

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ____ » _____ 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.00.13 «Менеджмент (менеджмент организации)»

Разработка мероприятий по повышению эффективности управления
логистической системой торгово-производственной компании ООО
«ЭлКрай»

Пояснительная записка

| | | | |
|----------------|-------|----------------|---------------|
| Выпускник | _____ | | М.С. Косорова |
| Руководитель | _____ | д-р экон. наук | Л.Р. Батукова |
| Нормоконтролер | _____ | доцент | Т.П. Лихачева |

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф. Каячев
« ____ » _____ 2015г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Красноярск 2016

Студенту Косоротовой Маргарите Сергеевне

Группа УБ 12-08

Направление (специальность) 38.03.02.00.13 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой торгово-производственной компании (на примере ООО «ЭлКрай»)»

Утверждена приказом по университету № 2560/с от 26.02.2016г.

Руководитель ВКР Л.Р. Батукова, доктор экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами» ИУБПиЭ СФУ

Исходные данные для ВКР: аналитические отчеты и отчеты об отраслевом рынке электротехнических товаров России, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, официальный сайт ООО «ЭлКрай»

Перечень разделов ВКР:

1. Анализ тенденций развития и особенности рынков осветительного оборудования и кабельной продукции.
2. Обоснование необходимости повышения эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай».
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай».

Перечень презентационного материала:

- 1 Титульный лист;
- 2 Актуальность выбора темы исследования;
- 3 Объект исследования и цель бакалаврской работы;
- 4 Задачи бакалаврской работы;
- 5 Тенденции развития и особенности рынков осветительного оборудования и кабельной продукции;
- 6 Характеристика ООО «ЭлКрай»;
- 7 Исследование логистической системы компании;
- 8 Проблемы;

9 Организационные преобразования, необходимые для повышения эффективности управления логистической системой компании;

10 Краткое описание мероприятий;

11 Эффективность внедрения мероприятий;

12 Заключительный лист.

Руководитель ВКР

Л.Р. Батукова

Задание принял к исполнению

М.С. Косорова

« ____ » _____ 2015 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой торгово-производственной компании (на примере ООО «ЭлКрай»)» содержит 118 страниц текстового документа, 14 приложений, 70 использованных источников, 19 листов иллюстративного материала.

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, РАЗРАБОТКА, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, АНАЛИЗ, ЛОГИСТИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ СКЛАДА, ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПОСРЕДНИКИ.

Объект – ООО «ЭлКрай»».

Цель – разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системы.

Задачи:

- изучить особенности управления развитием торгово-производственных компаний, работающих на рынках электротехнических товаров;

- исследовать хозяйственную и управленческую деятельность предприятия, оценить эффективность управления логистической системой предприятия;

- обосновать необходимость повышения эффективности управления логистической системой предприятия;

- разработать мероприятия по повышению эффективности управления логистической системой компании;

- оценить экономическую эффективность мероприятий.

В результате проведенного исследования получены следующие результаты.

В работе проанализирована логистическая система ООО «ЭлКрай». Анализ показал, что в работе организации происходят сбои, задержки и увеличиваются затраты, что приводит к низкой эффективности работы компании.

Разработаны мероприятия по повышению эффективности управления логистической системы, дана оценка эффективности мероприятий методом продуктивности, методом затрат и методом сервиса.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1 Анализ тенденций развития и особенности рынков осветительного оборудования и кабельной продукции..... | 6 |
| 1.1 Тенденции развития и особенности рынков осветительного оборудования и кабельной продукции | 6 |
| 1.2 Особенности управления развитием торгово-производственных компаний, работающих на рынках электротехнических товаров..... | 18 |
| 2 Обоснование необходимости повышения эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай»..... | 32 |
| 2.1 Анализ хозяйственной и управленческой деятельности предприятия | 32 |
| 2.2 Анализ и оценка эффективности управления логистической системой предприятия | 42 |
| 2.3 Обоснование необходимости повышения эффективности управления логистической системой предприятия..... | 59 |
| 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай»..... | 69 |
| 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой компании..... | 69 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий..... | 82 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 93 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 95 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ А-О..... | 102 |

ВВЕДЕНИЕ

Перед многими руководителями бизнесов и директорами по логистике регулярно становится вопрос о реорганизации логистической системы в более эффективную. Причинами для реорганизации логистической системы компании могут стать: принятие новых планов развития компании, требующих новых решений в логистике; решение о выходе на новые рынки или их ниши; рост активного и пассивного ассортимента и проблемы, связанные с ним; снижение оборачиваемости товарных запасов, как в точках продаж, распределения так и на центральных складах; рост логистических затрат при стабильных продажах или при их падении и др.

Высокая конкуренция на рынках электротехнических товаров обуславливает необходимость снижения издержек и достижения высокого качества продукции и услуг за счет повышения эффективности управления основными видами деятельности компании, к числу которых относится управление логистической системой.

Повышение эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай», работающей на рынке осветительного оборудования и кабельной продукции, позволит существенно снизить уровень издержек, повысить качество обслуживания клиентов и привлекательность бренда, что в целом обеспечит компании более устойчивое положение на рынке.

Все вышесказанное объясняет актуальность выбранной темы.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системы ООО «ЭлКрай».

Достижение поставленной цели реализуется посредством решения следующих задач:

– проанализировать тенденции развития и особенности рынков осветительного оборудования и кабельной продукции;

– изучить особенности управления развитием торгово-производственных компаний, работающих на рынках электротехнических товаров;

– исследовать хозяйственную и управленческую деятельность предприятия, оценить эффективность управления логистической системой предприятия;

– обосновать необходимость повышения эффективности управления логистической системой предприятия;

– разработать мероприятия по повышению эффективности управления логистической системой компании;

– оценить экономическую эффективность мероприятий.

Объектом исследования выступает торгово-производственная компания, работающая на рынке электротехнических товаров – ООО «ЭлКрай».

Предметом исследования выступает процесс управления логистической системой торгово-производственной компании.

1 Анализ тенденций развития и особенности рынков осветительного оборудования и кабельной продукции

1.1 Тенденции развития и особенности рынков осветительного оборудования и кабельной продукции

Мировой опыт развития современной экономики говорит о том, что сегодня средства связи, транспорта и энергоснабжения становятся стратегически важной продукцией. В современных условиях практически невозможно отыскать компанию или фирму, которая бы не пользовалась кабельно-проводниковой продукцией и осветительным оборудованием. Именно поэтому начался бурный рост числа телекоммуникационных и телефонных компаний, а соответственно и резкое увеличение потребности в кабельно-проводниковой продукции (КПП) и товарах осветительного назначения.

Кабельно-проводниковые изделия и осветительное оборудование используются во всех сферах человеческой деятельности. Они необходимы предприятиям ЖКХ, строительной, энергетической, транспортной, машиностроительной и других отраслей. Наибольшую долю в структуре потребления занимает топливо-энергетический комплекс, на долю его предприятий приходится около 31% кабельной продукции. На долю предприятий ЖКХ приходится около 15% продукции для выработки электроэнергии. Предприятия оборонного комплекса занимают долю в 13% по потреблению электроэнергетической продукции, 14% приходится на транспорт, предприятия иных видов деятельности потребляют около 27% общего объема кабельно-проводниковой продукции.

Компании, производящие товары осветительного назначения и кабельную продукцию работают на двух рынках одновременно, так как рынки зависят от развития экономики и особенно той ее части, которая связана с электроэнергетикой. Они используются во всех отраслях производства. Как правило, кабельно-проводниковая продукция

используется, чтобы предавать электрическую энергию или информацию на определенное расстояние в осветительные приборы, которые в свою очередь выполняют определенную функцию, удовлетворяющую нужды потребителя.

Организации практикуют производство и продажу широкого ассортимента продукции зарубежных и отечественных производителей. Широкий выбор кабелей и осветительных товаров обоснован большим количеством сфер применения, каждая из которых нуждается в своем материале с отличимыми физическими характеристиками.

Лучше всего приобретать продукцию у крупных компаний, которые зарекомендовали себя на рынке. Потому что весь товар имеет сертификацию. Вполне реально, что покупка обойдется дороже, зато провода не подведут в ответственный момент. А вот от приобретения кабелей у мелких перекупщиков на рынках лучше отказаться. Хотя они и предлагают товар в разы дешевле. Все дело в том, что большинство таких проводов не имеет сертификатов качества. Соответственно, товар может быть низкого качества и попросту опасен для здоровья во время монтажа и последующего применения.

Потребителям кабельно-проводниковой продукции и осветительного оборудования в настоящее время являются физические лица, которые хотят приобрести товар, мелкие торгующие организации. Крупных потребителей в сфере кабельно-проводниковой продукции очень мало. Соответственно, больших поставок с завода очень мало. По этой причине производители идут навстречу своим клиентам – организуют мелкооптовые и розничные базы, с которых без проблем можно купить партию товара нужного объема.

Российские производители КПП и осветительного оборудования ориентированы на внутренний рынок, поэтому объемы производства в значительной степени зависят от темпов развития экономики страны, объема инвестиций в реальный сектор экономики, а также темпов развития отдельных отраслей промышленности — энергетики, машиностроения, нефтегазовой отрасли.

Основным стандартом РФ, выделяющим виды кабельно-проводниковой продукции, является ГОСТ1584570 от 01.07.81 г. . Этот нормативный документ предусматривает перечень необходимых действий для сертификации различных видов кабельной продукции, таких как силовые, контрольные, тактические и другие виды кабеля [1].

В России около 100 предприятий производят кабельно-проводниковую продукцию. Самыми крупными из них являются компании «Севкабель», «Иркутсккабель», «Холдинг Кабельный Альянс», «Рыбинский кабельный завод», «Самарская кабельная компания», Ассоциация «Электрокабель». Силовые провода, шнуры и стационарные прокладки производят около 30 Российских предприятий, так как эти виды КПП являются наиболее конкурентоспособными. В настоящее время на 12 крупнейших предприятий, производящих кабельно-проводниковую продукцию, приходится более 80 % общих объемов производства КПП [2]. Долю отечественных производителей кабельной продукции по весу меди в объеме выпущенной продукции можно увидеть на рисунке 1 [3].

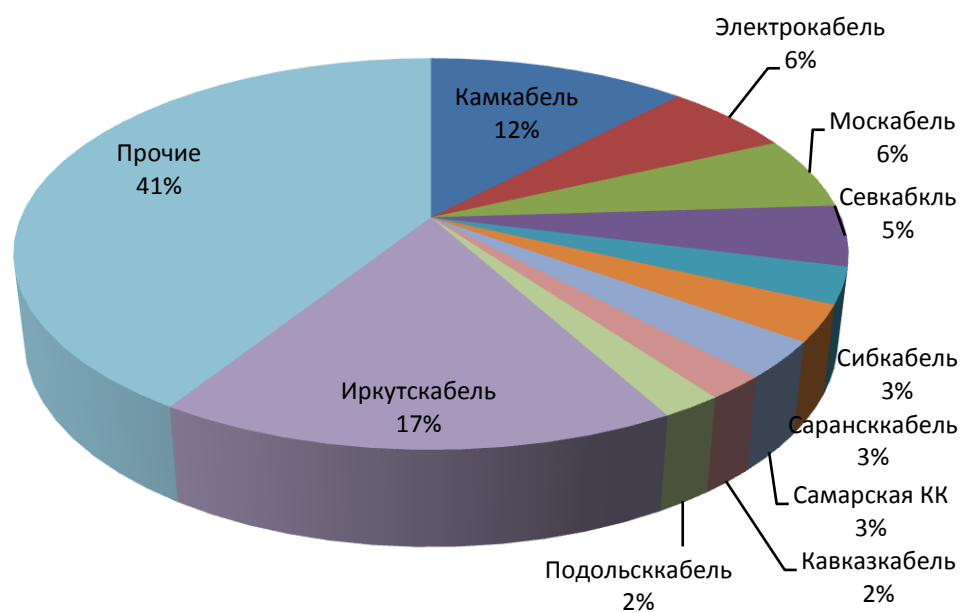


Рисунок 1 - Доля отечественных производителей кабельной продукции по весу меди в объеме выпущенной продукции, %

Руководители крупных промышленных предприятий в настоящее время обращаются к теме поиска энергосберегающих технологий, так как происходит постоянный рост тарифов на энергоносители. По оценкам различных экспертов, Россия обладает значительным потенциалом энергосбережения – более 40% от текущего потребления. Треть этого потенциала сосредоточена в отраслях ТЭК, другая – в промышленности и тяжелой индустрии, остальное – в сфере ЖКХ.

Светодиодные технологии становятся наиболее перспективными источниками освещения, так как население старается использовать инновационные технологии. Потребление светодиодной продукции связано с тем, что оно применяется в различных сферах (рекламные вывески, подсветка зданий, освещение парков и прочее).

Мощным стимулом развития рынка светодиодного освещения стал федеральный закон № 261 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности», принятый в 2009 году. Энергетическая стратегия на перспективу до 2030 года предусматривала с 1 января 2011 года запрет на продажу ламп накаливания мощностью 100 Вт и более. Ожидается запрет на лампы накаливания мощностью 75 и 25 Вт. В России, как и во многих странах, вступили в силу законы о постепенном переходе с традиционных видов освещения на энергосберегающие. В США сделали вывод, что такие меры позволят экономить более 10 млрд долларов в год и можно будет отказаться от запуска 30 новых электростанций, в Европе — от 52 электростанций.

Рынок кабельно-проводниковой продукции развивался высокими темпами в докризисные 2005–2008 годы, так как был растущий спрос на кабели. Большинство заводов производили масштабную реконструкцию, закупали новые технологические линии и современное оборудование, которое позволяло выпускать новые виды продукции. Построенные с нуля заводы, такие как «Таткабель», «Тверьэнергокабель», «ЭМкабель» в г. Саранске и другие, имели самое передовое оборудование [4].

Кризис 2009 года привел к спаду производства (– 42,5% к 2008 году) и внес значительные изменения в структуру отрасли. В состоянии жесткой конкуренции кабельные заводы быстро восстановили объёмы производства и превысили показатели докризисных времен. В результате в 2011 году объем импорта превысил его объемы в докризисный 2008 г. [5], [6].

Объем российского рынка кабельно-проводниковой продукции в 2011 году в де нежном выражении составил 271,3 млрд. руб. По отношению к 2010 году рынок вырос на 2%. Важно отметить, что несмотря на увеличение рынка в 2010 и 2011 гг., рыночные показатели так и не вышли на докризисный уровень, когда объемы рынка оценивались в 303,2 млрд руб. [2].

По итогам 2014 года спрос на кабельно-проводниковую продукцию упал на 12% и эта тенденция сохраняется. Связано это со снижением инвестиционных средств прежде всего в энергоемкие проекты. Если говорить в общем, то рентабельность кабельной отрасли постепенно падает до 1-3 %.

На силовой кабель приходится 81 % потребления кабеля в стране. Он пользуется наибольшим спросом. Это связано с тем, что энергетические компании активно используют силовой кабель для воздушных линий электропередач, а также в настоящее время идет расширение мощностей передачи электроэнергии, растет потребность в проводах для строительства ЛЭП.

Цена кабельной продукции на 75-80% формируется в зависимости от цен на медь. К сожалению, несмотря на то, что цены на медь на лондонской бирже упали, на российском рынке цена на медь дорожает в связи с ростом курса валют. Объем производства кабельных изделий за 2012 год составил 716,1 тыс. тонн по весу меди. Показатели увеличились по сравнению с 2011 годом на 6,3% [7].

В 2012 году кабельная промышленность превзошла объем производства предкризисного 2007 года (716,1 тыс. тонн против 703,7 тыс. тонн в 2007 году). Это видно на рисунке 2.

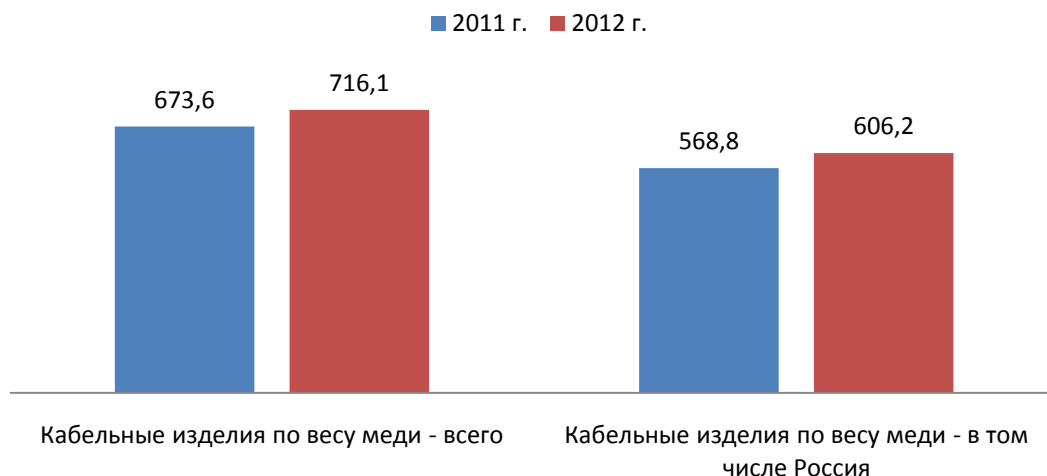


Рисунок 2 – Объем производства кабельных изделий России и СНГ,
ТЫС.ТОНН

В течение 2012 года в Российской Федерации происходило замедление темпов роста инвестиций и промышленного производства, в отдельные месяцы даже снижение их объемов. Это особенно сказалось на выпуске станков, легковых и грузовых автомобилей и производства электрооборудования, где помимо электродвигателей началось снижение выпуска силовых трансформаторов. Все это привело к неравномерности и неустойчивости производства кабельных изделий [3].

Необходимо отметить, что в 2012 году в кабельном производстве сохранилась тенденция роста выпуска кабельных изделий с алюминиевой жилой по сравнению с изделиями с медной жилой. При общем росте выпуска кабельных изделий за год на 6,3% производство проводов и кабелей с алюминиевой жилой увеличилось на 7,5%, а с медной жилой на 4,8%. Эта тенденция характерна для кабельного производства в России, Белоруссии и на Украине. По итогам 2012 года доля импортной продукции составила 16% (по весу меди) и 14% в стоимостном выражении. Доля кабелей с напряжением 80–1000 В составляет 59 %.

Есть данные о заказах на поставку кабельной продукции по регионам России за 2013 год. Они отражены на рисунке 3.

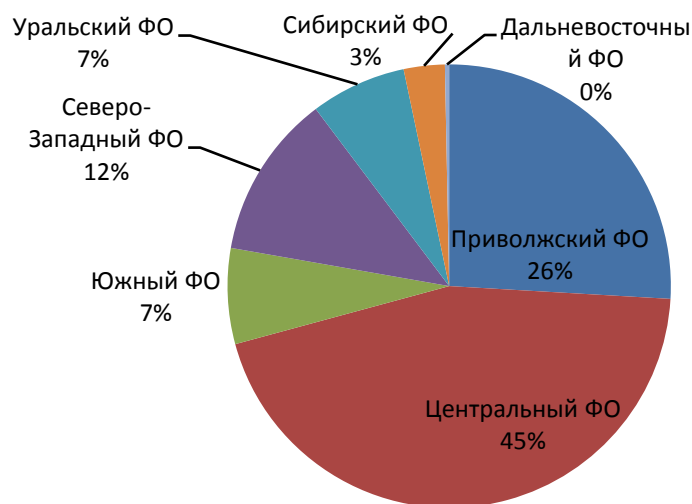


Рисунок 3 – Структура заказов на поставку кабельно-проводниковой продукции по федеральным округам России, %

Наибольшие доли заказов на поставку кабельной продукции во втором квартале 2013 года принадлежат Центральному и Приволжскому федеральным округам — 45% и 26% соответственно [7].

По предварительным оценкам НП Ассоциация «Электрокабель», объемы производства КПП в России по итогам 2014 года не должны были оказаться выше уровня 2013го (около 543 тыс. тонн по массе меди). Но выпуск кабельной продукции в сравнении с аналогичным периодом прошлого года снизился на 11% [8].

Что касается рынка осветительного оборудования, аналитической компанией LEDinside было проведено исследование светодиодного освещения и данные показывают, что годовой рост составит 68%. Популярность ламп замещения является наиболее очевидной, а колбовые и трубчатые лампы являются наиболее популярными на рынке, занимая соответственно 38% и 24% спроса на светодиодную продукцию в 2013 г.

В России по данным 2015 г. светодиодные устройства производят 27—28% всего искусственного света в мире. В России рынок светодиодного освещения продолжает расти. Темпы роста составляют от 10% до 48% в год. Распространение светодиодных источников света в 2014 г. превысило 300

миллионов и увеличивается в дальнейшем, в основном за счет энергоэффективности и возможности оптимизации затрат на электроэнергию. В долгосрочной перспективе доля российского рынка светодиодного освещения на международной арене достигнет 1–5% [9].

Основная проблема рынка осветительной продукции - это отсутствие четкой регламентации и стандартизации в светотехнической отрасли в целом, а также существование определенной доли недоверия к светодиодному освещению со стороны потребителей, что объясняется и сложностью самого продукта. Вследствие этого появляется много некачественной продукции из Китая.

Китайские осветительные приборы фактически не имеют никаких гарантий и часто служат недолго. Светодиодные светильники европейских производителей на российских рынках хорошего качества, но дороги. Это обусловлено высокими затратами на производство, таможенными расходами и доставкой [10].

Что касается конкретно рынка светодиодного освещения, в 2013 году вырос на 55% (в прошлом — на 20%), к началу 2014 года его доля достигла 12% в общей структуре рынка светотехники, а к 2015 году увеличился до 16 — 17%. Объем реализуемой светотехнической продукции в денежном исчислении — 3 млрд рублей в год [11].

По прогнозам GlobalIndustryAnalystsInc, в 2016 году светодиоды будут занимать более 30% от мирового рынка общего освещения.

Одной из самых эффективных мер по энергосбережению стала модернизация систем освещения, переход на светодиодные светильники и лампы, которые отличаются чрезвычайно низким энергопотреблением по сравнению с традиционными источниками света (лампами накаливания, ртутными и натриевыми) и более длительным сроком службы.

На рисунке 4 отображены сегменты-потребители светодиодных осветительных приборов в 2012 году в России.

