество потребителей предприятия
Гибкость логистического сервиса	Показатель способности предприятия удовлетворять исключительные запросы потребителей	$F = Q_{уд} / Q_{тр}$ $F \rightarrow 1$	$Q_{уд}$ – количество удовлетворенных требований потребителей предприятия; $Q_{тр}$ – общее количество обращений потребителей предприятия о предоставлении им дополнительных услуг
Уровень рекламаций	Показатель, характеризующий способность предприятия реагировать на претензии потребителей	$Y = Q_{пр} / Q_{общ}$ $Y \rightarrow 0$	$Q_{пр}$ – количество заказов, по которым поступили претензии со стороны потребителей предприятия; $Q_{общ}$ – общее количество заказов
Надежность логистического сервиса (интегральный показатель логистического сервиса)	Показатель способности предприятия придерживаться планового уровня доступности запасов и готовности быстро снабжать потребителей точной информацией о текущей логистической деятельности	$H = f(P(Q), Nз, \text{Похв}, T, K, F, Y)$	$P(Q)$ – вероятность дефицита; $Nз$ – норма насыщения спроса; Похв – полнота охвата заказами; T – степень удовлетворения ожиданий потребителя по времени выполнения заказа; K – бесперебойность; F – гибкость логистического сервиса; Y – уровень рекламаций

Интегральный показатель качества логистического сервиса определяется на основе частных показателей с помощью аддитивных моделей по общей формуле (1).

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot P_i \quad (1)$$

где K – интегральный показатель логистического сервиса предприятия;

α_i – весомость i -го показателя в общем количестве n -показателей;

P_i – частный показатель i -го фактора, вида деятельности.

\sum – символ, обозначающий «сумму» [21].

С помощью расчет интегрального показателя оценки логистического сервиса появляется возможность воедино рассмотреть разные сервисные параметры, дать объективное видение качества сервиса у конкурирующих компаний, отследить влияние временного фактора и др.

Кроме перечисленных частных показателей оценки качества логистического сервиса могут применяться и другие показатели в зависимости от вида деятельности предприятия и значимости показателя для данного предприятия. Приведем еще несколько примеров оценки качества сервисного обслуживания потребителей:

- «качество выполнения заказа (доля заказов, правильно отобранных и отправленных клиентам; полнота выполнения заказа; число ошибочных поставок; уровень брака; число претензий за брак), рассчитывается как отношение количества заказов, выполненных без дефектов к общему количеству заказов» [6];
- «частота обслуживания (частота поставок) в течение определенного периода. Критерий – показатель должен быть максимальный» [6];
- «продолжительность недопоставок (среднее время задержки поставок)» [5]; характеризует превышение времени поставок (в днях) по сравнению с расчетным (нормативным).

Применяется формула (2):

$$T_{\text{недопостав}} = D_{\text{общ.недопостав.}} / K_{\text{недопоставок}} \quad (2)$$

где $T_{\text{Недопостав}}$ - продолжительность недопоставок;

$D_{\text{общ. Недопостав}}$ – общее количество дней недопоставок

$K_{\text{недопоставок}}$ – количество недопоставок [18].

Значение показателя должно быть равно 0.

- «готовность произвести возврат (или обмен) дефектного товара или устранить дефект в выполненном заказе» [6]. Расчет показателя делается по формуле (3):

$$K_{\text{возвр}} = Z_{\text{устр.дефект.}} / Z_{\text{общ с дефект.}} \quad (3)$$

где $K_{\text{возвр}}$ – показатель возврата дефектного товара;

$Z_{\text{устр.дефект.}}$ - количество заказов с устраненными дефектами;

$Z_{\text{общ с дефект.}}$ - общее количество выполненных заказов с дефектами [19].

- «вероятность отказов в связи с несоответствием выполнения заказа требуемому ассортименту» рассчитывается по формуле (4) [6].

$$P(O) = K_{\text{отказов}} / Z, \quad (4)$$

где $P(O)$ – вероятность отказов в связи с несоответствием выполнения заказа требуемому ассортименту;

$K_{\text{отказов}}$ – количество отказов из-за несоблюдения требуемого ассортимента;

Z – общее количество заказов [17].

Все исследованные показатели являются относительными количественными показателям. Часть их носит комплексный характер и зависит от иных показателей, применяемых в анализе.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

«Проблема конкурентоспособности носит универсальный, всемирный характер и затрагивает практически все страны мира, всех товаропроизводителей. Конкурентоспособность предприятия – это относительная оценка потенциальной способности успешно конкурировать на рынке за ограниченный платежеспособный спрос» [15]. В таблице 4 приведены определения термина «конкурентоспособность предприятия».

Таблица 4 – Авторские определения термина «конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определения экономической категории «конкурентоспособность предприятия»
Определения, базирующиеся на факторах внутренней среды предприятия, его способности создавать конкурентные преимущества	
Головачев А.С.	«Конкурентоспособность организации – умение организации проектировать, производить и реализовывать на рынке товар (услугу) наиболее успешно и полно по сравнению с предприятием-конкурентом, удовлетворяя потребности рынка и обеспечивая получение прибыли, расширенное воспроизводство, экономическое и социальное развитие» [9]
Калашникова Л.М.	«Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы» [19, с. 40].
Блинов А.О., Захаров В.Я.	«Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей» [19, с. 40].
Дементьева А.В.	«Конкурентоспособность предприятия – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках» [19, с. 41].
Определения, базирующиеся на необходимости удовлетворения требований потребителей	
Фатхутдинов Р.А.	«Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [19, с. 41].
Светуных С.Г.	«Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов» [19, с. 41].
Васильева С.Г.	«Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) – способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров» [19, с. 41].

Продолжение таблицы 4

Определения, основывающиеся на конкурентоспособности продукции (услуг) предприятия	
Автор	Определения экономической категории «конкурентоспособность предприятия»
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу
Иванова Е.А.	Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени
Фасхиев Х.А.	Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, то есть товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей
Определения, основывающиеся на сравнении с конкурентами	
Миронов М.Г.	Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише
Ермолов М.Е.	Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности

Из определений, данных в таблице 4, можно выделить четыре категории:

- базирующие на факторах внутренней среды и создающие конкурентные преимущества;
- основанные только на конкурентоспособности товарной составляющей;
- сосредоточенные на выполнении потребностей покупателей;
- основанные на сравнении с конкурентами.

Конкурентоспособность характеризуется как динамичное понятие, которое должно рассматриваться в привязке к тому или иному временному периоду. Рыночная конкуренция непрерывна, поэтому лидер конкурентной гонки всегда должен устанавливаться на определенный период времени. Уровень конкурентоспособности фирмы тесно взаимосвязана с успехом ее функционирования, в частности, с ее прибыльностью, рентабельностью и в целом устойчивостью финансового положения.

Проблема недостаточной конкурентоспособности отечественных предприятий существует давно. Однако ее анализом в нашей стране

прицельно стали заниматься относительно недавно. Это обусловлено тем, что отечественный рынок потреблял все поступающее на него, вне зависимости от качества продукции и сервиса. Но постепенно рыночное предложение товаров и услуг стало доминировать над спросом, наш рынок избыточным, и только тогда предприятия начали сильно сталкиваться с вызовами конкуренции.

Для того, чтобы выжить в условиях неопределенности, а также динамично развиваться, необходимо изучать положение на рынке, анализировать деятельность конкурентов, своевременно принимать обоснованные решения по повышению конкурентоспособности действующего предприятия или переходить в другую отрасль или принимать решение о ликвидации предприятия [22].

«Наибольшая сложность оценки конкурентоспособности предприятия состоит, главным образом, в том, что большинство его характеристик представлено качественными признаками, сравнение которых между собой всегда является субъективным» [17, с. 75].

Основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий:

- обеспечение конкурентоспособности товара предприятия;
- выделение разных критериев конкурентоспособности предприятия.

Под критерием конкурентоспособности следует понимать:

- количественные и (или) качественные характеристики объекта, служащие основанием для оценки его конкурентоспособности;
- расчёты показателей, соответствующие разным уровням конкурентоспособности предприятия.

На рисунке 2 определены основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий.

«Для оценки конкурентоспособности предприятия часто используются матричные методы SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ), матрица Портера и иные. Ниже

приведем характеристики матричных методов оценки конкурентоспособности предприятия» [20].



Рисунок 2 – Основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий [21]

SWOT-анализ – это алгоритм изучения текущей ситуации, выявление сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, возможностей и угроз со стороны внешней среды. «Из преимуществ данного метода можно выделить: универсальность и гибкость, для использования не требуется специальных знаний и навыков. Из недостатков: при выполнении данного анализа не используются количественные параметры, необходимо дополнительно разрабатывать стратегию предприятия, так как при анализе не приводятся способы решения возникающих проблем» [10].

Матрица SWOT-анализа представляет собой квадрат, разделенный на четыре квадранта, представленный в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица SWOT-анализа (условный пример) [15]

<p>Сильные стороны (S = Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. постоянно пополняющийся ассортимент продукции 2. гибкие конкурентоспособные цены 3. индивидуальный подход к каждому клиенту 4. квалифицированный персонал 	<p>Слабые стороны (W = Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. существенная зависимость от рынка потребителей; 2. недостаточная рекламная политика предприятия; 3. сезонный спрос на продукцию; 4. высокий уровень конкуренции на рынке 5. нехватка персонала
<p>Возможности (O = Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. возможность регулирования ценовой политики 2. привлечение новых поставщиков 3. предоставление товарных кредитов покупателям 4. повышение качества обслуживания 	<p>Угрозы (T = Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ухудшение финансового состояния 2. повышение кредитных ставок 3. уход квалифицированных кадров 4. снижение платежеспособности покупателей 5. изменение налогового законодательства

SWOT-анализ помогает оценить конкретную рыночную ситуацию, определить преимущества и недостатки компании, выбрать стратегию развития, эффективно использовать сильные стороны компании и принять меры для устранения или учёта слабых сторон.

PEST-анализ учитывает четыре аспекта:

- политический (P = Politics);
- экономический (E = Economics);
- социокультурный (S = Socio-Culture);
- технологический (T = Technology).

PEST-анализ проводят для того, чтобы выявить, какие факторы внешней среды и как могут повлиять на бизнес и его конкурентоспособность. Суть PEST-анализа показана на рисунке 3.

Главная задача проведения PEST-анализа – создание долгосрочной стратегии развития компании, при помощи выявления значимых внешних факторов, их анализа и оценки развития [16]. Проведение PEST-анализа позволяет: оценить риски при выходе на новый рынок или запуске нового продукта; найти новые продукты или сферы, которые выгодно развивать в ближайшее время; спрогнозировать спрос на текущий ассортимент;

подготовиться к изменениям; принять решение о привлечении инвесторов, кредитов или грантов; предугадать тренды и потребности покупателей.

<p>Политические факторы: Влияние власти на бизнес (изменение законодательства: налоговой политики, кредитной политики, субсидирование бизнеса или отрасли и т.д.)</p>	<p>Экономические факторы: Уровень дохода населения, изменение курса рубля; уровень инфляции, уровень конкуренции; налоговые льготы в различных областях и т.д.</p>
<p>Социально-культурные факторы: Социальные потребности населения, уровень образования, демографическая ситуация, традиции населения</p>	<p>Технологические факторы: Технологическая база конкурентов, развитость системы патентов, лицензий; развитие инновационных технологий</p>

Рисунок 3 – PEST-анализ (условный пример) [16]

Матрица Бостонской консалтинговой группы или матрица БКГ (BCG). Матрица БКГ по горизонтальной оси показывает занимаемую долю рынка относительно конкурента, по вертикальной оси – темп роста рынка [17].

Расчет показателей матрицы БКГ по нескольким видам продукции приведем в таблице 6 (условный пример).

Таблица 6 – Расчет показателей матрицы БКГ [15]

Товарные группы	Объем продаж анализируемого предприятия, тыс. руб.		Объем продаж крупного конкурента		Темпы роста анализируемого предприятия, %	Доля продаж по отношению к конкуренту, %
	2021 год	2022 год	2021 год	2022 год		
	1	2	3	4	гр.5 = (гр.2/гр.1) *100%	гр.6 = (гр.2/гр.4) *100%
Зерновой кофе	720	957	-	580	132,95	1,65
Растворимый кофе	650	320	-	920	49,23	0,35
Кофе в дрип-пакетах	240	340	-	600	141,67	0,57
Кофе в капсулах	428	300	-	200	70,09	1,50

По данным таблицы 6 строится матрица БКГ (рисунок 4):



Рисунок 4 – Матрица БКГ [15]

На основании данных матрицы БКГ приведем классификацию продукции (товаров) предприятия по актуальности продаж на товарном рынке:

- ««трудные дети» («вопросительные знаки», «дохлые кошки», «темные лошадки», «проблемы»): продукты или направления бизнеса, которые только вышли на рынок; темпы роста высокие, но еще не приносят ощутимой прибыли. Если вкладывать в них ресурсы, могут стать «звездами». Но если ситуация на рынке изменится, и спрос упадет, могут превратиться в «собак». Самая рискованная, но при этом перспективная категория для продвижения» [15];
- ««звезды»: популярные продукты, которые пользуются спросом и приносят компании прибыль. Они могут принести компании еще больше денег, но требуют крупных инвестиций. Когда рост спроса замедляется, становятся «дойными коровами». Самая выгодная для вложений категория» [15];

- ««дойные коровы» («денежные мешки», «сливки») занимают большую долю рынка, чем аналогичные продукты конкурентов, но начинают терять спрос и темпы роста продаж замедляются. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звёзд». В дальнейшем их ждет спад» [15];
- ««собаки» («хромые утки», «мертвый груз», «неудачники»): невыгодные для развития товары и направления: низкие темпы роста, небольшая доля на рынке, низкая рентабельность продаж, поэтому от «собак» нужно избавляться» [15].

Преимущества матричных методов заключаются в их наглядности и простоте понимания, а при наличии достаточной информации они обеспечивают высокую точность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля компании. Но в ходе построения матричных моделей матричные методы часто используют множество упрощений и субъективных предположений, а ограниченное применение количественных показателей снижает способность анализировать динамику и факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия.

Существуют также «методы по оценке конкурентоспособности предприятия, опирающиеся на исследование его продукции. Данная группа методов основывается на утверждении, что конкурентоспособность товара (услуги) предприятия является прямым критерием оценки конкурентоспособности этого предприятия» [17, с. 77].

