

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию сервисного обслуживания в логистической цепи поставок (на примере ООО «МаэстроКласс»)»

Студент

Е.О. Маштаускас

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.О. Маштаускас

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию сервисного обслуживания в логистической цепи поставок (на примере ООО МаэстроКласс)»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент, Сярдова О.М.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию логистической цепи поставок на примере ООО МаэстроКласс.

Объект исследования – ООО МаэстроКласс.

Предмет исследования – проблемы обеспечения своевременности поставок и качества поставляемой продукции.

Методы исследования – прогнозирование, статистическая обработка информации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первой главе изучены теоретические аспекты оптимизации логистической цепи. Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ эффективности логистической цепи создания ценности на примере компании МаэстроКласс, в третьей главе ВКР разработан проект сокращения продолжительности логистической цепочки по обработке заказов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что материалы выпускной квалификационной работы являются источником для изучения теоретической и практической основы логистической цепи поставок в компании по доставке продуктов.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления логистическими цепями	7
1.1 Понятие и сущность логистической цепи	7
1.2 Оптимизация сервисного обслуживания.....	11
2 Анализ логистической цепи поставок на примере компании МаэстроКласс .	16
2.1 Общая характеристика предприятия.....	16
2.2 Анализ логистической цепи создания ценности и доставки	19
3 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической цепи поставок.....	27
3.1 Совершенствование цепочки создания ценности и доставки	27
3.2 Экономическое обоснование мероприятий.....	34
Заключение	37
Список используемой литературы	40
Приложение А	44
Приложение Б.....	45

Введение

Текущие рыночные процессы в Российской Федерации представляют собой усиленную конкурентную борьбу. Требование покупателей к предлагаемым продуктам и услугам всё больше возрастает, так же усиливается влияние глобальных мировых направлений по повышению устойчивости и эффективности деятельности. Это все порождает потребность поиска компромисса между неограниченными требованиями потребителей к улучшению сервисного обслуживания и ограниченными ресурсами предприятия, что трудно достижимо без рационализации и оптимизации управленческих процессов. Значимую роль в совершенствовании эффективности и устойчивости деятельности организации в постоянно изменяющейся рыночной среде играет логистика.

Логистический подход к управлению предприятием в текущей мировой экономике вызывает повышенный интерес, так как предлагает научно обоснованные способы по управлению всеми видами материальных, финансовых, сервисных и других потоков, направленных на обеспечение намеченного уровня обслуживания потребителей при минимальных общих издержках. Обладая высоким конкурентоспособным потенциалом, логистика предлагает научный подход по оптимизации и рационализации использования всех видов ограниченных ресурсов предприятия.

Цель бакалаврской работы - разработка мероприятий по совершенствованию сервисного обслуживания в логистической цепи поставок.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы сервисного обслуживания логистической цепи поставок;
- провести анализ сервисного обслуживания логистической цепи поставок в ООО МаэстроКласс;
- предложить мероприятия по оптимизации сервисного обслуживания логистической цепи поставок в компании.

Объект исследования – ООО МаэстроКласс.

Предмет исследования – проблемы обеспечения своевременности поставок и качества поставляемой продукции.

Для написания бакалаврской работы использовались следующие категории источников:

- 1) нормативно-правовые акты
- 2) финансовая отчетность и внутренние отчеты компании ООО МаэстроКласс;
- 3) опубликованные труды, результаты исследований, теории.

Практическая значимость исследования заключается в том, что материалы бакалаврской работы могут использоваться в деятельности других предприятий.

Апробация результатов исследования производилась на материалах компании ООО МаэстроКласс.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1 Теоретические аспекты управления логистическими цепями

1.1 Понятие и сущность логистической цепи

Деятельность в области логистики является многогранной и включает в себя процессы управления транспортным и складским комплексом, запасами материальных ценностей, кадровыми ресурсами, информационными системами и коммерческой деятельностью в целом [30; с.142]. При помощи логистики определяются принципы управления организацией. В частности, обеспечивается взаимодействие функциональных подразделений компании, связанных с прохождением потоков товарных ценностей от поставщиков до склада, от склада до потребителя. Логистика отвечает за процесс планирования, сбыта и контроля потока и хранения резервов (материально-технические ресурсы, производственные запасы) [26, с.87].

Основными вопросами, которые решает логистика, выступают:

- обеспечение материальными ресурсами; выбор поставщика; расчет оптимальных объемов, структуры и ритмичности поставок; проведение оценки эффективности взаимодействия с поставщиками;
- планирование, контроль, управление транспортировкой и складированием.
- выбор транспортной организации, приобретение собственных складских помещений или их аренда;
- организация приемки ценностей и проверка их качества;
- обеспечение внутрифирменной переработки материальных ресурсов;
- обеспечение транспортировки готового продукта до потребителей в соответствии с его интересами и потребностями;
- обеспечение передачи, хранения и обработки соответствующих информационных данных [11, с.68].

Логистика, как наука, координирует такие функциональные области работы предприятия, как сфера снабжения, производства и сбыта. Сфера снабжения обеспечивает предприятие всеми необходимыми материальными ресурсами;

производственная сфера нацелена на организацию производственного процесса, который обеспечивает своевременное доведение произведенных продуктов до потребителя, ее задачей является преобразование материального потока в рамках технологического процесса; сфера сбытовой логистики решает задачи передачи материального потока конечному потребителю напрямую либо через посредников. Помимо этого, различают еще две сферы логистики – информационную и транспортную, они обеспечивают стабильное функционирование снабжения, производства и сбыта, поэтому каждый из этих двух видов логистики встречается в основных трех элементах[24; с.83].

В качестве объекта исследования логистики выступает то, что может быть индивидуально охарактеризовано и изучено специалистом в области логистики, к примеру, потоки материальных ресурсов, потоковые процессы в форме выполнения заказов клиентов, процесс прохождения товаров по цепочке поставок. В качестве предмета исследования логистики выступает деятельность специалистов в области логистики, связанная с управлением, планированием, организацией, контролем, регулированием, учетом и процессом перемещения товаров и услуг.

Логистическая цепь – это линейно упорядоченное множество участников, которые осуществляют операции по доведению внешнего материального потока от одного звена к другому[21; с.84].

Исследование и построение логистических цепей, имеют большое практическое значение, по причине отсутствия синхронности сопутствующих и основных потоков, так же причина в том, что движение сырья или готовой продукции, материальных ресурсов, зачастую не совпадает с потоками информации и денежными средствами.

Логистическая система может состоять из прямых связей и иметь более разветвленную сеть. В более сложных случаях в условиях функционирования эшелонных систем данная цепь может иметь древовидную структуру или вид ориентированного графа с циклами (гибкая логистическая система) (примеры логистических цепей представлены в Приложении А).

Логистические системы разделяются в зависимости от их вида, так, например, логистическая система имеющая прямые связи представляет собой материалопоток, который доставляется до потребителя без участия посредников; эшелонные, или другими словами многоуровневые логистические системы, представляют собой движение материального потока до потребителя с причастностью одного или более посредников; гибкие логистические системы осуществляются с применением совокупного взаимодействия прямых и эшелонных логистических систем, то есть как с посредниками, так и без них [28; с.32].

Логистические операции представляют собой процесс погрузки, упаковки, комплектирования, оформления товаросопроводительной документации и отслеживания товара до доставки заказчику. Логистические цепи являются частью логистической системы. Сами логистические цепи состоят из логистических звеньев. Логистическая цепь состоит из множества упорядоченных лиц юридических или физических, которые осуществляют логистические операции по снабжению потребителя определенной продукцией[5; с.21].

Сами логистические цепи состоят из поставщиков материальных ресурсов; распределительных центров, грузовых терминалов и складов хранения продукции на всех этапах товародвижения, то есть закупки продукции, её производства, физического распределения, отправки готовой продукции; производства товаров; различных посредников транспортно-экспедиторских компаний, также таможенных органов или самих потребляющих материальных ресурсов. Логистическая цепь, является частью сервисного обслуживания, участвует в переработке и утиле отходов и гарантирует надежность на надлежащих уровнях функционирования [31; с.32].

Потоки материальных ценностей связывают также различные компании. Цель логистики заключается в создании возможностей для роста эффективности производственной и торговой деятельности, и сокращении уровня общих издержек. Цель можно считать достигнутой, если нужная продукция должного качества была доставлена с требуемым уровнем расходов потребителю в

необходимых объемах, в установленный период времени и установленное место [13, с.31].

Метод достижения цели заключается в исключении операций организационной и функциональной направленности, не принимающих участие в формировании добавочной ценности для потребителей. Другими словами, все то, что не несет пользы потребителям и, соответственно, доходов компании, можно назвать лишним звеном. Управление потоками материальных ценностей решает следующие задачи:

- прогнозирование спроса и объемов производства, а также объема транспортировки;
- выявление рациональных объемов и каналов доставки;
- складирование, упаковка, хранение и др. [12]

Решение данных задач обусловлено тем, что в процессе формирования материального потока участвуют различные хозяйствующие субъекты: производитель, оптовая компания, розничная компания, транспортная компания и др. Ключевым звеном в данной логистической цепи выступают [27, с.67]:

- транспортные компании общей направленности, компании, занимающиеся транспортно-экспедиционной деятельностью;
- компании, занимающиеся оптовой торговлей и осуществляющие логистические операции с товарными ценностями;
- коммерческо-посреднические фирмы, не взаимодействующие с товарными ценностями, но оказывающие услуги, связанные с организацией оптового оборота;
- предприятия-производители, склады материалов и готовой продукции которых отвечают за выполнение разнообразных логистических операций [19; с.160].

Силами данных хозяйствующих субъектов происходит формирование материальных потоков, непосредственное осуществление и контроль процессов перемещения товарных потоков. Каждый из указанных субъектов специализируется на выполнении определенного типа логистических функций.