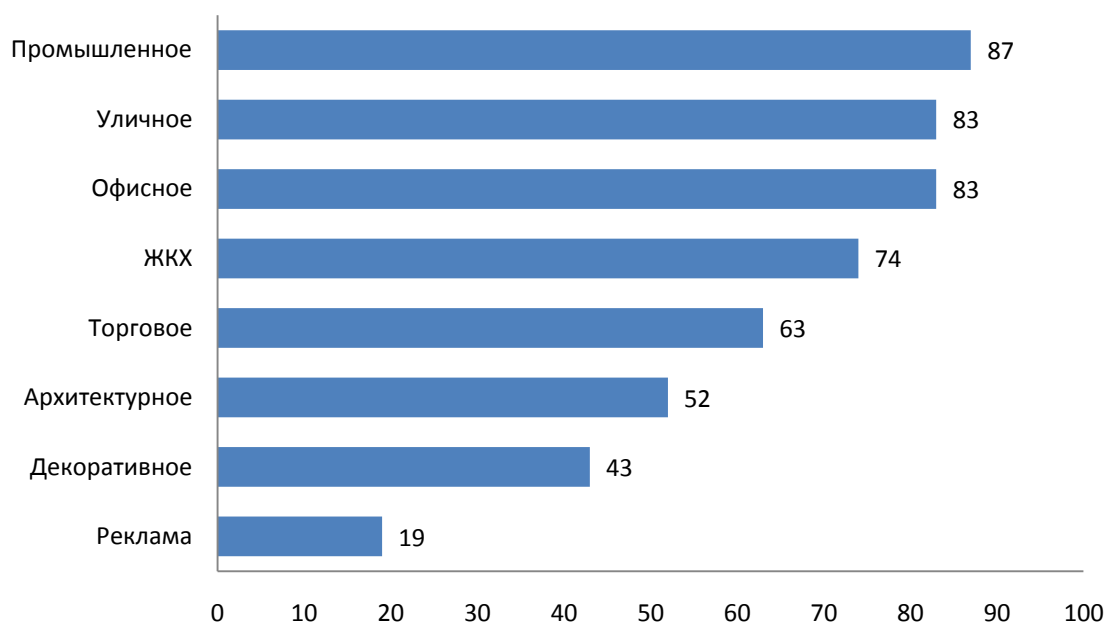


Рисунок 4 - Сегменты-потребители светодиодных осветительных приборов в 2012 г. В России, %

Помимо закона об энергосбережении к развитию рынок толкают и другие факторы: рост тарифов на электроэнергию и высокая стоимость подключения новых объектов (особенно энергоемких), экологичность светодиодов (отсутствие необходимости их утилизации специальным образом), понимание неизбежности эволюции источников освещения. Стремительное развитие технологий может привести к снижению цены на светодиоды и увеличению объемов их потребления. Специалисты прогнозируют, что цена на светодиодные лампы продолжит падать в течение следующих двух-трех лет [10].

Правильное освещение обеспечивает безопасность горожан, снижает аварийность на дорогах, уменьшает уровень преступности, а также формирует облик городов, повышая их туристическую привлекательность. По прогнозам специалистов, спрос на потребление электроэнергии в городах вырастет вдвое к 2025 году. Это означает, что уже сейчас необходимо переходить на энергоэффективные технологии.

Кроме того, светодиоды предоставляют исключительную свободу выбора с точки зрения цвета, динамики, миниатюризации и интеграции в архитектурные решения. Светодиодное освещение открывает новые возможности для создания атмосферы и оживления городских пейзажей[12].

В российской электротехнической промышленности существует постоянная угроза появления новых конкурентов, которые могут отнять долю рынка у традиционных производителей, поэтому при прогнозе необходимо учитывать планы по вводу новых мощностей. Угроза появления товаров-заменителей на электротехническом рынке не наблюдается, поэтому в целом сила оказывает слабое влияние на электротехническую промышленность.

Характерной особенностью российской электротехнической отрасли является ее горизонтальная интеграция, поэтому на электротехническую промышленность оказывают сильное давление, с одной стороны, поставщики сырья, а с другой - крупные потребители. Как результат, совокупное воздействие данных сил определяет стратегию дальнейшего развития отрасли.

Основными тенденциями электротехнического рынка являются:

1. Создание представительств и филиалов. Лидеры рынка открывают филиалы и представительства, но количество филиалов и их динамика меньше, чем, допустим, на рынке строительных материалов и бытовой техники.

2. Сочетание отечественной и импортной продукции. Существуют тенденции к уменьшению доли импортных электроустановочных изделий, для которых наиболее устойчивыми являются предложения для домов, обеспечивающие программу строительства «интеллектуального здания» или «умного дома».

3. Охват мировыми компаниями данной отрасли. Имеется резкая дифференциация по конкуренции для разных товарных групп. Наибольшим

ее влиянием охвачены электроустановочные изделия, в меньшей степени - низковольтные изделия.

4. Создание производственно-торговых предприятий. В производственной деятельности преобладают сборка электрических щитов и изготовление кабельных каналов.

5. Тенденция к увеличению оптовых скидок, что свидетельствует об ужесточении конкуренции на отраслевом рынке.

Международный экономический кризис создает дополнительные серьезные проблемы для всех, в том числе и для электротехнических компаний. Снижение спроса на продукцию ведет к ужесточению конкурентной борьбы, увеличению значимости ценовых факторов в потребительских предпочтениях. В такой ситуации эффективность управления деятельностью компании на рынке промышленной электротехники является ключевым фактором ее развития. Электротехническая промышленность в экономике любого государства необходима для обеспечения развития всех видов экономической деятельности. Особо следует подчеркнуть роль электротехнической промышленности в обеспечении высоких темпов роста строительства капитальных объектов, а также электроэнергетики.

Основная тенденция последних лет на рынке электротехнической продукции – уменьшение численности и увеличение размеров компаний-дистрибьюторов за счёт поглощения; если в 2003 году на долю пяти ведущих дистрибьюторских фирм приходилось 25% рынка, то в 2013 году – 65%. В дистрибьюторском секторе новосибирского электротехнического рынка выделяются два безусловных лидера: «Электрокомплект» и «Селл», объемы продаж которых на порядок превышают продажи компаний, замыкающих «десятку». Совокупная доля «Электрокомплект» и «Селл» – 32,1% от общих объемов продаж за 2013 год. Замыкают первую пятерку «Сибсвет», ЗАО «ЭТРЭС», «Русский свет» [13].

Одной из проблем, стоящих перед российскими производителями кабелей, кроме роста цен на медь, алюминий и кабельные пластикаты, является вступление России в ВТО (Всемирная торговая организация). Согласно протоколу, импортные пошлины на ввозимую кабельную продукцию будут снижены в среднем с текущих 20% до 10–12% (в некоторых случаях до 5%) с 2015–2016 гг. Это может привести к увеличению потока кабеля из стран Юго-Восточной Азии, что приведет к замедлению темпов роста, а, возможно, и к падению объемов производства некоторых видов кабеля [2].

По оценкам специалистов, существенного роста доли импортной продукции на рынке не будет даже после снижения импортных пошлин по ряду причин. Во-первых, российские производители обеспечены отечественным сырьем, медью и алюминием. Во-вторых, кабельные заводы располагаются практически в каждом регионе России, что снижает транспортные расходы. В-третьих, продукция российских производителей не уступает зарубежным аналогам.

Эксперты рынка кабельно-проводниковой продукции прогнозируют, что до 2017 года на территории России появится пять крупных кабельных холдингов, которые будут иметь совокупную долю рынка приблизительно в 70%. Крупнейшие игроки этого рынка нацелены на модернизацию производств до мирового уровня. Ожидается сохранение тенденции обострения конкуренции со стороны иностранных компаний. Ряд аналитиков полагают, что к 2017 году порядка 30% кабельного рынка России будет принадлежать компаниям с иностранным капиталом [7].

В целом, объем рынка КПП в ближайшее время (при стабильной экономической ситуации в стране) будет расти. Ежегодный прирост продаж кабельно-проводниковой продукции, по мнению экспертов, составит примерно 10-15%. Цены, скорей всего, останутся на прежнем уровне. Что касается производства КПП в мире, то специалисты считают, что мировое производство кабелей и проводов с металлической жилой в

ближайший год будет возрастать ежегодно примерно на 3,2%, аналогичная ситуация уже имела место в 90-е годы прошлого столетия [7].

Последние 3-4 года на рынках кабельно-проводниковой продукции и осветительного оборудования усиливается конкуренция. Крупные компании продолжают развиваться, создавая при этом региональные и розничные сети. Небольшие фирмы или уходят с рынка, или объединяются с крупными компаниями. Средние продолжают работать за счет индивидуального подхода к клиентам.

В настоящее время клиенты хотят приобрести недорогую и качественную продукцию одновременно. С одной стороны, это подталкивает производителей постоянно работать над снижением себестоимости, создавать новые материалы для производства, новые конструкции. С другой — провоцирует выпуск продукции низкого качества.

Российские производители стремятся увеличить долю прямых поставок конечным потребителям, чтобы сократить расходы клиента, быть к нему ближе — в условиях высокой конкуренции это становится решающим фактором [5], [6].

1.2 Особенности управления развитием торгово-производственных компаний, работающих на рынках электротехнических товаров

Система управления промышленного предприятия должна быть представлена целостной системой взаимосвязанных, упорядоченных экономических и организационных мероприятий промышленного менеджмента, успешно реализуемых с помощью соответствующих методов и инструментов, позволяющих предприятию обеспечить рост эффективности производственной деятельности на всех уровнях в рамках существующего механизма управления.

Механизм управления развитием торгово-производственной компании — это система методов и целенаправленных действий в рамках

управленческого подхода, обеспечивающих качественную согласованную взаимосвязь структурных элементов хозяйствующих субъектов, решающих задачу комплексного управления с учетом экономических, организационных, правовых, политических, информационных факторов, направленная на укрепление конкурентных позиций организации на рынке, эффективное развитие и поддержание или усиление конкурентных преимуществ[14].

Механизм управления предприятием электротехнической промышленности представляет собой систему управленческих решений, инструментов и приемов, ориентированных на реализацию всех функций предприятия, выпускающего наукоемкую, высокотехнологичную продукцию, и ориентирован на достижение стратегических целей в рамках энергетического обеспечения экономических и социальных субъектов. Он направлен на проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятия управленческих решений [14].

На сегодняшний день из-за влияния последствий мирового финансово-экономического кризиса сложилась неблагоприятная ситуация для стабильного и планомерного развития торгово-производственных предприятий, работающих на рынке электротехнических товаров:

- руководство торговых предприятий вынуждено сократить штат сотрудников, оптимизировать затраты и соответственно сократить перечень предоставляемых потребителю услуг;
- покупательский спрос резко изменился в сторону предпочтения более дешевых товаров, отмечено снижение спроса на товары премиум-класса;
- сокращен спрос на импортные товары (из-за повышения цены в связи с ростом курса валют и таможенными пошлинами);

- происходит ужесточение конкуренции обуславливают ухудшение показателей новых магазинов, открываемых в регионах;
- происходит рост арендных ставок, отсутствие удобно расположенных арендопригодных площадей и низкий уровень доходов населения в регионах;
- отсутствуют логистические инфраструктуры (распределительный центр и собственный транспорт) в новых для компаний регионах, что обязательно сказывается на показателях сети в новом регионе в первые годы работы компании;
- отсутствует квалифицированный персонал, способный в наибольшей мере соответствовать растущим потребностям потребителей в области обслуживания;
- растет число правонарушений, несоблюдение требований относительно качества и сертификации продукции [15].

Следовательно, исходя из ситуации на рынке электротехнических товаров, для управления предприятием руководителям следует прибегать к применению некоторых принципов:

- постоянного изучения потребителей, конкурентов, а также факторов внешней среды, оказывающих наибольшее влияние на процесс продажи;
- постоянной работы с целевыми группами потребителей, изучения нужд и потребностей покупателей, создания обратной связи с рынком, проведения исследований реакции потребителей на совершенные покупки;
- постоянного обновления и пополнения ассортимента на основе изучения потребностей;
- применения гибких цен на основе проведенных качественных исследований, что особенно актуально в данный момент времени, так как покупатели стали более экономными и осведомленными в уровне цен на различные категории товаров;

– организации процесса продаж. Мероприятия мерчандайзинга должны разрабатываться так, чтобы предложить товар покупателю в наиболее привлекательной форме и повлиять на его выбор;

– применения действенных коммуникативных мероприятий, особое внимание должно быть уделено личным продажам и построению долгосрочных отношений с целевыми группами потребителей;

– управления маркетингом, так как это необходимое условие для реализации всего спектра маркетинговой деятельности на предприятиях торговли[16].

Соблюдение данных принципов является одним из условий успешного развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, что в рыночных условиях является необходимым условием для выживания в период кризиса в стране.

Во многих странах за последние годы произошли существенные изменения в хозяйственной деятельности. Руководители стали внедрять новые технологии и методики управления, в основе которых лежит концепция логистики.

Логистика объединяет стадии закупки, производства и сбыта в единый процесс.

Существенной функцией службы логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха, непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции в места хранения.

Одним из важных аспектов логистики становится влияние на стратегию и тактику работы предприятия, а также возможность создавать новые конкурентные преимущества на рынке. Логистика позволяет повысить уровень сервиса в компании и ускорить процесс получения информации. Координировать работу предприятия в целом можно при помощи использования логистических приемов.

Логистическая координация сбыта продукции является главной для предприятия и распространяется на обеспечивающее его производство и снабжение ресурсами.

Существуют проблемы, связанные с координацией единого процесса снабжения, производства и сбыта продукции, а также совершенствования управления на основе логистики. В следствие появляется необходимость разработки организационно-экономических инструментов координации сквозного материального потока, также модернизации управления предприятием.

В основе развития промышленного предприятия электротехнической промышленности заложено увеличение объемов производства и продаж продукции, расширение ассортимента выпускаемого оборудования, рынков сбыта, поиск новых целевых сегментов. Для решения данных задач необходимо выполнение следующих условий:

- повышение уровня технического развития предприятия;
- снижение затрат на производство;
- повышение качества выпускаемого оборудования;
- привлечение инвестиций.

Принимая во внимание обострение конкуренции и повышение требовательности к оборудованию со стороны потребителей, следует отметить необходимость постоянного реагирования на изменения окружающей среды, а также предугадывать будущие возможности и потребности заказчиков.

В условиях рыночной экономики главной задачей является удовлетворение спроса клиентов на определенные товары и услуги по приемлемым для них ценам.

Из-за постоянного роста издержек, усиления конкуренции за рынки сбыта, ужесточения требований потребителей к качеству товаров, их ценам, качеству обслуживания, управление процессом товародвижения в логистике стало главной стратегической ролью сбыта. Использование логистики в

сбытовой деятельности необходимо рассматривать как ключевой элемент рыночной стратегии предприятия, как сферу деятельности по обеспечению конкурентного преимущества.

Особенности логистического подхода к координации материального потока, и на этой основе построения хозяйственной деятельности предприятия, заключается в следующем:

- управление процессом товародвижения становится наиболее приоритетным и занимает ведущее место в деятельности предприятия;
- логистика предполагает комплексный (сквозной) подход к управлению материальным потоком, его оптимизации, что обуславливает согласование процессов снабжения, производства, сбыта в единый процесс;
- использование теории компромиссов, отражающих функциональные интересы подразделений предприятия и всех структур — участников движения материальных ценностей.

Логистическая координация направлена на преодоление конфликтов путем оптимизации затрат по отдельным направлениям и минимизацию затрат в целом материального потока.

Для обеспечения производственного процесса осуществляются закупки сырья, материалов, комплектующих изделий и ингредиентов, то есть формируется сфера снабжения исходными веществами. Вначале закупаются средства производства. Они, в виде материального потока, поступают в логистическую систему, складываются, обрабатываются, вновь хранятся и затем уходят из логистической системы в потребление в обмен на поступающие в логистическую систему финансовые ресурсы.

Совершенствование потоково-распределительных процессов: материальных, финансовых, информационных или их сочетаний, происходит за счет оптимизации логистических процессов на предприятии. Такой процесс часто называют логистизацией.

Логистизация работы предприятия — процесс совершенствования работы за счет использования инструментов логистики, направленных на

оптимизацию потоково-распределительных процессов и способствующих повышению эффективности.

Для реализации логистики на практике необходим так называемый логистический подход к организации производственно-сбытовой деятельности. Это предъявляет высокие требования к менеджменту и квалификации персонала [17].

Существуют элементы, из которых складывается совокупный эффект от применения логистического подхода к управлению материальным потоком на предприятии.

1. Производство ориентируется на рынок. Становится возможным эффективный переход на малосерийное и индивидуальное производство.

2. Налаживаются партнерские отношения с поставщиками.

3. Сокращаются простои оборудования. Это обеспечивается тем, что на рабочих местах постоянно имеются необходимые для работы материалы.

4. Оптимизируются запасы — одна из центральных проблем логистики. Содержание запасов требует отвлечения финансовых средств, использование значительной части материально-технической базы, трудовых ресурсов. Анализ опыта ряда фирм Западной Европы, использующих современные логистические методы организации производства показывает, что применение логистики позволяет уменьшить производственные запасы на 50%.

5. Сокращается численность вспомогательных рабочих. Чем меньше уровень системности, тем неопределеннее трудовой процесс и тем выше потребность во вспомогательном персонале для выполнения пиковых объемов работ.

6. Улучшается качество выпускаемой продукции.

7. Снижаются потери материалов. Любая логистическая операция — это потенциальные потери. Оптимизация логистических операций — это сокращение потерь.

8. Улучшается использование производственных и складских площадей. Неопределенность потоковых процессов заставляет резервировать большие добавочные площади. В частности, при проектировании торговых оптовых баз неопределенность потоковых процессов вынуждает на 30% увеличивать площади складских помещений.

9. Снижается травматизм. Логистический подход органически вписывает в себя систему безопасности труда [18].

Используя маркетинг во взаимосвязи с логистикой можно достигнуть оптимальных результатов. Проектирование предприятий должно осуществляться комплексно с учетом проектов оптимизации по поставкам сырья, материалов, комплектующих изделий, самого производства и реализации продукции. Поэтому одним из важнейших направлений совершенствования управления предприятием и экономикой страны в целом является логистизация управления. Одним из важных звеньев в управлении логистикой должно быть производственное предприятие по выпуску продукции. Относительно его формируется логистическая сеть поставщиков и потребителей. Схема управления предприятием и материальным потоком с учетом логистики представлена на рисунке 5[20].

Логистической службой используется инструмент, с помощью которого рекомендуется применять метод ограничения затрат чтобы достичь конкурентоспособность продукции по стоимости. Поддержание конкурентоспособности необходимо проводить постоянно и периодически разрабатывать и включать в бизнес-план мероприятия по снижению себестоимости всей цепочки «снабжение—производство—сбыт».

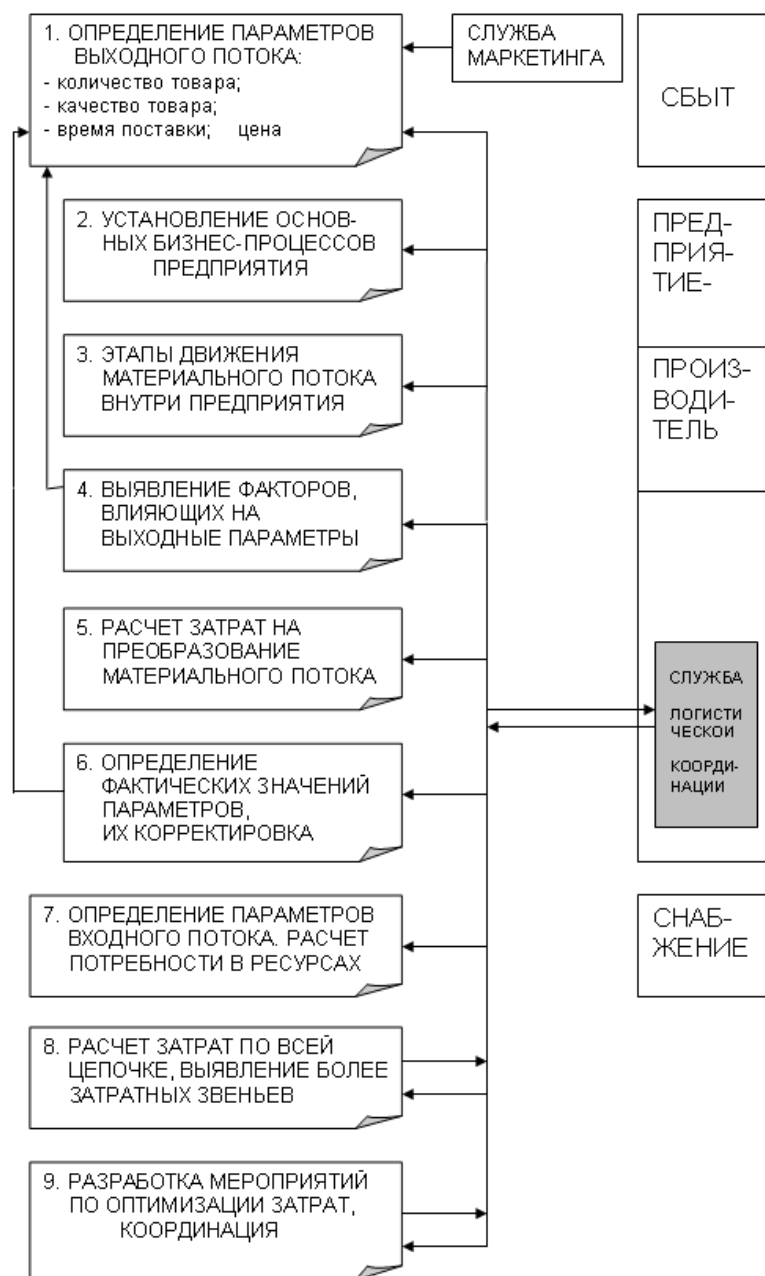


Рисунок 5 - Схема управления предприятием и материальным потоком с учетом логистики

Качество материального потока могут ухудшить следующие факторы:

- невыполнение заказанного объема товара: в разрезе по клиентам и по ассортименту;
- несоблюдение заказанного ассортимента — пересортица;
- несоблюдение срока выполнения;

– наличие возврата товара в связи с низким качеством его или/и истечением срока годности непроданного товара в результате недостаточного на него спроса.

Руководители предприятий, работающие на рынках электротехнических товаров используют ряд дополнительных практических мероприятий, усиливающих контроль качества продукции за пределами предприятия.

1. Ежедневное ведение журнала контроля качества, в котором фиксируется качество постоянного ассортимента продаж, дополнительно к проводимому контролю на каждом технологическом этапе производства продукции на предприятии.

2. Проведение анализа ассортимента возвратов и их динамики, выявление позиций, требующих особого внимания.

3. Проведение мониторинга качества продукции в рознице:

– путем выборочных закупок продукции по наиболее беспокойным с точки зрения качества ассортиментным позициям в клиентской рознице;

– путем постоянного контроля внешнего качества продукции в розничной сети клиентов и собственной.

4. Изучение жалоб и претензий клиентов о качестве продукции в специальных журналах торговых представителей в каждом регионе, а также жалоб и претензий торгового персонала фирменной сети.

5. Оформление дополнительных книг отзывов и предложений в местах продаж продукции предприятия для рядовых покупателей и непосредственных потребителей в рознице (дополнительно к стандартным книгам жалоб и предложений)[19],[20].

Таким образом, можно сделать вывод, что главной целью логистики является своевременная доставка произведенной продукции в назначенное место и в необходимом количестве с минимальными издержками. Основные функции логистики и направления работы по их реализации на предприятии представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные функции логистики и направления работы по их реализации в ООО «ЭлКрай»

| Функции | Основные цели | Направления работы по Реализации функций логистики |
|----------------------|---|--|
| Закупка материалов | <ul style="list-style-type: none"> – Осуществление закупок по минимальным ценам; – повышение надежности поставок; – обеспечение синхронности процессов поставки и обработки материалов | <ul style="list-style-type: none"> – Формирование заявок на материалы; – выбор поставщиков; – разработка графика доставки материалов; – проектирование и организация функционирования подразделений, участвующих в материальном и техническом обеспечении производства |
| Производство изделий | <ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение непрерывности процесса производства. – выполнение полученных заказов по ассортименту и качеству; – минимизация затрат на производство; – приспособление производства к меняющемуся спросу; – снижение уровня запасов готовой продукции. | <ul style="list-style-type: none"> – Организация транспортирования материалов в процессе производства. – Организация доставки материалов к рабочим местам; – управление материальным потоком в производстве; – управление запасами материалов в производстве. |

Продолжение таблицы 1

| Функции | Основные цели | Направления работы по Реализации функций логистики |
|--------------------------|--|---|
| Сбыт готовой продукции и | <ul style="list-style-type: none"> – Удовлетворение спроса потребителей; поставка продукции согласно заказам и договорам; – высокая степень готовности поставок. | <ul style="list-style-type: none"> – Установление прямых связей с потребителями продукции, формирование портфеля заказов; – организация доставки продукции потребителям; – организация сервисного обслуживания потребителей; – организация складирования готовой продукции; – управление запасами готовой продукции. |

Когда существует слабая взаимосвязь производства с логистикой, это приводит к увеличению запасов и созданию дополнительной нагрузки на производство.