Конкурентоспособность продукции (товаров) будет тем выше, чем выше ее качественные характеристики и чем ниже ее цена, и как следствие, выше спрос и доля продукции на соответствующем товарном рынке. Но предприятие,

производящее пусть даже самую замечательную продукцию, но делающее это с убытками, в долгосрочном периоде конкурентоспособным быть не может.

Следовательно, конкурентоспособность товара не всегда является ключевым показателем конкурентоспособности компании, и иногда может ухудшить экономические результаты. Успеха добиваются те производители, которые находят баланс между ценой и качеством, обеспечивая достаточную рентабельность продаж.

Для повышения конкурентоспособности компании важно определить оптимальное соотношение цены и качества, которое максимизирует прибыль, а не объём продаж. Компании, которые смешивают понятия конкурентоспособности компании и товара и стремятся к максимальной конкурентоспособности товара, рискуют обанкротиться.

При оценке конкурентоспособности товара могут использоваться разные методы: дифференциальный, комплексный и смешанный методы, метод радара, экспертный метод. На рисунке 5 приведены отдельные характеристики методов конкурентоспособности (услуги).

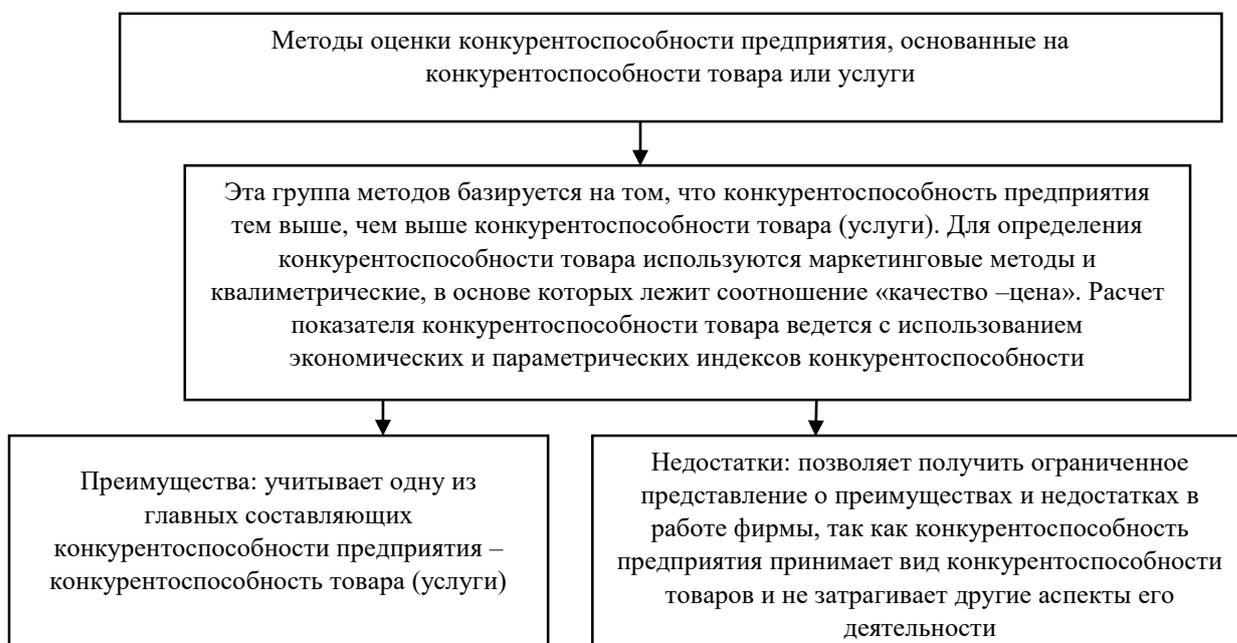


Рисунок 5 – Отдельные характеристики методов, опирающихся на оценку конкурентоспособности продукции (услуги) [16]

Среди группы подходов по оценке конкурентоспособности продукции можно выделить следующие.

Дифференциальный метод. Он опирается на сопоставление единичных параметров продукции (товара, услуги) с базой сравнения (товаром-конкурентом, товаром-лидером в отрасли, значением параметра в базовом периоде и т.д.). В большинстве случаев единичные показатели конкурентоспособности продукции рассчитываются следующим образом (5):

$$qi = (Pi/Pi0) \cdot 100\%, \quad (5)$$

где qi – единичный показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

Pi – оценка i -го параметра исследуемого товара;

$Pi0$ – базовая оценка i -го параметра [7].

Дифференциальный метод оценки конкурентоспособности позволяет устанавливать уровень конкурентоспособности по одному показателю. Поэтому данный метод применяется обычно в двух случаях:

- когда в качестве базы сравнения используется степень удовлетворения потребности потребителя;
- нормативно-технические требования.

Комплексный метод. Он опирается на вычисление комплексных (групповых) показателей по различным характеристикам товара и рассчитывается по формуле (6):

$$K = \sum_i^n qi \quad (6)$$

где qi – единичный показатель конкурентоспособности товара (услуги) по i -му параметру – расчёт по формуле (5) [7].

С учетом весовой значимости параметров расчет интегрального показателя производится по формуле (7):

$$K = \sum(Wi_{i=1}^n \cdot qi) \quad (7)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности товара по нескольким параметрам;

Wi – весомость i -параметра в общем количестве n - параметров [18].

«Если параметры продукции не имеют количественной оценки, то для придания этим параметрам количественных характеристик используются экспертные методы оценки в баллах.

Расчет группового показателя конкурентоспособности товара может производиться по техническим параметрам с использованием формулы.

Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) товара, т.е. используется показатель цены потребления ($Ц_{потр}$). Полные затраты потребителя определяются по формулам (8) и (9):

$$З = З_{ед} + \sum_{i=1}^T ЗС_i = Ц_{потр} \quad (8)$$

$$ЗС_i = \sum_{j=1}^n ЗС_{ij} \quad (9)$$

где $З$ – полные затраты потребителя на приобретение и эксплуатацию товара;

$З_{ед}$ – единовременные затраты на приобретение (покупку) товара;

$ЗС_i$ – суммарные затраты на эксплуатацию товара, относящиеся к i -му году ее службы;

i – год по порядку;

T – срок службы;

Z_j – эксплуатационные затраты по j -й статье;

n – количество статей эксплуатационных затрат» [7].

«Комплексный метод предполагает, что оценку конкурентоспособности компании стоит производить исходя не только из нынешнего состояния фирмы, но и его вероятного будущего. Очень важно определить потенциальную конкурентоспособность.

Способы вычисления текущей и потенциальной конкурентоспособности могут заметно отличаться друг от друга. Это связано с тем, что существует много различных методов. Например, текущую конкурентоспособность могут определять с помощью методов оценки конкурентоспособности товаров, а потенциальную на основании теории эффективной конкуренции» [18, с. 82].

Рассмотрим методы оценки эффективности конкуренции. Эта группа методов нацелена на оценку общей результативности работы предприятия как системы (рисунок 6).

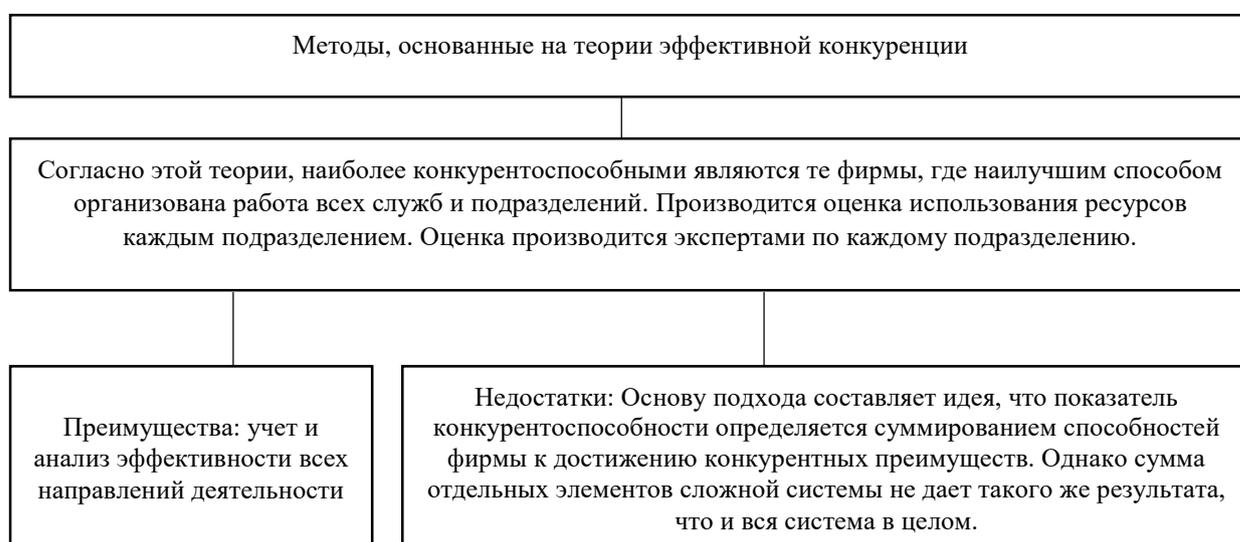


Рисунок 6 – Отдельные характеристики методов оценки эффективности конкуренции [16]

Для ее проведения используются 4 основных критерия (показателя):

- «эффективность производственной деятельности предприятия (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда);
- финансовое положение предприятия (коэффициенты автономии, платежеспособности, абсолютной ликвидности, оборачиваемости оборотных средств);
- эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициенты: затоваренности продукцией, загрузки производственной мощности, эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);
- конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара)» [16].

Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической (10):

$$КП = 0,15ЭП + 0,29ФП + 0,23ЭС + 0,33КТ \quad (10)$$

где ЭП – критерий эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП – критерий финансового положения предприятия;

ЭС – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

КТ – критерий конкурентоспособности товара;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – весовые коэффициенты критериев [20].

Расчет критерия эффективности производственной деятельности выполняется по формуле (11):

$$ЭП = 0,31И + 0,19Ф + 0,40РТ + 0,10П \quad (11)$$

где И – издержки производства на единицу продукции;

Ф – фондоотдача;

РТ – рентабельность товара;

П – производительность труда;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – весовые коэффициенты показателей [20].

«Для расчета критерия финансового положения предприятия используем формулу (12):

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,20\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО} \quad (12)$$

где КА – коэффициент автономии предприятия;

КП – коэффициент платежеспособности предприятия;

КЛ – коэффициент ликвидности предприятия;

КО- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - весовые коэффициенты показателей» [20].

«Расчет критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара может быть представлен в следующем виде (13):

$$\text{ЭС} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КМ} + 0,14\text{КР}, \quad (13)$$

где РП – рентабельность продаж;

КЗ – коэффициент затоваренности готовой продукцией;

КМ – коэффициент загрузки производственных мощностей;

КР – коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – весовые коэффициенты показателей» [20].

«Расчет критерия конкурентоспособности товара проводится по формуле (14):

$$K = KT/C \quad (14)$$

где KT – коэффициент качества товара;

C – цена товара» [20].

«Основная область применения данных методов – исследование конкурентоспособности предприятий, отличающихся существенными объемами и масштабами деятельности. Использование всего перечня инструментов данной группы методов оценки позволяет проанализировать важные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которые дают объективную картину положения предприятия на отраслевом рынке» [18, с. 78].

«Анализируя существующие методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия можно отметить, что до сих пор нет однозначного и объективного количественного критерия данной оценки, существующие методы оценки интуитивны, сложны и субъективны» [10].

Итак, в первой главе данной работы даны определения ключевых терминов, показаны причины и тенденции развития сервисного обслуживания. Выявлено, что для оценки качества логистического обслуживания применяют множество показателей, например, надежность поставки; полное время от получения заказа до поставки партии товаров и др. Качество сервисного обслуживания воздействует на конкурентоспособность предприятия. Показатели конкурентоспособности предприятия могут сравниваться с основным конкурентом, с или предприятием-лидером в отрасли или в динамике изменения показателей конкурентоспособности предприятия

Глава 2 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттиавтожгут»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Тольяттиавтожгут»

ООО «Тольяттиавтожгут» – торговое предприятие, зарегистрированное 28 июля 2011 года, территориально расположено по адресу (юридический и почтовый): 445043, Самарская область, г. Тольятти, ул. Коммунальная, д. 39, кв. 812. Директор предприятия – Е.В. Ефремцев (он же – единственный учредитель компании). Уставный капитал 20 000 рублей. Основной вид деятельности: торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов (код по ОКВЭД: 45.31.1). Имеется также еще 13 видов дополнительной деятельности, в том числе: торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями (код по ОКВЭД: 45.32); торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями через информационно – коммуникационную сеть Интернет (код по ОКВЭД: 45.32.21) и т.д.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (код по ОКОПФ: 12300), сокращенно ООО «Тольяттиавтожгут».

Форма собственности частная (код по ОКФС: 16). Предприятие состоит в реестре малого и среднего бизнеса как микропредприятие. Налоговый режим: упрощенная система налогообложения (УСН).

В своей деятельности предприятие руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, Трудовым кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», другими нормативными актами РФ и местных органов власти, Уставом.

Основным документом, который регулирует деятельность предприятия, является устав.

При постановке организации в налоговую инспекцию и органы статистики присвоены следующие регистрационные коды, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Основные регистрационные данные ООО «Тольяттиавтожгут»

Показатель		Данные показателя
Полное наименование показателя	Сокращенно	
Основной государственный регистрационный номер в Федеральной налоговой службе (ФНС)	ОГРН	1116320020563
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6321273794
Общероссийский классификатор органов государственной власти и управления	ОКОГУ	420014 Органы, учрежденные юридическими лицами и гражданами или юридическими лицами и гражданами
Код причины постановки на учет	КПП	632101001
Общероссийский классификатор предприятий и организаций	ОКПО	92421755
Общероссийский классификатор объектов административно – территориального деления	ОКАТО	36440363000 – Автозаводский район
Общероссийский классификатор территорий муниципальных образований	ОКТМО	36740000001 (г. Тольятти)

Покупателями ООО «Тольяттиавтожгут» являются розничные торговые предприятия, транспортные компании, автосервисы, центры обслуживания и т.д. Поставщиками автозапчастей выступают крупные оптовые предприятия и производители. Схема поставок и продаж ООО «Тольяттиавтожгут» представлена на рисунке 7.