Логистическая функция представляет собой укрупненную группу логистических операций, цель которых заключается в реализации задач логистической системы [14, с.69]. Под логистическими операциями понимают любые операции, связанные с материальными предметами и продуктами трудовой деятельности в сферах производства и обращения, за исключением технологических операций, связанных с производством материальных ценностей.

Таким образом, логистика является частью экономической науки и областью деятельности, предмет которой заключается в организации и регулировании процессов продвижения товаров от производителя к потребителю.

1.2 Оптимизация сервисного обслуживания

На данный момент в разных отраслях экономики существует и растет с каждым годом значительное количество компаний. Практически каждая фирма оказывает услуги, в той или иной степени. Поэтому все большее количество людей занято работой в сфере услуг. И каждый человек имеет постоянную связь с услугами, получая их или оказывая [20; с.31].

Функционирование сервисных компаний содержит разнообразные процессы, определяемые в первую очередь характером торгового предприятия и технологией данного вида коммерции. К данным процессам в сервисном обслуживании можно отнести: зондирование спроса потребителей внешнего и внутреннего рынка; приобретение товаров, их транспортировка, хранение и продажа продукции; обеспечение в информационной и административно-хозяйственной сферах. Из перечисленных сервисных бизнес процессов можно выделить основные:

- закупка;
- транспортировка;
- хранение;
- реализация товаров, работ, услуг [25; с.93].

В торговых предприятиях основой товарного движения является технологический процесс, имеющий тесную взаимосвязь с логистикой продукции

и продолжением производства в сфере обращения. К нему относятся - приобретение и транспортировка товаров, погрузочно-разгрузочные работы, содержание товаров, комплектовка торгового ассортимента, фасовка, сортировка и подготовка продукции к продаже[18; с.21].

Сервис – это система обслуживания, которая позволяет клиенту выбирать самый подходящий вариант для себя, приобретения и потребления того или иного товара [1]. Сфера обслуживания неразделима с процессом продажи и включает в себя комплекс услуг, оказываемых в процессе покупки, заказа, поставки и обслуживания продукции [17]. Этот комплекс неразрывно связан с таким понятием как сервисная логистика, которая сегодня считается неотъемлемой частью любого бизнеса.

Логистикой - это многоступенчатый процесс, в котором большое внимание уделяется управлению информационными и материальными потоками на производстве. Он необходим для грамотного распределения сырья и готового товара и изучающий оптимизацию потоков услуг, которые предоставляются предприятиями потребителям продукции, партнерами по логистической цепи друг другу и внутри фирмы [34].

В сервисной логистике выделяют такие концепции сервиса, как [4]:

1. Базовый сервис – представляет обслуживание, обеспечиваемое компанией всем клиентам[33; с.72]. Когда в фирму поступает заказ от потребителя, то последний должен получить обслуживание на установленном базовом уровне, или обслуживание на повышенном уровне с соответствующей доплатой.

2. Уровень обслуживания, способствующий деловым успехам партнеров. Компании и клиенты вместе задают уровень качества к предоставлению обслуживания.

3. Концепция полного удовлетворения – заключается в избирательном обслуживании потребителей, которые приносят серьезную прибыль компании[15; с.83].

Достижение данного уровня сервиса соединяет партнеров в тесную связь и зависимость [22]. Службы логистики решают такие основные задачи, как,

предоставление достойного уровня обслуживания клиентов и закупка сырья нужного для производства. Обеспечить надежное хранение и грамотно выстроенное перемещение товарных ценностей может опытный менеджер по логистике, который организывает на складе слаженную работу всех складских комплексов и терминалов.

В обязанности менеджера-логиста входит определение порядка размещения и хранения товара, а также формирование четкой схемы обработки материальных и товарных ценностей. Виды работ в области логистического сервиса делятся на три группы:

1. Предпродажные работы, включающие в основном планирование уровня логистического сервиса.

2. Работы, которые осуществляются в процессе продажи товаров (подбор ассортимента, формирование и упаковка, грузов; сокращение сроков доставки; предоставление информации о прохождении грузов) [32; с.21].

3. Послепродажные услуги, заключающиеся в обслуживании по гарантии [6].

Созданный перечень реализованных товаров, четко показывает список качественных товаров, демонстрирует постоянный брак и дает предложения по исправлению того или иного брака и улучшению товара в целом. Весь список послепродажных услуг осуществляется специализированными сервисными логистическими службами.

Раньше главное внимание в логистике занимало обслуживание в процессе перемещения потоков от производителя до торговой точки. На данном этапе роль сервиса крайне важна. Солидная организация, оказывающая эффективное сервисное обслуживание обязана охватывать всю логистическую цепь, образуя при этом гармоничное взаимодействие между ее звеньями[16; с.43].

Важная роль в цепи сервисных логистических операций принадлежит транспортному подразделению, выполняющему функции транспортировки и экспедиции товаров. Выделяя функций в рамках логистики для торговой организации важно, чтобы каждая функция была однородной с точки зрения трудоемкости и количества процессов.

Следовательно, управление сервисной логистикой решает проблемы формирования логистической системы сервисной сети, осуществляя выбор оптимальных организационных структур службы логистики сервисного предприятия, регламентируя права и обязанности персонала такой службы; осуществляет планирование и контроль организации закупочной логистики; контролирует движение товарного потока путем выбора форм и методов товародвижения, введения эффективной системы управления запасами, организации логистической информационной системы; а также контролирует и оптимизирует логистические расходы [29; с.15].

В зависимости от экономической сферы деятельности предприятия определяется уровень внимания, уделяемый логистической организации и определению ее места в организационной структуре предприятия.

Организуя процесс товародвижения, применяя при этом логистический подход, можно значительно увеличить уровень реализации продукции и товарообращения. Предприятия, занимающиеся деятельностью, которая связана с реализацией потребительских товаров, должны решать проблемы по оптимизации уровня запасов. Для дальнейшей реализации важно грамотно сформировать запасы и закупить товары в нужном количестве, так как этот процесс очень затратный и может составлять 25% от общих издержек обращения[9; с.33].

Применяя методы логистической организации товародвижения можно сократить долю этих издержек на 5 -10%, при помощи систематизации товародвижения. Использование в работе фирмы системы периодического анализа (система формирования запасов с фиксированным интервалом времени между заказами, система управления запасами с фиксированным размером заказа, система расчета оптимального размера заказа) можно сократить переменные, а также постоянные издержки.

Оптимизируя уровень запасов, можно повлиять на постоянные издержки (содержание складских и производственных площадей, транспортные расходы и др.) и значительно сократить их. Так же будет наблюдаться системное сокращение издержек при формировании логистических систем товародвижения, в которые

входят производители, распределительные центры, транспортные организации, складские терминалы. Оптимизация движения материальных потоков будет эффективно снижаться на общей экономической деятельности всей системы товародвижения[7; с.61].

Формируя товародвижение применяя логистический подход можно организовать сквозное прохождение материальных потоков через звенья логистической системы от производителя до конечного потребителя. Слияние всех звеньев логистической системы является гарантом хорошего результата, так как каждое звено информировано о том, какой товар в каком объеме, в какой промежуток времени необходим для последующего его продвижения[23; с.98]. Мерой эффективности системы товародвижения служит отношение затрат фирмы к ее результатам.

По итогу сокращение издержек может носить эффект масштаба, в общей организации товародвижения от производителя, посредников до предприятий розничной торговли. Вследствие чего будут сокращаться процессы товарообращения, будет увеличиваться количество произведенных и проданных товаров, а наценка на произведенные товары готовые к продаже будет минимизирована. За счет снижения цены, повышения оборачиваемости, гибкости, понимания потребностей потребителей данный метод позволяет элементам системы товарообращения (производителю, посреднику, предприятию розничной торговли), быть более конкурентоспособными[3; с.147].

Таким образом, даже при качественном сервисе могут неизбежно возникнуть ошибки в процессе предоставления обслуживания. Очень удобно то, что большинство ошибок можно исправить по мере их выявления. Это свойство способствует повышению лояльности к компании со стороны клиентов [8].

Проанализировав все принципы и задачи логистического сервиса можно сделать вывод о том, что обслуживание клиентов в процессе оказания услуг, чаще всего является решающим средством улучшения конкурентных позиций на товарном рынке.

2 Анализ логистической цепи поставок на примере компании МаэстроКласс

2.1 Общая характеристика предприятия

Компания МаэстроКласс существует на российском рынке с 2004 года и является поставщиком продуктов питания в Москве, Московской области и других регионах Российской Федерации.

С 2006 года компания открыла направление замороженных продуктов при использовании технологии шоковой заморозки, которая позволяет сохранять продукт в исходном состоянии длительное время.

С 2009 года развивает направление по установке и обслуживанию торговых автоматов, реализуя продукты питания собственного производства и горячих напитков из зернового кофе. Компания осуществляет бесплатную доставку по Москве и области на собственном брендированном автотранспорте, оборудованном специализированными холодильными установками.

Компания «МаэстроКласс» устанавливает торговые автоматы и реализует через них продукцию собственного производства (сэндвичи, гамбургеры, шаурму, бутерброды, салаты, вторые блюда, пиццу, вкуснейшую выпечку), а также классический ассортимент: соки, минеральная вода, кондитерские изделия, шоколад и горячие напитки.

Юридический адрес компании: 109316, г. Москва, ул. Талалихина, д. 41, стр. 43.

Организационная структура компании представлена на рисунке 2.1.

Генеральный директор координирует деятельность всех служб предприятия, разрабатывает стратегии развития, осуществляет контроль за соблюдением налогового, бухгалтерского, трудового и иного законодательства.

Коммерческий директор организует работу таких служб, как отдел продаж, отдел сбыта, отдел маркетинга и отдел рекламы и ПР. В его главную обязанность входит налаживание контактов по поставке товаров и распределение их по фирменным магазинам.