Для модернизации управления и организации службы логистики на предприятии предлагается метод рассредоточения функций логистики, представленный на рисунке 6[18].

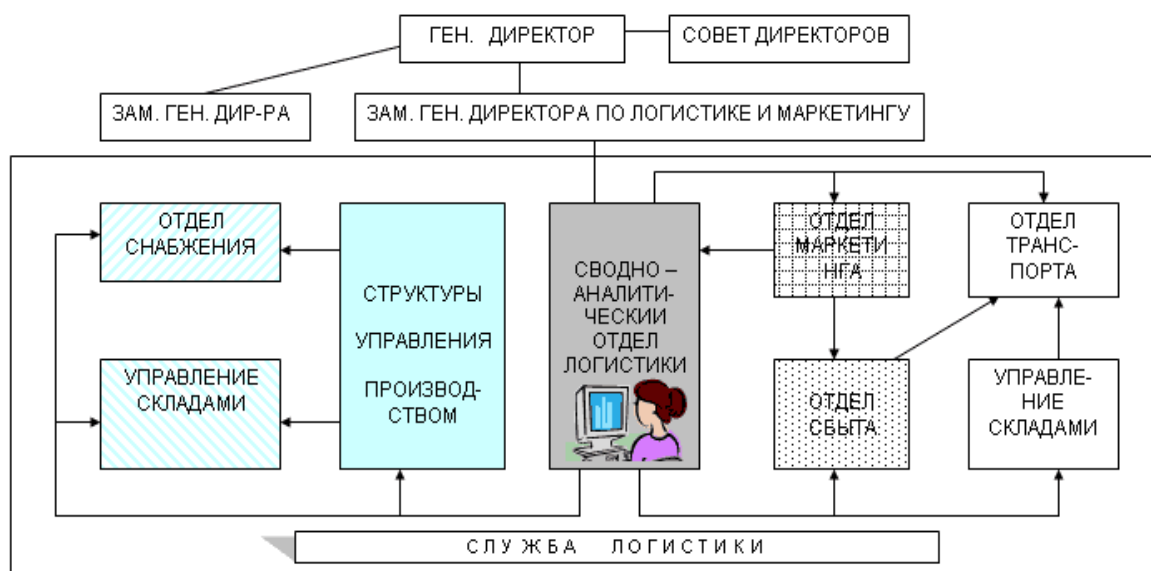


Рисунок 6 - Схема рассредоточения функций логистики

Все службы и подразделения предприятия должны работать на основе логистического подхода к управлению, то есть логистику надо применить как направление мышления для всего персонала предприятия.

Отличие от предыдущих управленческих решений состоит в том, что для перевода деятельности предприятия на логистическую основу необходимо рассредоточить функции логистики по всей организационной структуре предприятия, т.е. включить дополнительные логистические функции в уже созданные структуры управления на всех его уровнях. В перечень задач, наряду с привычным анализом хозяйственной деятельности, нужно внести задачу оптимизации как основную цель управления на основе логистики. Принципы логистики будут реализовываться на трех логистических уровнях: оперативном, тактическом и стратегическом. Кроме того, на головном предприятии в структуре управления необходимо предусмотреть отдел, подразделение, отдельное лицо (в зависимости от размера предприятия), выполняющее аналитическую и организационную функцию в области логистики.

Положительные последствия такой структуры организации логистики следующие: исключается дублирование функций; повышается квалификация персонала за счет знания технологий, методов и приемов логистики в каждой

сфере деятельности; выполняется оптимизирующая функция работниками со специализированными знаниями; сохраняется большая часть существующей организационной структуры; обеспечивается соединение горизонтальной и вертикальной интеграции управления; повышается устойчивость системы [19],[20].

Таким образом, следует заметить, что при использовании логистического подхода к управлению, предприятие должно определить для себя основные стратегические цели и задачи. К их числу следует, прежде всего, отнести:

- сохранение и развитие эффективных базовых технологий, обеспечивающих конкурентоспособную цену продукта, создающих имидж предприятия, привлекательного для потребителя;

- создание возможности диверсифицировать продуктовый портфель за счет создания новых видов производств;

- реализация эффективной кадровой политики, необходимость гарантировать высокий уровень материальной и моральной мотивации персонала [23].

Использование логистического подхода к управлению предприятием будет способствовать совершенствованию организации управления материальным потоком на основе логистики [19],[20].

2 Обоснование необходимости повышения эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай»

2.1 Анализ хозяйственной и управленческой деятельности предприятия

Полное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «ЭлКрай».

Компания была организована 25 октября 1990 года в тот период, когда началась децентрализация снабжения электротехническими материалами от государства в сторону частных предприятий.

ООО «ЭлКрай» – торгово-производственное предприятие, специализирующееся на производстве кабельной продукции, оптовой и розничной торговле осветительными приборами, комплектующими и аксессуарами к ним, кабельной продукцией. Свою деятельность ООО «ЭлКрай» осуществляет посредством организации оптовой торговли со склада и розничной торговли магазина «Светотехника».

ООО «ЭлКрай» имеет собственный производственно-логистический комплекс и монтажное подразделение. Компания имеет большие товарные запасы, возможность реализации товара не только по предоплате, но и посредством кредитных механизмов и отсрочки платежа, а так же хорошо отлаженную систему доставки оборудования в региональные центры с удаленностью от основного склада до 4000 км.

География сбыта продукции: территориально рынок сбыта продукции предприятия заключен в рамках г. Красноярск, Красноярского края и Хакасии. На сегодняшний день филиалы открыты в городах: Ачинск, Шарыпово, Абакан, Зеленогорск, Канск, Лесосибирск [22].

ООО «ЭлКрай» является членом СРО (саморегулируемые организации). Руководство компании считает стабильность в работе и постоянное расширение производственно-технической базы - основной миссией предприятия в Сибирском регионе [22].

Основной целью деятельности компании является получение прибыли.

Компания имеет сеть магазинов в городе Красноярске, собственный производственно-логистический комплекс и монтажное подразделение.

ООО «ЭлКрай» имеет большой штат сотрудников. Директором компании является Шевелев Д.А.. Он осуществляет все процессы управления, планирования и контроля на предприятии. Организация делится на разные функциональные подразделения, у каждого из которых есть свой управляющий: начальники отделов снабжения, производства, продаж, директор по финансам и директор розничной торговли. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. На рисунке 7 представлена организационная структура.

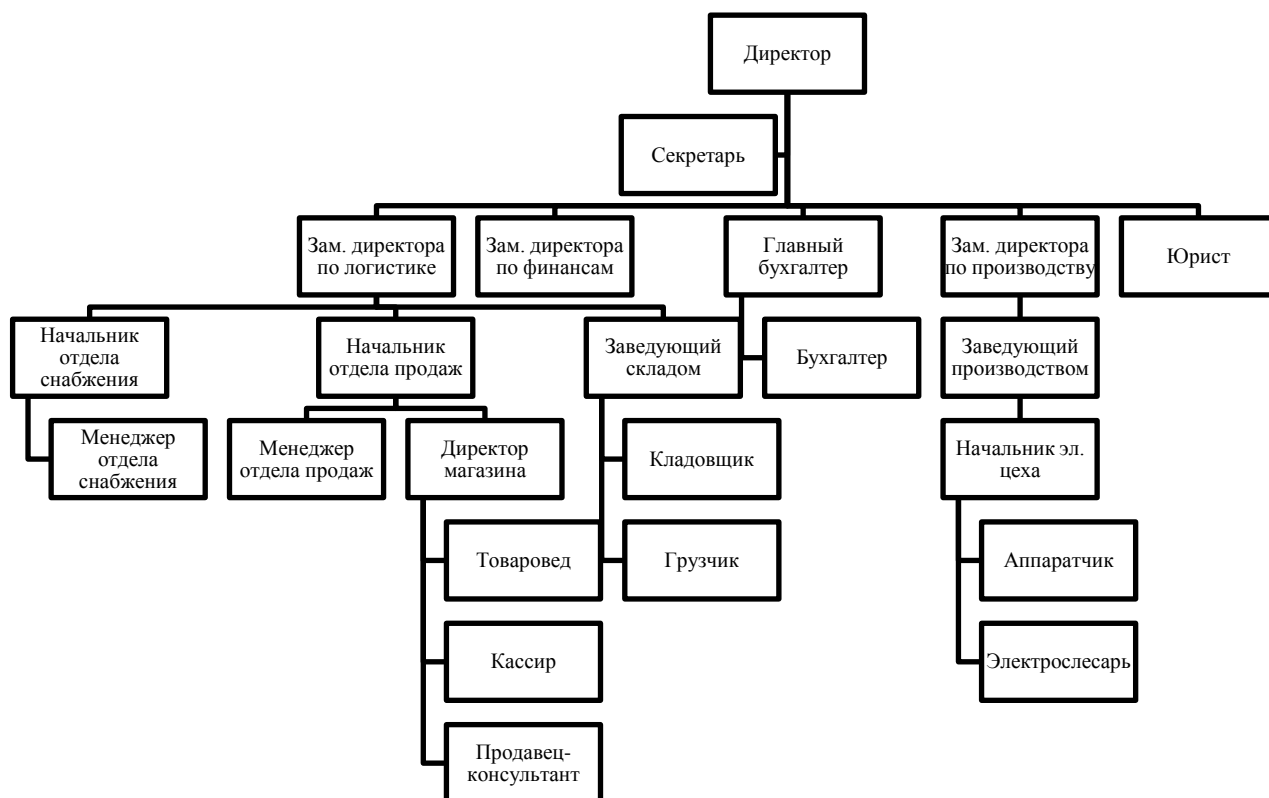


Рисунок 7 - Организационная структура ООО «ЭлКрай»

ООО «ЭлКрай» осуществляет свою деятельность посредством следующих отделов:

- отдел управления;
- отдел производства;
- отдел снабжения;
- отдел сбыта;
- отдел складирования (склад);
- транспортный отдел.

Специалисты отделов планируют работу в соответствии со своими функциональными обязанностями, анализируют данные, вносят предложения по принятию управленческих решений.

Возглавляет работу отдела начальник. Он руководит деятельностью отдела в пределах своей компетенции. Во время отсутствия начальника, согласно приказу директора, обязанности начальника исполняет главный

специалист. Отдел состоит из начальника отдела, менеджеров и специалистов. Директор ООО по представлению начальников отдела самостоятельно назначает на должность и освобождает от должности в установленном законодательством порядке работников отделов.

Функции подразделений и сотрудников ООО «ЭлКрай» представлены в Приложении А.

Схема функциональных коммуникаций между отделами представлена на рисунке 8.

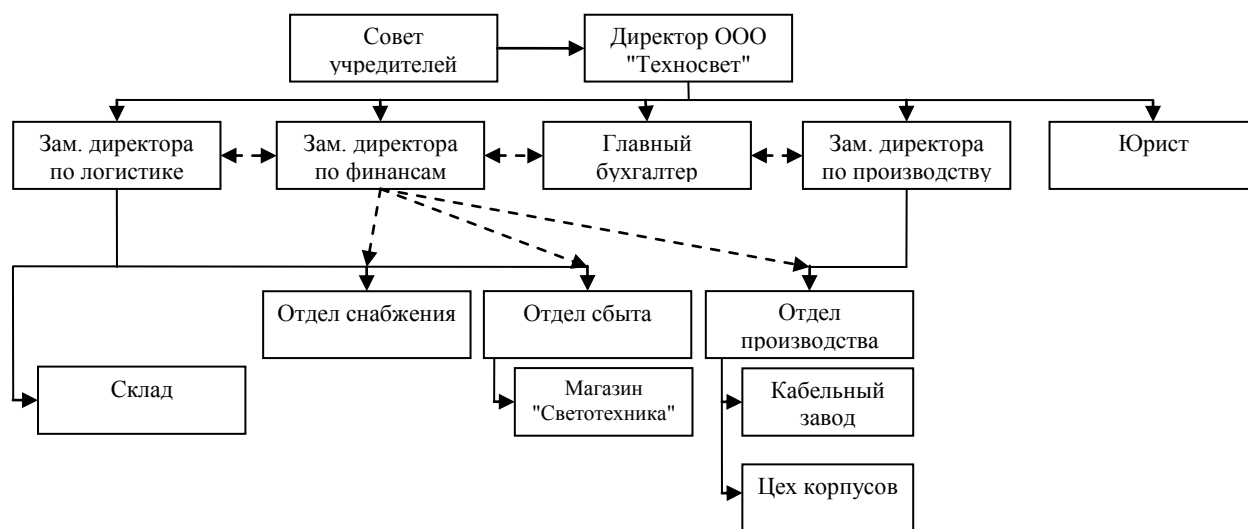


Рисунок 8 - Схема функциональных коммуникаций в ООО «ЭлКрай»

Для анализа хозяйственной деятельности ООО «ЭлКрай» есть данные о сумме поступления денежных средств за 2014 год, а также сумма издержек за год и сумма чистого денежного потока. Данные представлены в Приложениях Б, В, Г. Финансовые показатели занесены в графики и показаны на рисунках 9,10,11.

С января 2014 года в организации проходит усовершенствование всех процессов с целью увеличения прибыли.

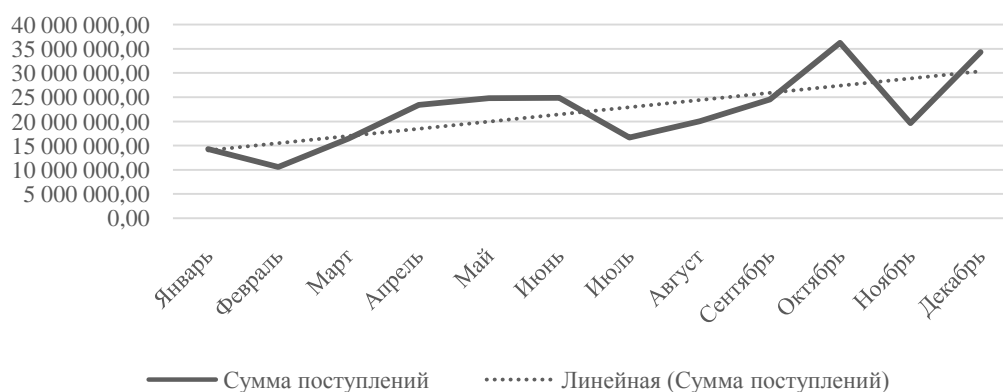


Рисунок 9 – График суммы поступлений денежных средств за год

Как видно на рисунке 9, сумма поступлений меняется в течение года. Резкие перепады обусловлены сезонностью, которая влияет на спрос предлагаемой организацией продукции. Если проследить линию тренда, то можно сделать вывод о постепенном росте количества поступлений.

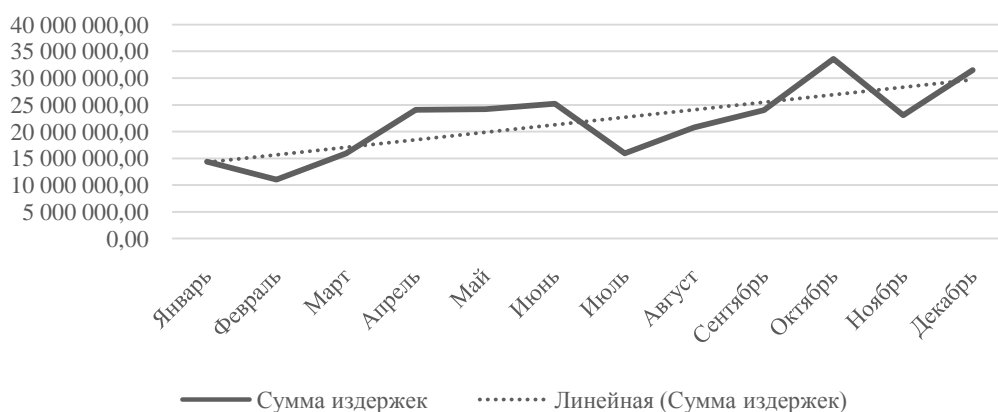


Рисунок 10 – График суммы издержек

Как показывает рисунок 10, издержки постоянно меняются. Резкие перепады связаны с сезонным изменением объемов продаж. Если проследить линию тренда, можно сделать вывод, что издержки постепенно растут.

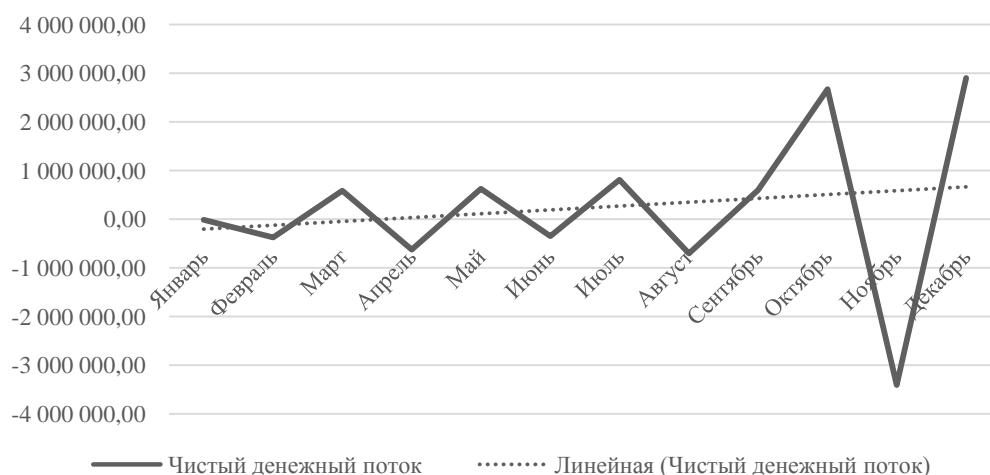


Рисунок 11 – График чистого денежного потока

Как видно по рисунку 11, сумма чистого денежного потока резко меняется каждый месяц. Это связано с постоянными изменениями объема продаж и издержками. Осуществление проекта по усовершенствованию процессов компании так же влияет на изменение суммы чистого денежного потока. Если посмотреть на линию тренда, можно сделать вывод, что сумма чистого денежного потока постепенно растет.

Проанализируем конкурентную позицию ООО «ЭлКрай». Сегодня позиции компании достаточно прочны практически на всех сегментах красноярского рынка электротехнических товаров:

- производство кабельной продукции;
- оптовая и розничная торговля осветительными приборами.

Основными потребителями продукции, производимой предприятием ООО «ЭлКрай» являются население г. Красноярска, Красноярского края и Хакасии.

В лице своих потенциальных потребителей компания видит, прежде всего, физических лиц, которые хотят приобрести товар, мелкие торгующие организации, крупные предприятия машиностроения и электроэнергетики.

В г. Красноярске 288 компаний, занимающихся электротехникой. Как показывают исследования, основными конкурентами ООО «ЭлКрай» на

данный момент можно назвать следующие предприятия, представленные в таблице 2:

Таблица 2 - Основные конкуренты ООО «ЭлКрай»

| Название | Доля рынка, % |
|--|---------------|
| ООО «Кабель Плюс Системы» | 19 |
| ООО «Электрум» | 14 |
| ООО «Эра» | 3 |
| ООО «Ампер» | 8 |
| ООО «Электро Сфера» | 7 |
| ООО «Электросистемы»официальный дистрибьютор LEGRAND | 18 |
| Торговая компания ЭТМ | 8 |

Анализируя полученные данные, необходимо отметить, что на рынке электротехнических товаров Красноярска на данный момент существует большая конкуренция, большинство фирм предпочитают не специализироваться на предоставлении какого-либо рода услуг, а оказывать практически весь спектр услуг в производстве, продаже, доставке и установке оборудования.

Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые их стороны и на базе этого строить стратегию конкурентной борьбы. Выделим основные факторы: количество конкурентов; стратегические интересы конкурентов; барьеры на пути вхождения на рынок.

Есть несколько трудностей, которые мешают ООО «ЭлКрай» занимать лидирующую позицию среди конкурентов:

- трудности входа на отраслевой рынок;
- доступ к каналам распределения;
- отсутствие отраслевых преимуществ.

Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли не высока. Эффективный масштаб производства может быть достигнут достаточно быстро. Компания не склонна применять агрессивные стратегии против

входящих на рынок компаний и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль.

На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственной сети распространения или привлечение имеющихся посредников к сотрудничеству не требует существенных затрат со стороны новых компаний на рынке.

Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, основным капиталом, удобными местами расположения предприятия и т.д.

Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субститутов:

1. Цена. Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли.

2. Стоимость "переключения". Стоимость "переключения" на товар-заменитель (затраты на переобучение персонала, коррекцию технологических процессов и др. у клиента при переходе от нашего товара к товару-заменителю) низка.

3. Качество основного товара. Поддержание требуемого качества нашего товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя.

Конкурентная сила поставщиков (подрядчиков) заключается в следующем:

- концентрированность поставщика на работе с клиентами;
- временной график поставки товаров;
- гарантия качества поставляемого товара;
- стоимость поставляемого товара.

При выборе поставщиков важно всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы они обеспечивали фирме максимум силы во взаимодействии с ними. Поскольку компания заказывает товары одновременно у разных поставщиков, то от скорости доставки и качества товара зависит репутация самого предприятия. Поэтому, прежде чем

заключить договор с поставщиком компания проводит переговоры и выбирает самого подходящего.

Таким образом, чтобы компания была успешной и конкурентоспособной, она должна соответствовать требованиям своих покупателей и гарантировать им качество продукции, чтобы они не ушли к конкурентам.

Исходя из анализа предприятия ООО «ЭлКрай» был проведен SWOT-анализ. Рассмотрена внутренняя и внешняя среда предприятия. Для удобства результаты анализа внутренней и внешней среды были сведены в таблицу 3. В данной таблице видно, что основной упор в компании следует сделать на повышение платежеспособности.

Таблица 3 – Результаты анализа внутренней и внешней среды предприятия

| Внутренняя среда | |
|--|---|
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| <ul style="list-style-type: none"> – Опыт работы на рынке электротехнических товаров более 20 лет; – собственное производство; – изготовление продукции согласно ГОСТ, а также наличие сертификатов соответствия и пожарной безопасности на каждый вид продукции; – высокое качество продукции; – низкие затраты (себестоимость готовой продукции); – большие складские запасы . | <ul style="list-style-type: none"> – Низкий темп развития предприятия; – отсутствие сервисного обслуживания; – отсутствие отдела маркетинга; – неукomплектованность штата отдела сбыта (недостаток требуемых навыков); – неразвитая корпоративная культура; – текучесть кадров; – зависимость от поставщиков; – высокие сроки поставки товара ; – низкая мотивация к повышению качества продукции. |

Продолжение таблицы 2

| Внешняя среда | |
|---------------|--------|
| Возможности | Угрозы |
| | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Расширение позиций в интернете; – выход на новые сегменты рынка; – освоение новых направлений производства кабелей; – увеличение производственных мощностей; – расширение клиентской базы; – увеличение каналов сбыта (обслуживание дополнительных групп потребителей); – расширение производимой номенклатуры; – закрепление на рынке, вытеснение конкурентов; – создание совместных предприятий. | <ul style="list-style-type: none"> – Выход новых конкурентов на рынок; – нестабильная ситуация на рынке валют; – возрастающее конкурентное давление, попытки вытеснения с рынка; – повышение цен на медь и алюминий; – кризис рынка потребления. |
|--|---|

На основании SWOT-анализа можно сказать, что главными угрозами являются: вытеснение с рынка заводами-конкурентами и выход на рынок новых конкурентов. Указанные угрозы связаны с усилением конкурентной борьбы в отрасли и попыткой занять лидирующие позиции в отрасли.