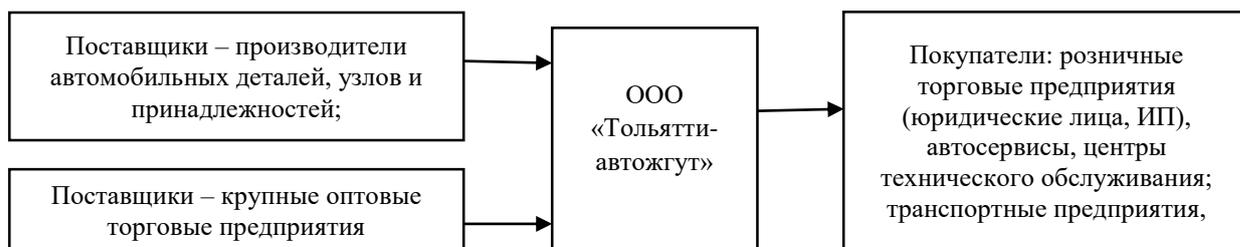


Рисунок 7 – Схема поставок и продаж в ООО «Тольяттиавтожгут»

Покупатели (розничное, транспортное, промышленное предприятие или другое юридическое лицо) делают заказ ООО «Тольяттиавтожгут» на поставку автозапчастей и осуществляют предоплату. Затем ООО «Тольяттиавтожгут» делает заказ производителю или крупной оптовой компании. Поступление товара к заказчику осуществляется или через склад «Тольяттиавтожгут» или напрямую к покупателю – транзитом, т.е. реализация товаров осуществляется без завоза на собственные склады оптового предприятия. Поставка товаров от производителя к основному заказчику осуществляется в течение 2-3 дней. ООО «Тольяттиавтожгут» осуществляет свою деятельность в пределах Самарской области, представительств, филиалов в Российской Федерации не имеет.

Миссия, стратегия и цели деятельности ООО «Тольяттиавтожгут» представлены на рисунке 8.

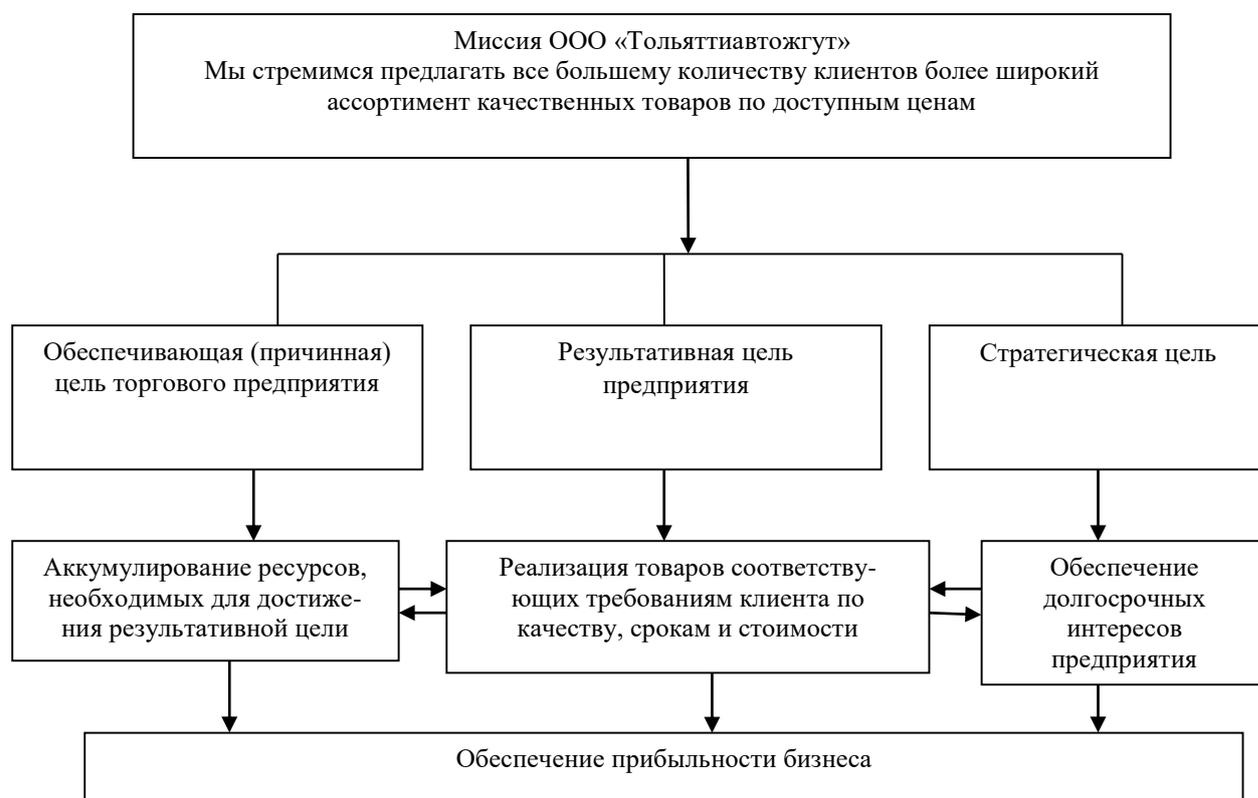


Рисунок 8 – Миссия, стратегия и цели ООО «Тольяттиавтожгут»

Миссия ООО «Тольяттиавтожгут» состоит в том, чтобы развиваться, путем удовлетворения потребностей клиентов в качественных товарах и услугах. Исходя из миссии формируются и устанавливаются цели предприятия. В настоящий момент главными целями являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- расширение, оптимизация и обновление номенклатуры товаров и предоставляемых услуг;
- улучшение качества обслуживания клиентов;
- привлечение новых покупателей и удержание постоянных клиентов;
- повышение репутации компании среди клиентов.

Выполнению миссии, целей и задач ООО «Тольяттиавтожгут» способствует организационная структура управления предприятием, представленная на рисунке 9.



Рисунок 9 – Организационная структура ООО «Тольяттиавтожгут»

Организационная структура управления предприятия является линейно-функциональной. Такая структура характеризуется использованием жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений. Каждый исполнитель подчиняется только одному руководителю. Распоряжения при данной структуре управления передаются сверху вниз. Во главе предприятия стоит единоличный руководитель, который осуществляет все

функции управления, наделённый всем объёмом полномочий и власти.

Выбор организационной структуры управления в наибольшей степени отвечает целям бизнеса и учитывает конкретные виды деятельности. Достоинства данной организационной структуры: простота построения; получение непротиворечивых заданий; полная персональная ответственность за результаты работы; быстрота реакции на прямые указания.

По каждой профессии специалистов на предприятии разработаны должностные инструкции. Должностная инструкция представляет собой локальный организационный документ, в котором определены задачи, функции, основные права, обязанности и ответственность работника при осуществлении им трудовой деятельности согласно должности, занимаемой в соответствии со штатным расписанием и с трудовым договором.

Обязанности директора предприятия, менеджера по продажам и менеджера по поставкам, изложенные в должностной инструкции.

Предприятие последние 6 лет стабильно увеличивает доходы (товарооборот + прочие доходы), чистую прибыль и рентабельность продаж. Положительная динамика основных экономических показателей ООО «Тольяттиавтожгут» за 2017-2022 гг. представлена на рисунках 10 и 11.

Из рисунков 10 и 11 видно, что наиболее высокие показатели по чистой прибыли и рентабельности продаж получены в 2017 году, в 2018 году произошло снижение, но затем идет ежегодно стабильное увеличение товарооборота, чистой прибыли и рентабельности, но показатели 2017 года не превышены. Финансовое положение в отрасли оценивается выше среднего.

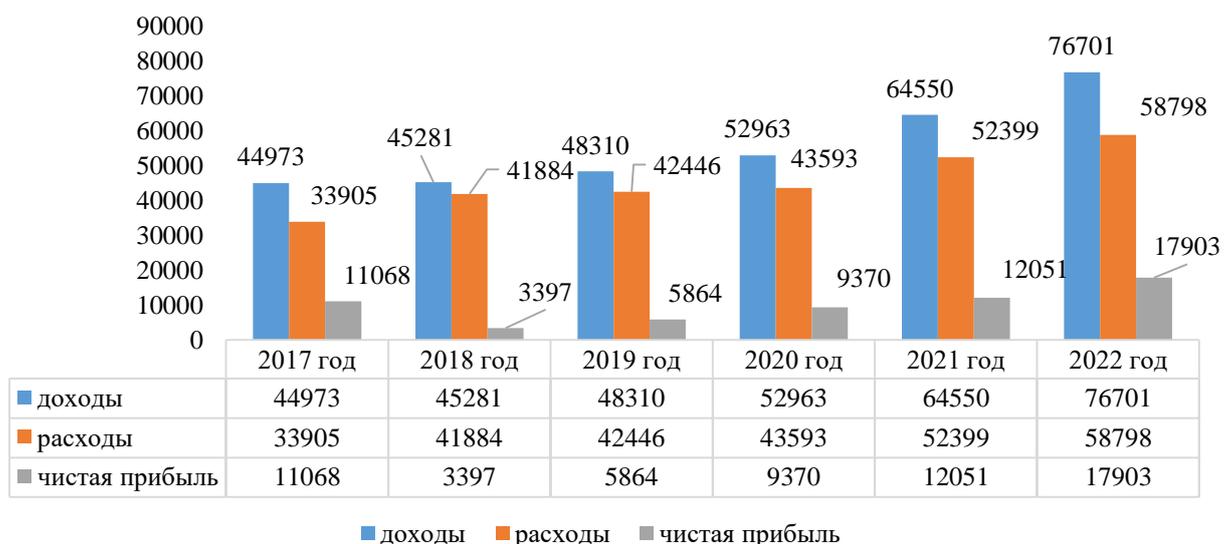


Рисунок 10 – Динамика основных экономических показателей ООО «Тольяттиавтожгут» за 2017-2022 гг., тыс. руб.

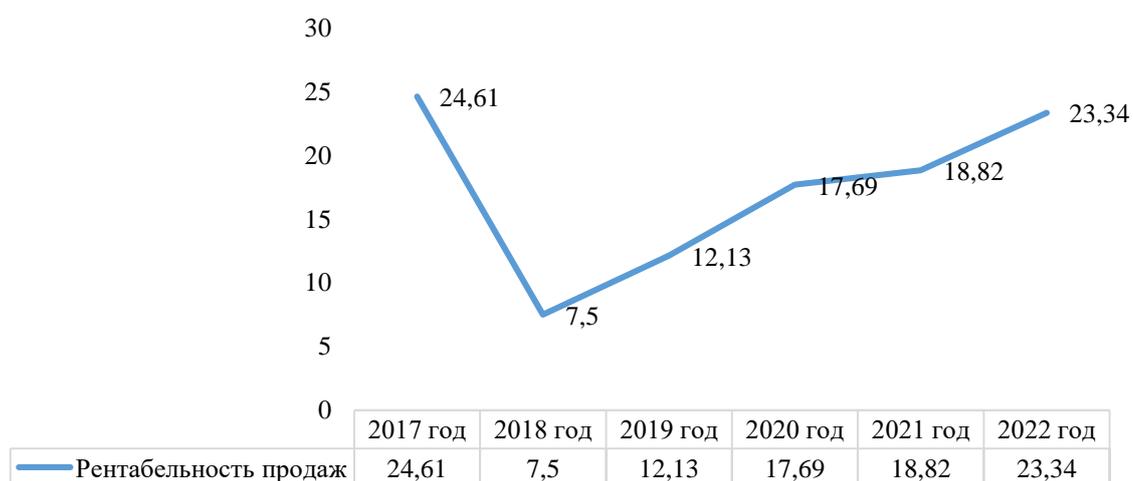


Рисунок 11 – Рентабельность продаж ООО «Тольяттиавтожгут», рассчитанная по чистой прибыли за 2017-2022 год, %

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия «Тольяттиавтожгут» за 2020-2022 гг. представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Тольяттиавтожгут» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Абсолютные отклонения, (+,-)			Темпы роста, %		
				2021- 2020 гг.	2022- 2021 гг.	2022- 2020 гг.	2021/ 2020 гг.	2022/ 2021 гг.	2022/ 2020 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка (или товарооборот) - В, тыс. руб.	52963	64241	75929	11278	11688	22966	121,2	118,1	143,3
Себестоимость продаж тыс. руб.	32002	42452	36956	10450	-5496	4954	121,3	87,1	115,48
Валовая прибыль	20961	33177	27285	12216	-5892	6324	158,28	82,2	130,2
Управленческие расходы(УР), тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы(КР), тыс. руб.	9314	10619	11824	1305	1205	2510	114,0	111,3	126,95
Общие затраты: себестоимость продаж (стоимость товаров по закупочным ценам) + управленческие и коммерческие расходы), тыс. руб.	41316	48780	53371	7464	4591	12055	118,0	109,4	129,1
Прибыль от продаж(Пр), тыс. руб.	11647	15461	22558	3814	7097	10911	132,7	145,9	193,6
Чистая прибыль(ЧП), тыс. руб.	9370	12151	17903	2781	5752	8533	129,6	147,3	191,0
Основные средства (ОС), тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Оборотные активы (ОА), тыс. руб.	10211	10205	11453	-6	1248	1242	99,9	112,2	112,1
Среднесписочная численность работающих (ЧР), чел.	5	6	7	1	1	2	120,0	116,6	140,0
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	2289	2898	3641	609	743	1352	126,6	125,6	159,07
Среднегодовая выработка работающих (или товарооборот на одного работающего или производительность труда), (В/ЧР), тыс. руб./чел.	10593	10707	10847	114	140	254	101,1	101,3	102,4
Среднегодовая заработная плата одного работающего (ФОТ/ЧР), руб./год	457,7	483,0	520,1	25,3	37,1	62,4	105,5	107,6	113,63
Фондоотдача основных средств (В/ОС), руб./руб.	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Оборачиваемость оборотных активов, (обороты): (В/ОА)	5,2	6,3	6,6	1,1	0,3	1,4	121,1	104,8	126,9
Рентабельность продаж (рассчитанная по прибыли от продаж), %	21,99	24,07	29,71	2,08	5,64	7,72	109,4	123,4	135,1
Рентабельность продаж (рассчитанная по чистой прибыли), %	17,69	18,91	23,58	1,22	4,67	5,89	106,9	124,7	133,3

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рентабельность производства (Пр/(С+УР+КР) ·100%	28,2	31,7	42,3	3,5	10,6	14,1	112,4	133,4	150,0
Затраты на руб. выручки, (С+УР+КР)/В, коп.	78,0	75,9	70,3	--2,1	-5,6	-7,7	97,3	92,6	90,1

Из данных таблицы 8 видно, что товарооборот в действующих ценах ежегодно увеличивается: в 2021 году – на 21,27% (или на 11278 тыс. руб.) и в 2022 году – на 18,1% (или на 11688 тыс. руб.) по отношению к предыдущему году. В 2021-2022 гг. темпы роста товарооборота в действующих ценах опережают темпы роста полной себестоимости продаж, что способствует увеличению прибыли от основной деятельности, которая в 2021 году выросла на 32,7% и в 2022 году – на 45,9%, в результате за три года прибыль от продаж выросла в 2022 году в 1,9 раза по отношению к 2020 году.