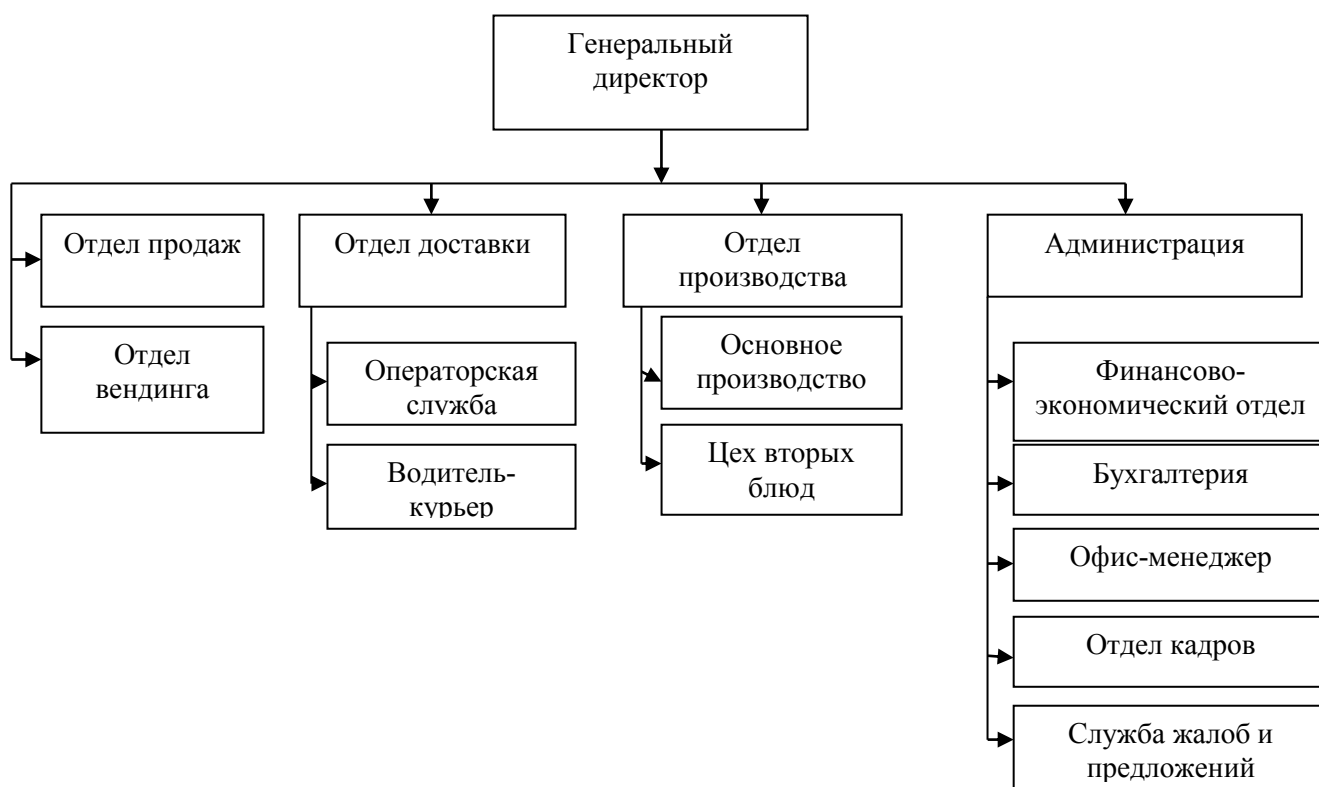


Рисунок 2.1 - Организационная структура МаэстроКласс

Финансовый отдел включает в себя бухгалтерию и финансовое обеспечение. Отдел кадров производит учет персонала. Отдел логистики осуществляет бесперебойные поставки от снабжающей компании до клиента.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.

Таким образом, выручка предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 1 008 тыс. руб. При этом, себестоимость продаж снизилась на 11 375 тыс. руб. Отсюда следует, что предприятие сократило издержки почти в два раза, что положительно повлияло на сумму валовой прибыли. Так, сумма валовой прибыли в 2017 году увеличилась на 10 367 тыс. руб. и составила 110 526 тыс. руб.

Чистая прибыль организации по годам увеличивается, так в 2017 году по сравнению с 2016 годом данный показатель увеличился на 86 тыс. руб. и составил 13 734 тыс. руб.

Таблица 2.1 – Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности компании МаэстроКласс за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс.изм. (+,-)	Темп роста, %	Абс.изм. (+,-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	147 895	172 766	171 758	24 871	116,8	-1 008	99,4
2. Себестоимость продаж	137 253	72 607	61 232	-64 646	52,9	-11 375	84,3
3. Валовая прибыль (убыток)	10 642	100 159	110 526	89 517	941,2	10 367	110,4
4. Коммерческие расходы	0	14 635	16 032	14 635	X	1 397	109,5
5. Управленческие расходы	0	68 465	77 327	68 465	X	8 862	112,9
6. Прибыль (убыток) от продаж	10 642	17 059	17 167	6 417	160,3	108	100,6
7. Налог на прибыль	2 128	3 412	3 433	1 283	160,3	22	100,6
8. Чистая прибыль (убыток)	8 514	13 647	13 734	5 134	160,3	86	100,6
9 Основные средства, тыс. руб.	328690	339273	337426	10 583	103,2	-1 847	99,5
10. Оборотные активы, тыс. руб.	175 590	204 053	200 819	28 463	116,2	-3 234	98,4
11 Численность ППП, чел.	27	29	28	2	107,4	-1	96,6
12 Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс.	19960	22 691	23 037	2 731	113,7	346	101,5
13 Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр.1/стр.11)	5477,6	5957,4	6134,2	480	108,8	177	103,0
14 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр.12/стр.13)	739,3	782,4	822,8	43	105,8	40	105,2
15 Фондоотдача (стр1/стр9)	0,4	0,5	0,5	0	113,2	0	100,0
16 Оборачиваемость активов, раз (стр.1/стр.10)	0,8	0,8	0,9	0	100,5	0	101,0
17 Рентабельность продаж, % (стр.6/стр.1*100)	7,2	9,9	10,0	3	137,2	0	101,2
18 Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	7,8	11,0	11,1	3	141,3	0	101,4
19 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*1 00 коп.)	92,8	90,1	90,0	-3	97,1	0	99,9

Все это указывает на стабильную работу предприятия за последние 3 года.

2.2 Анализ логистической цепи создания ценности и доставки

Система управления логистической системой в компании МаэстроКласс состоит из следующих уровней:

- Организация технологического процесса;
- Контроль качества поступающей продукции, сырья, материалов и товаров;
- Управление оборачиваемостью товарных запасов;
- Контроль качества на этапе производства;
- Контроль качества на этапе доставки и постобслуживания.

Основными принципами организации технологических и торговых процессов являются:

- Обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров.

- Предложение качественной продукции, значительная экономия времени заказчиков, быстрота выполнения заказа.

- Достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товарных запасов, экономии труда, подъемом роста его производительности, снижения издержек производства и обращения.

После приемки продукция хранится на складе; необходимое количество сырья, материалов и полуфабрикатов поступает в производство, согласно технологии выполнения, тех или иных изделий, а остальная часть хранится в складских помещениях согласно технологии хранения.

Подготовленное сырье и материалы перемещаются в отдел производства.

Схема функционирования системы управления торгово-технологического процесса в компании представлена на рисунке 2.2.