Из SWOT-анализа мы знаем сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы. Согласно этим данным мы можем составить расширенную SWOT-матрицу, включающую различные стратегические альтернативы. Такая матрица состоит из 4 полей, которые являются комбинациями внешних и внутренних условий предприятия. Стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды, называются SO-стратегиями или комбинацией силы-возможности. Слабости-возможности (WO-стратегии) используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости. ST-стратегии, или силы-угрозы, используют силы компании, чтобы избежать угроз среды. WT-стратегии минимизируют слабости и помогают избежать угроз. Такие стратегии называют также стратегиями оборонительного типа [23].

Ниже приведена матрица, построенная на основе данных SWOT-анализа ООО «ЭлКрай». Стратегические альтернативы ООО «ЭлКрай» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стратегические альтернативы ООО «ЭлКрай»

| Возможности – Сильные стороны | Возможности – Слабые стороны |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Нарращивание объемов добычи меди и алюминия, несмотря на тяжелую экономическую обстановку; – расширение деятельности на международном рынке; – освоение выпуска новых видов продукции; – завоевание большей доли рынка. | <ul style="list-style-type: none"> – Внедрение инноваций для поддержания конкурентоспособности компании. |
| Угрозы – Сильные стороны | Угрозы - Слабые стороны |
| <ul style="list-style-type: none"> – Привлечение дополнительного числа клиентов за счет хорошо организованной рекламной кампании и внедрение инновационных программ; – формирование профессиональной команды персонала, постоянное повышение квалификации. | <ul style="list-style-type: none"> – Создание информационной системы обеспечения маркетинговой деятельности; – создание системы управления отношениями с клиентами; – налаживание партнерских контактов с предприятиями и организациями. |

Проведенный SWOT - анализ позволяет сделать вывод, что компания работает на достаточно перспективном и устойчивом рынке электротехнических товаров. Как преимущество стоит отметить высокое качество продукции и быструю доставку товаров от поставщика к потребителю. Помимо этого преимуществом является наличие высококвалифицированного персонала. К основным недостаткам стоит отнести возможное колебание экономики что, как показывает практика, крайне негативно влияют на прибыль компании и как следствие приводит к снижению клиентов. Компания имеет достаточно серьезные недостатки,

эффективность преодоления которых напрямую отразится на перспективе ее дальнейшего успешного развития.

2.2 Анализ и оценка эффективности управления логистической системой предприятия

Если рассматривать систему логистики в целом, то можно выделить семь ее основных составляющих: закупку материальных ресурсов, запасы, склады, транспорт, обслуживание производства, информационную связь и контроль, кадры [24].

В организации ООО «ЭлКрай» существует 8 видов деятельности, представленные на рисунке 12:

- планирование работы организации;
- входящие поставки;
- производство;
- исходящие поставки;
- маркетинг и продажи;
- обслуживание клиентов;
- финансирование;
- работа с персоналом.

На этом этапе можно заметить, что в организации отсутствуют процессы развития – это является серьезной проблемой для дальнейшей жизни предприятия. Недостаток данного процесса негативно сказывается на работе организации, потому что компании требуется непрерывное развитие, долгосрочные планы, направленные на рост, усиление конкурентных преимуществ, увеличение доли рынка, завоевание лидирующих позиций на рынке.

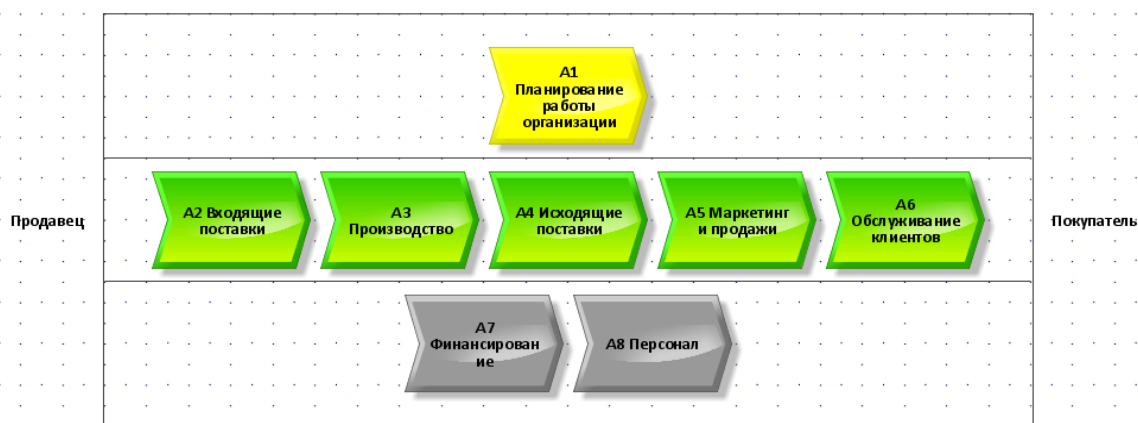


Рисунок 12 – Карта процессов верхнего уровня

Для того, чтобы найти ошибки в несовершенной модели и разработать мероприятия по повышению эффективности работы логистической системы, необходимо подробнее рассмотреть взаимосвязь всех бизнес – процессов предприятия и описать каждый из них. Описание процессов второго уровня приложено в таблице 5.

Таблица 5 – Описание процессов второго уровня

| Процесс верхнего уровня | Подпроцессы | Описание |
|---|--|--|
| 1. «Планирование работы организации» (Приложение Д). Цель – эффективная работа предприятия. | Планерка. | Проводится 1 раз в неделю директором для руководителей отделов с целью мониторинга выполнения планов отделами. |
| | Рассмотрение и утверждение планов продаж, закупок и производства | Каждый месяц начальники отделов предоставляют директору план на следующий месяц. |

Продолжение таблицы 5

| Процесс верхнего уровня | Подпроцессы | Описание |
|-------------------------|-------------|----------|
|-------------------------|-------------|----------|

| | | |
|---|----------------------------------|---|
| | Принятие управленческих решений. | Принятие директором решений исходя из планов на следующий месяц. |
| 2. «Входящие поставки» (Приложение Е). Цель – качественные поставки ТМЦ и сырья в соответствии с планом закупок. | Поиск и выбор поставщика | Поиск и выбор поставщика осуществляется специалистами по закупкам согласно плану закупок. |
| | Заключение договора на поставку | Этот процесс осуществляется директором с выбранным наиболее подходящим поставщиком. |
| | Оплата поставки | Оплата производится в бухгалтерии на основе договора о поставке. |
| | Доставка и хранение ТМЦ и сырья | Данный процесс происходит на складе. |
| 3. «Производство». Цель – производство качественной продукции в соответствии с планом производства. | | Целью этого процесса является изготовление готовой продукции исходя из плана производства для дальнейшей продажи. |
| 4. «Исходящие поставки» (Приложение Ж). Цель – рост оптовых продаж. | Привлечение клиента | Привлечение оптовых покупателей для сбыта произведенной продукции. |
| | Заключение договора поставки | Договор заключается директором с оптовым покупателем. |
| | Транспортировка | Со склада отгружается готовая продукция и доставляется заказчику. |

Продолжение таблицы 5

| Процесс верхнего уровня | Подпроцессы | Описание |
|-------------------------|-------------|----------|
|-------------------------|-------------|----------|

| | | |
|--|--|--|
| 5. «Маркетинг и продажи» (Приложение 3). Цель – увеличение прибыли розничных магазинов. | Контроль за сотрудниками розничной торговли | Ведение табеля рабочего времени директором розничной торговли |
| | Прием или самостоятельный забор товара со склада | В розничные магазины привозится готовая продукция для дальнейшей реализации |
| | Списание товара на хозяйственные нужды | Директор розничной торговли для хозяйственных нужд розничных магазинов |
| | Сборка товара для клиентов оптового отдела | Подготавливается и собирается товар для оптовых покупателей |
| | Контроль запасов расходных материалов | Контроль запасов кассовой ленты, шпагата, пломб и т.п. |
| | Собрания | Директором розничной торговли проводятся еженедельные собрания для контроля работы магазинов, отчетов, обсуждения планов |
| | Составление плана продаж на следующий месяц | Директором розничной торговли составляется план продаж на следующий месяц для утверждения у директора |
| | Подготовка мероприятий на следующий месяц | Подготовка ассортимента, мероприятий по мерчендайзингу и рекламе на следующий месяц |
| | Ведение кассовых документов | Ведение кассовых документов, сверка денежных средств в кассе производится кассиром |

Продолжение таблицы 5

| Процесс верхнего уровня | Подпроцессы | Описание |
|-------------------------|-------------|----------|
|-------------------------|-------------|----------|

| | | |
|--|--|---|
| <p>6. «Обслуживание клиентов» (Приложение И).</p> <p>Цель – увеличение количества покупателей.</p> | Выкладка товаров | Товароведом производится выкладка товаров |
| | Наклейка штрих-кодов | На каждый товар товароведом наклеивается штрих-код для внесения товара в базу данных |
| | Наведение порядка на витринах и полках | Данный процесс производит товаровед ежедневно перед открытием магазина и, по необходимости, в течение дня |
| | Консультация покупателей | Консультация покупателей производится директором, товароведом или продавцом консультантом |
| | Оформление возврата | Оформление возврата товара покупателем производится директором или товароведом при его отсутствии |
| | Контроль за порядком в торговых залах и подсобных помещениях | Производится контроль наличия ценников и штрих-кодов на всех товарах, сроков реализации, проведение инвентаризации. |
| <p>7. «Финансирование» (Приложение К).</p> <p>Цель – управление денежными потоками.</p> | Приходование ТМЦ и сырья | Составление первичной отчетности перед поставщиком |
| | Формирование платежного бюджета | Формирование платежного бюджета по закупкам и по продажам |
| | Осуществление платежей | Осуществление платежей с поставщиками и покупателями |

Окончание таблицы 5

| Процесс верхнего уровня | Подпроцессы | Описание |
|-------------------------|-------------|----------|
|-------------------------|-------------|----------|

| | | |
|--|---------------------------|---|
| | Контроль доходов/расходов | Составление бюджета доходов/расходов |
| | Подготовка отчетности | Подготовка финансовой отчетности для предоставления директору |
| 8. «Персонал» (Приложение Л). Цель - выбор квалифицированного персонала. | Подбор персонала | Выбор подходящих кандидатов на открытые вакансии |
| | Прием персонала | Прием выбранных кандидатов на открытые вакансии (закрытие вакансий) |
| | Обучение персонала | Проводится обучение новых сотрудников, предварительный инструктаж |

Опишем подробнее процессы «Исходящие поставки» и «Маркетинг и продажи», так как они являются ключевыми источниками прибыли в ООО «ЭлКрай».

Процесс «Исходящие поставки» выполняется по следующему сценарию: сначала специалистами отдела продаж производится поиск и привлечение клиентов. Затем оформляется заказ с новыми или с уже существующими клиентами, информация об этом заказе вводится в базу данных. Далее происходит заключение договора на поставку продукции между директором ООО «ЭлКрай» и покупателем. Договор рассматривается обеими сторонами и после этого подписывается директором и покупателем. После того как договор заключен, в бухгалтерии составляется счет для оплаты заказа, который покупатель должен оплатить. Покупатель совершает платеж в бухгалтерии и получает чек об оплате. После того, как информация об оплате поступила начальнику отдела продаж, отправляется запрос и накладная на склад, где погружают товар и отправляют покупателю.

Процесс «Маркетинг и продажи» происходит в розничных магазинах и производится по двум сценариям: первый – управление розничными магазинами, второй – работа розничных магазинов.

Основной сценарий – управление розничными магазинами начинается с контроля за работниками розничных магазинов. Этот процесс осуществляется посредством ведения табеля рабочего времени, где директор розничной торговли фиксирует отработанные часы каждым сотрудником и направляет табель в бухгалтерию. На основе этого документа работникам выплачивается заработная плата.

Для лучшего осуществления контроля директором розничной торговли каждый вторник проводится собрание всего персонала, на котором обсуждается работа за неделю, происшествия, результаты, отчеты сотрудников о проделанной работе и планы на следующую неделю.

Исходя из итогов месяца, директор розничной торговли подготавливает план продаж на следующий месяц для предоставления начальнику отдела продаж, который направит его директору для утверждения. Утвержденный план продаж направляется обратно директору розничной торговли для дальнейшей работы магазинов.

Опираясь на план продаж, директор розничной торговли составляет мероприятия для стимулирования продаж (распродажи, акции, выставки, презентации и т.п.).

Осуществление работы магазинов начинается с приемки или самостоятельного забора товаров со склада. Этим занимается директор розничной торговли или товаровед. После того как товар принят, производится его проверка и сверка с накладной. Этим так же занимаются директор или товаровед. После того, как проверка окончена, директор розничной торговли списывает товар для хозяйственных нужд магазинов. Далее собирается товар для оптовых заказов, который отправляется оптовым покупателям. Оставшийся товар реализуется розничным покупателям.

Каждый проданный товар пробивается кассиром по кассе. Для отчетности, кассир ведет кассовые документы, где ежедневно фиксирует проданные товары и сумму выручки. Эти документы отправляются директору розничной торговли для составления проверки и составления отчетов за предыдущий месяц.

Итогом процессов «Исходящие поставки» и «Маркетинг и продажи» является проданная продукция. Процесс «Исходящие поставки» описывает сбыт произведенной продукции оптовым покупателям, а процесс «Маркетинг и продажи» описывает торговлю в розничных магазинах.

Рассмотрим управление логистической системой в компании ООО «ЭлКрай».

На рисунке 13 изображена схема логистики информационного обеспечения движения товара.

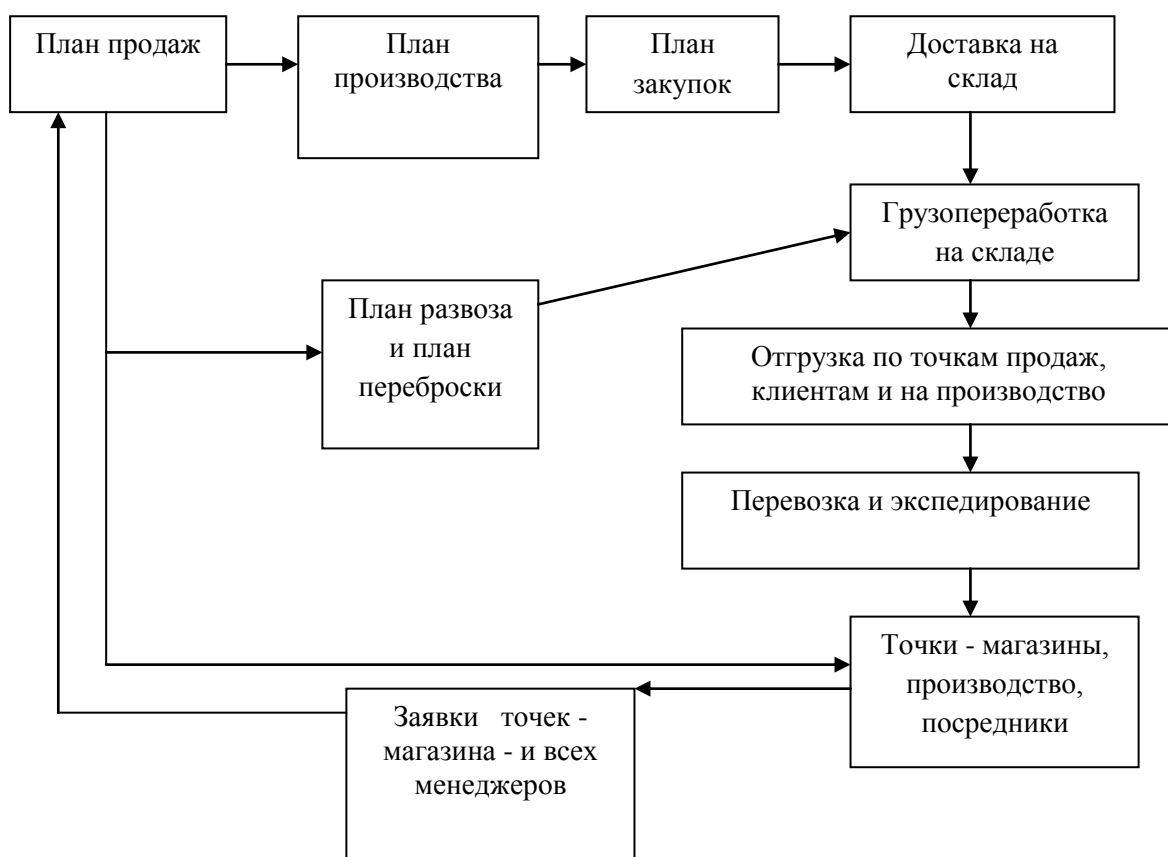


Рисунок 13 – Логистика информационного обеспечения движения товара

На рисунке 14 представлена структура управления логистикой на предприятии, на которой отражены функции отдела логистики в ООО «ЭлКрай».

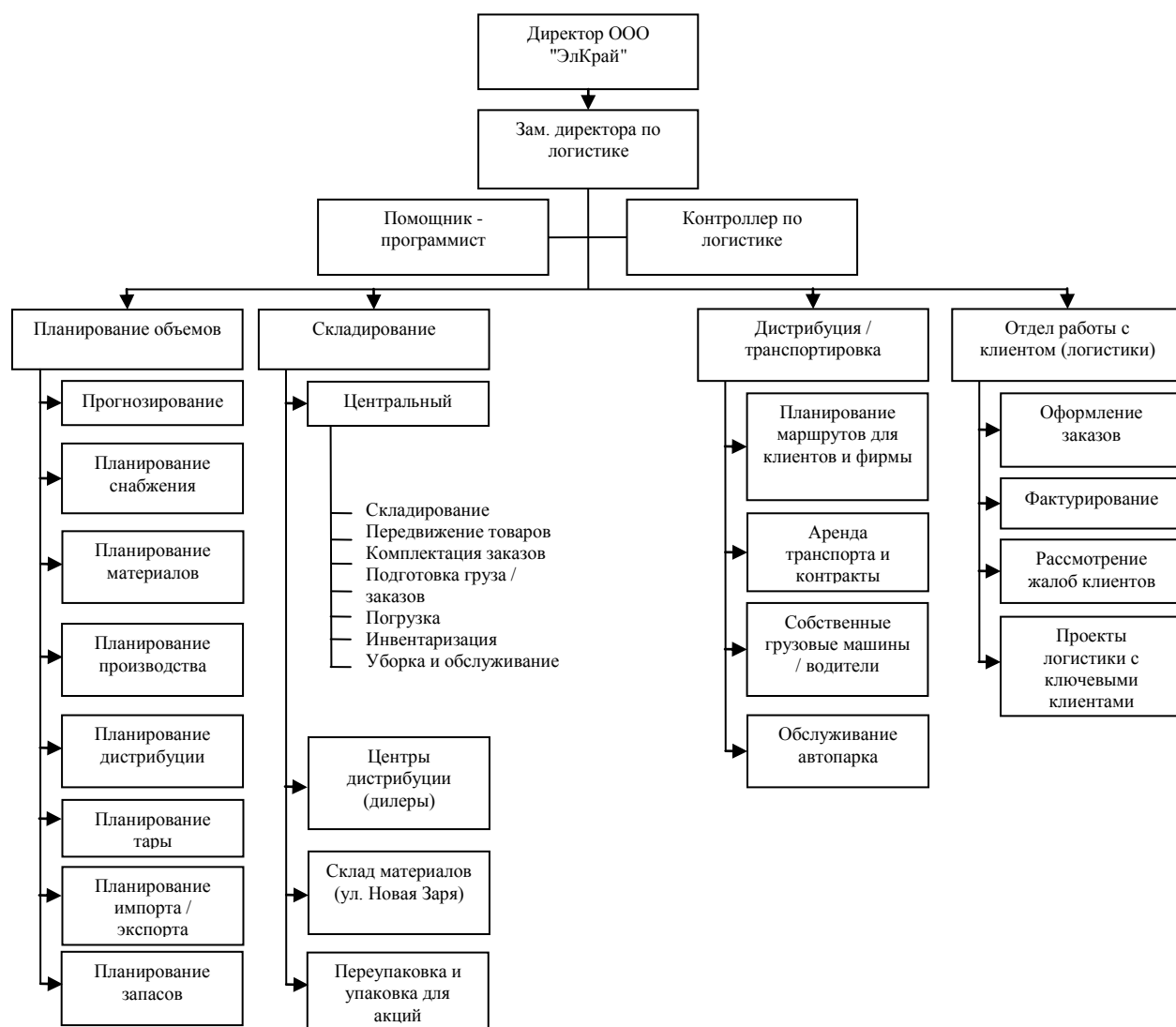


Рисунок 14 – Структура управления логистикой в ООО «ЭлКрай»

Основной функцией отдела логистики является доставка сырья и комплектующих в цеха, непосредственно к рабочим местам и перемещение изготовленной продукции в места хранения.

Отдел логистики делится на отдел продаж, отдел снабжения и склад. Были изучены бизнес-процессы данных отделов. Модели бизнес-процессов представлены в приложениях М-О.

Рассмотрим бизнес-процессы отделов продаж, снабжения и склада подробнее.

Процесс начинается с поступления заявки от клиента менеджеру отдела продаж. Менеджер проводит заявку в системе 1С и проверяет ее на обеспеченность товаром. Если заявка обеспечена, то менеджер составляет счет для предоставления клиенту. Если заявка включает отсутствующие на складе товары, то менеджер составляет список нужных товаров и отправляет его в отдел снабжения. Начальник отдела снабжения получает список, выбирает исполнителей и распределяет между ними работу. После получения задания менеджеры отдела снабжения должны найти поставщиков с подходящими ценами и сроками поставки, составить конкурентный лист, который отправляется менеджеру отдела продаж для дальнейшей работы с клиентом.

Далее менеджер согласовывает с клиентом все пункты заказа. После согласия клиента заключается договор. После того, как договор заключен, менеджер отдела продаж в системе 1С проводит «отбор и отгрузку» товара и составляет платежное поручение, которые направляются на склад. Оплата заказа может быть с отсрочкой платежа или по предоплате. Исходя из этих данных работники склада собирают заказ. Менеджер отдела продаж согласовывает с клиентом условия доставки. Клиент может заказать доставку или забрать товар со склада самостоятельно. При заказе доставки заместителем директора по логистике составляется путевой лист, который отправляется на склад. Грузчики погружают товар, водители осуществляют доставку.

На данном этапе анализа логистической системы ООО «ЭлКрай» существенных проблем не замечено. Единственное, недостатком в информационном потоке можно считать дублирование информации в базе данных. Поскольку в данный момент в организации проходит усовершенствование системы 1С, в базе данных происходит дублирование информации, ошибки и задержки. Причиной сбоев служит как

несовершенство еще разрабатываемой программы, так и неумение сотрудников пользоваться данной программой.

Рассмотрим систему складирования (Приложение Н).

При поступлении товар размещается на складе и сортируется по видам товара. Работники склада пересчитывают товар и заносят его в базу данных. После поступления заявки на отгрузку работники склада собирают заказ исходя из указанных наименований. Кладовщик проверяет собранный заказ и отмечает каждое наименование товара в базе данных. Далее собранный заказ ожидает покупателя. Если покупателю требуется доставка, то товар погружается и доставляется по указанному адресу.