Рентабельность продаж, рассчитанная по прибыли от продаж, имеет следующую динамику: в 2020 году – 21,99%; в 2021 году – 24,07%; в 2022 году – 29,71%.

Чистая прибыль предприятия в 2021 году выросла на 29,6%; в 2022 году – на 47,3%. Рентабельность продаж, рассчитанная по чистой прибыли, равна: в 2020 году – 17,69%; в 2021 году – 18,91%; в 2022 году – 23,58%, т.е. за счет прочей деятельности и налогов, рентабельность продаж снизилась, но имеет высокие значения.

Высокие устойчивые темпы роста эффективности хозяйственной деятельности предприятия будут обеспечены в том случае, если исходные показатели будут возрастать в следующей последовательности (15)

$$I_{чп} > I_{п} > I_{т} > I_{с/с} > I_{имуш} > I_{фзп} \quad (15)$$

где $I_{чп}$ – темпы роста чистой прибыли, (147,3% в 2022 году по отношению к 2021 году);

$I_{п}$ – темпы роста прибыли, (145,9 % в 2022 году по отношению к 2021 году);

$I_{т}$ – темпы роста товарооборота, (118,1%);

$I_{с/с}$ – темпы роста себестоимости продаж, (109,4%);

$I_{имущ.}$ – темпы роста имущества, (112,2%);

$I_{фзп}$ – темпы роста фонда заработной платы, (125,6%).

Из таблицы 8 получаем следующее соотношение темпов роста показателей в 2022 году по отношению к 2021 году:

$$147,3\% > 145,9\% > 118,1\% > 109,4\% \leq 125,6\% > 112,2\%$$

Из пяти неравенств в 2022 году не выполнено одно соотношение, т.е. деятельность предприятия в этот период можно назвать эффективной.

Соотношения между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы не выполнены ни в 2021 году, ни в 2022 году.

Экономия (или перерасход) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты определяются по формуле (16):

$$\pm \Delta_{фзп} = \Phi ЗП_{отч} \cdot (I_{зп} - I_{пр}) / I_{зп} \quad (16)$$

где $\pm \Delta_{фзп}$ – экономия (или перерасход) фонда заработной платы в связи с соблюдением (или нарушением) соотношений между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы;

$\Phi ЗП_{отч}$ – фонд заработной платы отчетного периода;

$I_{зп}$ – индекс роста средней заработной платы;

$I_{пр}$ – индекс роста производительности труда.

Более высокие темпы роста средней заработной платы по сравнению с темпами роста производительности труда способствовали перерасходу фонда заработной платы в 2021 году в размере 120,9 тыс. руб.

$$\text{Эфзп} = 2898 \text{ тыс. руб.} \cdot (1,055 - 1,011) / 1,055 = +120,9 \text{ тыс. руб.}$$

В 2022 году за счет нарушения соотношений между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы перерасход затрат по оплате труда составил 213,2 тыс. руб.

$$\text{Эфзп} = 3641 \text{ тыс. руб.} \cdot (1,076 - 1,013) / 1,076 = +213,2 \text{ тыс. руб.}$$

Качественными показателями эффективности использования внутренних ресурсов являются:

- производительность труда, которая ежегодно увеличивается, ее прирост за три года составил – 2,4%;
- эффективность использования оборотных активов определяется показателями оборачиваемости (в оборотах), которая за три года выросла на 26,9%;
- показатель затрат на рубль выручки имеет положительную динамику, который ежегодно снижается и составил в 2020 году – 78,0 коп/руб. выручки; в 2021 году – 75,9 коп/руб. выручки; в 2022 году – 70,3 коп/руб. выручки;
- все показатели рентабельности стабильно на протяжении последних трех лет увеличиваются: рентабельность затрат имеет следующую тенденцию: в 2020 году – 28,2%; в 2021 году – 31,7%; в 2022 году – 42,3%.

На балансе предприятия основные средства не числятся: предприятие арендует все основные средства (здание, торговое оборудование и т.д.)

Проведенный анализ экономических показателей показал, что деятельность предприятия развивается успешно: объем товарооборота, прибыли и рентабельности на протяжении последних шести лет ежегодно увеличиваются. Согласно мнению экспертов, данный сектор рынка показывает ежегодный прирост более чем на 10% [5, с. 109].

2.2 Оценка конкурентоспособности продукции и сервисного обслуживания ООО «Тольяттиавтожгут»

Ввиду широкой номенклатуры изделий, используемых в автомобилестроении, предприятия оптовой торговли по реализации автозапчастей, в том числе и ООО «Тольяттиавтожгут», предлагают покупателям и заказчикам широкий ассортимент запчастей для отечественных и иностранных автомобилей. Основные категории запчастей для отечественных и иностранных автомобилей, предлагаемые ООО «Тольяттиавтожгут», представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные категории запчастей, предлагаемые ООО «Тольяттиавтожгут» для отечественных и иностранных автомобилей

Категории запчастей к автомобилям	Характеристика категорий запчастей к отечественным и иностранным автомобилям
Детали двигателя	Поршни, поршневые кольца, прокладки, клапаны, подшипники, свечи зажигания и т.д.
Трансмиссия	Детали коробки передач, раздаточной коробки, карданные валы, приводы.
Ходовая часть	Амортизаторы, пружины, рулевые тяги, наконечники, сайлентблоки, опоры
Тормозная система	Колодки, диски, барабаны, цилиндры, тросы, насосы.
Система охлаждения	Радиатор, расширительный бачок, помпа, шланги.
Система зажигания	Свечи, катушки, провода, датчики.
Электрооборудование	Лампы, реле, предохранители, стартер, генератор.
Фильтры	Масляный, воздушный, салонный, топливный.
Расходные материалы	Масла, тормозная жидкость, антифриз, технические смазки.
Кузовные запчасти	Бамперы, фары, стекла, зеркала, обивка салона.

ООО «Тольяттиавтожгут» предлагает заказчикам и покупателям следующие виды запчастей для иномарок:

- оригинальные запчасти (ОЕМ) – которые производятся непосредственно автоконцерном для комплектации новых автомобилей. Отличаются самым высоким качеством, но и высокой ценой.
- оригинальные заводские запчасти, выпущенные по лицензии (OES) – аналоги оригинальных деталей, производимые по лицензии

автопроизводителя сторонними компаниями. Немного дешевле, чем OEM;

- неоригинальные запчасти – аналоги запчастей, изготовленные другими производителями, они бывают высокого и низкого качества в зависимости от бренда, стоят дешевле оригинала;
- восстановленные детали – бывшие в употреблении оригинальные запчасти, прошедшие реставрацию, стоимость ниже новых запчастей;
- универсальные запчасти – изготавливаются без привязки к конкретной марке автомобиля, подходят для разных моделей, самые дешевые.

В 2022 году принято решение ряда ведущих автопроизводителей европейских стран прекратить поставки в Россию не только автомобилей, но и оригинальных запчастей для их технического обслуживания, в результате чего российский рынок автозапчастей столкнулся с серьезными проблемами: к весне 2022 года спрос на запчасти вырос в разы. При этом рост спроса сопровождался и ростом цен на запчасти в пределах 100-300 %. Падение реальных доходов и сокращение предложений на покупку зарубежных автомобилей вынудило россиян отказаться от запланированной смены авто и увеличить пробеги, что и подстегнуло спрос на запчасти и комплектующие.

В условиях, когда оригинальные запчасти становятся все более недоступными, приобретает важность тщательного подхода к выбору неоригинальных комплектующих, чтобы гарантировать качество и надежность ремонта. Эта ситуация способствовала развитию рынка неоригинальных запасных частей и независимых производителей, которые предлагают альтернативные решения для тех, кто стремится сохранить свой автомобиль в отличном техническом состоянии.

Автомобильные запасные части для зарубежных авто поставляются в основном оптовыми торговыми компаниями из таких дружественных стран, как Китай, Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ), Белоруссия, Казахстан и Турция.

Поставки китайских компаний в этой отрасли в 2022 году составляют почти 60% от общего объема рынка автомобильных запчастей в РФ. Производители автозапчастей из КНР активно развивают этот сегмент не только для китайского автотранспорта, но и для европейских, японских и американских марок. При этом применение китайских запчастей не вызывает снижения эксплуатационных параметров автомобильной техники, но обеспечивает доступные и качественные решения для владельцев различных автомобилей, при этом конкуренция стимулирует рост качества и разнообразия товаров.

Благодаря стабильным поставкам из Китая и «параллельному импорту» оригинальных запчастей, а также появлению новых брендов, дефицит автомобильных комплектующих уже к концу 2022 года отсутствовал. Под термином «параллельный импорт» понимают поставку товаров в Россию из-за границы без официального разрешения правообладателя, т.е. любой импортер может ввозить в Россию автозапчасти, такие как, например, запчасти для Мерседес-Бенц или Бош, без предварительных разрешений.

Аналитики утверждают, что рынок активно восстанавливается после серьезного потрясения, возможно увеличение цен или задержки в логистике, но серьезных проблем на рынке автомобильных запчастей не предвидится. Более того, эксперты ожидают рост розничных продаж запасных частей при стабильно высоком спросе на них.

ООО «Тольяттиавтожгут» закупает необходимый ассортимент товаров у производителей, территориально расположенных в г. Тольятти (таблица 10).

ООО «Тольяттиавтожгут» также сотрудничает и заключает договора на поставку товаров со многими крупными оптовыми компаниями, реализующими запчасти для отечественных и зарубежных автомобилей, например Компании «Авторесурс», «Волгодеталь», «Призма», «СтарЛайт», «Полад» и другие, расположенные в г. Тольятти и Самарской области.

Таблица 10 – Производители автозапчастей ООО «Тольяттиавтожгут», являющиеся поставщиками предприятия

Поставщики – производители	Характеристика поставок
АО Тольяттинский завод автоагрегатов (АО TZA)	Производство высококачественных автокомпонентов для автомобилей LADA. Ассортимент изделий TZA, постоянно обновляется, осваивается новая номенклатура, модернизируется выпускаемая продукция, в соответствии с требованиями сегодняшнего времени;
«Тольяттинский завод тормозных систем»	Производит детали тормозных систем, систем управления и автокомпонентов
Компания «ТехВазКомплект»	Реализует глушители для автомобилей
ООО «Автопродукт»	Предлагает распорки передних стоек, растяжки, поперечины, проставки, независимые подвески, подрамники для рычагов, опоры двигателя, стабилизаторы, балки, накладки для педалей
ООО «Avtostandart»	Производит и реализуют тормозные системы, стойки и амортизации; опоры, рабочие цилиндры сцепления, тормозные цилиндры, рулевые системы, подшипники колес, трансмиссии (вал привода правый, вал привода левый, радиаторы, карданные валы и т.д.
Компания «Сатокс»	Реализует редукторы моста, усиленные блокировки, суппорты, гидронатяжители, раздаточная коробка РК, элементы двигателя, внешний тюнинг, элементы интерьера и т.д.
ООО», «Тулип», «АТЦ РУС», «TDetal», «Yugar», «Авто Технологии», «ROOF RAILS»	Предлагают широкий ассортимент автозапчастей для отечественных и иностранных автомобилей

Проведем характеристику конкурентов ООО «Тольяттиавтожгут». Для анализа выбраны ближайшие конкуренты по оптовой торговле автозапчастей. Конкуренты выбирались по таким критериям, как одинаковый вид основной деятельности; место нахождения, период пребывания на рынке услуг, ценовая политика. Все организации находятся в городе Тольятти, у них примерно одинаковый период нахождения на рынке.

ООО «Автобриз» находится по адресу Саратовская область, г. Тольятти, ул. Комсомольская, 86, лит А1. Занимается оптовой торговлей запчастей для отечественных и иностранных автомобилей по всей России, на рынке работает с 2000 года; в прайс-листе – 50 тыс. наименований реализуемых товаров; рост продаж в 2022 году – на 26,68%, рост чистой прибыли – 16,28%; рентабельность продаж: в 2020 году – 2,80%; в 2021 году – 3,23%; в 2022 году – 2,80%.

ООО «Гефест-торг», юридический адрес Саратовская область, г. Тольятти, Автозаводский район, ул. 70 лет Октября, д.64, кв.201, дата регистрации организации 2004 год, занимается оптовой торговлей запчастей для отечественных автомобилей по Самарскому региону. В ассортименте товаров – 18 тыс. наименований; снижение продаж в 2022 году – на 4,4%%, рост чистой прибыли – на 5,2%; рентабельность продаж: в 2020 году – 0,15%; в 2021 году – 1,33%; в 2022 году – 2,31%.

ООО «Лигрон» находится по адресу (юридический и фактический): Саратовская область, г. Тольятти, Южное шоссе 73, офис 204. Занимаемся оптовой торговлей автозапчастей для отечественных и зарубежных автомобилей, ассортимент товаров включает более 24 тыс. наименований, осуществляет доставку товаров по всей России, на рынке работает с 2015 года; рост продаж в 2022 году – на 3,5%%, рост чистой прибыли – на 51,6%; рентабельность продаж: в 2020 году – 0,02%; в 2021 году – 3,6%; в 2022 году – 5,3%.

ООО «Тольяттиавтожгут» находится по адресу Самарская область, г. Тольятти, ул. Коммунальная, д. 39, кв. 812, занимается оптовой торговлей автозапчастей к отечественным и зарубежным авто по Самарскому региону с 2011 года, ассортимент товаров включает более 28 тыс. наименований; рост продаж в 2022 году – на 18,1%%, рост чистой прибыли – на 47,3%; рентабельность продаж: в 2020 году – 17,69%; в 2021 году – 18,91%; в 2022 году – 23,58%.

При сравнении ООО «Тольяттиавтожгут» с тремя основными конкурентами, работающими в г. Тольятти, наиболее высокие показатели по выручке и темпам роста выявлены по ООО «Автобриз», на втором месте ООО «Тольяттиавтожгут»: по сумме и темпам роста чистой прибыли в 2022 году по отношению к 2021 году и рентабельности продаж - самые высокие показатели по ООО «Тольяттиавтожгут».