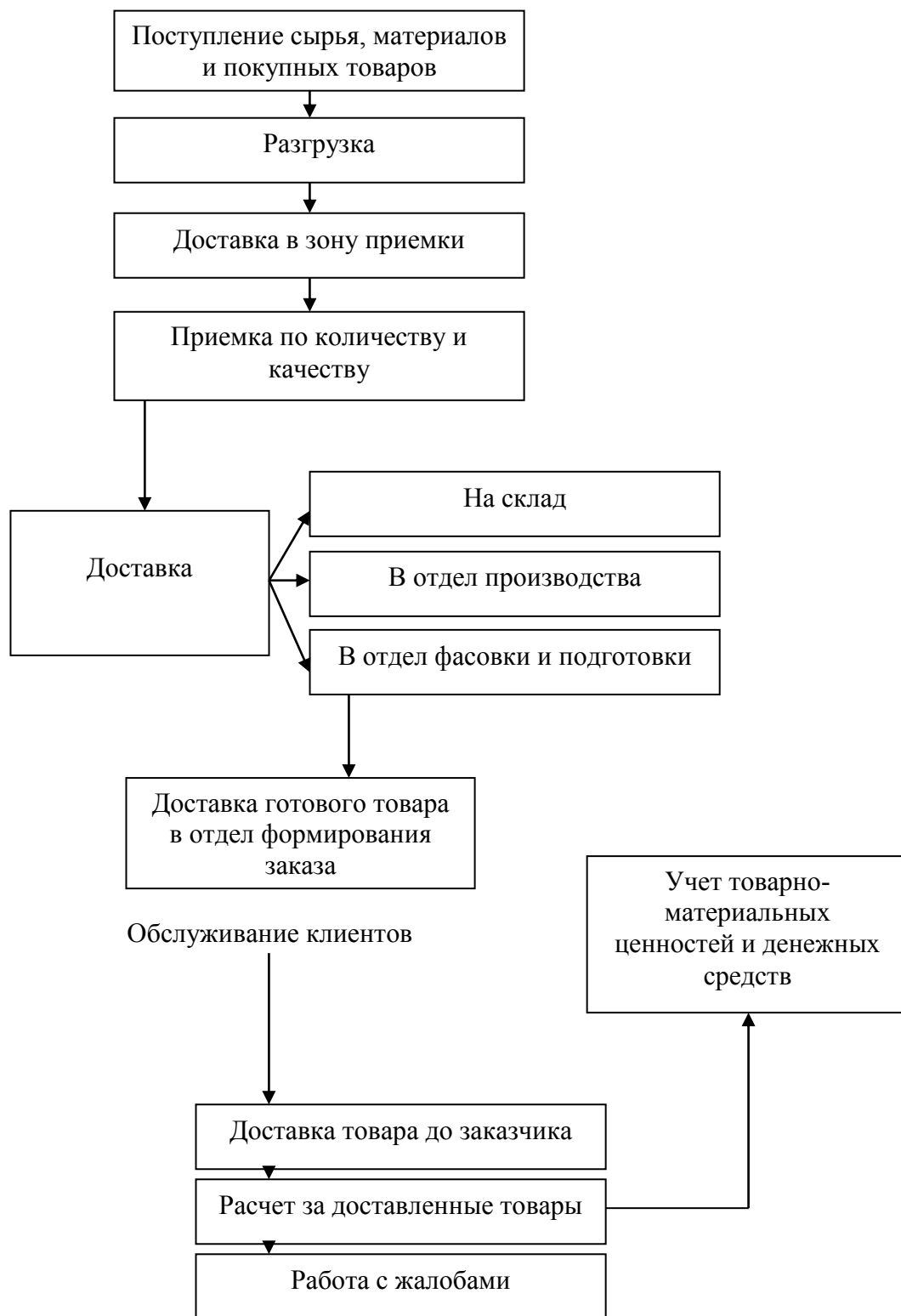


Рисунок 2.2 - Организация торгового и технологического процессов в
МаэстроКласс

Таким образом, организация торгово-технологического процесса в компании способствует наиболее эффективному доведению товара в широком ассортименте надлежащего качества до заказчика с наименьшими затратами труда и времени при

высоком уровне обслуживания. Качество обслуживания определяется минимальным временем, затраченным на приобретение товаров, удобством и комфортом обслуживания, экономической эффективностью работы цепочки «прием – изготовление – доставка».

Определение потребности в материалах является одной из наиболее важных производственных задач в компании, так как существует огромное количество факторов, влияющих на их потребность. К ним можно отнести и колебания спроса на уже готовую продукцию, вложение большого количества капитала и риск уменьшения его оборота, возможный износ и не ликвидность лишнего количества запасов, и т.д.

Ведение документооборота процесс довольно трудоёмкий. Основная документация должна содержать необходимые аспекты, дающие гарантии не только потребителю продукции, но и поставщику. Одним из основных документов, используемых на предприятии, является договор, в котором четко прописываются права и обязанности сторон, ответственность за нарушение заключённых условий поставки, порядок и сроки расчётов и т.д.

Для поддержания конкурентоспособности, в компании на высоком уровне организована система документооборота. Каждая операция сопровождается формированием первичной документации. Однако установлено, что в договорах с некоторыми поставщиками не предусмотрены штрафные санкции за доставку товаров в неполном объеме или срывы сроков, что часто приводит к недостатку сырья и материалов на складе для выполнения заказов клиентов. Данный факт негативно влияет на конкурентоспособность компании, и клиенты удовлетворяют свой спрос у конкурентов.

Проведем расчет стоимости логистической цепи по организации торгового и технологического процессов в МаэстроКласс (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Расчет стоимости логистической цепи по организации торгового и технологического процессов в МаэстроКласс

Этап цепи	Исполнитель	Почасовой размер оплаты труда, руб.	оплата за 1 час	Длительность, час.	Стоимость этапов, руб. $5=3*4$	Накладные расходы -500%	Всего расходов, в, день	Всего расходов, месяц
Формирование заявки и отправка поставщику	Начальник отдела производства	50000/22/8	284,09	2	568,18	2840,90	3409,08	74999,8
Разгрузка	Водитель	25000/22/8	142,05	0,5	71,03	355,13	426,15	9375,3
Доставка до места приемки	Водитель	25000/22/8	142,05	0,5	71,03	355,13	426,15	9375,3
Получение товаров по качеству и количеству	Начальник отдела производства	50000/22/8	284,09	1	284,09	1420,45	1704,54	37499,9
Доставка на склад	Водитель	25000/22/8	142,05	0,5	71,03	355,13	426,15	9375,3
Доставка в отдел производства	Водитель	25000/22/9	142,05	0,2	28,41	142,05	170,46	3750,1
Доставка в отдел фасовки	Помощник повара	35000/15/10	233,33	0,2	46,67	233,33	280,00	4199,9
Доставка в отдел формирования заказа	Фасовщик	20000/15/10	133,33	0,1	13,33	66,67	80,00	1200,0
Доставка до заказчика	Водитель-курьер	30000/15/10	200,00	8	1600,00	8000,00	9600,00	144000,0
Учет	Бухгалтер	40000/22/8	227,27	0,1	22,73	113,64	136,36	3000,0
Итого								296775,5

Таким образом, компания ежемесячно тратит на организацию торгового и технологического процесса 296775,5 руб.

Можно выделить следующие факторы, снижающие эффективность логистической цепи:

В первую очередь стоит отметить, что в компании нет отдела закупок, закупочной деятельностью занимается начальник отдела производства, который так же и формирует потребность в товарных запасах. Это отвлекает его от основной деятельности. Кроме того, существуют следующие проблемы:

- Длительность разгрузочных работ полученных товаров;
- Длительность работ по доставке в отделы после получения ТМЦ;
- Повторение работ по доставке.

Фактически, нередко, товары после приемки лежат в отделе приемки, пока водитель не освободится от своей основной работы.

Таким образом, данные логистической цепи нужно оптимизировать путем внедрения отдела поддержки закупок, продаж и реализации проектов.

Проведем анализ цепочки создания ценности.

Конкурентоспособность предприятия по доставке готовой еды оценивается следующими критериями:

- время обработки заказа;
- бесперебойная работа программного обеспечения;
- спрос;
- реклама;
- объем продаж [10; с.11].

Все эти критерии взаимосвязаны между собой, и выполнение одного условия способствует выполнению остальных. Например, спрос формирует качественная реклама, так же от рекламы зависит объем продаж и выручка. При этом организация для полного удовлетворения сформировавшегося спроса и возможности окупить затраты на рекламу должна быстро и гибко реагировать во время обработки заказа: от поступления до передачи и оплаты. Качественная и быстрая обработка заказа зависит от работы персонала и программного обеспечения.

Логистическую цепочку организации можно разделить на следующие этапы:

1 этап: прием заказа в колл-центре или через почту; регистрация заказа оператором 1С, отправка заказа в производственный отдел (1 день).

2 этап: формирование количества заказов, готовка, отправка готового заказа на склад (до 24:00 следующего дня).

3 этап: комплектация товара по маршрутам (в тот же день).

4 этап: сверка товаров и доставка (на следующий день).

Иногда происходят срывы в доставке заказов в связи с не полной комплектацией. После этого из торговой точки поступает звонок в колл-центр для уточнения заказа и весь круг цепочки повторяется.

5 этап: сдача водителем документов и выручки в кассу. В случае ошибки или возврата он исправляет ошибки или составляет соответствующий акт.

6 этап: передача документов в бухгалтерию для дальнейшего учета.

Далее рассмотрим логистическую цепочку снабжения организации продуктами: менеджер по снабжению проводит анализ цен и качества товаров различных поставщиков, после этого заключает договоры о поставке товаров.

Продукты поступают в отдел снабжения от различных поставщиков, технолог принимает товары по количеству и качеству, сверяя фактическое наличие с данными в документах (накладные, счета-фактуры). После приемки документы передаются в бухгалтерию для дальнейшей обработки. Рассмотрим все эти процедуры в компании МаэстроКласс на схеме (рисунок 2. 3).

Больше всего времени в процессе обработки заказа занимает приготовление в производственной службе; также много времени занимает прохождение заказа через отдел продаж в отдел доставки. Для сокращения времени обработки следует объединить отдел продаж с отделом доставки – это позволит сэкономить время. Так же следует принять меры для сокращения приготовления заказа в отделе производства, это можно достичь путем:

- закупки оборудования;
- расширения штата поваров;
- объединения цехов в один большой.

Как видно из рисунка, процесс обработки заказа достаточно эффективный, однако процесс документальной обработки заявок, поступающих в произвольной форме, занимает больше времени, кроме того, в компании не применяется специальная программа, оператор вручную формирует все документы. Это чревато следующими проблемами:

- «потеря» заказа;
- длительность и трудоемкость;
- ошибки в формировании себестоимости и продажной цены;
- ошибки в адресах.