Такая система складирования имеет ряд недостатков. Во-первых, товар расположен на складе в хаотичном порядке. Это осложняет поиск нужных наименований, а также приводит к ошибкам в выборе нужного товара. Во-вторых, товар пересчитывается и вносится в базу данных вручную – это отнимает большое количество времени и приводит к ошибкам в подсчете, в базу данных могут внести одно и то же наименование дважды или не внести вообще. В-третьих, существует риск, что после сбора заказа одним работником склада, кладовщик не сразу отмечает его в базе данных, поэтому второй работник склада может собрать этот же заказ повторно, что приводит к количественным несоответствиям товара наименований товара в базе данных и фактического количества товара.

Рассмотрим основные положения, определяющие структуру и организацию управления по закупкам в компании ООО «ЭлКрай».

В общем понимании термин «закупка» описывает процесс покупки: осознание необходимости, поиск и выбор поставщика, переговоры о цене, а также прочие условия, например связанные с доставкой товара. Бизнес-процесс Закупки представлен на рисунке 15. Основной целью закупочной логистики является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

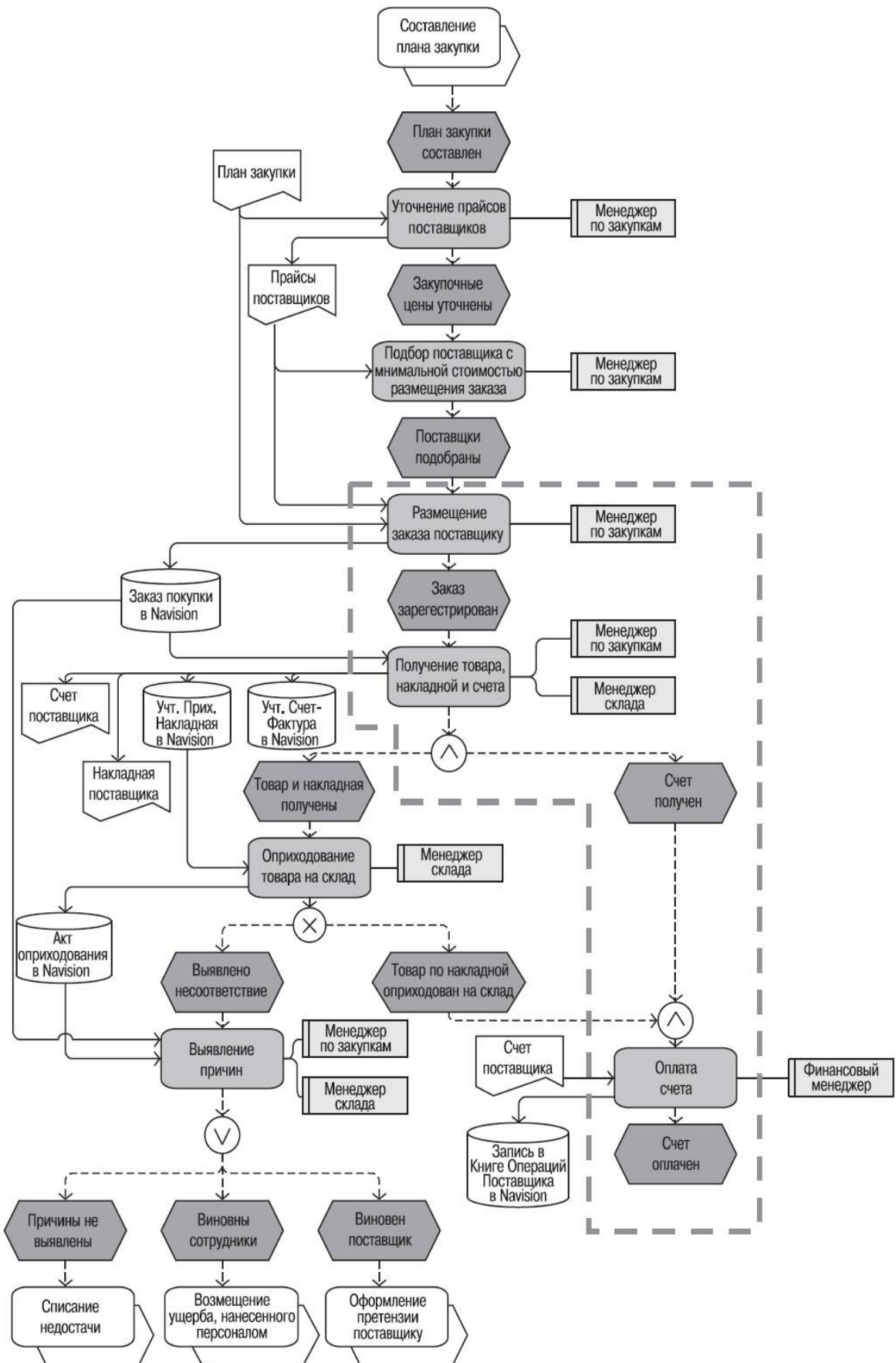


Рисунок 15 – Бизнес-процесс Закупки

Объектом закупок являются товары производственного назначения (ТПН), приобретаемые частными лицами или организациями для дальнейшей переработки или использования в хозяйственной деятельности, которые подразделяются на материалы и детали, капитальное имущество и вспомогательные материалы, оборудование и услуги[25].

Закупочная логистика считается наиболее эффективной, когда необходимые материалы удовлетворительного качества приобретаются по минимальным ценам, а поиск нужного товара занимает как можно меньше времени.

Функции логистических закупок:

- определение потребности в необходимых материальных ресурсах;
- получение и оценка предложений логистических посредников;
- выбор наиболее выгодных поставщиков;
- согласование цены и заключение договоров с поставщиками;
- формирование заказов;
- контроль количества товара и сроков поставки;
- входной контроль и размещение материальных ресурсов на складе;
- управление запасами.

Когда компания начинает нуждаться в определенных изделиях, материалах, товарах или услугах начинается процесс закупки. После того, как определяется потребность, нужно максимально точно определить характеристики приобретаемого. Товар обойдется по высокой цене, если характеристики будут завышены, но также он может не удовлетворить потребностей компании при заниженных характеристиках, так как будет куплен по сути напрасно.

Рассмотрим, как происходит Бизнес-процесс Закупки в ООО «ЭлКрай». Описание Бизнес-процесса Закупки представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Описание Бизнес-процесса Закупки в ООО «ЭлКрай»

| Процесс «Закупки» | Описание |
|-------------------------------------|--|
| Составление плана закупки | После поступления заявки на оборудование, материалы, запчасти в соответствии с потребностями и планами согласно финансовому плану затрат, менеджер составляет план закупки. |
| Уточнение прайсов поставщиков | Специалисты по закупкам осуществляют поиск и выбор поставщика среди уже имеющихся поставщиков или во внешних источниках информации с последующим занесением нового поставщика в общий справочник. Далее идет рассылка заявок на товары поставщикам для того, чтобы собрать коммерческие предложения и составить итоговый список поставщиков, которые могут выполнить заявку. |
| Подбор поставщиков | На данном этапе составляется список возможных поставщиков, состоящий из постоянных поставщиков, с которыми заключены договора на долгосрочное сотрудничество, а также новых, полученных после анализа коммерческих предложений. |
| Размещение заказа поставщику | Идет подготовка запроса на товар, представляющего собой просьбу к поставщику на поставку товара и материалов в соответствии с заявкой на товар. После подтверждения поставщика менеджер по закупкам оформляет заказ. Компания может отправить заказ по электронной почте, по факсу или курьером. |
| Получение товара, накладной и счета | В рамках данного процесса происходит получение счета-фактуры на отправленный заказ. Если документ не содержит ошибку, то его поступление регистрируется в журнале входящих счетов-фактур, в противном случае необходимо связаться с поставщиком и исправить обнаруженные ошибки. На основании полученного счета-фактуры заказ оплачивается, а уведомление отправляется поставщику. В завершении процесса необходимо получить подтверждение поставщика о готовности к отгрузке. |

Продолжение таблицы 6

| Процесс «Закупки» | Описание |
|---------------------------------|---|
| Оприходование товара на склад | В рамках данного процесса происходит организация приемки товара, товар выборочно проверяют. Если партия товара соответствует заявленному качеству и характеристикам, то происходит отгрузка товара. |
| Оплата счета | На основании договора о поставке производится оплата товара. |
| Выявление причин несоответствия | Товар проходит осмотр ответственным за проверку качества. В зависимости от объема поставки проверяется либо вся партия, либо производится выборочная проверка. Если часть партии оказывается с дефектами, необходимо проверить всю партию детально. |
| Причины не выявлены | Если при проверке претензий обнаружено не было, тогда необходимо окончательно оформить акт о приемке товара. |
| Виноваты сотрудники | Если при проверке было выявлено, что виноваты сотрудники компании (некорректно оформлена заявка), то им выписывается штраф. |
| Виновен поставщик | Данный шаг включает в себя отправку претензий поставщику, если в ходе приемки товара были найдены претензии. |

Рассматривая бизнес-процесс закупки в ООО «ЭлКрай» были отмечены следующие недостатки:

1. После поступления заявки от клиента, менеджер обрабатывает ее не сразу. Это приводит к задержкам исполнения заказа и всего процесса, а также к потере клиента.

2. Менеджеры продаж после поступления заявки не связываются с клиентом для уточнения деталей заказа. Это приводит к ошибкам в исполнении заказа и «пустой» работе отдела снабжения, а также к задержке бизнес-процесса.

3. Менеджеры продаж плохо осведомлены о всех наименованиях товара, присутствующих в продаже, поэтому не могут быстро определить актуальность заказа или предложить аналоги. Это приводит к задержкам исполнения заказа.

4. В отделе снабжения после составления списка подходящих поставщиков отсутствует контроль. Конкурентный лист сразу отправляется в отдел продаж. Это приводит к сбоям в исполнении заказа, так как поставщики могут быть выбраны ненадежные, с высокими ценами, неподходящими сроками поставки или некачественной продукцией.

5. Отсутствует обратная связь между взаимодействующими отделами. Если клиент отказывается от заказа, менеджер отдела продаж не уточняет причины отказа и не передает их в отдел снабжения. В этом случае, если причина в недостатках поставщика, отдел снабжения не принимает ни каких мер, не меняет поставщика, что приводит к потере клиентов.

Главной проблемой является плохое взаимодействие компании с поставщиками. Очень важной задачей компании является выбор наиболее выгодного посредника, поставляющего товары и материалы для нужд производства, потому что от этого зависит прибыль компании. В ООО «ЭлКрай» часто случаются задержки товара по вине поставщика, обслуживание является ненадежным, клиенты недовольны долгой поставкой. К тому же качество продукции не соответствует цене товара. Цена обычно завышена, а качество не самое лучшее. Также случается, что часть товара из заказа отсутствует, а поставщик не предупреждает об этом заранее, и поставляет неполный заказ.

В связи с вышеперечисленными проблемами в работе организации происходят сбои, задержки и увеличиваются затраты, что приводит к низкой эффективности работы компании. Это можно показать на рисунке 16.

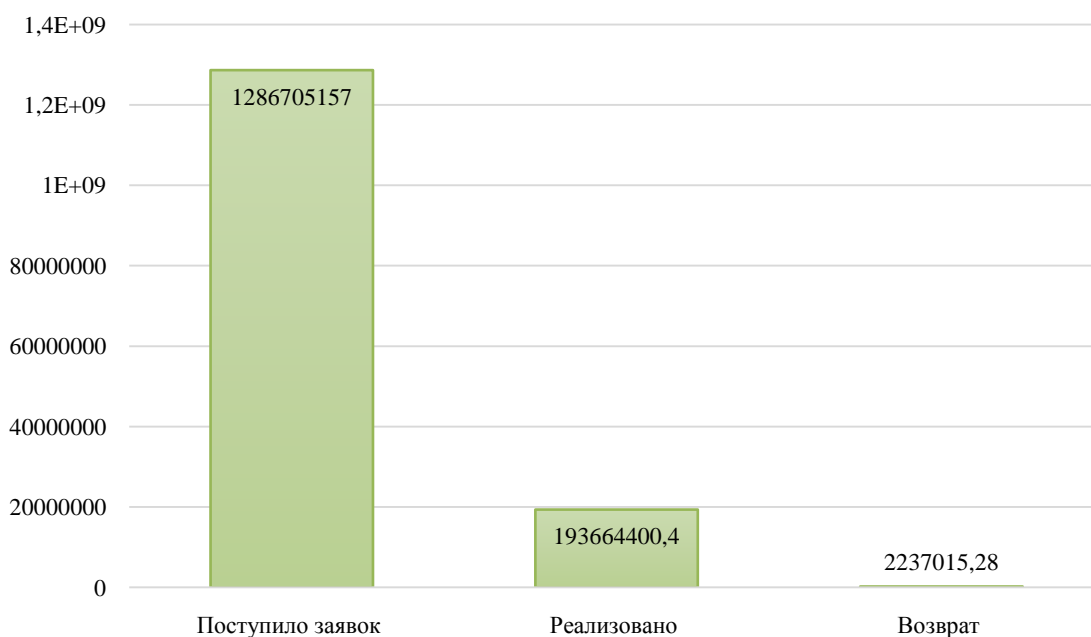


Рисунок 16 - Сравнение количества заявок и реализованной продукции за 2014 г., руб.

Данные рисунка 16 показывают, что за 2014 год поступило заявок на сумму 1 286 705 157 руб., реализовано на сумму 193 664 400,4 руб., возврат составляет 2 237 015,28 руб.

Показатели, характеризующие отдел логистики отражают результаты работы подразделения, исполнение бюджета, качество выполнения складских операций и перевозок.

Одной из главных задач отдела логистики является снижение расходов на логистику – снижение ее доли в себестоимости товара. Но при этом не должно страдать качество предоставляемых услуг.

Успех деятельности любого предприятия зависит от многих факторов, но одним из ключевых является эффективное управление закупками и поставками. Рациональный и оптимальный расклад усилий в этой сфере, включая снабжение компании оборудованием наряду с приобретением сырья и услуг, позволяет обеспечить ООО «ЭлКрай» целый ряд стратегических преимуществ. При этом деятельность компании по управлению закупками и снабжением в последние годы выходит на качественно новый уровень.

2.3 Обоснование необходимости повышения эффективности управления логистической системой предприятия

В связи с вышеперечисленными проблемами в работе организации происходят сбои, задержки и увеличиваются затраты, что приводит к низкой эффективности работы компании. Было выявлено, что система складирования имеет ряд недостатков:

- товар расположен на складе в хаотичном порядке;
- товар пересчитывается и вносится в базу данных вручную;
- товары иногда собираются повторно, т.к. кладовщики не сразу отмечают заказы в базе данных.

Таким образом, формируются главные проблемы в работе компании ООО «ЭлКрай»:

1. Неэффективное взаимодействие с логистическими посредниками.
2. Неэффективная технология складирования.
3. Отсутствие координации между подразделениями

Для того чтобы служба логистики функционировала продуктивно, необходимо провести ряд изменений:

1. Ввести систему оценки логистических посредников, чтобы эффективнее решать задачи по выбору поставщиков. Такая система позволит выбирать наиболее выгодного поставщика и уменьшит объем недолгосрочных контрактов.

2. Упорядочить систему хранения товаров на складе, чтобы ускорить и упростить процессы на складе, сократить время приема и отгрузки товара, а также сократить время поиска товаров на складе при сборе заказов.

3. Для контроля скорости исполнения операций работниками организации нужно ввести временные ограничения на выполнение той или иной операции. Например, после поступления заявки от клиента, менеджер должен отреагировать в течение нескольких минут, обработать заявку,

связаться с клиентом для уточнения подробностей заказа и т.п. Это ускорит процесс исполнения заказа, увеличит уровень сервиса, что, в свою очередь, позволит удержать старых клиентов и привлечь новых.

4. Менеджерам продаж следует уточнять у клиента все «проходные» критерии заявки (цена, сроки поставки, кратность товара, возможные аналоги и т.д.). Критерии должны указываться в системе и отправляться в отдел снабжения вместе со списком отсутствующих товаров. Это поможет отделу снабжения качественно выполнить свою работу. Так же это ускорит бизнес-процесс. Будет меньше ошибок в исполнении заказа.

5. После поступления заявки в отдел снабжения начальник отдела снабжения выбирает исполнителей. Исполнители (менеджеры снабжения) находят поставщиков и отправляют конкурентный лист в отдел продаж. Для избегания ошибок нужно ввести промежуточную операцию в данный процесс. После составления конкурентного листа, он должен направляться начальнику отдела снабжения для проверки и выбора подходящего поставщика для дальнейшей работы отдела продаж.

6. Для ускорения бизнес-процесса следует провести обучение персонала. Каждый сотрудник отдела продаж, сбыта и склада должен хорошо знать все виды товаров, имеющиеся в наличии, а также знать их свойства и функции, чтобы иметь возможность быстро подобрать аналог отсутствующему товару.

7. Для усовершенствования процесса товародвижения нужно наладить коммуникативные связи между подразделениями, а именно обратную связь. Отдел продаж, отдел снабжения и склад должны обмениваться нужной информацией и иметь ее в свободном доступе без задержек. Например, при отказе клиента от заказа менеджер продаж должен уточнить все причины отказа и направить их в отдел снабжения. Отдел снабжения будет знать, что при заказе товара у определенных поставщиков клиенты чаще всего отказываются из-за плохого качества товара или высокой цены, поэтому нужно сменить поставщика.

На рисунке 17 представлена схема бизнес-процесса «как должно быть».

На рисунке 18 изображена обратная связь между подразделениями: отдел продаж и отдел снабжения.

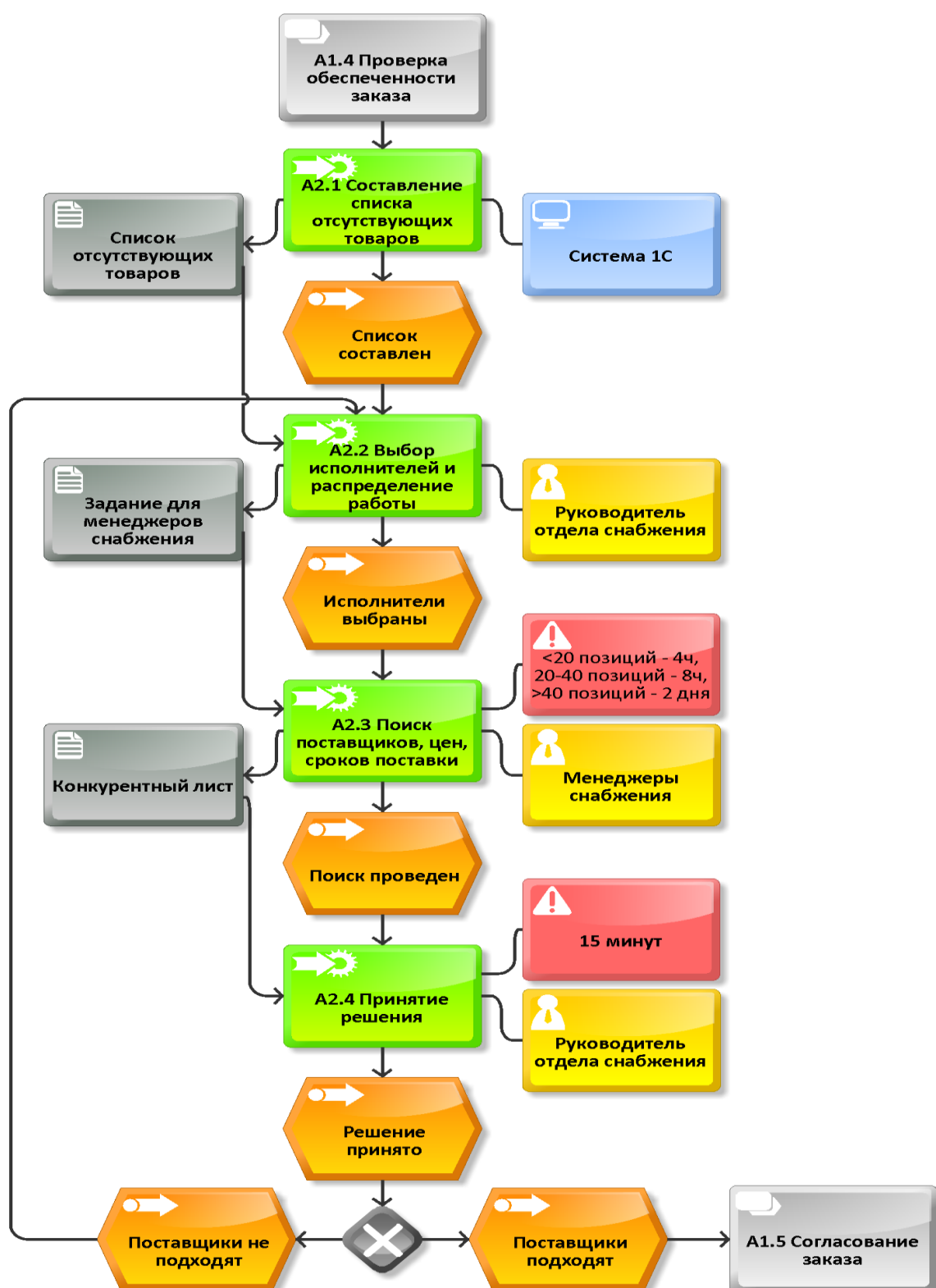


Рисунок 17 – Бизнес-процесс отдела снабжения ООО «ЭлКрай» «как должно быть»

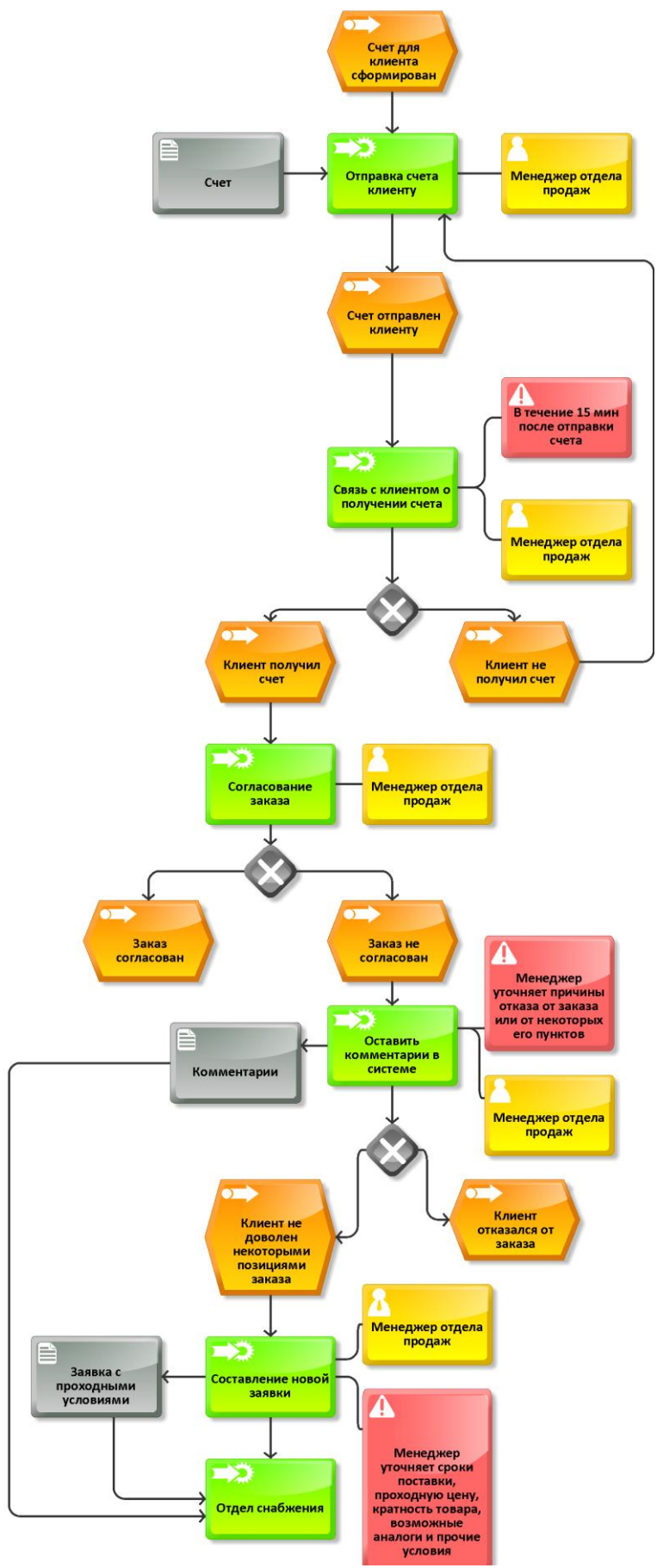


Рисунок 18 – Обратная связь между подразделениями в ООО «ЭлКрай»

В современных условиях можно выделить три подхода к повышению эффективности логистической деятельности предприятия.