Конкурентоспособность предприятия, в первую очередь, определяется конкурентоспособностью реализуемых товаров. В таблице 11 представлена

экспертная оценка реализуемых товаров анализируемого предприятия с товарами конкурентов по пятибалльной системе. В качестве экспертов выступили 3 независимых эксперта со стороны.

Таблица 11 – Сравнительная характеристика товаров конкурентов, по пятибалльной оценке, экспертов

Показатели	Средние оценки данные экспертами по пятибалльной системе			
	ООО «Тольяттиавт ожгут»	ООО «Автобрыз»	ООО «Гефест торг»	ООО «Лигрон
Цена (самая низкая цена – самая высокая оценка; высокая цена – низкая оценка конкурентоспособности товара)	4	4	4	4
Система скидок (при предоплате, на объем продаж)	4	5	3	4
Ассортимент (показатели по широте, глубине, устойчивости, новизне, насыщенности и т.д.)	4	5	3	4
Качество товаров (общая оценка)	5	4	4	3
Надежность в эксплуатации	4	4	4	4
Наличие сертификатов качества	4	4	4	4
Общая оценка конкурентоспособности товаров	25	26	22	23

Из таблицы 11 видно, что основным конкурентом ООО «Тольяттиавтожгут» является ООО «Автобрыз». ООО «Тольяттиавтожгут» уступает:

- в формировании ассортимента (количество наименований товаров ООО «Тольяттиавтожгут», согласно прайс-листов, в 1,8 раза меньше, чем у ООО «Автобрыз»);
- в использовании системы скидок, в активности рекламной деятельности.

Но по качеству товары ООО «Тольяттиавтожгут» превосходят товары ООО «Автобрыз».

Определим весовые коэффициенты с учетом мнения экспертов и вычислим взвешенные оценки конкурентоспособности товаров для всех фирм в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности товаров ООО «Толльяттиавтожгут» и конкурентов с учетом весового коэффициента важности показателя

Показатели	Весовой коэффициент	ООО «Толльятти-автожгут»		Конкуренты					
				ООО «Автобриз»		ООО «Гефест торг»		ООО «Лигрон»	
		балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка	балл	взвеш. оценка
Цена	0,25	4	1	4	1	4	1	4	1
Система скидок при предоплате, на объем закупок и т.д.	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45	4	0,6
Ассортимент товаров	0,14	4	0,56	5	0,7	3	0,42	4	0,56
Качество товаров (общая оценка)	0,16	5	0,8	4	0,64	4	0,64	3	0,48
Надежность в эксплуатации	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Наличие сертификатов качества	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Общая оценка конкурентоспособности товаров	1,0	25	4,16	26	4,29	22	3,71	23	3,84

Из данных таблицы 12 следует, что конкурентоспособность товаров ООО «Толльяттиавтожгут», по мнению экспертов, имеет достаточно высокую оценку и в сравнении с тремя конкурентами занимает второе место, уступая только ООО «Автобриз». Из проведенного анализа таблицы 12 можно сделать вывод, что максимальной взвешенной оценки по всем критериям, равной 5 баллам, не получил ни один конкурент, т.е. всем анализируемым торговым предприятиям необходимо совершенствовать свою деятельность. ООО «Толльяттиавтожгут» нужно улучшить работу по формированию товарного ассортимента и ценовой политике.

Представим оценку сервисного обслуживания ООО «Толльяттиавтожгут» в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка сервисного обслуживания ООО «Тольяттиавтожгут»

Показатели	Формула для расчета показателей	2021 год		2022 год		Отклонения (+, -)
		Расчет показателя	Значение	Расчет показателя	Значение	
Коэффициент расширения рынка (Кр)	$Kp = K_{тек} / K_{баз.}$ где $K_{тек}$ – количество клиентов текущего года; $K_{тек}$ – количество клиентов базового (прошлого) года;	$Kp = 155 / 144$	1,076	$Kp = 168 / 155$	1,084	+0,008
Коэффициент удовлетворенности клиента (Куд)	$Kуд = (K - Kнеуд) / K$, где K – общее число клиентов $Kнеуд$ – количество клиентов, имеющих претензии к компании	$Kуд = (155 - 19) / 155$	0,877	$Kуд = (168 - 17) / 168$	0,899	+0,022
Коэффициент возврата товаров (Квозв)	$K_{возв} = V_{возв} / V_{общ.}$, где $V_{возв}$ – объем товарооборота, поступившего на замену или возврат, тыс. руб.; $V_{общ.}$ – общий объем товарооборота, тыс. руб.	$K_{возв} = 1047 / 64241$	0,0163	$K_{возв} = 1098 / 75929$	0,0144	-0,0019
Коэффициент расширения ассортимента (Кра)	$Kра = A1 / Aо$ где $A1$ – количество наименований ассортимента товаров в 2022 г. $Aо$ – количество наименований ассортимента товаров в 2021 г.	$Kра = 24658 / 21788$	1,132	$Kра = 28233 / 24658$	1,145	+0,03
Доли постоянных клиентов (Кд.п.кл)	$Д.п.кл = K_{пост} / K_{общ.}$ $K_{пост}$ – кол-во постоянных клиентов $K_{общ.}$ – общее число клиентов	$Д.п.кл. = 119 / 155$	0,748	$Д.п.кл. = 134 / 168$	0,798	+0,05

Значение коэффициента расширения рынка, равное в 2021 году 1,076 и в 2022 году 1,084, больше 1, это говорит о том, что число клиентов ежегодно

увеличивается (в 2021 году на 7,6% и в 2022 году на 8,4%). Следовательно, можно предположить, что именно высокое качество обслуживания и самих товаров компании способствует росту клиентов из года в год. Коэффициент удовлетворенности клиентов близок к 1 (количество неудовлетворенных клиентов в 2021 году было 12,3%, в 2022 году 10,1% от общего количества). Коэффициент возврата товаров в 2022 году снизился на 0,19 пп. – с 1,63% в 2021 году до 1,44% в 2022 году, в денежном выражении объем возврата и замены товаров увеличился на 51 тыс. руб. или на 4,87%, это меньше, чем рост товарооборота (на 18,1%), это позитивная тенденция.

Ассортимент компании ежегодно растет, т.е. добавляются новые и более инновационные товары или товары по более низкой цене для потребителей со средним доходом. Это положительно влияет на предоставление услуг компании, которая может предложить потребителю, с любым уровнем дохода, то, что ему нужно и за какую цену. Доля постоянных клиентов в 2022 году увеличилась на 15 компаний или на 12,6%, доля постоянных клиентов выросла с 74,8% в 2021 году до 79,8% в 2022 году. Данный показатель свидетельствует о повышении эффективности обслуживания и об удовлетворенности большинства клиентов качеством товара. Положительная динамика всех рассмотренных показателей показывает не только эффективность деятельности предприятия, но и качество услуг, предоставляемых клиентам, удовлетворение потребностей, которые фирма выполняет полностью и на высоком уровне. Еще более качественное обслуживание клиентов, как перед покупкой товара, так и после покупки товара, можно повысить за счет сокращения количества неудовлетворенных покупателей.

Данные об исполнении договорных обязательств по поставкам в 2021-2022 гг. по общему объему и по составу некоторых контрагентов показаны в таблице 14.

Таблица 14 – Данные об исполнении договорных отношений по поставкам автозапчастей ООО «Гольяттиавтожгут» заказчикам и покупателям в 2021-2022гг. по общему объему и по составу некоторых контрагентов

Показатель	2021 год.			2022 год			Причины недопоставок
	Реализация товарной продукции по договору, тыс. руб.	Фактический объем Реализации товарной продукции, тыс. руб.	Процент выполнения договорных условий, %	Реализация товарной продукции по договору, тыс. руб.	Фактический объем Реализации товарной продукции, тыс. руб.	Процент выполнения договорных условий, %	
Объем реализации товарной продукции, всего	65915	64241	97,46	76735	75929	98,95	Ошибки менеджеров в составлении заказов со стороны заказчика, отсутствие необходимых запчастей на собственном складе и на складе поставщика (или производителя) на момент поставки. Несоответствие фактически поставленных товаров заявленному ассортименту, Несоответствие товаров по качеству, количеству, комплектности; получение товаров в поврежденном виде и т.д.
В том числе:							
Розничные автомагазины							
ООО «Ставр»	2500,00	2626,35	105,05	2100,00	2142,18	102,01	
ООО «Регион 63»	1050,00	825,30	78,60	1200,00	1249,38	104,12	
ООО «Марс»	1890,00	1765,28	93,40	2500,00	2357,60	94,30	
ООО «Резонатор»	3726,80	3398,32	91,18	4450,00	4477,15	100,61	
ООО «Навигатор»	1980,00	2035,18	102,79	2500,00	2466,08	98,64	
ООО «Компонент»	2455,00	2281,57	92,93	2550,00	2188,07	85,81	
ООО «ЮнитАвто»	1700,00	1320,75	77,69	2000,00	1988,10	99,41	
ООО «Партек»	1510,00	1677,85	111,12	2100,00	1971,15	93,86	
ООО «Эдвикс»	1650,00	1615,74	97,92	1190,00	1167,13	95,55	
ООО «Автопартнер»	4433,00	4257,56	96,04	3450,00	3451,05	100,03	
ООО «Терминал»	1155,00	1099,15	95,16	1750,00	1789,98	102,28	
ООО «СтиВ»	1250,00	1283,45	102,68	-	-	-	
Транспортные компании, центры технического обслуживания, автосервисы, промышленные предприятия и т.д.							
ТК «Энергия»	650,00	615,74	94,73	1190,00	1067,13	89,67	
ТК «Партнер»	455,00	281,57	61,88	520,00	525,13	100,99	
ТК «Дакс»	660,00	668,05	101,22	750,00	755,08	100,67	
ТК «ТранзитАвто»	755,00	748,15	99,09	968,00	1013,45	104,72	
ТК «ТехноВиза»	377,0	358,68	95,14	686,00	695,15	101,33	

Из данных таблицы 14 следует, что в 2021 году не выполнен объем поставки товаров заказчикам и покупателям на 2,5% по отношению к запланированным по договорам поставки; в 2022 году – не выполнение составило – 1,05%. Невыполнение договорных условий часто происходят по вине работников предприятия:

- ошибки при сборке заказов со стороны комплектовщика, кладовщика: пересортица, неукomплектованность заказа; неверные штрих-коды, отсутствие необходимых документов, например, спецификации или сертификатов качества, ошибки в накладных и в счет-фактурах;
- отсутствие собственного транспорта на момент выполнения заявки заказчика, что ведет к нарушению сроков выполнения заказа или отказу покупателя от выполнения заказа на поставку ТМЦ (по причине наличия резервного поставщика у заказчика);
- ошибки менеджера по продажам: слабый контроль за товарными запасами на собственном складе, особенно за теми запасами, которые пользуются повышенным спросом;
- объективные причины невыполнения заказов: отсутствие нужного товара на собственном складе и на складе производителя на момент поставки.

На основе проведенных анализов и опросов специалистов предприятия проведем SWOT-анализ в таблице 15, определим сильные и слабые стороны предприятия и основные угрозы и возможности ООО «Гольяттиавтожгут».

В результате проведенного SWOT-анализа ООО «Гольяттиавтожгут» были выявлены сильные стороны и возможности предприятия, при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, имеется возможность обеспечить фирме конкурентные преимущества и рост конкурентоспособности.

Таблица 15 – Матрица SWOT-анализа

<p style="text-align: center;">Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Большая база клиентов, ежегодное увеличение числа клиентов; – Высокая доля постоянных клиентов; – Ежегодное расширение ассортимента; – Ежегодный рост товарооборота, прибыли и рентабельности продаж; – Финансовое состояние предприятия удовлетворительное, вероятность банкротства минимальная; – Качество товаров удовлетворяет клиентов; все товары имеют сертификаты качества; – Доля возвратов в товарообороте на обмен или непроданного товара ежегодно снижается; – Удобное месторасположения, наличие подъездных путей к складу; – С производителями запчастей установлены прочные взаимовыгодные договорные отношения: с предоставлением рассрочки платежей или с предоставлением скидок на предоплату и др. Выгодные условия поставки, создается возможность для расширения ассортимента; – Отсутствие просроченных кредиторских задолженностей (поставщикам, персоналу, налоговым органам, в бюджеты всех уровней и т.д.) – Наличие опытного квалифицированного персонала: – На предприятии действует система скидок для покупателей и заказчиков, предоставление товарных кредитов, рассрочки в оплате на 30 дней, 60 дней и 90 дней и т.д. 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Отмечены нарушения сроков поставки товаров покупателям и заказчикам из-за отсутствия товаров на собственном складе и на складе производителей; – Имеются нарушения сроков поставки товаров покупателям и заказчикам из-за отсутствия транспорта на момент выполнения заказа; – Имеются случаи недопоставки товаров по вине персонала (пересортица, ошибки в количестве товара, неверные штрих-коды и т.д.); – Имеются ошибки в заполнении первичных документов (накладных, счет –фактур, спецификаций и т.д.) – Отсутствует программа постоянного повышения квалификации персонала – Отсутствуют представительства, филиалы и другие самостоятельные торговые подразделения в Тольятти и в других городах Саратовской области; – Рекламная деятельность не планируется или проводится по мере необходимости; – Наличие текучести кадров выше желаемой, 3-5%
<p style="text-align: center;">Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Дальнейшее увеличение прибыли и рентабельности позволит увеличить собственный капитал на расширение бизнеса (инвестировать средства в открытие филиалов в Саратовской области). – Открытия магазина автозапчастей: – Открытие представительств в других городах Саратовского региона; – Расширение автомобильного парка (приобретение еще одной грузовой автомашины); – Повышение качества сервисного обслуживания за счет повышения трудовой мотивации персонала, снижения текучести кадров до 3–5%, использования КРІ. 	<p style="text-align: center;">Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Усиление преимуществ со стороны конкурентов; – Сокращение количества заказчиков в связи с развитием крупных оптовых торговых предприятия – Рост текучести кадров, снижение профессионального мастерства среди основного персонала; – Снижение уровня жизни населения, сокращение реальных доходов населения и их платежеспособности – Ужесточение законодательства, рост налогов и пошлин – Экономическая и политическая нестабильность в стране (рост безработицы, рост цен и инфляции и т.д.)

Итак, во второй главе была дана краткая характеристика деятельности предприятия оптовой торговли ООО «Тольяттиавтожгут», реализующего автозапчасти к отечественным и зарубежным автомобилям, которое было создано в 2011 г.