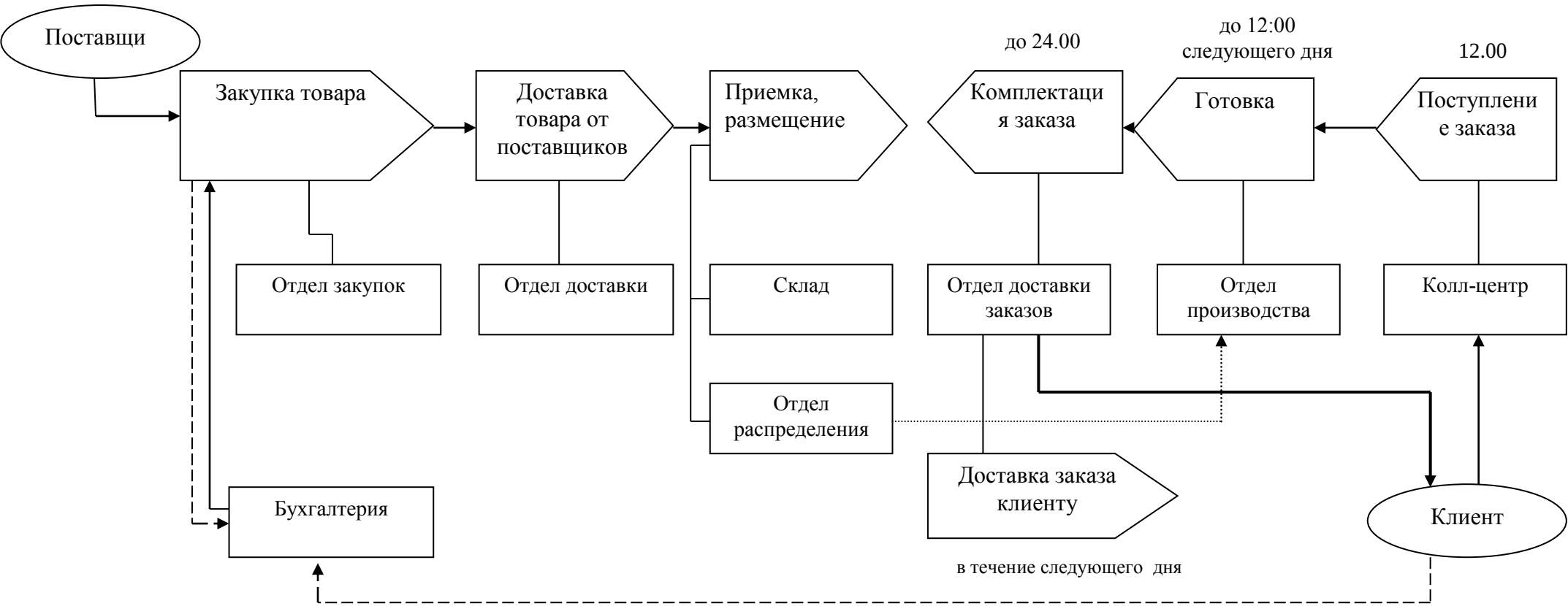


Рисунок 2.3 – Цепочка создания ценности

Проведем анализ стоимости логистической цепи на предприятии (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Расчет стоимости логистической цепи компании

Этап	Ответственный за исполнение	Месячный оклад/рабочих дней/часов	оплата за 1 час	Длительность, час.	Стоимость этапов, руб. $5=3*4$	Накладные расходы -500%	Всего расходов
Анализ потребностей клиента	Маркетолог	42000/22/8	238,64	8	1909,12	9545,60	11454,72
Закупка покупных товаров	Начальник отдела продаж	53000/22/8	301,14	24	7227,36	36136,80	43364,16
Поставка на склад	Водитель	29000/22/8	164,77	160	26363,20	131816,00	158179,20
Хранение на складе	Кладовщик	30000/22/8	170,45	200	34090,00	170450,00	204540,00
Получение заявки	Менеджер по продажам	32000/30/10	106,67	25	2666,75	13333,75	16000,50
Изготовление заказа	Повар	30000/30/12	83,33	8	666,64	3333,20	3999,84
Комплектация заказов	Комплектовщик	27000/30/12	75	1	75,00	375,00	450,00
Доставка заказа клиенту	Курьер	25000/30/10	83,33	8	666,64	3333,20	3999,84
Всего					73664,71	368323,6	441988,26

Таким образом, стоимость логистической цепи за месяц составляет 441988,26 руб.

Для совершенствования логистической цепи поставок необходимо сократить время обработки заказа с момента получения до доставки клиенту. На данный момент это занимает 2 дня. Заказ начинает готовиться только на следующий день после поступления в колл-центр, комплектуется до конца рабочего дня и отправляется клиенту лишь на следующий день.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию логистической цепи поставок

3.1 Совершенствование цепочки создания ценности и доставки

Исходя из достигнутого уровня эффективности, автором предлагается определять резервы роста эффективности логистической цепи – то есть тот объем финансовых, временных, материальных, кадровых резервов, который позволит предприятию достичь максимально возможного уровня эффективности логистической цепи с учетом стратегических целей, поставленных предприятием, эталонных показателей деятельности, выявленных при бенчмаркинге, а также неиспользуемого потенциала предприятия.

Использование данной схемы отображения эффективности логистической цепи позволяет проводить межфирменное сопоставление показателей, наглядно отражающее использование компаниями своих возможностей, что делает представленную схему действенным методом выявления более конкурентоспособного предприятия с лучшим уровнем стратегического развития. Предложенная методика совмещает качественный и количественный анализ, что позволяет определить эффективность каждой логистической цепочки в любом его аспекте, что, в свою очередь, помогает наиболее точно определить уровень стратегического развития предприятия. Любое мероприятие, направленное на укрепление эффективности логистической цепи, должно базироваться на определенном ранге и эффективности в целях обеспечения достижения стратегических целей и задач [2; с.68].

Для повышения конкурентоспособности компании «МаэстроКласс» необходимо улучшить эффективность управления логистической сетью по получению, подготовке и доставке заказов до клиента.

Для повышения конкурентоспособности компании «МаэстроКласс» предлагаются следующие мероприятия:

Мероприятие №1. Покупка и установка программного обеспечения «Frontpad».

Программное обеспечение компании морально и технически устарело. Программа «Frontpad» работает через окно интернет-браузера. Сотрудники могут входить в программу из разных мест, с компьютеров, планшетов и телефонов. Это позволяет работать и контролировать дистанционно.

На рисунке 3.1 представлена цепочка работы программного обеспечения.



Рисунок 3.1 – Цепочка работы нового программного обеспечения

Рассмотрим эффект от внедрения программного обеспечения:

1) Включение в логистическую цепь функций, обеспечивающих формирование первичных данных, необходимых для вычисления ключевых показателей деятельности. Порядок улучшения логистической цепи представлен на рисунке 3.2.

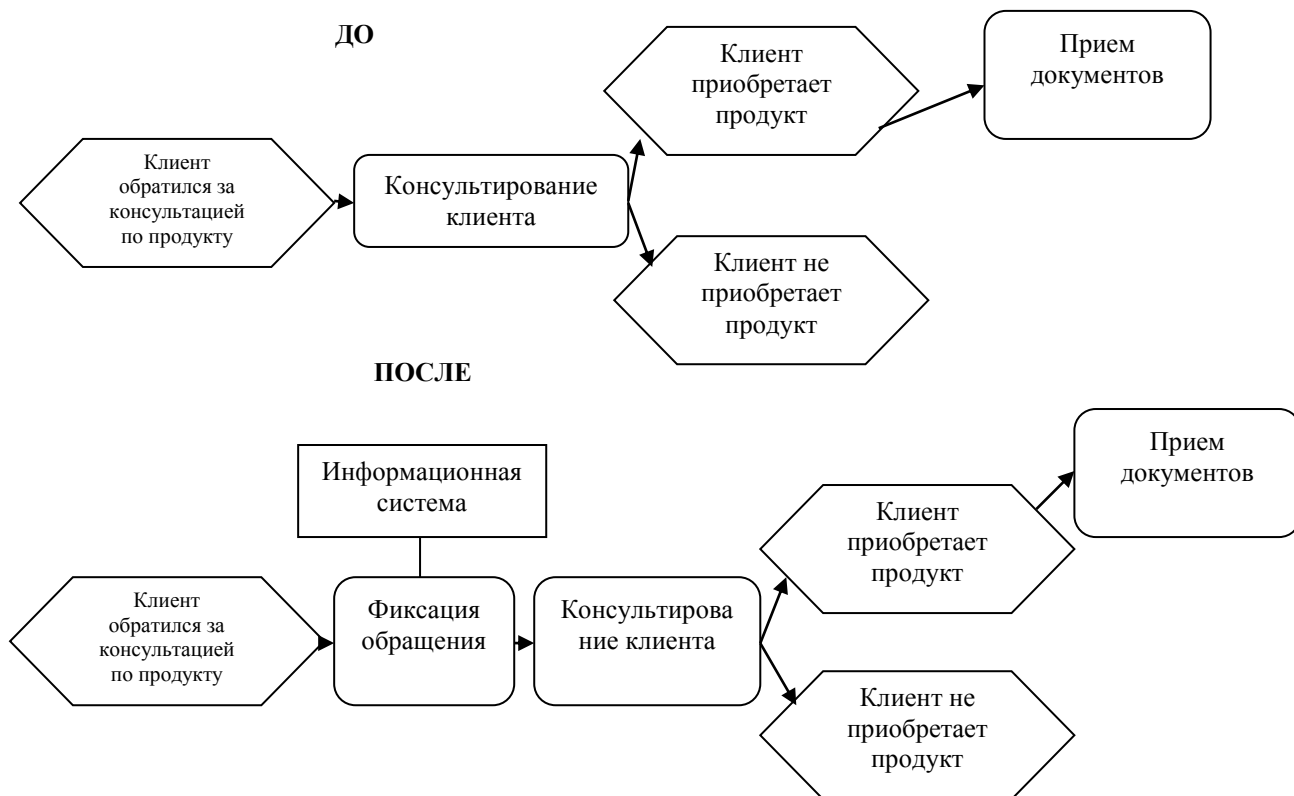


Рисунок 3.2 – Включение дополнительных функций в управление логистической цепочкой

2) Оптимизация количества функций контроля (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Порядок оптимизации контрольных функций путем автоматизации сверки данных

3) Сокращение времени логистической цепи за счет исключения избыточных и дублирующих функций, распараллеливания работ (рисунок 3.4).