Первый - усиление взаимодействия между различными функциональными звеньями за счет улучшения различных экономических механизмов, использование которых выступает как один из основных путей обеспечения координации между различными функциональными областями в пределах предприятия.

Второй - достижение необходимого уровня координации через организационные преобразования в структуре управления предприятием.

При традиционной организации управления на предприятии выделяются специальные подразделения, занимающиеся конкретным видом логистической деятельности, например, снабжением, перевозками, складированием, сбытом и др. Логистическое управление в этом случае становится фрагментированным, что порождает множество проблем. У каждого подразделения на предприятии существуют собственные цели, объективно обусловленные спецификой и приоритетами его конкретной деятельности. Например, отдел снабжения ищет надежных поставщиков, транспортный отдел стремится к полной загрузке транспортных средств, отдел сбыта заинтересован в быстром реагировании на спрос, производство заинтересовано в бесперебойной работе, отдел складирования старается снизить запасы и т.д.[26].

Все эти цели сами по себе важны для эффективного функционирования каждого подразделения в отдельности, но по объективным причинам они, как правило, конфликтуют между собой. Например, склад стремится уменьшить запасы ресурсов с целью экономии денежных средств, что может приводить к дефициту сырья, материалов, комплектующих и т.п. Производство же стремится работать без дефицита, который приводит к простоем оборудования и рабочих, к срыву поставок готовой продукции. Отдел снабжения может стремиться сократить свои расходы путем более редкого размещения заказов, но в более крупных размерах. Но это повышает объем

запасов, расходов на их хранение и денежных средств, связанных в складировании. В результате каждая логистическая сфера предприятия повышает эффективность собственной деятельности в ущерб эффективности других сфер и, самое главное, в ущерб общей эффективности работы предприятия[27].

На практике интегрировать всю логистику в рамках предприятия довольно трудно по нескольким причинам:

- большое разнообразие различных видов логистической деятельности, логистических операций;
- географический разброс различных подразделений предприятия;
- отсутствие специалиста, имеющего нужные знания, энтузиазм, способности и авторитет;
- отсутствие общих систем контроля и недоступность интегрированной информации.

Общим подходом к объединению логистики в рамках предприятия (внутренняя интеграция) является постепенное интегрирование, наращиваемое со временем. Примером такого наращивания служат этапы исторического развития логистического подхода к управлению на предприятии, а именно: интеграция транспортно-складского процесса для распределения ГП; интеграция производственных, складских и транспортных процессов с ГП; интеграция производственных, складских и транспортных процессов, включающих работу с сырьем и ГП [27],[28].

Конкретные действия по интеграции логистики связаны с преодолением каждой из перечисленных выше трудностей. В частности, специалисту по логистике необходимо иметь автоматизированную систему сбора, хранения, анализа, распределения и представления информации. Для этого необходимо использовать сети передачи данных и специализированное программное обеспечение для работы с информацией, анализа и принятия решений.

При наличии общих систем контроля за логистическими процессами

необходимо проводить анализ взаимозависимости между отдельными видами деятельности. Существуют ситуации, когда сокращение затрат на один вид деятельности влечет увеличение затрат на другой, но при этом общие логистические издержки сокращаются. Целенаправленное использование эффекта снижения общих логистических издержек возможно только в интегрированной логистике.

Третий подход представляет собой повышение эффективности логистической деятельности предприятия на основе использования ЭВМ и специализированных информационных систем, таких как система планирования потребности в материалах или система планирования и управления материалами [26].

Критерием оптимальности логистических процессов выступает прибыль предприятия. Прибыль дает количественную оценку деятельности предприятия. Но на уровень прибыли влияют и другие факторы производственной, хозяйственной, финансовой деятельности предприятия и выделить вклад логистики в общую сумму прибыли весьма затруднительно. Поэтому, в качестве критерия оптимальности возможно применение показателя минимума приведенных совокупных затрат, где издержки производства в сумме с издержками обращения должны сводиться к минимуму.

Возможными направлениями деятельности для обеспечения высокой эффективности логистики следует считать:

- интеграцию складирования, транспортировки и системы создания запасов в единый механизм;
- экономическое обеспечение снабжения, производства и сбыта;
- определение наиболее выгодных посредников;
- выбор способов перевозок и видов транспорта;
- выработку оптимальных схем складирования и тактики восполнения запасов.

При оптимизации логистических процессов необходимо учитывать ряд

проблем комплексного характера к выдвижению и решению следующих вопросов:

– в какой мере затраты, связанные с сокращением времени товародвижения, компенсируются как увеличением выручки от возросшего объема продажи, так и экономией на издержках содержания товарных запасов;

– допустить ли предприятию снижение уровня обслуживания при уменьшении издержек товародвижения и одновременное увеличение риска сокращения выручки или отдать предпочтение заключению максимально возможного числа сделок за счет роста издержек товародвижения и содержание больших постоянных товарных запасов;

– насколько целесообразно (с учетом используемого вида транспорта, маршрута перевозки и других факторов) складировать товар по месту производства, на рынке сбыта или в каком-либо другом пункте;

– избрать ли с целью снижения издержек товародвижения тактику производства товаров на постоянном “экономичном” уровне или складировании излишков в периоде низкой конъюнктуры или варьировать объем производства применительно к спросу даже при более высоких удельных затратах на производство продукции.

Важное значение для оптимизации процессов товародвижения имеет использование взаимосвязи между транспортными расходами и издержками содержания товарных запасов, возникающих при перемещении товаров[29].

Отдельно рассмотрим методы анализа и пути снижения уровня логистических затрат.

Правила анализа логистических затрат:

1. Необходимо четко определять и обосновывать конкретные виды затрат, которые следует включать в схему анализа.

2. Определяются центры сосредоточения затрат, т. е. функциональные области бизнеса, где концентрируются значительные затраты и где снижение их уровня может обеспечить повышение

добавленной ценности для потребителя.

3. Выявляются важные пункты сосредоточения затрат в пределах каждого центра их концентрации, т. е. отдельные участки в рамках одного центра затрат.

4. Затраты необходимо отнести на конкретные факторы, имеющие отношение к оценке альтернативных действий, и установить критерий принятия решений.

5. Все затраты рассматриваются в виде единого потока, сопровождающего конкретный бизнес-процесс.

6. Стоимость следует рассматривать как сумму, которую платит потребитель, а не как сумму затрат, возникающую в пределах предприятия как юридического лица.

7. Затраты классифицируют по признакам и анализируют каким-либо методом, производят диагностику затрат.

8. Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, т. к. нет однозначных правил определения того, какие затраты включать в анализ и как их распределять по разным носителям [30].

Выделяют следующие методы анализа логистических затрат:

– Бенчмаркинг структуры логистических затрат, который еще называют стратегическим анализом логистических затрат.

– Стоимостной анализ, который основан на изучении элементов затрат и направленный на снижение затрат.

– Функционально-стоимостной анализ, который основан на тщательном изучении отдельных этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможности их стандартизации для перехода к более дешевым технологиям [31].

Пути снижения уровня логистических затрат:

1. Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок.

2. Проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок.
3. Оказание содействия поставщикам и покупателям в достижении более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников).
4. Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами.
5. Поиск более дешевых заменителей ресурсов.
6. Улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в логистической цепи, например, в области своевременной доставки продукции, что уменьшает затраты на управление запасами, хранение, складирование, доставку.
7. Компенсация роста затрат в одном звене логистической цепи за счет сокращения затрат в другом звене.
8. Использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников.
9. Улучшение использования ресурсов предприятия и более эффективное управление факторами, влияющими на уровень общих затрат.
10. Обновление наиболее затратных звеньев логистической цепи при осуществлении инвестиций в бизнес.

Таким образом, были выделены три подхода к повышению эффективности логистической деятельности предприятия, дано описание, что они представляют, и обоснована необходимость повышения эффективности управления логистической системой предприятия ООО «ЭлКрай» [32].

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай»

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой компании

Экономические мероприятия по повышению эффективности управления логистической системой компании ООО «ЭлКрай» представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Экономические мероприятий по повышению эффективности управления логистической системой компании ООО «ЭлКрай»

| Название | Содержание | Ожидаемый результат |
|--|---|---|
| 1. Оценка поставщика в системе логистической деятельности | Разработать способ сравнительной оценки логистических посредников: поставщиков, экспедиторов, перевозчиков и т. д. | Внедренная система позволит эффективно решать задачи по выбору логистических посредников, улучшить взаимодействие с посредниками и уменьшить объем недолгосрочных контрактов. |
| 2. Логистическое проектирование распределительного складского центра | Разработать оптимальное логистическое решение функционирования группы складов, соответствующее условиям деятельности и нуждам компании ООО «ЭлКрай» | Введенная система складирования поможет значительно ускорить и упростить процессы на складе, сократить время приема и отгрузки товара, сократить время поиска товаров на складе при сборе заказов, уменьшить количество ошибок в базе данных. |

Мероприятие: Оценка поставщика в системе логистической деятельности.

Наиболее распространенной задачей на предприятии является выбор логистических посредников (ЛП): поставщиков, экспедиторов, перевозчиков и т. д. При наличии конкуренции во всех звеньях логистической системы (ЗЛС) наблюдается многовариантность, выражающаяся как в большом количестве ЛП, которые могут выполнять соответствующие логистические операции, так и наличии альтернативных вариантов решений, сформированных из различных ЗЛС [28].

Условием долгосрочной работы с новым поставщиком служат надежность, финансовая ликвидность компании. Компания, которая готова быть долгосрочным поставщиком, становится партнером. Именно на первой стадии необходимо проверить потенциального партнера. Если поставщик окажется недобросовестным, то у потребителя могут возникнуть проблемы в работе производства, что-может привести к финансовым потерям, поэтому важно выявить надежность поставщиков до заключения договора.

Для совершенствования логистической деятельности ООО «ЭлКрай» нами разработан способ оценки логистического посредника, для того, чтобы взаимодействовать с наиболее выгодным.

По такому способу перечень поставщиков анализируется на основании различных критериев, позволяющих осуществить отбор реальных поставщиков.

Для ООО «ЭлКрай» проведен анализ нескольких поставщиков. Для оценки логистических посредников нам были нужны эксперты. Сущность методов экспертных оценок заключается в том, что в основу закладывается мнение специалиста или коллектива специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте.

Различают индивидуальные и коллективные экспертные оценки.

Методы коллективной работы экспертной группы предполагают получение общего мнения в ходе совместного обсуждения решаемой

проблемы. Основное преимущество этих методов заключается в возможности разностороннего анализа проблем. Недостатками методов является сложность процедуры получения информации, сложность формирования группового мнения по индивидуальным суждениям экспертов, возможность давления авторитетов в группе [33].

Методы коллективной работы включают методы "мозговой атаки", "сценариев", "деловых игр", "совещаний" и "суда".

Методы индивидуальных экспертных оценок базируются на использовании в качестве источника информации мнения одного человека. К данной группе относятся: метод интервью, метод анкетного опроса, аналитический метод, метод написания прогнозного сценария.

По методу интервью эксперту дает ответы на заранее подготовленные вопросы. По методу анкетирования эксперт письменно отвечает на вопросы об объекте анализа. Аналитическая экспертная оценка предполагает тщательную самостоятельную работу над анализом исследуемого объекта или процесса [34].

При оценке нескольких поставщиков мы использовали матричный метод, в рамках которого для оценки поставщика выбирается несколько критериев.

Критерии, по которым мы отбирали индивидуального эксперта:

1. Эксперт является признанным специалистом в области логистики и управления цепями поставок, оптимизации процессов планирования и управления производством, управления запасами и складирования.

2. Опыт работы в сфере логистики - 23 года.

3. Является лауреатом премии, учрежденной компаниями DHL и Lufthansa, «Лучший менеджер России по логистике»

4. Эксперт является автором ряда учебных программ по логистике и закупкам.

6. Эксперт не является заинтересованным лицом, не является представителем других компаний [35].

Таким образом, метод индивидуальных экспертных оценок базируется на возможности максимального использования индивидуальных способностей эксперта и незначительной степени психологического давления на него [36]. Экспертный подход позволил нам решить задачи, не поддающиеся решению обычным аналитическим способом.

Нами разработаны критерии, на базе которых осуществляется анализ логистических посредников. Основными критериями служат цена и качество продукции, а также надежность поставок. Надежность поставок включает выполнение обязательств по их срокам, ассортименту, комплектности и количеству поставляемой продукции. Кроме основных критериев существуют и дополнительные. К ним относятся:

- время на выполнение заказа;
- удаленность поставщика;
- кредитоспособность и финансовое положение поставщика и др.

На рисунке 19 приведен алгоритм выбора поставщика нашим экспертом.

На первом этапе происходит отбор и ранжирование факторов-критериев, которые записываются в первый столбик матрицы оценок логистических посредников. Каждому критерию присваивается степень его значимости для предприятия и записывается во второй столбик матрицы. Сумма показателей значимости должна быть равна единице.

На втором этапе происходит предварительный выбор поставщиков, которые записываются в первую строчку матрицы.

После этого каждый поставщик оценивается экспертом по выбранным критериям. При этом каждому свойству присваиваются баллы от 1 до 10.

Далее рассчитывается рейтинг поставщика как сумма произведений выбранного критерия на его значимость.

Последним этапом является выбор наиболее выгодного поставщика. Наилучшему логистическому посреднику должен соответствовать наибольший рейтинг.

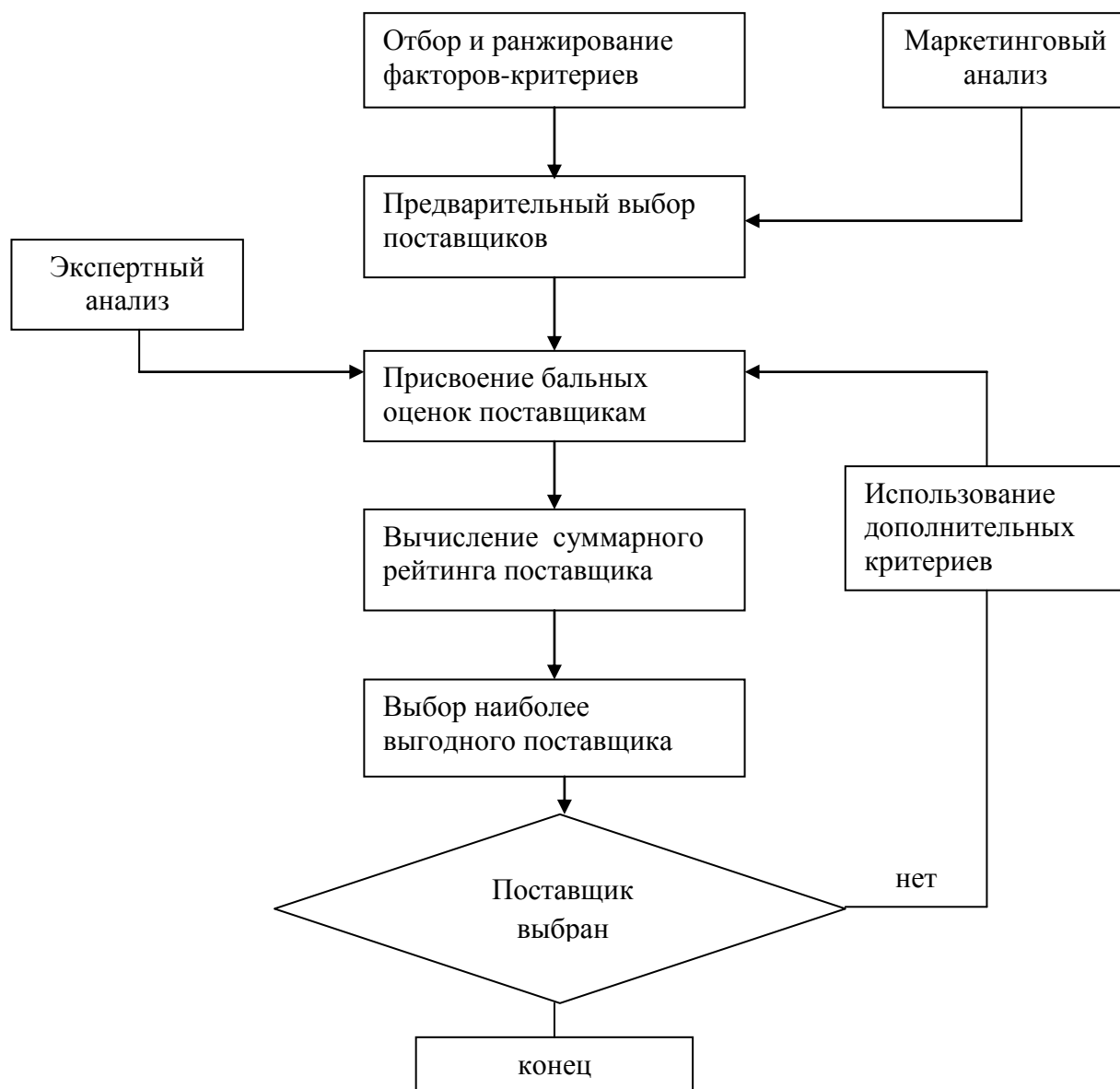


Рисунок 19 - Алгоритм выбора логистического посредника

Если у нескольких поставщиков в итоге получился одинаковый рейтинг и выбрать наиболее выгодного из них не невозможно, следует использовать дополнительные критерии.

Матрица оценки логистических посредников представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Матрица оценки логистических посредников

| Наименование критерия | Значимость критерия | Поставщик 1 | Поставщик 2 | Поставщик 3 | Поставщик 4 |
|-----------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Надежность поставок | 0,2 | 10 | 9 | 10 | 8 |

Продолжение таблицы 8

| Наименование критерия | Значимость критерия | Поставщик 1 | Поставщик 2 | Поставщик 3 | Поставщик 4 |
|---------------------------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Цена товара | 0,4 | 7 | 6 | 10 | 8 |
| Время на выполнение заказа | 0,2 | 8 | 6 | 7 | 10 |
| Финансовое положение поставщика | 0,1 | 10 | 6 | 8 | 8 |
| Удаленность поставщика | 0,1 | 6 | 7 | 6 | 7 |
| Рейтинг поставщика | | 8 | 6,7 | 8,8 | 8,3 |

Из таблицы 8 следует, что наиболее выгодно делать закупки у третьего поставщика, у которого высокая надежность поставок и приемлемые цены.

Участие экспертов в оценке логистических посредников с одной стороны затрудняет и удорожает получение итоговых результатов, с другой - приводит к разным вариантам выбора логистических посредников для одной и той же логистической системы.

Количественные и качественные показатели (критерии) позволяют использовать различные подходы при их определении и расчете интегральных оценок для поставщиков. Поскольку приведены общие критерии для поставщиков, экспедиторов, перевозчиков, то это позволяет констатировать, что в дальнейшем для всех логистических посредников будут разработаны стандартизованные таблицы показателей (критериев) [33].

Также для оценки логистических посредников можно использовать релейные показатели («да»\ «нет»). Например, наличие у поставщиков соответствующего сертификата качества или лицензии, страховых полюсов, допуск к каким-либо процедурам (допуск к процедуре МДП –

международной дорожной перевозки) и другие. Выделение релейных показателей повышает объективность процесса выбора.

Для определения значений количественных показателей, помимо оценок экспертов, используются различные источники информации (отчеты, справочники, прайс-листы, результаты обследований и опросов и т. п.) [37].

Теоретически возможен вариант, когда все количественные оценки анализируемых логистических посредников могут быть получены без участия экспертов. В таком случае менеджер сопоставляет критерии и делает выбор в сторону наиболее выгодного, по его мнению, поставщика. Но это не дает гарантии, что поставщик не окажется недобросовестным, так как менеджер при выборе опирается исключительно на свои предпочтения.

Выбор компании, поставляющей сырье или какие-либо товары для нужд производства, — задача очень серьезная и ответственная. От ее решения зависят стабильность производства и качество выпускаемой продукции, а значит, эффективность всей компании и ее конкурентоспособность. Поэтому выбор поставщиков не должен основываться на субъективных предпочтениях сотрудника закупочного отдела [38].

Чтобы сделать свести к минимуму влияние человеческого фактора, была внедрена система оценки и выбора поставщика, по которому наилучшему логистическому посреднику должен соответствовать наибольший рейтинг. Такое нововведение в логистической деятельности компании ООО «ЭлКрай» позволит наиболее эффективно взаимодействовать с посредниками и уменьшить объем недолгосрочных контрактов.

Мероприятие: Логистическое проектирование распределительного складского центра.

Для того чтобы упорядочить систему хранения товаров в ООО «ЭлКрай» предлагается провести работу по реинжинирингу процесса

грузопереработки на складе. С этой целью разработан план реинжиниринга в форме технического задания.

Любое предприятие, имеющее склад, а тем более складскую сеть, сталкивается с множеством логистических проблем. Это проблемы как стратегического, так и оперативного характера. При этом необходимо помнить, что все задачи в рамках этих проблем тесно связаны между собой и должны рассматриваться в четко определенной последовательности.

Наличие склада на любом предприятии порождает множество логистических задач: как стратегических, так и операционных. Все эти проблемы связаны друг с другом и решаются в определенном порядке.

Основная задача при построении стратегии складирования в логистике – создание сети складов. При этом компания, по сути, организует эффективную логистическую систему. Нужно учитывать следующее равновесие: минимальные издержки на транспортировку продукции до покупателя и при этом максимально качественное обслуживание потребителя [39].

Цель логистического проектирования распределительного складского центра:

1. Разработать оптимальное логистическое решение функционирования группы складов, соответствующее условиям деятельности и нуждам компании ООО «ЭЛКрай».

2. Разработать для ООО «ЭЛКрай» документацию, необходимую для реинжиниринга складских объектов и технологической эксплуатации складских объектов.

3. Осуществить контроль над процессом осуществления работ по реорганизации складов.