Анализ основных экономических показателей показал, что предприятие с 2018 года ежегодно увеличивает объем товарооборота, численность работающих, все виды прибыли и рентабельность продаж, которая имеет следующую динамику:

- в 2018 году – 7,50%;
- в 2019 году – 12,14%;
- в 2020 году – 17,69%;
- в 2021 году – 18,91%;
- в 2022 году – 23,58%.

Конкурентоспособность товаров и сервисного обслуживания клиентов является определяющими факторами, влияющими на конкурентоспособность предприятия. На рынке оптовой торговли автозапчастями г. Тольятти выделены три сильных предприятия, являющихся конкурентами ООО «Тольяттиавтожгут». Независимыми экспертами проведен анализ конкурентоспособности товаров по таким показателям, как цены, качество, ассортимент, наличие сертификатов качества и использование скидок при ценообразовании на товары методом балльной оценки и весового коэффициента.

Таким образом, по конкурентоспособности товаров ООО «Тольяттиавтожгут» занимает второе место после ООО «Автобрыз», т.е. реализуемые автозапчасти предприятия имеют высокую оценку и пользуются спросом у заказчиков и покупателей. Оценка сервисного обслуживания клиентов проведена по показателям, учитываемых на предприятии: коэффициент удовлетворенности клиента; коэффициент расширения рынка, коэффициент расширения ассортимента, доля постоянных клиентов и т.д.

Проведенный анализ показал, что все исследованные коэффициенты в 2022 году улучшились по сравнению с 2021 годом.

Анализ выполнения договорных условий с заказчиками и покупателями показал, что:

- имеются случаи невыполнения заказов по причине отсутствия товаров в нужное время на собственном складе или на складе производителя;
- имеются случаи нарушения сроков поставки товаров из-за отсутствия транспорта;
- имеются и нарушения со стороны персонала: ошибки в оформлении первичных документов, ошибки в подсчете количества товара, введение неверных штрих-кодов; на погрузку и разгрузку товаров тратится времени больше, чем предусмотрено на предприятии и др.

Глава 3 Предложения по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттиавтожгут»

3.1 Основные мероприятия по улучшению сервисного обслуживания

В условиях конкуренции стоимость привлечения нового клиента становится все выше. Уровень сервиса помогает удерживать клиентов и осуществлять повторные продажи. И сегодня это намного выгоднее, чем привлекать новых клиентов. Уровень обслуживания ООО «Тольяттиавтожгут» зависит от следующих факторов:

- скорость выполнения заказа;
- возможность срочной доставки товара по специальному заказу;
- готовность принять обратно поставленный товар;
- быстрая реакция на изменения в заказах клиентов;
- возможность использования различных способов оплаты;
- соблюдение сроков поставки;
- использование подходящего вида транспорта;
- уровень цен на товары и услуги, использование скидок при ценообразовании;
- достаточность уровня товарных запасов на складе.

Для улучшения качества обслуживания нужно повышать оперативность обработки обращений со стороны действующих и потенциальных покупателей. Чем скорее предприятие предоставит обратную связь, тем лучше. Нанимать операторов для этого не обязательно: достаточно подключить чат-бот. Чат-бот – это программа, которая общается с пользователями по заданному алгоритму. Бот может:

- консультировать по товарам и услугам;
- отправлять коммерческие предложения потенциальным и постоянным покупателям и заказчикам;

- отвечать на частые вопросы;
- помогать оформить заказ;
- проводить опросы;
- переключать диалог на менеджера по продажам.

Создать и настроить бот несложно. Есть готовые шаблоны: по ним можно понять принцип работы бота и улучшить сценарий, добавив больше функций. Польза SaluteBot для бизнеса:

- круглосуточная поддержка;
- скорость ответа – 2 секунды;
- обработка 100% входящих обращений;
- общение с неограниченным количеством пользователей.

SaluteBot умеет анализировать сообщения пользователя, чтобы понять его намерения и выявить потребность. Такая способность работает на повышение лояльности аудитории и улучшение обслуживания.

Запустить чат-бот можно в мессенджере (Telegram, Viber), соцсетях (ВКонтакте, Одноклассники), на маркетплейсах (Авито) или на своём сайте. Сегодня клиенты уже имеют сложившиеся привычки использования самых разнообразных каналов связи. Время, когда можно было принимать обращения только по телефону или на электронную почту, давно прошли.

Но повышение числа каналов – только первый шаг. Второй шаг – понять, как работать с заявкой, когда данные по ней поступают из разных источников. Вести клиентскую базу вручную неудобно и неэффективно. Оператор (или менеджер) может неправильно внести информацию или потерять часть истории работы с клиентом. Если оператор (менеджер) работает в нескольких мессенджерах, то может пропустить уведомление в одном из них, и запрос останется без ответа. Чтобы не терять клиентов, консолидацию данных нужно автоматизировать. Например, с помощью омниканальной платформы Jivo.

Jivo собирает в единый диалог обращения из разных каналов:

- чатов на веб-страницах;
- соцсетей;

- мессенджеров.

В личном кабинете Jivo можно отправлять шаблонные ответы, использовать быстрые фразы и автоматические подсказки. Таким образом, чат-платформа Jivo повышает эффективность работы оператора (менеджера по продажам) и улучшает клиентский сервис.

Ещё одно преимущество – возможность следить за качеством обслуживания по каждому каналу и сотруднику. В системе хранится полная история диалогов, принятые и пропущенные сообщения. Анализ статистики в Jivo поможет выявить точки роста и понять, как повысить уровень клиентского сервиса.

Оценка эффективности работы по обращениям и заявкам с покупателями проводится по следующим показателям:

- процент выполнения заявок;
- время на получение ответа;
- стоимость коммуникации (сколько денег тратит компания на обработку каждого обращения);
- объём коммуникаций на оператора (менеджера).

Проведенный во второй главе анализ показал, что по вине персонала допускается достаточно большое число ошибок, например, при формировании заказов со стороны кладовщика-комплектовщика допускаются ошибки в отборе и комплектации заказов по накладным по количеству и качеству реализуемых товаров, в оформлении документов, занесении документов в программу и т.д. (это ошибки со стороны кладовщика-комплектовщика или заведующей складом).

Со стороны менеджера по продажам также имеются упущения: слабый контроль за состоянием товарных запасов на складе ООО «Тольяттиавтожгут» (арендуемого); за состоянием отгрузок заказчикам: нарушения сроков выполнения заказов из-за отсутствия транспорта, отсутствия грузчика, увеличения времени отбора срочного заказа и погрузо-разгрузочных работ; за состоянием дебиторской задолженности и т.д.

Управление товарными запасами предприятия напрямую влияет на товарооборот и прибыль. С одной стороны, закончившийся на складе товар, пользующийся повышенным спросом, означает потерю клиента, который может уйти к конкуренту и снижение товарооборота и прибыли от несостоявшихся продаж или увеличение времени на комплектацию заказа. С другой стороны, полный склад не распроданного товара – это «замороженные» оборотные и финансовые средства. Товарные запасы на конец 2020 года составили – 415 тыс. руб.; на конец 2021 года – 386 тыс. руб.; на конец 2022 года – 1,0 тыс. руб. Оборачиваемость товарных запасов в днях равна: на конец 2020 года: – 2,82 дня; на конец 2021 года: – 2,16 дня; на конец 2022 года: – 0,005 дня. Расчет оборачиваемости выполнен с использованием формулы (17):

$$П = (360 \text{ дней} \cdot ТЗ) / V \quad (17)$$

где П – оборачиваемость товарных запасов в днях (продолжительность оборота одного оборота товарных запасов), дни;

ТЗ – товарные запасы, тыс. руб.;

V – товарооборот, тыс. руб.

На конец 2022 года склад практически не имеет товарных запасов, т.е. в таких случаях заказы формируются только со складов производителя, а это увеличивает время на выполнение заказов или заказ может быть не выполнен в связи с отсутствием товаров на складе производителя, но арендная плата оплачивается ежемесячно, т.е. арендуемый склад используется неэффективно.

Рекомендуется установить автоматизированную систему WMS, которая дает возможность обеспечить полный контроль за всеми единицами товарных запасов, действиями его сотрудников, транспортными средствами и другими составляющими логистики. Она включает в себя 2 основных компонента:

- IT-система, которая настраивается и разрабатывается под индивидуальные запросы заказчика;
- стандартное оборудование, отвечающее за автоматизацию управленческой системы.

В состав аппаратной инфраструктуры WMS входят сканеры и принтеры штрихкодов, сервера, радиопередатчики, терминалы сбора информации, клиентские устройства (портативный компьютер, телефон и многое другое) и RFID-чипы, которые можно наклеить на товар или отдать работникам для контроля их локализации. В стоимость WMS системы входит цена разработки под конкретные задачи предприятия, затраты на лицензионное ПО и техническое оснащение, запуск проекта, сопровождение.

Внедрение WMS улучшает все складские процессы:

- повышается качество выполнения работы и производительность;
- появляется возможность обрабатывать большее количество грузов за то же самое время без привлечения для этого дополнительных ресурсов (транспорта, оборудования, персонала);
- снижаются затраты на хранение грузов и проведение всех операций с ними;
- площадь помещения используется эффективно, увеличивается вместимость;
- повышается точность сборки заказов. Благодаря этому уменьшается количество недовольных клиентов и расходы на обработку возвращенных заказов;
- повышается точность учета; информация о наличии или отсутствии товарных запасов оперативно поступает в базу данных. Не возникнет неприятных ситуаций из-за нехватки товаров, и не копятя излишние запасы.

Менеджерам необходимо проводить ABC и XYZ-анализы по реализуемым товарам и определять товарный запас по каждой товарной

группе, что поможет проводить формирование заказов покупателям в кратчайшие сроки.

ABC-анализ – это классификация товаров по влиянию на товарооборот и прибыль компании. Например, разделение товаров на группы по объёму выручки, которую они приносят. В основе метода лежит принцип Парето: 20% усилий приносят 80% результата. В результате ABC-анализа товары делят на три группы:

- «группа А. Это самые ценные позиции: 20% товаров, приносящих 80% товарооборота и прибыли;
- группа В. Промежуточные позиции: 30% товаров, приносящие 15% прибыли;
- группа С. Наименее ценные позиции: это 80% товаров, которые приносят 5% прибыли» [13].

XYZ-анализ – это классификация товаров по колебанию спроса на них.

«В результате XYZ-анализа товары делят также на три группы:

- группа X; в неё входят товары с коэффициентом вариативности 0-10%; это значит, что спрос не меняется более, чем на 10% в месяц;
- группа Y; в неё входят товары с коэффициентом вариативности 10-25%;
- группа Z; в неё входят товары с самым непредсказуемым спросом – объекты с коэффициентом вариативности больше 25%» [11].

«Использование совмещенного ABC- и XYZ-анализа в компьютерной программе позволит:

- повысить эффективность управления товарными запасами и закупками товаров; выработать оптимальную закупочную политику в отношении каждого вида товаров;
- выявить товары-«звезды» и товары-аутсайдеры и увидеть пути развития ассортимента; грамотно распределить усилия персонала в зависимости от квалификации имеющегося опыта» [8].

В результате совмещения ABC и XYZ-анализов получается 9 групп товаров по двум критериям – степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ) (рисунок 12).

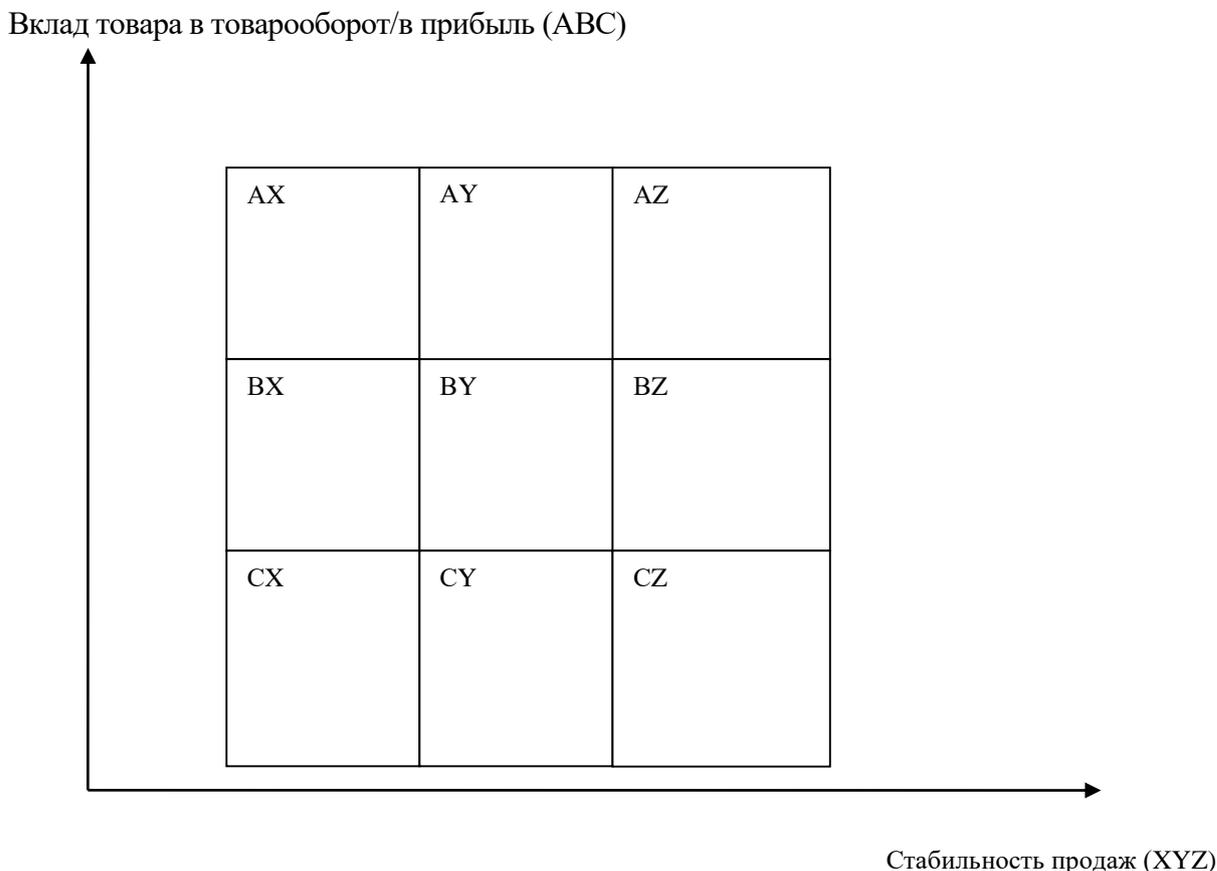


Рисунок 12 – Матрица совмещенного ABC и XYZ-анализов

Первое, на что нужно обращать внимание, это товары групп А и В. Они обеспечивают основной оборот предприятия и важно, чтобы они всегда были в наличии на складе.