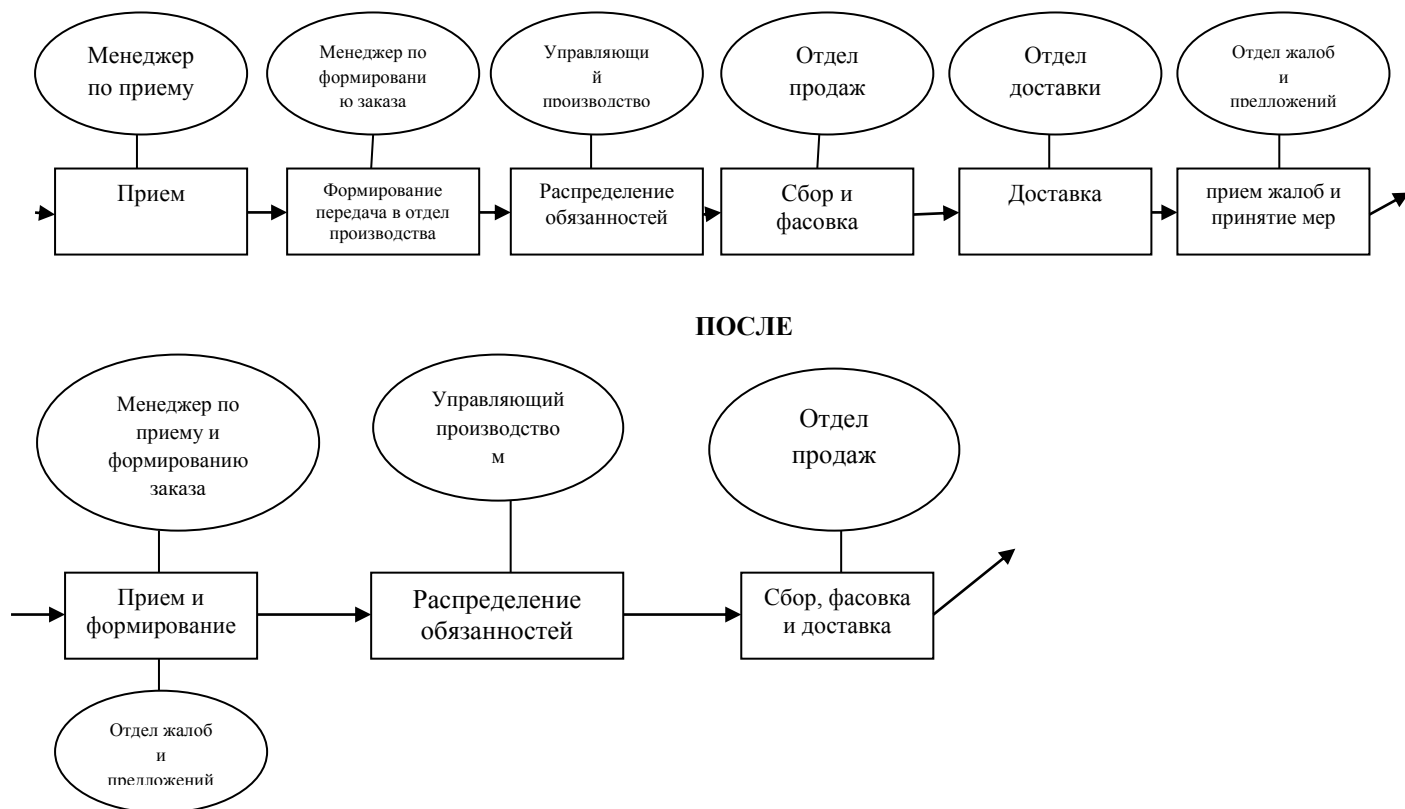


Рисунок 3.4 – Исключение избыточных и дублирующих функций

Внедрение программного обеспечения позволит сократить 2 штатные единицы и время на обработку заказов. От сокращения 2 штатных единиц в части у предприятия уменьшатся расходы на содержание персонала, которые входят в сумму себестоимости:

средняя зарплата 1-го работника в год – 822800 руб.

Экономия - $822800 \cdot 2$ (штатные ед.) = 1645500 руб.

Изменение себестоимости - $61232000 - 1645500 = 59586500$ руб.

При этом сокращение времени на обработку заказов позволит увеличить выручку от продаж на 2%.

Мероприятие №2 Установка дополнительного оборудования по обработке мяса.

Наибольшим спросом среди продукции пользуются полуфабрикаты из мяса. Поэтому рекомендуется установка дополнительного оборудования для обработки мяса. Данное мероприятие позволит сократить время готовки полуфабрикатов из мяса и сократить время обработки заказа. Оптимизированная логистическая цепь представлена на рисунке 3.5.

Предлагается сократить время обработки заказа: после поступления в колл-центр необходимо сразу отправлять заказ в производственный отдел и закончить готовку и комплектацию в тот же день, а на следующий день уже осуществлять доставку клиенту. Таким образом сократиться время обработки заказа на 1 день (рисунок 3.5).

Расчет стоимости логистической цепи после внедрения мероприятий приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Расчет стоимости логистической цепи после внедрения мероприятий

Этап логистической цепи	Ответственный за исполнение	Месячный оклад/рабочих дней/часов	оплата за 1 час	Длительность цепочки, час.	Стоимость этапов цепочки, руб. $5=3*4$	Накладные расходы -500%	Всего расходов
Анализ потребностей клиента	Маркетолог	42000/22/8	238,64	8	1909,12	9545,60	11454,72
Закупка покупных товаров	Начальник отдела продаж	53000/22/8	301,14	10	3011,40	15057,00	18068,40
Поставка на склад	Водитель	29000/22/8	164,77	100	16477,00	82385,00	98862,00
Хранение на складе	Кладовщик	30000/22/8	170,45	170	28976,50	144882,50	173859,00
Получение заявки	Менеджер по продажам	32000/30/10	106,67	20	2133,40	10667,00	12800,40
Изготовление заказа	Повар	30000/30/12	83,33	5	416,65	2083,25	2499,90
Комплектация заказов	Комплектовщик	27000/30/12	75	0,5	37,50	187,50	225,00
Доставка заказа клиенту	Курьер	25000/30/10	83,33	5	416,65	2083,25	2499,90
Всего	---	---		318,5	53378,22	266891,10	320269,32

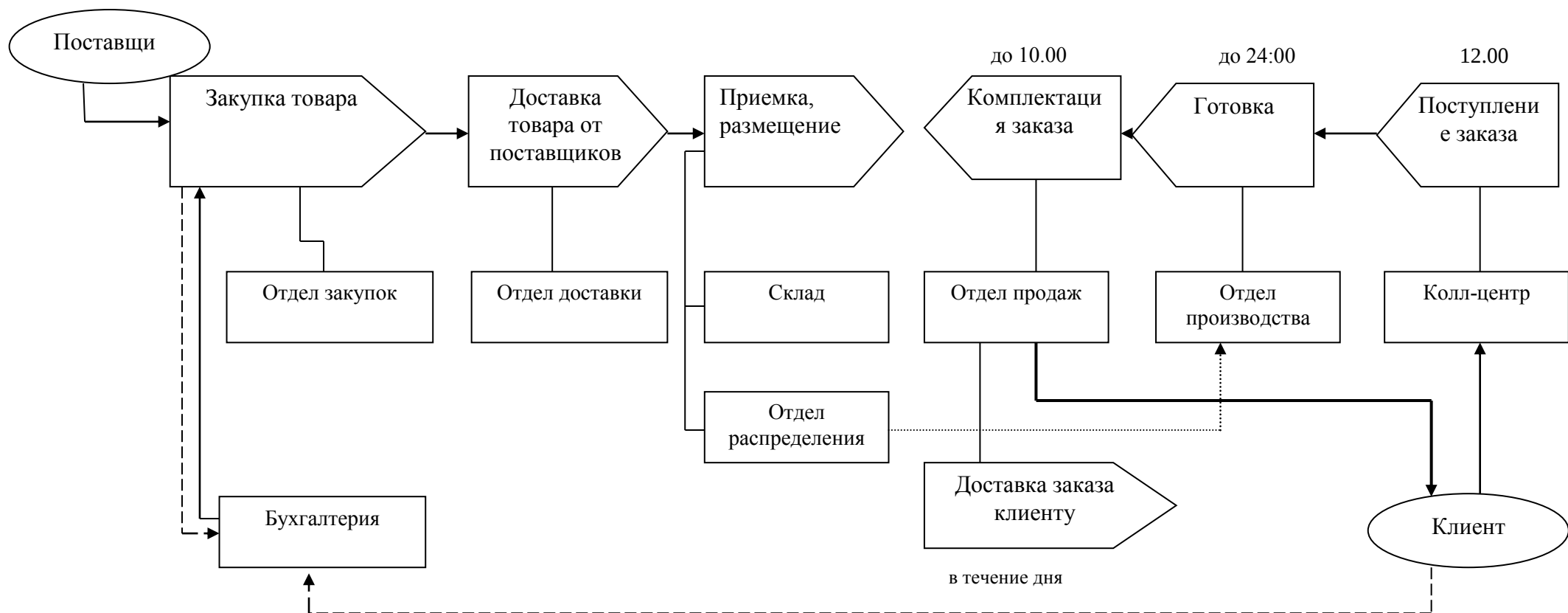


Рисунок 3.5 – Совершенствование логистической цепи компании

Внедрение нового оборудования позволит сократить время обработки заказов, что на 2% увеличит выручку.

Изменение выручки:

$$171758000 + 2\% = 175193200 \text{ руб.}$$

$$\text{Экономический эффект: } 175193200 - 171758000 = 3435000 \text{ руб.}$$

Мероприятие №3. Внедрение отдела.

Для улучшения управления логистической цепочкой рекомендуется внедрять отдел поддержки закупок, продаж и реализации проектов. Логистическая цепь функционирования отдела представлена на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Отдел поддержки закупок, продаж и реализации проектов

Положение об Отделе представлено в Приложении Б.