Срок выполнения работ составляет 4 - 6 месяцев. Проект делится на 3 этапа. Состав работ и описание этапов проекта представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Состав работ и описание этапов проекта по реорганизации работы склада

| Название этапа | Краткое описание работ | Результат |
|--|--|---|
| <p>1 Этап (30-60 дней). Разработка альтернативных вариантов объемно-планировочных решений и выбор наиболее рационального варианта для компании.</p> | | |
| <p>1.1 Анализ и уточнение предоставленных исходных данных</p> | <p>1 Компания предоставляет имеющуюся у него информацию, планы и чертежи, которые могут быть задействованы в работе над проектом.</p> <p>2 Данные, которые необходимы для проектирования, но отсутствуют в комплекте исходной документации, разрабатываются совместно и утверждаются руководителем компании:</p> <p>а) необходимо получить весогабаритные характеристики для номенклатуры и загрузить их в 1С, для возможности анализа грузопотока и определения необходимой мощности складов;</p> <p>б) необходимо измерить склады для разработки альтернативных вариантов топологии. Измерить все ячейки хранения, для возможности проведения анализа фактического заполнения и сравнительного анализа с вновь предлагаемыми изменениями в топологии существующих складов в целях увеличения мощностей складов.</p> <p>3 Анализируется существующий грузопоток, и предлагаются концепции для реализации, определяются исходные данные и целевые показатели для эскизного проектирования с учетом перспективного развития предприятия.</p> <p>4 Согласуются пути решения задач (концепций) и определяются ограничивающие факторы.</p> | <p>– Данные об основных показателях грузопотока в настоящий момент и с учетом перспективного развития предприятия;</p> <p>– согласованные с компанией ООО «ЭлКрай» данные о характеристиках основных товарных групп;</p> <p>– целевые параметры проектирования – емкость складирования, топология складов;</p> <p>– перечень основных технологических операций, используемых на складе.</p> |

Продолжение таблицы 9

| Название этапа | Краткое описание работ | Результат |
|--|--|--|
| 1.2 Разработка объемно-планировочного решения складов. | <ol style="list-style-type: none"> 1 Зонирование – определение размеров и местоположения основных технологических зон (с учетом расположения бытовых, технических и вспомогательных помещений). 2 Оптимизация маршрутов движения грузов. 3 Выбор способов хранения груза. | <ul style="list-style-type: none"> – Перечень основных технологических зон с размерами; – схемы зонирования (расположение зон приемки и отгрузки, хранения, отбора мелкой партии, комплектации заказа, экспедиций); – чертежи планировок расстановки стеллажных конструкций в зоне хранения и зоне отбора заказа с указанием технологических размеров; – предложения по размещению бытовых, технических и вспомогательных помещений. |
| <p>2 Этап (40-50 дней).</p> <p>Разработка технологических процессов и детальная проработка выбранного компанией варианта объемно-планировочного решения.</p> | | |
| 2.1 Анализ существующих бизнес-процессов. | <ol style="list-style-type: none"> 1 Изучение бизнес-процессов «как они есть». 2 Изучение материалов, реализованных по адресному хранению. | <ul style="list-style-type: none"> – Формирование списка желаемых изменений и решений |
| 2.2 Разработка технологического процесса обработки грузов. | <ol style="list-style-type: none"> 1 Подробная проработка технологического процесса с учетом согласованного объемно-планировочного решения: <ul style="list-style-type: none"> – погрузо-разгрузочные операции; – операции приемки-отпуска товара; – хранение (размещение и разгрузка); – операции внутрискладской транспортировки груза; – отбора заказов и пополнения зоны отбора ; – дополнительные технологические операции (маркировка, фасовка, предпродажная подготовка и проч.). | <ul style="list-style-type: none"> – Описание технологического процесса; – разработка ТЗ для адресного хранения. |

Окончание таблицы 9

| Название этапа | Краткое описание работ | Результат |
|--|---|---|
| 2.3 Выбор и расчет необходимого количества подъемно-транспортного, стеллажного и вспомогательного технологического оборудования. | <p>1 Выбор моделей подъемно-транспортного оборудования для различных участков технологического процесса.</p> <p>2 Выбор стеллажного оборудования.</p> <p>3 Выбор вспомогательного технологического оборудования.</p> | <p>– Реестр подъемно-транспортного оборудования (ПТО):</p> <p>а) таблица с типами и количеством ПТО;</p> <p>б) спецификации ПТО.</p> <p>– Реестр стеллажных конструкций:</p> <p>а) требования к стеллажам (допустимая нагрузка на полку и другие);</p> <p>б) спецификация стеллажных конструкций.</p> <p>– Реестр вспомогательного оборудования:</p> <p>а) спецификация вспомогательного оборудования;</p> <p>– Перечень поставщиков ПТО, стеллажного и вспомогательного технологического оборудования.</p> |
| <p>3 Этап (50-70 дней).</p> <p>Разработка и внедрение адресного хранения.</p> | | |
| 3.1 Разработка адресного хранения. | 1 Разработка методологии размещения грузов на складе в концепции адресного хранения. | <p>– Реорганизация адресации на складе;</p> <p>– разработка регламента по размещению продукции на складе согласно принятой системы адресного хранения.</p> |
| 3.2 Проведение подготовительной работы для внедрения принятых решений. | <p>1 Разработка, согласование и оформление всех изменений в виде инструкций, тех. карт и т.д..</p> <p>2 Тестирование, обучение и аттестация всех сотрудников склада.</p> <p>3 Запуск в тестовом режиме работы выделенного участка склада.</p> | – Повышение квалификации работников склада. |
| 3.3 Внедрение новых процессов, в целом, на выделенном складе. | <p>1 Реорганизация топологии (добавляем, переставляем стеллажи и т.д.).</p> <p>2 Внесение реорганизованной топологии в программу 1С.</p> <p>3 Размещение продукции в адресных ячейках.</p> | <p>– Инвентаризация склада;</p> <p>– введение на данном складе полной мат. ответственности.</p> |

В связи с большими объемами и сложностью проекта, осуществляется сопровождение внедрения проекта на всех складах в течение 6 месяцев.

Чтобы оценить стоимость проекта, распишем какие виды затрат используются для реализации каждого этапа проекта. Виды затрат на реализацию мероприятия по повышению эффективности работы склада ООО «ЭлКрай» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Виды затрат на реализацию мероприятия по повышению эффективности работы склада ООО «ЭлКрай»

| Этап | Длительность | Виды затрат |
|---|--------------|---|
| 1. Разработка альтернативных вариантов объемно-планировочных решений и выбор наиболее рационального варианта для компании. | 30-60 дней | <ul style="list-style-type: none"> – Зарботная плата проектировщику распределительного складского центра; – зарботная плата организатору проекта; – затраты на организацию работ; – затраты на документальное оформление. |
| 2. Разработка технологических процессов и детальная проработка выбранного компанией варианта объемно-планировочного решения | 40-50 дней | <ul style="list-style-type: none"> – Затраты на погрузо-разгрузочные операции – затраты на материалы для реконструкции склада; – затраты на вспомогательное технологическое оборудование. |
| 3. Разработка и внедрение адресного хранения | 50-70 дней | <ul style="list-style-type: none"> – Зарботная плата специалисту по работе с документами; – накладные расходы; – потери от планового простоя, связанного с реорганизационными мероприятиями. |

Оценочная стоимость проекта по реорганизации логистических процессов складского объекта представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценочная стоимость реорганизации работы склада

| Наименование этапа работ | Стоимость, руб. | Срок исполнения, дн. |
|--------------------------|-----------------|----------------------|
| Этап 1 | 150 000 | 30-60 |
| Этап 2 | 200 000 | 40-50 |
| Этап 3 | 250 000 | 50-70 |
| ИТОГО | 600 000 | 120-180 |

Таким образом, стоимость перехода к упорядоченной системе хранения товаров на складе в ООО «ЭлКрай» составляет 600 000 рублей.

Первым этапом был проведен анализ грузопотока и определение необходимой мощности складов. Затем было осуществлено зонирование – определение размеров и местоположения основных технологических зон (с учетом расположения бытовых, технических и вспомогательных помещений), а также оптимизация маршрутов движения грузов. После этого был осуществлен выбор моделей подъемно-транспортного оборудования для различных участков технологического процесса, выбор стеллажного оборудования, выбор вспомогательного технологического оборудования. Далее была проведена реорганизация топологии (добавляем, переставляем стеллажи и т.д.), внесение реорганизованной топологии в программу 1С, размещение продукции в адресных ячейках.

В результате реорганизации для каждого вида товара на складе было определено свое место и присвоен адрес с указанием номера склада, пролета, стеллажа и полки. Все эти данные были введены в систему 1С. Теперь при просмотре базы данных можно быстро найти нужный товар на складе. Это ускорило процесс сбора заказа.

Так же была введена система штрихкодирования. Каждому товару присвоен штрих-код. У работников склада имеются терминалы, с помощью которых считываются коды. При поступлении товара на склад, каждый товар пробивается терминалом и автоматически заносится в базу данных. При сборе заказа пробивается каждый товар из заявки и автоматически вычитается из базы данных.

Введенная система складирования помогла значительно ускорить и упростить процессы на складе. Сократилось время приема и отгрузки товара, сократилось время поиска товаров на складе при сборе заказов, сократилось количество ошибок в базе данных. Все это привело к повышению качества обслуживания клиентов.

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Логистическая система предприятия обеспечивает необходимый набор услуг при максимально возможном уменьшении ассоциированных расходов, обусловленных выполнением логистических операций. Из-за этого логистическая политика разрабатывается с учетом двух факторов – желаемого уровня логистического сервиса и минимальной величины логистических расходов на его достижение, а цель логистического менеджмента состоит в установлении баланса между этими двумя составляющими, выгодного как потребителю, так и генератору материального потока.

Эффективность логистической системы – это показатель (или система показателей), который характеризует уровень качества функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических расходов [42].

Ученые в области логистики считают, что на данный момент не существует универсальной методики оценки эффективности логистической системы, способной учитывать все переменные и динамику происходящих в ней процессов.

Тем не менее, один параметр, который может связать всю логистическую систему с учетом всех переменных, нюансов и ситуаций, существует – логистические затраты в цепи управления поставками, или прибыль[41].

Одним из методов оценки эффективности логистической деятельности предприятия является метод продуктивности. Оценка эффективности деятельности службы логистики при его применении носит количественный характер и выражается, в физических единицах измерения, например, отгрузка продукции в тоннах, выполнение какого-то количества заказов, поставок партий товаров в соответствующей комплектации. Количественные характеристики на “входе” сравнивают с результатами на “выходе”[43].

Таким образом, если сравнить структуру договоров поставки ООО «ЭлКрай» в зависимости от того предоставляет поставщик услугу доставки товаров в магазин «Светотехника» или нет, то можно заметить, что после введения системы оценки логистических посредников в ООО «ЭлКрай» будет наблюдаться увеличение договоров, включающих доставку товара. Структура договоров поставки в ООО «ЭлКрай» в зависимости от наличия условия о доставке товара представлена в таблице 12. В графе количество договоров указаны средние данные за месяц в 2015 г.

Таблица 12 – Структура договоров поставки в ООО «ЭлКрай» в зависимости от наличия условия о доставке товара

| Соблюдение режима выполнения договоров | Количество договор поставки до введения мероприятия | | Количество договор поставки после введения мероприятия | |
|--|---|------|--|-----|
| | в шт. | % | в шт. | % |
| Доставка осуществляется | 45 | 62,5 | 56 | 79 |
| Доставка не осуществляется | 27 | 37,5 | 15 | 21 |
| Итого | 72 | 100 | 71 | 100 |

После введения системы оценки логистических посредников количество договоров, включающих доставку, увеличится на 16,5% и будет составлять уже 79%.

Немаловажным фактором при выборе поставщика является условие оплаты. При работе с поставщиками предприятие заинтересовано в получении скидок, а также в возможности отсрочки платежа за приобретенные товары.

Отсрочка платежа – это способ погашения задолженности, при котором её внесение в полной сумме переносится на срок более поздний, чем это предусмотрено договором.

Причины, по которым компания требует отсрочку платежа:

- нехватка оборотных средств для закупки продукции;
- компания заказывает больше товара для поддержания складских запасов, тем самым сокращая сроки поставки ходовых товаров;
- компания инвестирует средства в материально техническую базу, отсрочка платежа в этом случае – возможность спланировать будущие доходы и расходы;
- с помощью отсрочки можно снизить риск «замораживания» средств в случае невыполнения (срывы сроков и др.) обязательств со стороны поставщика.

С точки зрения теории, отсрочку платежа можно рассматривать как беспроцентный кредит и, исходя из этого, заключать эффективные коммерческие сделки.

Рассмотрим структуру поставщиков в зависимости от условий оплаты, оговоренных в договоре поставки. Структура договоров ООО «ЭлКрай» в зависимости от условий оплаты представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Структура договоров ООО «ЭлКрай» в зависимости от условий оплаты

| Условия оплаты | Количество договоров поставки до введения мероприятия | | Количество договоров поставки после введения мероприятия | |
|--------------------------|---|------|--|------|
| | шт. | % | шт. | % |
| Оплата по реализации | 12 | 16,6 | 11 | 15,5 |
| Отсрочка платежа 14 дней | 16 | 22,2 | 15 | 21,1 |
| Отсрочка платежа 30 дней | 20 | 27,8 | 24 | 33,8 |
| Предоплата 50% | 10 | 13,9 | 10 | 14,1 |
| Предоплата 100% | 14 | 19,5 | 11 | 15,5 |
| Итого | 72 | 100 | 71 | 100 |

Таким образом, после введения системы оценки логистических посредников, доля договоров с условием оплаты «отсрочка платежа на 30 дней» увеличится на 6%, а доля договоров с условием оплаты «предоплата 100%» сократится на 4 %. В целом можно сделать вывод, что условия оплаты по договорам поставки станут более выгодными.

Для расчета сэкономленных средств, которые компания получит, договорившись с поставщиком об отсрочке платежа, можно воспользоваться следующей формулой[49]:

$$\text{ОП} = (\text{КДО} / 365) \times (\text{БП} / 100\%) \times \text{СК}, (1)$$

где ОП – стоимость отсрочки платежа в рублях;

КДО – количество дней отсрочки;

БП – банковский процент заемных средств;

СК – сумма контракта, договора, сделки в рублях.

Эта формула с достаточной точностью дает понимание того, сколько денег компания экономит, пользуясь отсрочкой платежа поставщика. Логика этой формулы в том, что можно оценить, сколько бы потребовалось потратить денег для привлечения кредита в банке, чтобы рассчитаться с поставщиком по факту поставки [49].

Рассмотрим пример того, как оценить экономический эффект отсрочки платежа на 30 дней, если сумма заказа составляет 100 000 руб. На сегодняшний момент заемные деньги банка компания может привлечь под 22% годовых. Рассчитаем стоимость отсрочки платежа по формуле (1).

$$\text{ОП} = (30 / 365) \times (22 / 100) \times 100\,000 = 1\,808 \text{ руб.}$$

Можно считать, что 1 808 руб. компания экономит, если поставщик предоставляет отсрочку платежа. Если бы отсрочка платежа не была получена, компания должна заплатить поставщику на 30 дней раньше, а для

этого потребовалось бы привлечь заемные средства в банке. 1 808 руб. – это деньги, которые пришлось бы потратить, чтобы компания пользовалась кредитом 100 000 руб. в течение 30 дней.

После введения системы оценки логистических посредников компания сможет эффективнее взаимодействовать с поставщиками и доля договоров, которые включают отсрочку платежа, увеличится. Таким образом, компания будет экономить денежные средства, что говорит об эффективности внедренного мероприятия.

Итак, мы оценили эффективность внедрения мероприятия с помощью метода продуктивности и подтвердили эту эффективность экономическими расчетами.

Проведем оценку экономической эффективности мероприятий, используя метод затрат.

Ниже перечислены основные мероприятия по совершенствованию логистической системы с описанием затрат на их реализацию. Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию логистической системы ООО «ЭлКрай» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию логистической системы ООО «ЭлКрай», руб.

| Мероприятия по совершенствованию логистической системы | Финансовые затраты |
|--|--------------------|
| 1. Оценка поставщика в системе логистической деятельности | 50 000 |
| 2. Логистическое проектирование распределительного складского центра | 600 000 |
| Итого | 650 000 |

Финансовые затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию логистической системы ООО «ЭлКрай» составляют 650 000 руб.

Если говорить о классификации логистических затрат по функциональным областям логистики, то общепринятая классификация выглядит следующим образом:

1. Затраты на транспортировку или транспортные расходы.
2. Складские расходы.
3. Расходы, связанные с обработкой и переработкой грузов.
4. Затраты на управление запасами.
5. Затраты на управление заказами.
6. Расходы, связанные с эксплуатацией логистических информационных систем, например, систем комплексной автоматизации складов.
7. Отдельной группой необходимо выделить расходы (а, возможно, и прибыли), связанные с формированием и обслуживанием запасов сырья и готовой продукции.
8. Возможные ущербы от проявления логистических рисков или недостаточно высокого качества логистического сервиса. [38].

Складские затраты — это расходы, связанные с хранением и пополнением запасов в течение определенного периода времени. Обычно складские затраты выражаются в процентах от общей стоимости запасов (среднее значение за год; например, для розничной торговли это среднее количество товара, купленного у поставщиков за год) за каждый год. Этот показатель сильно различается в зависимости от сферы деятельности, но он всегда довольно высок. Принято считать, что только затраты на хранение сами по себе составляют около 25 % от общей стоимости наличных запасов[26],[44].

В затраты на хранение входят:

- затраты на содержание складов;

- зарплата складского персонала;
- недостача продукции в пределах естественной убыли;
- административно-управленческие и другие расходы [45].

Если компания уже более-менее оптимизировала свою работу в части снижения закупочных цен, то единственным направлением работы, которое может внести существенный вклад в совершенствование деятельности и улучшение финансово-экономического состояния компании за счет снижения затрат, как раз является логистика и складская логистика, в частности [46].

Рассчитаем эффективность использования складских площадей при помощи вычисления оптово-складского товарооборота на 1 квадратный метр и коэффициента полезной площади (КПП) склада. КПП вычисляется по формуле:

$$K = \frac{S_{\text{пол}}}{S_{\text{общ}}}, \quad (2)$$

где K - коэффициент полезной площади данного склада;

$S_{\text{пол}}$ - полезная (используемая для хранения товаров, грузов, изделий) площадь склада, в квадратных метрах;

$S_{\text{общ}}$ - общая площадь склада, в квадратных метрах.

В зависимости от вида и типа складских помещений, их планировки и прочих существенных факторов и условий этот показатель может варьироваться от 0,25 до 0,7. Чем выше коэффициент КПП (использование полезной площади) склада, тем более эффективно используются имеющиеся складские площади.

В таблице 15 рассчитаны коэффициенты полезной площади склада ООО «ЭлКрай» до реализации мероприятия по повышению эффективности работы склада и после.

Таблица 15 - Расчет коэффициентов полезной площади склада ООО «ЭлКрай»

| Показатель | До реорганизации склада | После реорганизации склада |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Полезная площадь склада, кв.м | 272 | 476 |
| Общая площадь склада, кв.м | 680 | 680 |
| КПП | 0,4 | 0,7 |

На складе должно быть свободное место, чтобы можно было катать тележки с товарами, расставлять товар и т.д. Поэтому 100% заполнения площади склада добиться невозможно. Запланировано, что в течение полугода коэффициент эффективного использования площади склада увеличиться с 0,4 до 0,7.

Для оценки эффективности работы складов применяют такой технико-экономический показатель, как производительность труда.

Производительность труда работников склада — это сумма товарооборота на одного работника в единицу времени, рассчитываемая по формуле[50]:

$$П = \frac{СТО}{Ч*В}, \quad (3)$$

где П - производительность труда работников склада в рублях;

СТО - складской товарооборот, руб.;

Ч - численность работников склада, чел.;

В - временной интервал, для которого исчисляется производительность труда в днях.

Значит, численность работников склада можно рассчитать по формуле:

$$Ч = \frac{СТО}{П*В}, \quad (4)$$

До внедрения мероприятия производительность труда 1 рабочего составляла 7 400 руб. в день, а численность рабочих 9 человек. После разработки оптимального логистического решения функционирования группы складов, производительность труда 1 рабочего в ООО «ЭлКрай» увеличилась до 12 000 руб. в день. Повышение производительности произошло за счет того, что товар больше не лежит в хаотичном порядке и каждому товару определено свое место и присвоен адрес с указанием номера склада, пролета, стеллажа и полки.

По формуле (4) рассчитаем численность рабочих, необходимую для обеспечения складского товарооборота на сумму 2 млн. рублей в течение 30 дней.

$$2\,000\,000 / (12\,000 * 30) = 5,5$$

Получается, что ООО «ЭлКрай» необходимо 6 работников склада.

После того, как будет упорядочена система хранения товаров на складе в ООО «ЭлКрай» все процессы значительно ускорятся, сократится время приема и отгрузки товара, сократится время поиска товаров на складе при сборе заказов. Следовательно, производительность труда при приемке и отгрузке увеличится. Если раньше при обработке определенного количества товара требовалось 9 работников склада, то теперь с этой задачей могут справиться 6 рабочих.

Исходя из того, что средняя заработная плата 1 кладовщика в Красноярском крае составляет 24 000 руб., то при сокращении 3 рабочих ООО «ЭлКрай» будет экономить 72 000 руб. в месяц.

Таким образом, мы оценили эффективность мероприятия: Логистическое проектирование распределительного складского центра методом затрат.

Перейдем к оценке эффективности мероприятий методом сервиса.

Этот метод заключается в том, что с точки зрения потребителя, который является конечным звеном логистической цепи, эффективность логистической системы определяется уровнем качества обслуживания заказа потребителя. Поэтому оценку можно дать непосредственно в период оказания услуги потребителю.

Удовлетворение потребителя оценивается его восприятием сроков выполнения заказа (длительности функционального цикла), элементов совершенного выполнения заказа и способности фирмы реагировать на состояние заказа и выдвигаемые запросы (претензии). Важными показателями удовлетворения потребителей являются:

- доставка товара к назначенному сроку;
- приемлемое время обслуживания;
- конкурентоспособные цены на предлагаемые товары;
- расходы гарантийного обслуживания;
- способность компании компенсировать ущерб;
- время реакции на претензии потребителей и их удовлетворения;
- способность организации удовлетворять персональные запросы потребителей[47].

Качество продукции характеризуют: частота повреждений продуктов, стоимость поврежденных продуктов, количество претензий, количество возвратов товаров от потребителей, стоимость возвращенных товаров.

Реализация предложенных мероприятий приведет к ряду важных для ООО «ЭлКрай» итогов:

1. Качество предоставляемого товара значительно улучшится, так как новая система оценки логистических посредников позволит исключить поставщиков с некачественным товаром.

2. Доставка товара будет производиться без задержек.

3. Для каждого вида товара на складе определено свое место и присвоен адрес с указанием номера склада, пролета, стеллажа и полки. Это ускорит процессы на складе.

4. Данные о расположении товара введены в систему 1С. Теперь при просмотре базы данных можно будет быстро найти нужный товар на складе.

5. Процесс сбора заказа ускорится, так как введена система штрихкодирования товара.

6. Сократится время приема и отгрузки товара, сократилось время поиска товаров на складе при сборе заказов, сократилось количество ошибок в базе данных.

Таким образом, это приведет к повышению качества обслуживания клиентов, их удовлетворенности и лояльности.

Итак, мы дали оценку эффективности мероприятий методом продуктивности, методом затрат и методом сервиса. Внедрение мероприятий по повышению уровня эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай» позволит существенно снизить уровень издержек, повысить качество обслуживания клиентов и привлекательность бренда, что в целом обеспечит компании более устойчивое положение на рынке осветительного оборудования и кабельной продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были получены следующие основные результаты.

Изучена научная и специализированная литература по логистике и бизнес – процессам торгово-производственных компаний.

В выпускной квалификационной работе проанализирована логистическая система ООО «ЭлКрай». Анализ показал, что в работе организации происходят сбои, задержки и увеличиваются затраты, что приводит к низкой эффективности работы компании. Выявлено, что система складирования имеет ряд недостатков:

- товар расположен на складе в хаотичном порядке;
- товар пересчитывается и вносится в базу данных вручную;
- товары иногда собираются повторно, т.к. кладовщики не сразу отмечают заказы в базе данных.