Рекомендации по матрице совмещенного анализа можно представить в таблице 17.

Таблица 17 – Рекомендации по матрице совмещенного ABC и XYZ-анализов

1	2	3
AX – невысокий страховой товарный запас, возможно наличие резервного поставщика, теоретически возможно работать по системе JIT	AY – запас с небольшим избытком, резервный поставщик, тщательный контроль остатков	AZ – иметь резервных поставщиков, постоянный контроль опытного менеджера

Продолжение таблицы 17

1	2	3
ВХ – невысокий запас, поставки ЛТ, резервный поставщик	ВУ – запас с очень небольшим избытком, резервный поставщик, контроль остатков	ВZ – контроль остатков, опытный менеджер, важно иметь - резервные поставщики
СХ – фиксированный заказ, система ЛТ, партии с увеличенным интервалом	СУ – фиксированные поставки, но чуть более частыми партиями, чуть больше страховой запас	СZ – за новыми товарами наблюдать, старые товары - выводить. Поставка под заказ -

Для современных отечественных оптовых предприятий характерно слабое использование способов оптимизации ассортимента и товарных запасов, что характерно и для ООО «Тольяттиавтожгут».

Таким образом, администрации предприятия необходимо позаботиться о повышении квалификации менеджеров в управлении товарными запасами и ассортиментом, в повышении качества формирования заказов для покупателей. Рекомендуется менеджеров направлять на открытые семинары, тренинги и курсы повышения квалификации, организуемые в Центре эффективного обучения «ЭмМенеджмент». В последнее время всё больших оборотов набирает дистанционное обучение и онлайн-обучение (e-learning), поскольку оно предполагает возможность учиться в любое удобное время и в любом удобном месте; дешевле очного обучения.

По оценке экспертов Учебного центра, повышение квалификации менеджеров, позволит повысить активность продаж не менее, чем на 10%.

С целью повышения мотивации трудовой деятельности рекомендуется использовать КРІ (ключевые показатели эффективности) для оценки работы каждого сотрудника. Задача системы КРІ – определить вклад конкретного сотрудника в достижение общих целей компании. Для каждого сотрудника определяется несколько показателей.

«Использование системы КРІ позволит компании увеличить прибыль, выделить наиболее перспективных сотрудников, ориентированных на результат, увеличить продуктивность работы персонала компании, повысить управляемость организацией. Для сотрудников ввод системы мотивации по ключевым показателям эффективности будет не менее выгоден. Система ключевых показателей эффективности даст работникам компании

возможность не только увеличить свое вознаграждение за счет увеличения переменной части оплаты труда (премии), но и позволит получить справедливую оценку своей трудовой деятельности» [18].

3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

На основе проведенного анализа конкурентоспособности товаров и сервисного обслуживания ООО «Тольяттиавтожгут» предложены следующие мероприятия (рисунок 13).

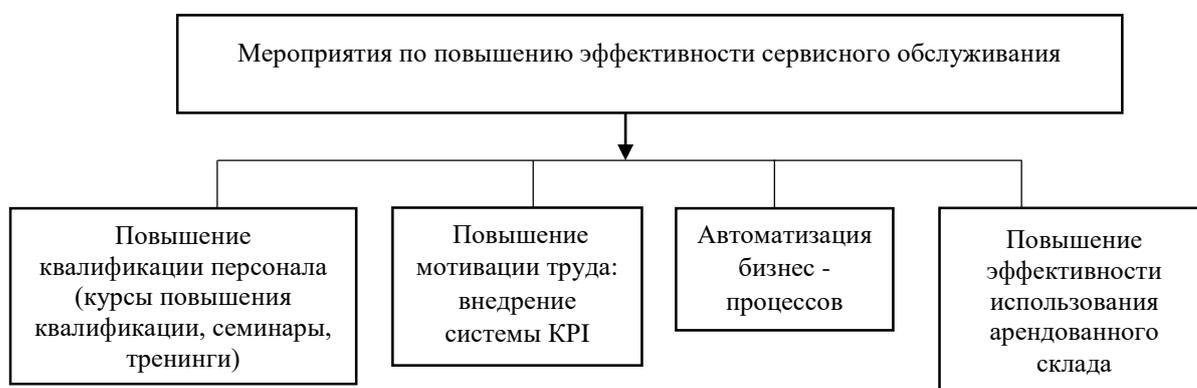


Рисунок 13 – Мероприятия по повышению эффективности сервисного обслуживания ООО «Тольяттиавтожгут»

Повышение квалификации сотрудников оказывает влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала, что находит проявление в следующем: в процессе обучения происходит повышение способности работника адаптироваться к изменениям требований в работе; обучение работников позволяет предприятию более успешно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности товаров и сервисного обслуживания; повышение квалификации сопровождается снижением текучести кадров.

По оценке экспертов, производительность труда после обучения должна увеличиться не менее чем на 10%, это означает, что менеджер по продажам

увеличит клиентскую базу не менее чем на 10%, менеджер по закупкам расширит ассортимент товаров за счет новых поставщиков – также не менее чем на 10%. В результате товарооборот может увеличиться также не менее чем на 10%. Затраты на повышение квалификации персонала – это перспективные инвестиции в последующее развитие сотрудников и эффективное функционирование организации. На обучение четырех человек (руководитель, менеджеры – 2 человека, главный бухгалтер) предприятие оплатит 105 т. р. В таблице 18 рассчитан ожидаемый эффект, который получит организация, в результате обучения и повышения квалификации персонала

Таблица 18 – Ожидаемый эффект от повышения квалификации персонала

Работники, направленные на обучение	Расходы на обучение, тыс. руб.	Форма и период обучения	Период обучения, дни	Рост производительности, %	Рост товарооборота, тыс. руб.	Рост чистой прибыли, тыс. руб.
Директор	30,0	Онлайн - обучение	30	10,0%	-	-
Менеджер по продажам	25,0		30	10,0%	-	-
Менеджер по закупкам	25,0		30	10,0%	-	-
Гл. бухгалтер	25,0		30	-	-	-
Итого	105,0	-	-	10%	7593	1790,0

Хорошей мотивацией повышения эффективности работы персонала может стать рост заработной платы. Многие предприятия внедряют систему мотивации персонала КРІ. Система КРІ дает возможность оценивать работу отдельных работников по показателям, которые можно измерить.

В таблице 19 приведены показатели КРІ по основным профессиям.

Таблица 19 – Показатели КРІ по основным профессиям

Профессии	Показатели	Формула расчета КРІ	Значение КРІ
Менеджер по продажам	– рост продаж за месяц по отношению к плану	$V_{\text{факт}} / V_{\text{план}}$ Vфакт – фактический объем продаж за месяц Vплан – плановый объем продаж за месяц	10% от оклада – при росте продаж на 5-10% по отношению к плану 20% от оклада – рост продаж более 10% по отношению к плану
	– отсутствие просроченной дебиторской задолженности	-	15% от оклада
Менеджер по поставкам	– качественное заполнение складских помещений товарами; отсутствие неликвидов и сверхзапасов	-	15% от оклада
	– снижение количества бракованных товаров	$V_{\text{брака}} / V_{\text{факт}}$ Vбрака – объем бракованного товара (в тыс. руб.) Vфакт - фактический объем продаж за месяц	20% от оклада
Заведующий складом	– отсутствие замечаний от клиентов по отгрузке товара	-	20% от оклада
	– коэффициент использования складских площадей	$S_{\text{запол}} // S_{\text{общ}}$	15% от оклада при использовании площадей склада более чем на 70% (в среднем за месяц)

Формула для расчета заработной платы с учетом использования системы КРІ (18):

$$З/пл = О \cdot П(\%) \cdot КРІ(\%) / 100\% \quad (18)$$

где З/пл – начисленная заработная плата;

О – оклад работника;

П (%) – премия по положению (в %);

КРІ (%) – ключевые показатели эффективности.

Внедрение системы КРІ и проведение мероприятий по повышению квалификации персонала (через обучение) обеспечат увеличение товарооборота и прибыли, по оценке экспертов, не менее чем на 15%.

Автоматизировать рутинные процессы и улучшить качество обслуживания клиентов предложено с помощью чат-бота SaluteBot (Салют Бот), который обеспечивает следующие выгоды:

- работает в режиме реального времени и может быстро обрабатывать запросы клиентов, что сокращает время ожидания и повышает удовлетворенность клиентов обслуживанием;
- чат-боты не требуют постоянного присутствия персонала, что позволяет сократить затраты на оплату труда и обучение сотрудников.

«SaluteBot» использует технологии Jivo, которые обеспечивают легкую интеграцию в популярных каналах.

В ООО «Тольяттиавтожгут» отсутствует ИТ-отдел, поэтому разработка и внедрение автоматизации возможно через ИТ-компанию ООО «ПрограмМастер».

ООО «ПрограмМастер» также установит программу для анализа ассортимента товаров и оборачиваемости товарных запасов на собственном складе.

Стоимость автоматизации бизнес-процессов 300 т. р. Стоимость внедрения автоматизированной системы WMS 500 т. р. Стоимость обучения персонала работе с новым программным обеспечением 170 т. р.

Таким образом, инвестиции в развитие ООО «Тольяттиавтожгут» составят 1075 т. р., в том числе на обучение и повышение квалификации планируется направить 105 т. р.

Внедрение автоматизации бизнес-процессов, обучения и повышения квалификации персонала; внедрение системы мотивации с использованием КРІ создают условия для роста товарооборота не менее чем на 20%. Расчет основных экономических показателей в результате предлагаемых мероприятий приведем в таблице 20.

Таблица 20 – Анализ основных экономических показателей ООО «Тольяттиавтожгут» после внедрения мероприятий.

Показатели	2022 год до мероприятий	После внедрения мероприятия	Абсолютное отклонение (+,-)	Темпы роста, %
1	2	3	4	5
Выручка (или товарооборот) В, тыс. руб.	75929	91115	15186	120,0
Себестоимость продаж тыс. руб.	36956	43608	6652	118,0
Валовая прибыль	27285	47507	20222	174,11
Управленческие расходы (УР), тыс. руб.	0	0	0	0
Коммерческие расходы (КР), тыс. руб.	11824	19370	7546	163,82
Общие затраты: себестоимость продаж (стоимость товаров по закупочным ценам) + управленческие и коммерческие расходы), тыс. руб.	53371	62978	9607	118,0
Прибыль от продаж (Пр), тыс. руб.	22558	28137	5579	124,73
Сальдо от прочей деятельности, тыс. руб.	-739	-739	-	-
Налоги на прибыль и прочие расходы, тыс. руб.	(-3916)	(-4884)	-968	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	17903	22514	4611	125,75
Основные средства (ОС), тыс. руб.	0	970	970	-
Оборотные активы (ОА), тыс. руб.	11453	13515	2062	118,0
Среднесписочная численность работающих (ЧР), чел.	7	7	-	1000
Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. руб.	3641	3915	274	107,5
Среднегодовая выработка работающих (или товарооборот на одного работающего или производительность труда), (В/ЧР), тыс. руб./чел.	10847	13016	2169	120,0
Среднегодовая заработная плата одного работающего (ФОТ/ЧР), руб./год	520,1	559,2	39,1	107,5
Среднемесячная заработная плата одного работающего (ФОТ/ЧР), руб./год	43342	46600	3258	107,5
Фондоотдача основных средств (В/ОС), руб./руб.	0	93,93	93,93	-
Оборачиваемость оборотных активов, (обороты): (В/ОА)	6,6	6,7	0,1	101,5
Рентабельность продаж (рассчитанная по прибыли от продаж), %	29,71	30,88	1,17	
Рентабельность продаж (рассчитанная по чистой прибыли), %	23,58	24,71	1,13	104,79
Рентабельность производства $(Пр / (С + УР + КР) \cdot 100\%$	42,3	44,7	2,4	105,7
Затраты на руб. выручки, $(С+УР+КР) / В$, коп.	70,3	69,1	-1,2	98,3

Себестоимость продаж растет меньшими темпами чем товарооборот за счет:

- использования скидок на цены при закупке товаров у производителей;
- повышения эффективности управления складом и повышения коэффициента его заполняемости (с учетом того, что сбоев с комплектованием заказов не будет);

– условно-постоянные расходы практически остаются на уровне прошлого года: аренда складских помещений, оборудования.

Среднемесячная заработная плата работающего увеличится на 7,5% за счет роста окладов на ожидаемый процент инфляции по стране (в 2023 году 7,5%).

С учетом премирования работников по системе КРІ (при среднем проценте премии по КРІ - 15%), средняя заработная платы увеличится на 19,8%, т.е. соотношение между темпами роста производительности труда и темпами роста средней заработной платы не нарушены.

Соотношение темпов роста основных показателей соблюдаются-формула (19):

$$T_{\text{чп.}} > T_{\text{пр}} > T_v > T_{\text{с/с}} \quad (19)$$

$$125,75\% > 124,73\% > 120,0\% > 118,0\%$$

Оценим эффективность капитальных вложений в сумме 1075 тыс. руб., направленных на улучшение сервисного обслуживания покупателей и заказчиков (без учета влияния фактора времени).

Расчет прибыльности инвестиций (коэффициент эффективности проекта – КЭП) определяется как отношение прироста чистой прибыли ($\Delta\text{ЧП}$) к сумме инвестиций (I) (20):

$$\text{КЭП} = \Delta\text{ЧП}/I \quad (20)$$

$$\text{КЭП} = (4611 \text{ тыс. руб.} / 1075 \text{ тыс. руб.}) = 4,29 \text{ руб.}$$

Если КЭП больше 1, проект считается рентабельным. Фактически на каждый рубль инвестиций получено 4,29 руб. прироста чистой прибыли, т.е. внедрение проекта выгодно для предприятия.

Срок окупаемости проекта рассчитывается как отношение суммы инвестиций к сумме прироста чистой прибыли (21).

$$\text{Ток} = \Sigma_{\text{инв}} / \Sigma_{\text{приростаЧП}} \quad (21)$$

где $\Sigma_{\text{инв}}$ – сумма инвестиций;

$\Sigma_{\text{приростаЧП}}$ – сумма прироста чистой прибыли.

$$\text{Ток} = (1075 \text{ тыс. руб.} / 4611 \text{ тыс. руб.}) \cdot 12 \text{ мес.} = 2,8 \text{ месяца}$$

Итак, в главе были предложены мероприятия по улучшению сервисного обслуживания на предприятии. Рекомендовано автоматизировать бизнес-процессы: подключить чат-бот (SaluteBot), чтоб консультировать клиентов по товарам и услугам; отправлять коммерческие предложения; отвечать на частые вопросы, помогать оформить заказ, проводить опросы, осуществлять приём заявок, сбор контактов и отзывов и др.