Расчет стоимости после внедрения мероприятий представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет стоимости логистической цепи после внедрения мероприятий

Этап	Исполнитель	Почасовой размер оплаты труда, руб.	оплата за 1 час	Длительность процесса, час.	Стоимость этапов, руб. 5=3*4	Накладные расходы -50%	Всего расходов , день	Всего расходов, месяц
Формирование заявки и отправка поставщику	Менеджер по закупкам	50000/22/8	284,09	2	568,18	284,09	852,27	18749,94

Продолжение таблицы 3.2

Разгрузка	Грузчик	20000/22/8	142,05	0,5	71,03	35,51	106,54	2343,825
Доставка до места приемки	Грузчик	20000/22/8	142,05	0,5	71,03	35,51	106,54	2343,825
Получение товаров по качеству и количеству	Менеджер по закупкам	50000/22/8	284,09	1	284,09	142,05	426,14	9374,97
Доставка на склад	Грузчик	20000/22/8	142,05	0,2	28,41	14,21	42,62	937,53
Доставка в отдел производства	Грузчик	20000/22/9	142,05	0,1	14,21	7,10	21,31	468,765
Доставка в отдел фасовки	Грузчик	20000/22/10	233,33	0,1	23,33	11,67	35,00	769,989
Доставка в отдел формирования заказа	Грузчик	20000/15/10	133,33	0,1	13,33	6,67	20,00	299,9925
Доставка до заказчика	Водитель-курьер	25000/15/10	166,66	5	833,30	416,65	1249,95	18749,25
Учет	Бухгалтер	40000/22/8	227,27	0,1	22,73	11,36	34,09	749,991
Итого								54788,0775

Введение отдела поддержки продаж и контроля качества позволит сократить себестоимость на 2%:

$$61232000 - 2\% = 60007360 \text{ руб.}$$

$$\text{Эффект: } 61232000 - 60007360 = 1224640 \text{ руб.}$$

3.2 Экономическое обоснование мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от оптимизации логистической цепи (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расчет экономической эффективности от оптимизации логистической цепи

Этап	Ответственный за исполнение	Месячный оклад/рабочих дней/часов	оплата за 1 час	Длительность, час.	Стоимость этапов, руб. $5=3*4$	Накладные расходы -500%	Всего расходов
Закупка покупных товаров	Начальник отдела продаж	53000/22/8	301,14	20	6022,80	30114,00	36136,80

Продолжение таблицы 3.3

Поставка на склад	Водитель	29000/22/8	164,77	100	16477,00	82385,00	98862,00
Хранение на складе	Кладовщик	30000/22/8	170,45	100	17045,00	85225,00	102270,00
Получение заявки	Менеджер по продажам	32000/30/10	106,67	20	2133,40	10667,00	12800,40
Изготовление заказа	Повар	30000/30/12	83,33	8	666,64	3333,20	3999,84
Комплектация заказов	Комплектовщик	27000/30/12	75,00	1	75,00	375,00	450,00
Доставка заказа клиенту	Курьер	25000/30/10	83,33	8	666,64	3333,20	3999,84
Всего				257	43086,48	215432,40	258518,88

Таким образом, после внедрения мероприятий стоимость логистической цепи составит 258518,88 руб.

Рассчитаем затраты на внедрение мероприятий (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Расчет затрат на внедрение мероприятий

Статья затрат	Стоимость	Количество	Сумма
Мероприятие №1			
Покупка программного обеспечения	56000	1	56000
Гонорар за установку	9000	1	9000
Расходы на обслуживание программы	600	12	7200
Мероприятие №2			
Покупка оборудования по обработке мяса	210000	1	210000
Затраты на установку	11000	1	11000
Введение в штат оператора оборудования	34000	12	408000
Мероприятие №3			
Введение в штат менеджера	35000	12	420000
Покупка компьютера	40000	1	40000
Итого			1161200

Таким образом, расходы по внедрению мероприятий составят 1161200 руб. Наибольший удельный вес среди всех расходов приходится на внедрение оборудования.

Результат и изменение прибыли от продаж с учетом эффективности предыдущих мероприятий изменится следующим образом (таблица 3.5).

Благодаря внедрению мероприятий №1 и №2 в прогнозе мы увеличим выручку на 4%, а мероприятие № 3 позволит снизить себестоимость на 2%. И не смотря на необходимость коммерческих и управленческих расходов в прогнозе чистая прибыль увеличится на 5547,01 тыс.руб.

Таблица 3.5 - Расчет влияния мероприятий на финансовые результаты «МаэстроКласс»

Показатели	2017 год	Прогнозный год	Изменение, тыс. руб.
Выручка, тыс. руб.	171 758	178628,32	6870,32
Себестоимость, тыс. руб.	61 232	60007,36	-1224,64
Управленческие расходы	77 327	77327,00	0,00
Коммерческие расходы	16 032	16032,00	0,00
Прибыль до налогообложения	17167,00	25261,96	8094,96
Налог на прибыль	3433,40	5052,39	1618,99
Чистая прибыль, тыс. руб.	13733,60	20209,57	6475,97

Таким образом, в результате проведения мероприятий наблюдается значительное увеличение выручки, чистой прибыли, что позволит повысить конкурентоспособность компании.

Заключение

В данной бакалаврской работе проведено исследование особенностей повышения конкурентоспособности предприятия на основе оптимизации логистической цепи.

В первой главе изучены теоретические аспекты оптимизации логистической цепи. Таким образом, логистическая цепь – это линейно упорядоченное множество участников логистического процесса, которые осуществляют логистические операции по доведению внешнего материального потока от одной логистической системы к другой в случае производственного потребления или до конечного потребителя в случае личного непроизводственного потребления.

Управление сервисной логистикой охватывает проблемы формирования логистической системы сервисной сети, выбора оптимальной организационной структуры службы логистики сервисного предприятия, регламентации прав и обязанностей персонала такой службы, планирования и контроля организации закупочной логистики, управления движением товарного потока путем выбора форм и методов товародвижения, внедрения эффективной системы управления запасами, организации логистической информационной системы, а также контроль и оптимизация расходов.

Цель сервисной логистики заключается в управлении потоками услуг, которые предоставляют клиентам возможность получать необходимые им услуги. Логистика объединяет все многоуровневые процессы в одно целое, и обеспечивает взаимосвязанное управление всех подразделений организации. Если попытаться построить сервисную логистику начиная с отдельного рабочего, то получится такая логическая цепь: каждый сотрудник компании производит и предоставляет определенный комплекс услуг другим сотрудникам. Чтобы продать продукцию, нужно придать ей дополнительные нематериальные свойства, которые отвечают в наибольшей мере запросам клиента. Сервисная логистика призвана способствовать этому.

Во второй главе бакалаврской работы проведен анализ эффективности логистической цепи создания ценности на примере компании «МаэстроКласс». По проведенному анализу сделаны следующие выводы:

1. Выручка предприятия в 2017 году по сравнению с 2016 годом снизилась на 1 008 тыс. руб. При этом, себестоимость продаж снизилась на 11 375 тыс. руб. Отсюда следует, что предприятие сократило издержки почти в два раза, что положительно повлияло на сумму валовой прибыли. Так, сумма валовой прибыли в 2017 году увеличилась на 10 367 тыс. руб. и составила 110 526 тыс. руб.

2. Чистая прибыль организации по годам увеличивается, так в 2017 году по сравнению с 2016 годом данный показатель увеличился на 86 тыс. руб. и составил 13 734 тыс. руб.

3. В компании на высоком уровне организована система документооборота. Каждая операция сопровождается формированием первичной документации. Однако установлено, что в договорах с некоторыми поставщиками не предусмотрены штрафные санкции за доставку товаров в неполном объеме или срывы сроков, что часто приводит к недостатку сырья и материалов на складе для выполнения заказов клиентов. Данный факт негативно влияет на конкурентоспособность компании, и клиенты удовлетворяют свой спрос у конкурентов.

4. Больше всего времени в данном процессе занимает приготовление заказа в отделе производства, так же время занимает прохождение заказа через отдел продаж в отдел доставки. Для сокращения времени обработки следует объединить отдел продаж с отделом доставки – это позволит сэкономить время.

5. Процесс обработки заказа достаточно эффективный, однако процесс документальной обработки заявок, поступающих в произвольной форме, занимает больше времени, кроме того, в компании не применяется специальная программа, оператор вручную формирует все документы. Это чревато следующими проблемами: «потеря» заказа; длительность и трудоемкость; ошибки в формировании себестоимости и продажной цены; ошибки в адресах.

6. Стоимость логистической цепи за месяц составляет 296775,5 руб.

В третьей главе ВКР разработан проект сокращения продолжительности логистической цепочки по обработке заказов. В частности, предложены следующие мероприятия:

1. Были предложены пути повышения конкурентоспособности предприятия путем оптимизации логистической цепи на основе карты стратегических альтернатив. Для повышения эффективности логистической цепи предложено использовать бережливое производство, внедрение автоматизированных систем и экспресс-оптимизацию процессов.

2. Покупка и установка программного обеспечения «Frontpad».

3. Установка дополнительного оборудования по обработке мяса

3. Внедрение отдела по контролю за логистической цепью.

От внедрения мероприятий компания получит следующие эффекты:

1. Включение в логистическую цепочку функций, обеспечивающих формирование первичных данных, необходимых для вычисления ключевых показателей деятельности.

2. Оптимизация количества функций контроля.

3. Сокращение логистической цепи за счет исключения избыточных и дублирующих функций, распараллеливания работ.

4. После внедрения мероприятий выручка увеличится на 6870,32 тыс. руб. и составит 178628,32.

5. Себестоимость уменьшится на 1224,64 тыс. руб. и составит 60007,36 тыс. руб.

6. Вследствие внедрения мероприятий чистая прибыль за прогнозный год увеличится до 20209,57 тыс. руб.

Список используемой литературы

1. Алехина Е.С. Расширение выгод потребительской ценности на предприятии сферы услуг // Инновационная наука. 2015. Т. 1. № 1-2. С. 114-117
2. Блинов А.О., Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов современных организаций / Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 2 (26). С. 68-74.
3. Блинов А.О., Яшева Г.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический аспект / Вестник Витебского государственного технологического университета. 2014. № 1 (26). С. 147-160.
4. Бочарова И.Ю. Бенчмаркинг в корпоративном управлении // Дайджест-финансы. 2012. № 3. С. 52-59.
5. Виноградова А.Б., Богинская М.И. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора// Логистика и управление цепями поставок. 2015. № 3
6. Гусев С. А. Теоретические и методологические основы формирования концепции интеллектуализации управления функционированием логистических систем/ Автореф. соиск. учен. степ. док. экон. наук. СГТУ, Саратов, 2013.
7. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. - Москва: ТрансЛит, 2015
8. Дуванская Е.В., Лемешенко Е.В., Лемешко М.А., Горностаева Ж.В., Кузнецов А.А. Влияние информационного сервиса на деятельность торговых организаций // Экономика и социум. 2014. № 1-3 (10). С. 82-85.
9. Елисеева, Ю.В. (Джавадова Ю.В.) Факторы и принципы оптимизации логистических бизнес - процессов кластеров строительной индустрии/Ю.В. Джавадова//Российское предпринимательство, 2013. - №7(229), 2013 С. 33-40.

10. Елисеева, Ю.В. (Джавадова Ю.В.) Особенности логистических бизнес-процессов в кластере строительной индустрии (на примере Воронежской области)/ Ю.В. Джавадова //Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2013.- №2. С. 10-12.

11. Елисеева, Ю.В. (Джавадова Ю.В.) Организационно-экономический механизм интегрированного логистического управления в кластере промышленности строительных материалов/ Ю.В. Джавадова //Экономика и предпринимательство, 2013.- №7, С. 326-329 .

12. Елисеева, Ю.В. (Джавадова Ю.В.) Оптимизация логистических факторов бизнес-среды – необходимое условие формирования и развития кластерных образований в России/ Ю.В. Джавадова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов, 2013.- №4.- Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2013/ekon28.html>),

13. Елисеева, Ю.В. (Джавадова Ю.В.) Специфика применения логистического подхода к оптимизации бизнес-процессов кластера промышленности строительных материалов/ Ю.В. Джавадова //Научная перспектива, 2013.- №4(38), С. 37-39.

14. Елисеева, Ю.В. (Джавадова Ю.В.) Логистические условия формирования региональных кластеров промышленности строительных материалов (на примере Воронежской области)/ Ю.В. Джавадова //Управление социально- экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения. Материалы III-й Международной научно-практической конференции 29 июня 2013.- № 1, С. 156-162.

15. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. - Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2014

16. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. - Минск: Право и экономика, 2014

17. Киселева Е.Н., Буданова О.Г. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения. М.: Вузовский учебник, 2015

18. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. - Минск: ФУАинформ, 2015
19. Лукинский, В.В., Шульженко Т.Г. Оценка эффективности логистической деятельности компании на основе ключевых показателей // Аудит и финансовый анализ. 2011. - № 4. - с. 160- 168.
20. Минько Э.В., Минько А.Э. Основы коммерции. М.: Юнити-Дана, 2016
21. Мищук И. П. Логистика торгового предприятия: содержание, направления, проблемы. Вестник НУ «Львовская политехника» № 594 «Логистика» / И. П. Мищук // - Львов. В-во НУ «Львовская политехника», 2015
22. Официальный сайт «МаэстроКласс» // <http://www.maestroclass.ru> – [Электронный источник]
23. Памбухчиянц В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. М.: ИВЦ «Маркетинг», 2015
24. Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность - М.: Дашков и Ко, 2015
25. Полянская Я.В. Современный механизм функционирования логистических систем на основе интеграционных процессов // Сборник научных статей «Финансовая среда предпринимательства». Волгоград: Издательство ИП ИПД «Авторское перо»,
26. Полянская Я.В., Жабина С.Б., Бекирова М.Г., Давыдкина И.Б., Карлина Е.П. и др. Коммерция (коммерческое товароведение, логистика, маркетинг, мерчендайзинг, экономика): экспресс-справочник для студентов вузов. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2015
27. Семененко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории. СПб.: Изд-во «Союз», 2014
28. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2015
29. Современные тенденции развития торговой логистики // Логинфо, 2013. №1-2

30. Тенденции развития торговой логистики - вчера, сегодня, завтра//Логинфо. 2012. № 9 56

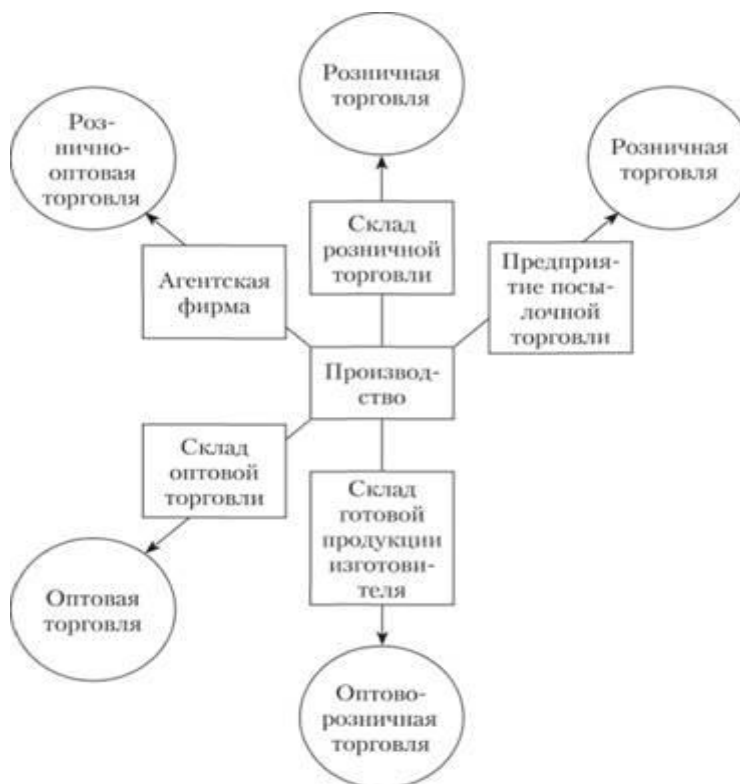
31. Федоренко Р.В. Оценка перспектив развития аутсорсинга в таможенной сфере // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. №4

32. Федоренко Р.В. Риски логистического аутсорсинга // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2014. №4 (36) 28. Чкалова О.В. Торговое предприятие. М.: Эксмо, 2015

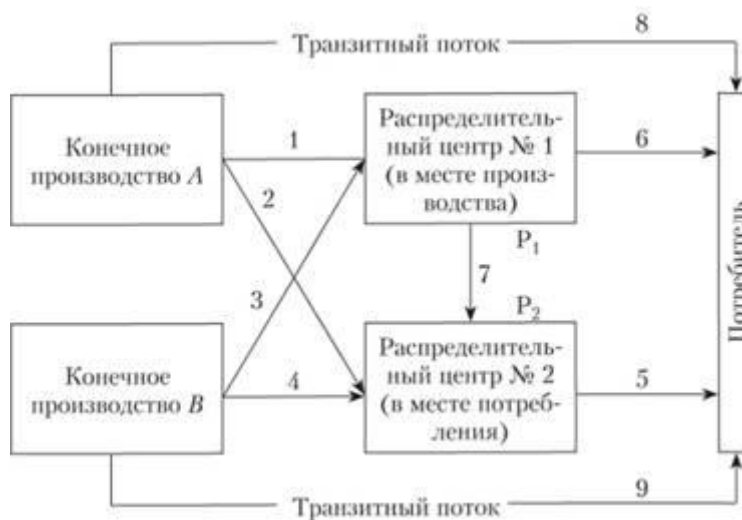
33. Экономическая энциклопедия: В трех томах. Т. 2 / Редкол. С.В. Мочерный (отв. ред.) и др. - М.: Издательский центр «Академия», 2015

34. Энциклопедия инвестиций под ред. Дякива Р. С. Международная экономическая фондация. - Киев. - 2015

Варианты каналов и цепей распределения товаров



Структурная схема каналов и цепей распределения товаров



Приложение Б
Утверждаю
Генеральный директор
« «_____ 2018 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

об Отделе поддержки продаж и реализации проектов

1. Общие положения

1.1 Отдел поддержки продаж и реализации проектов является структурным подразделением отдела продаж.

1.2 Структура и штатное расписание отдела утверждены Генеральным директором.

1.3 Руководителем Отдела поддержки продаж и реализации проектов является Директор

Директор по поддержке продаж.

1.4 В сферу деятельности Директора по поддержке продаж входит организация работ, направленных на эффективное выполнение функций отдела.

2. Основные функции

2.1. Основными функциями Отдела являются:

2.1.1 Поддержка проектных продаж. Ведение специальных проектов на поставку оборудования и услуг в рамках открытых и закрытых тендеров.

В том числе:

2.1.1.1 Разработка схемы реализации проекта. Определение соисполнителей работ, поставщиков оборудования и услуг, этапов проекта и основных условий поставки в соответствии с тендерными требованиями.

2.1.1.2 Закупка оборудования.

В том числе:

2.1.1.2.1 Заключение контракта. Подготовка и подписание контрактных документов в соответствии с предварительно согласованными на этапе разработки схемы реализации проекта условиями.

2.1.1.2.2 Контроль сроков производства оборудования. Мониторинг состояния работ по производству заказанного оборудования.

Мониторинг состояния работ по производству заказанного оборудования и принятие мер по соблюдению контрактных сроков производителем.

Бизнес - процесс / Бизнес - функция	Функции отдела	Взаимодействующие подразделения
Продажа продукции	Достижение договоренности по закупке сырья и покупных товаров	Отдел продаж Отдел по маркетингу и планированию Отдел по развитию бизнеса
Поставка товаров клиенту	Обеспечение доставки	Отдел по доставке
Отдел продаж Отдел по маркетингу и планированию Отдел по развитию бизнеса	Разработка схемы реализации проекта Подписание договоров с прямыми поставщиками	Отдел продаж Отдел по маркетингу Отдел по планированию Отдел по развитию бизнеса
Закрытие этапа проекта	Подписание акта приемки-передачи	Отдел продаж Финансовый отдел