Также предложено установить программу для проведения анализа ассортимента методами ABC и XYZ или совмещенного ABC и XYZ-анализа, а также анализа товарных запасов; внедрить автоматизированную систему WMS, которая дает возможность обеспечить контроль за всеми единицами товарных запасов, действиями сотрудников, транспортными средствами и другими составляющими логистики.

Кроме этого, предложено повысить мотивацию персонала за счет обучения и введения премирования за счет чистой прибыли с использованием KPI. За счет внедрения мероприятий товарооборот вырастет на 20%. Общая сумма инвестиций на реализацию мероприятий равна 1075 т. р. Прибыльность инвестиций равна 4,29 руб./руб. и срок окупаемости 2,8 месяца.

Заключение

В первой главе данной работы даны авторские определения таких терминов, как «сервисное обслуживание», «логистический сервис» и появившееся в последние годы понятия «сервисная логистика», показаны причины и тенденции развития сервисного обслуживания. Для оценки качества логистического обслуживания применяют большое количество показателей, например: надежность поставки; полное время от получения заказа до поставки партии товаров; гибкость поставки; наличие запасов на складе поставщика, показатели ассортимента (широта, глубина, устойчивость и др.), возможность предоставления кредитов и др., качество, время, цена, надежность предоставления сервиса и др.

Качество сервисного обслуживания оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия. В работе даны определения понятия конкурентоспособность предприятия, приведены методы оценки конкурентоспособности предприятия, достоинства и недостатки рассмотренных методов и способы расчета показателей, оценивающих состояние конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе была дана краткая характеристика деятельности ООО «Тольяттиавтожгут». Анализ основных экономических показателей показал, что предприятие с 2018 года ежегодно увеличивает объем товарооборота, численность работающих, все виды прибыли и рентабельность продаж.

Конкурентоспособность товаров и сервисного обслуживания клиентов является определяющими факторами, влияющими на конкурентоспособность предприятия. На рынке оптовой торговли автозапчастями г. Тольятти выделены три сильных предприятия, являющихся конкурентами ООО «Тольяттиавтожгут». Независимыми экспертами проведен анализ конкурентоспособности товаров методом балльной оценки и весового коэффициента. По конкурентоспособности товаров ООО «Тольяттиавтожгут» занимает второе место после ООО «Автобриз», т.е. реализуемые автозапчасти

предприятия имеют высокую оценку и пользуются спросом у заказчиков и покупателей. Оценка сервисного обслуживания клиентов проведена по показателям, учитываемых на предприятии. Проведенный анализ показал, что все исследованные коэффициенты в 2022 году улучшились по сравнению с 2021 годом.

Анализ выполнения договорных условий с заказчиками и покупателями показал, что имеются случаи невыполнения заказов по причине отсутствия товаров в нужное время на собственном складе или на складе производителя, имеются случаи нарушения сроков поставки товаров из-за отсутствия транспорта, но имеются и нарушения со стороны персонала: ошибки в оформлении первичных документов, ошибки в подсчете количества товара, введение неверных штрих-кодов; и др.

В третьей главе данной работы предложены мероприятия по улучшению сервисного обслуживания на предприятии. Рекомендовано автоматизировать большую часть бизнес-процессов:

- подключить чат-бот (SaluteBot), который сможет «консультировать по товарам и услугам; отправлять коммерческие предложения потенциальным и постоянным покупателям и заказчикам; отвечать на частые вопросы; помогать оформить заказ; проводить опросы; осуществлять приём входящих заявок, сбор контактов и отзывов; переключать диалог на менеджера по продажам» [3]. Использование платформы Jivo позволит связаться с клиентами через чат на сайте, в соцсетях или электронную почту; подключить телефонию и обратные звонки;
- установить компьютерную программу для проведения анализа ассортимента методами ABC и XYZ или совмещенного ABC-XYZ анализа, а также анализа товарных запасов;
- внедрить автоматизированную систему WMS, которая обеспечит полный контроль за всеми единицами товарных запасов на складе предприятия и другими составляющими логистики;

- повысить трудовую мотивацию персонала за счет обучения в УЦ «ЭММенеджмент» г. Тольятти и введения премирования за счет чистой прибыли с использованием системы КРІ.

Предложенные мероприятия направлены на повышение уровня клиентского сервиса и к улучшению следующих показателей: уровень лояльности покупателей и заказчиков, коэффициент удержания клиентов, количество повторных обращений, репутация компании, приток новых покупателей за счёт повышения репутации. Как следствие, рост продаж за счёт постоянных и новых покупателей. Общая сумма инвестиций на реализацию мероприятий равна 1075 т. р. За счет предложенных мероприятий рост товарооборота составит не менее 20%. Прибыльность инвестиций равна 4,29 р./р. и срок окупаемости 2,8 месяца.

Список используемой литературы

1. Алтухова А. А. Перспективы развития российской логистики в современных условиях / А. А. Алтухова. – Текст : непосредственный // Аллея науки. – 2023. - №3 (78). – С. 205-208. – URL: <https://elibrary.ru/hgfww> (дата обращения: 22.02.2024). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
2. Андреева Л. А. Логистика / Л. А. Андреева. – Москва : Русайнс, 2016. – 271 с. – ISBN 978-5-4365-0739-2. – Текст : непосредственный
3. Аникин Б. А. Логистика производства: теория и практика / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко. – Москва : Юрайт, 2021. – 454 с. – ISBN 978-5-534-15849-6. – Текст : непосредственный.
4. Бауэрсокс Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2021. – 380 с. – ISBN 978-5-9693-0124-5. – Текст : непосредственный.
5. Будрин В. А. Методы и модели управления сервисными потоками в логистике: автореф... дис. канд. экон. наук / В. А. Будрин. – Текст : непосредственный. – Санкт-Петербург, 2012. – 20 с.
6. Бутрина Ю. В. Формирование системы показателей для измерения и оценки системы обслуживания в логистике и SCM / Ю. В. Бутрина, П. Я. Тишин. – Текст : непосредственный // Вестник Приамурского государственного университета им. Шолом Алейхема. – 2014. - №1 (14). – С. 41-45.
7. Вихлянская В. О. Оценка и пути повышения конкурентоспособности предприятия / В. О. Вихлянская, Е. А. Фадеева. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. - № 10-1 (80). – С. 78-81.
8. Гаджинский А. М. Логистика / А. М. Гаджинский. – Москва : Дашков и К, 2020. – 420 с. – ISBN 5-94798-500-4. – Текст : непосредственный.

9. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачев. – URL: <https://econ.wikireading.ru/hxsVqme3c5> (дата обращения: 20.02.2024). – Режим доступа: свободный. – Текст : электронный
10. Григорьев М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – Москва : Юрайт, 2018. – 507 с. – ISBN 978-5-534-01671-0. – Текст : непосредственный.
11. Зайнуллина Т. Г. Сервисная логистика / Т. Г. Зайнуллина. – Донецк: ДГТУ. 2021. – 26 с. – ISBN 978-5-507-47810-1. – Текст : непосредственный.
12. Информационный портал «Логистика в России». – Москва, 2024. – URL: <http://logirus.ru> (дата обращения: 22.02.2024). – Режим доступа: свободный. – Текст : электронный.
13. Логистический сервис : сайт. – Москва, 2020. – URL: <https://studentopedia.ru/logistika> (дата обращения 23.02.2024). – Режим доступа: свободный. – Текст : электронный.
14. Матрица БКГ. – Москва, 2020. – URL: www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-matricza-bkg/?ysclid=lt5utnoe89260585291#anchor-1 (дата обращения: 22.02.2024). – Режим доступа: свободный. – Текст : электронный.
15. Неруш Ю. М. Логистика / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – Москва : Юрайт, 2022. – 454 с. – ISBN 978-5-534-12456-9. – Текст : непосредственный.
16. Попов П. В. Логистика / П. В. Попов, И. Ю. Мирецкий, Р. Б. Ивуть, В. Е. Хартовский. – Москва : Инфра-М, 2021. – 272 с. – ISBN 978-5-16-012704-0. – Текст : непосредственный.
17. Позднякова М. О. Оценка конкурентоспособности предприятия: понятия, классификация, методы / М. О. Позднякова, С. О. Медведев. – Текст : непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2023. - № 5. – С. 73-80.
18. Сандитов М. Д. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М. Д. Сандитов, Н. Э. Шабыкова. – Текст : непосредственный //

Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства России. – Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. – С. 80-84.

19. Скоробогатова Т. Н. Основные понятия сервисной парадигмы в логистике / Т. Н. Скоробогатова, Е. О. Оборкина. – Текст : непосредственный // В центре экономики. – 2020. - № 1. – С. 28-32.

20. Скоробогатова Т. Н. О конкурентоспособности предприятий: логистический аспект / Т. Н. Скоробогатова, Г. Н. Ротанов. – Текст : непосредственный // В центре экономики. – 2020. - № 4. – С. 29-33.

21. Углинская В.В. Логистика / В. В. Углинская. – Рубцовск: Рубцовский индустриальный институт, 2022. – 85 с. – ISBN 978-5-8114-1064-4. – Текст : непосредственный.

22. Управление конкурентоспособностью организации. – URL: <https://www.vavilovsar.ru/files/pages/21168/14712794730.pdf> (дата обращения: 20.02.2024). – Режим доступа: свободный. – Текст : электронный.

23. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Экономика, 2021. – 504 с. – ISBN 5-282-02457-8. – Текст : непосредственный.

24. Шарафутдинова Н. С. Управление конкурентоспособностью организации / Н. С. Шарафутдинова, Р. Б. Палякин. – Москва : Русайнс, 2019. – 132 с. – ISBN 978-5-4365-9935-9. – Текст : непосредственный.

25. Эльдештейн Ю. М. Логистика / Ю. М. Эльдештейн. – Красноярск: ФГОУ ВПО «Красноярский государственный аграрный университет», 2018. – 292 с. – ISBN 978-5-9239-1350-7. – Текст : непосредственный.

Приложение А

Определения термина «Логистический сервис»

Таблица А.1 – Определения термина «Логистический сервис»

Автор	Определения термина «Логистический сервис»
Будрин В.А.	«Под логистическим сервисом понимается совокупность нематериальных логистических операций, обеспечивающих максимальное удовлетворение спроса потребителей в процессе управления материальными, финансовыми и информационными потоками наиболее оптимальным, с точки зрения затрат, способом» [5]
Баэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж.	«Логистическое обслуживание – это баланс между высококачественным обслуживанием потребителей и сопутствующими издержками» [4]
Логистический сервис	«Логистический сервис – это совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие – потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка» [13]
	«Логистический сервис – это совокупность услуг, оказываемых в процессе поставки товара потребителю, которые являются завершающим этапом продвижения материального потока по логистической цепи» [13]
Зайнулина Т.Г.	«Логистический сервис – представляет собой определенную совокупность услуг, оказываемых в процессе непосредственной поставки товаров потребителям, который является завершающим этапом продвижения материального потока по логистическим цепям» [11]
Гаджинский А.М.	«Логистический сервис «неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров» [8]
Антипина П.В.	«Логистический сервис как совокупность логистических операций, обеспечивающих связь между предприятием и потребителем в процессе материального, финансового и информационного потока по показателям качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка» [3]

Приложение Б

Показатели оценки качества логистического сервиса предприятия

Таблица Б.1 – Показатели оценки качества логистического сервиса предприятия

Показатели оценки качества сервиса	Характеристика показателей
Вероятность дефицита	Дефицит возникает, когда спрос на продукцию предприятия превышает объем доступных запасов. Общее количество случаев отсутствия востребованной продукции говорит о способности предприятия поддерживать базовый уровень обслуживания потребителей. Оценка вероятности дефицита служит отправной точкой для измерения способности предприятия удовлетворять запросы потребителей.
Норма насыщения спроса	Показатели насыщения спроса находят конкретное воплощение в целевых нормативах уровня логистического сервиса, которые устанавливаются для себя предприятием. Измерение нормы насыщения спроса предполагает оценку результатов деятельности за некоторый промежуток времени, охватывающий многочисленные заказы потребителей. Можно рассчитать норму насыщения спроса применительно к конкретному потребителю, к некоторой группе потребителей или к нужному сегменту бизнеса. Кроме того, показатели насыщения спроса можно использовать для дифференциации уровней логистического сервиса по отдельным видам продукции предприятия.
Полнота охвата заказами	Показывает, как часто складывается ситуация, когда все запасы заказаны потребителями. Это наиболее строгий критерий доступности логистического сервиса, который предполагает, что полная доступность всех запасов является стандартом обслуживания потребителей. Полнота охвата заказами определяет потенциальную частоту, с которой потребители могут получить совершенный заказ при безупречном обслуживании на предприятии.
Степень удовлетворения ожиданий потребителя по времени выполнения заказа	Показатель измеряется временем от получения заказа до его исполнения (доставки потребителю). Этот показатель следует рассматривать с позиции потребителя. В современных условиях при высоком уровне развития информационных и транспортных технологий цикл выполнения заказа может занимать несколько часов, но может длиться и несколько недель. Обычно договоры поставки ограничиваются наиболее важными категориями продуктов, и, если этой продукции не окажется в наличии именно тогда, когда нужно, это может привести к существенной потере эффективности.
Бесперебойность	Бесперебойность – это постоянное соблюдение условий поставок на протяжении длительного времени. Бесперебойность представляет собой ключевое качество логистики.
Гибкость логистического сервиса	Готовность предприятия вносить изменения в процессе выполнения заказов. Такие как: разовые изменения условий поставки; внедрение новой продукции; возврат продукции; приспособление уровня логистического сервиса к конкретным рынкам или потребителям; модификация продукции, изменения в ценообразовании, ассортименте или упаковке.
Уровень рекламаций	Уровень рекламаций позволяет предусмотреть возможность срывов и недостатков в обслуживании потребителей, а также особые действия, направленные на их исправление, что гарантирует повышение уровня сервиса.
Надежность логистического сервиса	Качество логистического сервиса зависит от надежности, то есть от способности придерживаться планового уровня логистического сервиса и функциональности обслуживания.