Сформированы главные проблемы в работе компании ООО «ЭлКрай»:

1. Неэффективное взаимодействие с логистическими посредниками.
2. Неэффективная технология складирования.

Для того чтобы логистическая система компании функционировала продуктивно разработан способ сравнительной оценки логистических посредников: поставщиков, экспедиторов, перевозчиков и т. д. Такая система оценки позволит эффективнее решать задачи по выбору поставщиков и уменьшит объем недолгосрочных контрактов.

Также разработано оптимальное логистическое решение функционирования группы складов, соответствующее условиям деятельности и нуждам компании ООО «ЭлКрай». Введенная система складирования поможет значительно ускорить и упростить процессы на складе, сократить время приема и отгрузки товара, сократить время поиска товаров на складе при сборе заказов, уменьшить количество ошибок в базе данных.

Дана оценка эффективности мероприятий методом продуктивности, методом затрат и методом сервиса. Внедрение мероприятий по повышению уровня эффективности управления логистической системой ООО «ЭлКрай» позволит существенно снизить уровень издержек, повысить качество обслуживания клиентов и привлекательность бренда, что в целом обеспечит компании более устойчивое положение на рынке осветительного оборудования и кабельной продукции.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Сертификация ГОСТ Р Сертификация электрооборудования в системе ГОСТ Р
2. Пармухина Е. Обзор рынка кабельно-проводниковой продукции /Е. Пармухина//Электротехнический рынок. – 2013. – №1 (49).
3. Ассоциация «Электрокабель» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.elektrokabel.ru>
4. Международные выставки и конгрессы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.elektro-expo.ru>
5. Барсукова М. М. Особенности комплектации кабельной продукцией заказов на выполнение подрядных работ/ М.М. Барсукова// Регионы России. – 2012. – №12.
6. Уваров Е.И. Кабельная промышленность России и стран СНГ/ Е.И. Уваров// Кабели и провода. – 2014. - №1 (344).
7. Основные показатели рынка кабельно-проводниковой продукции [Электронный ресурс]: Рекламно-информацион. журн. – Электротехнический рынок. – 2013.- №5. – С. 54-55. – Режим доступа: [http:// market.elec.ru](http://market.elec.ru)
8. Пыжьянова В. Кабельный рынок в России / В. Пыжьянова // Эксперт Урал. – Екатеринбург, 2014. - №51 (628)
9. Зубкова Е. Инновации В ЖИЛУ/ Е. Зубкова// Журнал медиапортала сообщества ТЭК «EnergyLand.info». – Пермь, 2014. – №1 (20).
10. Аналитический центр «Эксперт» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http:// expert.ru](http://expert.ru)
11. Global Industry Analysts Inc[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.strategyr.com/>
12. Сеппанен О. Европа устанавливает новые требования к энергетическим характеристикам зданий / О. Сеппанен // Энергосбережение.- 2010. - №4.

13. Лапин В.И. Инновационные стратегии промышленных предприятий в современной России. М.: МФЮА. 2003.
14. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов . – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 285 с.
15. Марченко, В.Н. Тенденции и перспективы развития розничных торговых сетей на российском рынке / Марченко В.Н., Кащенко Е.Г. - Формирование рыночного хозяйства: теория и практика. Сборник научных статей. Выпуск VIII / Под ред. проф. М.Г. Лапаевой. - Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2008. - 203 с.
16. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. - М.: КНОРУС, 2008. - 120 с. - КВЫ 978-5-85971-911-2.
17. Галушко, Н.А. Логистический подход в экономике и управлении предприятием (статья) /Н.А.Голушко // Экономика и эффективная организация производства. Сборник научных трудов. Вып. 4.- Брянск: БГИТА, 2005.- С.41-44.
18. Эффективность применения логистического подхода к управлению материальными потоками на предприятии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://learnlogistic.ru/effektivnost-primeneniya-logisticheskogo-podkhoda-k-upravleniyu-materialnymi-potokami-na-predpriyatii>
19. Брыкин А.В., Шумаев В.А. Формирование промышленной политики на основе логистики: Монография. — М.: МосгорЦНТИ, 2007. С. 232.
20. Гришаева О., Шумаев В. Логистическая координация материальных потоков на конкурентное преимущество. — РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2005. — № 2. С. 22—27.
21. Устьянцева Т.А. Особенности управления логистического подхода при управлении материальными потоками на предприятии

[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>– статья в интернете

22. Официальный сайт организации ООО «ЭлКрай» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.svetotehnica.ru/anniversary>.

23. Ходжич М.В. Вестник // Основные понятия стратегического планирования как функции стратегического управления. 2009. №1. С. 171-173.

24. Николайчук В. Е. Логистика: учеб. пособие / В. Е. Николайчук. - СПб.; М.: Питер, 2002. - 160 с

25. Шаш Н., Азимов К., Шевелева А. Логистика. Конспект лекций. — Юрайт, 2010. — 205 с. Лукинский В. С. Модели и методы теории логистики: учеб. пособие / В. С. Лукинский [и др.] ; ред. В. С. Лукинский. - СПб.: Питер, 2007. - 447 с.

26. Гаджинский А. М. Логистика: учебник / А. М. Гаджинский. - М.: Дашков и К, 2013. – 469 с.

27. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: [науч. изд.] / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс. - М.: Олимп-Бизнес, 2005. - 639 с.

28. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. редакцией проф. В. И. Сергеева. — М.: ИНФРА-М, 2005. - 976 с.

29. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: учебник. - М.: Эксмо, 2011. - 944 с

30. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. Логистика снабжения: учебник. - М.: Рид Групп, 2011. - 416 с.

31. Захаров М.Н. Контроль и минимизация затрат предприятия в системе логистики. - М.: Экзамен, 2006. – 158 с.

32. Характеристики методов экспертных оценок [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://examen.od.ua/upravlen/page116.html>

33. 2 Орлов А.И. Экспертные оценки. Учеб. пособие. - М.: 2002

34. Экспертная оценка [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/je/ekspertnaya_otsenka
35. Егоров В.В. Прогнозирование национальной экономики: Учебник/ Г.А. Парсаданов, В.В. Егоров.-М.: Высш. Шк.,2002.-304с.
36. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание четвертое. – ProjectManagementInstitute, Inc., 2008. – 326 с.
37. Уварова Г.Как организовать систему эффективного взаимодействия с поставщиками// Ваш партнер-консультант, 2015. - №3(9569) [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://www.eg-online.ru/article/270210>
38. Яшин, А. А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем : учеб. пособие / А. А. Яшин, М. Л. Ряшко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52 с.
39. Стратегии складирования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://logisticas.ru/135>
40. Чернова Г. В. Управление рисками: учебное пособие / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. - Москва : Проспект, 2009. - 158 с.
41. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. -304 с.: ил.
42. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. - М.: Вильямс, 2004. – С. 306.
43. Мифтяхетдинов И.А. Алгоритм оценки эффективности функционирования логистической системы предприятия // Реформы в России проблемы управления – 2007: [Текст]: Материалы 22-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. 1 ; Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2007.

44. Багинова В.В Основы складской логистики: учебное пособие/ В.В. Багинов, В.В. Николашин, А.И. Николаева, А.С. Синицина – М.:МИИТ, 2010.- С 86.
45. Логистические затраты на складскую деятельность [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.znaytovar.ru/s/Logisticheskie_zatraty_na_sklad.html
46. Как сократить затраты/ журн. Финансовый директор. – 2006.- №5.
47. Удовлетворенность потребителей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ozpp.ru/thesaurus/211/212>
48. Сысолятин А.В. Выбор поставщика в закупочной деятельности торговой фирмы/ А.В. Сысолятин// [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://nauka-rastudent.ru/12/2256>
49. Дубовик С. Так ли выгодна отсрочка платежа: как посчитать экономию покупателя и потери поставщика/ С. Дубовик// [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.e-executive.ru/management>
50. Техничко-экономические показатели работы склада [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bibliotekar.ru/torgovoe-delo/113.htm>
51. Аникин, Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. - М.: Проспект, 2013. - 406 с.
52. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва: Дашков и К°, 2009. – 457 с.
53. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 304 с.
54. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2010. – 659 с.
55. APICS Dictionary. 8th Edition. American Production and Inventory Control Society, Inc 1995. P. 45.

56. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: учебно-практическое пособие: для студентов высших учебных заведений / В. М. Курганов. – Москва: Книжный мир, 2009. – 512 с.
57. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.
58. Логистика: учебное пособие для студентов специальностей "Коммерческая деятельность", "Маркетинг" учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / [И. М. Баско и др.]. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2007. – 431 с.
59. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: [учебник] / В. В. Дыбская [и др.]. – Москва: Эксмо, 2008. – 939 с.
60. Terminology in Logistics. ANNEX Dictionary. European Logistics Association, 1994. P. 95.
61. Управление закупками и поставками: учебник для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – Москва: ЮНИТИ: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 723 с.
62. Основы логистики: учебник [по специальности 080506 "Логистика и управление цепями поставок" / Б. А. Аникин и др.]. – Москва: Проспект, 2012. – 339 с.
63. Бурцев В. В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. М.: Экзамен, 2000.
64. Виртуальная таможня Информационно-консультационная система склада [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vch.ru>.
65. Логистика: Таможенный брокер Антор склада [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.antorcustoms.ru>.
66. Чудаков А.Д. Логистика: 500 вопросов и ответов.- М.: РДЛ, 2005.
67. Ардатова М.М. Логистика в вопросах и ответах.- М.: Велби, 2005.

68. Институт логистики // Инфоportal LogLink.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.loglink.ru>.
69. Логистика: учебное пособие / [Б. А. Аникин и др.]. – М.: Проспект, 2011. – 405 с.
70. Савенкова Т.И. Логистика / Т.И. Савенкова. - М.: Омега-Л, 2009. – 487 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Функции подразделений и сотрудников ООО «ЭлКрай»

| Название подразделения | Функции сотрудников |
|------------------------|---|
| Административный блок | Директор: <ul style="list-style-type: none">– Стратегическое развитие компании;– Решение особо важных вопросов текущей деятельности компании;– Управление руководящими кадрами компании;– Определение политики межфункционального взаимодействия;– Ключевые финансовые вопросы;– Определение корпоративной политики;– Определение политики в области клиентского сервиса;– Участие в выстраивании взаимоотношений с некоторыми основными клиентами и поставщиками. |
| | Зам. директора по производству: <ul style="list-style-type: none">– Техническая рационализация производственного процесса;– Контроль планов и работ по осуществлению процесса производства;– Разработка и поиск новых конструктивных и технологических решений, направленных на повышение эффективности производства, а также снижение стоимости производства;– Инициализация и контроль строительства, проведения капитального ремонта, модернизации или установки оборудования, внедрение новых методик производства;– Участие в стратегическом управлении компанией. |
| | Зам. директора по финансам: <ul style="list-style-type: none">– Оценка текущего состояния и прогнозирование финансовой деятельности компании;– Координации межфункционального взаимодействия; |

| | |
|--------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – Согласование совокупности планов всех подразделений и их контроль; – Планирование, учет и контроль финансовых потоков организации; – Определение политики ценообразования; – Оприходование ТМЦ; – Участие в стратегическом управлении компанией. |
| | <p>Зам. директора по логистике:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Проектирование и внедрение на предприятии логистических схем, информационных логистических систем; – Координация деятельности по закупкам и материально-техническому снабжению; – Разработка стратегии управления запасами; – Организация деятельности склада; – Контроль управления перевозками товаров; – Организация и контроль доставок ТМЦ клиентам, забора грузов от поставщиков; – Контроль выполнения плана продаж; – Анализ планов производства и отчетов по их выполнению; – Контроль обеспеченности запасами, необходимых для непрерывного производства; – Участие в стратегическом управлении компанией. |
| Отдел продаж | <p>Начальник отдела продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Непосредственное управление коммерческими вопросами оптовых и розничных продаж; – Координация сотрудников отдела продаж; – Разработка планов продаж, контроль их выполнения; – Выстраивание взаимоотношений с основными клиентами; – Привлечение клиентов к производству КПП из давальческого сырья; – Обеспечение оптовых и розничных продаж продукции |

| | |
|-----------------|---|
| | <p>собственного производства;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Участие в разработки ценовой и скидочной политики; – Контроль состояния дебиторской задолженности; – Разработка критериев оценки и мотивации работы сотрудников отдела продаж; – Организация обучений, тренингов для сотрудников; – Участие в организации рекламных кампаний; – Решение рекламационных вопросов; – Организация работ по ведению и систематизации клиентской базы. <p>Менеджер отдела продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Работа с оптовыми клиентами, привлечение новых клиентов; – Проведение переговоров с клиентами, выявление потребностей, заключение договоров; – Оптовые продажи КПП; – Привлечение новых оптовых покупателей КПП; – Анализ спроса на КПП, взаимодействие с директором по развитию по вопросам улучшения качества, расширения ассортимента; – Анализ и планирование личных объемов продаж; – Соблюдение планов; – Ведение преддоговорной работы; – Контроль оплаты товаров покупателями, соблюдение условий договоров; – Непосредственное руководство оператором отдела продаж. |
| Отдел снабжения | <p>Начальник отдела снабжения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Контроль состояния складских запасов для обеспечения непрерывного производства, оптовой и розничной торговли; – Выстраивание отношений с основными поставщиками; – Оптимизация закупочной политики; – Распределение заявок между менеджерами отдела |

| | |
|-------------|---|
| | <p>снабжения;</p> <ul style="list-style-type: none"> – Рассмотрение и утверждение предложений поставщиков, максимально удовлетворяющих экономическим интересам компании; – Разработка и контроль исполнения плана закупок в рамках бюджета закупок; – Разработка критериев оценки и мотивации работы сотрудников отдела; – Ведение претензионной работы и организация возврата товара ненадлежащего качества; – Контроль соблюдения условий договоров; – Проведение конъюнктурных обзоров рынка с целью ориентироваться в ценах, предлагаемых конкурентами и поставщиками. <p>Менеджер отдела снабжения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ведение преддоговорной работы с поставщиками; – Запрос и анализ предложений поставщиков; – Недопущение излишнего затоваривания склада, а также продолжительного дефицита товаров на складе; – Своевременная обработка заявок от отдела продаж; – Проведение конъюнктурных обзоров рынка; – Анализ состояния складских запасов и обеспечение непрерывности пополнения запасов для обеспечения оптовой и розничной торговли и производства. |
| Склад | <p>Заведующий складом:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Руководство работой склада по приему, хранению и отпуску ТМЦ; – Обеспечение сохранности складированного товара; – Учет, систематизация и хранение документов по складскому учету; – Проведение инвентаризаций. |
| Бухгалтерия | <p>Главный бухгалтер:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение полного учета поступающих денежных средств; |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение точного учета результатов производственной и финансовой деятельности предприятия; – Обеспечение правильного начисления и своевременного перечисления платежей в государственный бюджет, взносов на государственное социальное страхование, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженности банкам по ссудам; отчисление средств в фонды; – Ведение документооборота. |
| | <p>Бухгалтер:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Контроль и выполнение платежей поставщикам сырья и ТМЦ; – Контроль и учет поступления платежей от контрагентов; – Ведение документооборота. |
| | <p>Юрист:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Юридическое сопровождение деятельности компании. |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сумма поступлений денежных средств за 2014 год

| Месяц | Сумма поступлений |
|----------|-------------------|
| Январь | 14 287 504,74 |
| Февраль | 10 593 814,14 |
| Март | 16 473 876,77 |
| Апрель | 23 398 561,24 |
| Май | 24 790 767,96 |
| Июнь | 24 851 070,36 |
| Июль | 16 700 527,79 |
| Август | 20 064 181,29 |
| Сентябрь | 24 575 285,61 |
| Октябрь | 36 243 256,66 |
| Ноябрь | 19 639 933,22 |
| Декабрь | 34 348 366,64 |

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сумма издержек за 2014 год

| Месяц | Сумма издержек |
|----------|----------------|
| Январь | 14 300 531,38 |
| Февраль | 10 966 264,12 |
| Март | 15 886 920,77 |
| Апрель | 24 022 700,48 |
| Май | 24 167 067,55 |
| Июнь | 25 200 050,14 |
| Июль | 15 893 325,55 |
| Август | 20 769 919,21 |
| Сентябрь | 23 977 116,37 |
| Октябрь | 33 572 794,42 |
| Ноябрь | 23 046 802,25 |
| Декабрь | 31 448 013,59 |

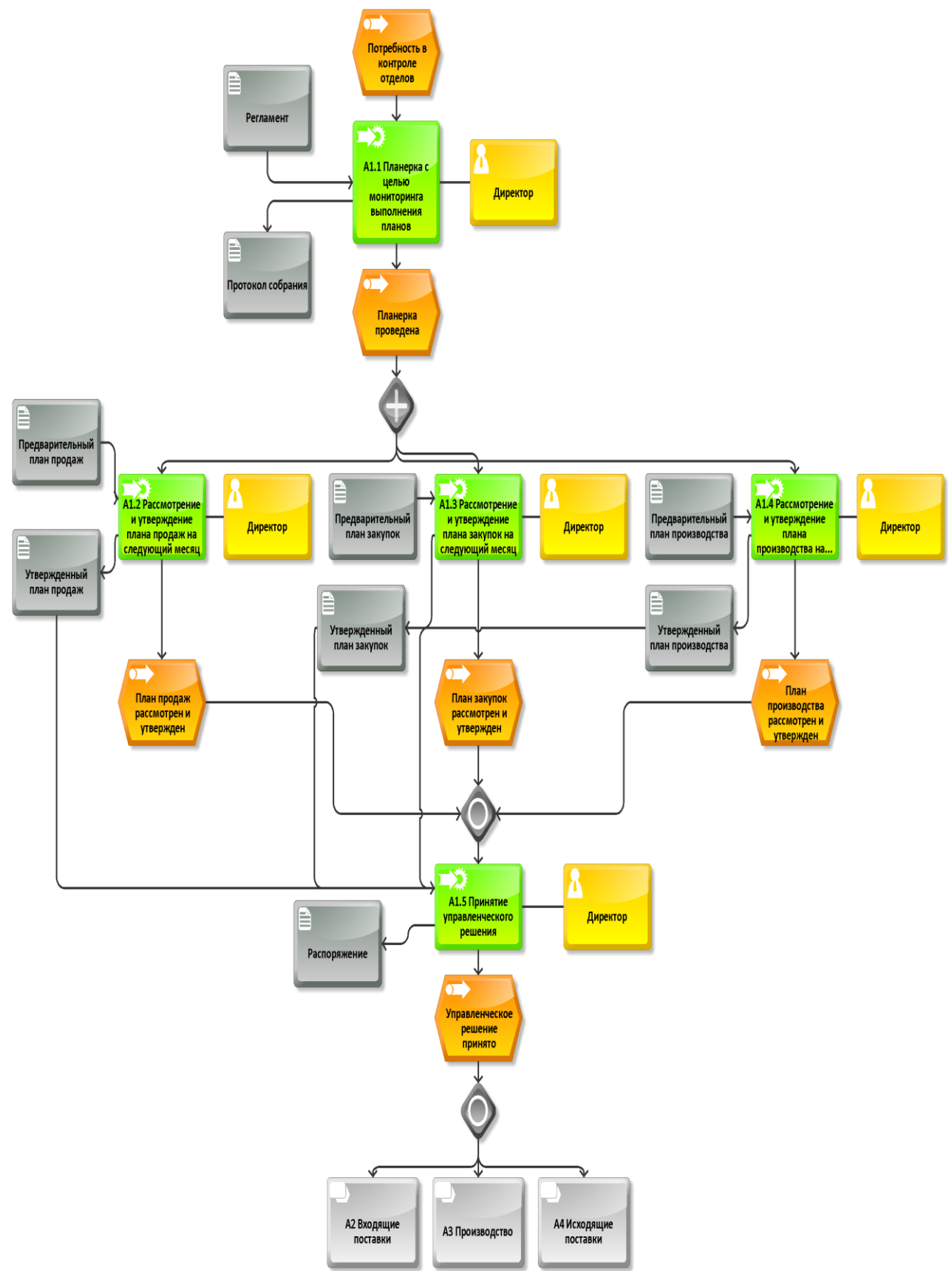
ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Чистый денежный поток

| Месяц | Чистый денежный поток |
|----------|-----------------------|
| Январь | -13 026,64 |
| Февраль | -372 449,98 |
| Март | 586 956,00 |
| Апрель | -624 139,24 |
| Май | 623 700,41 |
| Июнь | -348 979,78 |
| Июль | 807 202,24 |
| Август | -705 737,92 |
| Сентябрь | 598 169,24 |
| Октябрь | 2 670 462,24 |
| Ноябрь | -3 406 869,03 |
| Декабрь | 2 900 353,05 |

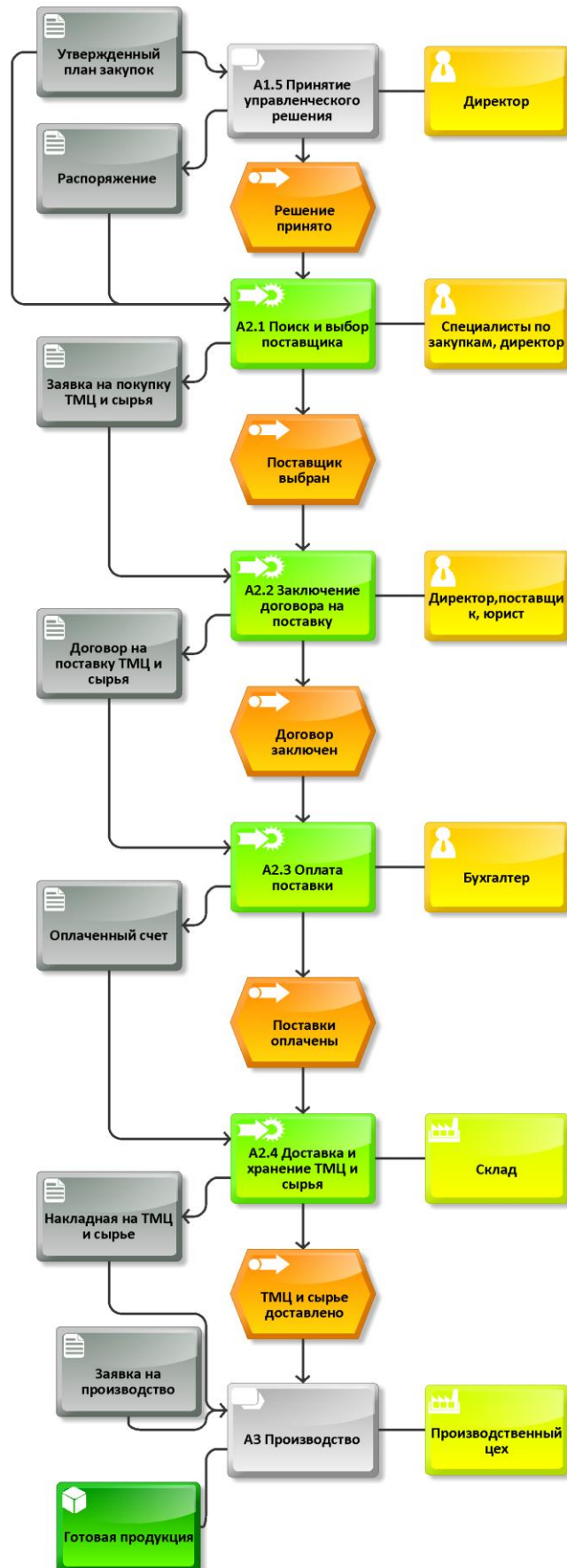
ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бизнес-процесс «Планирование»



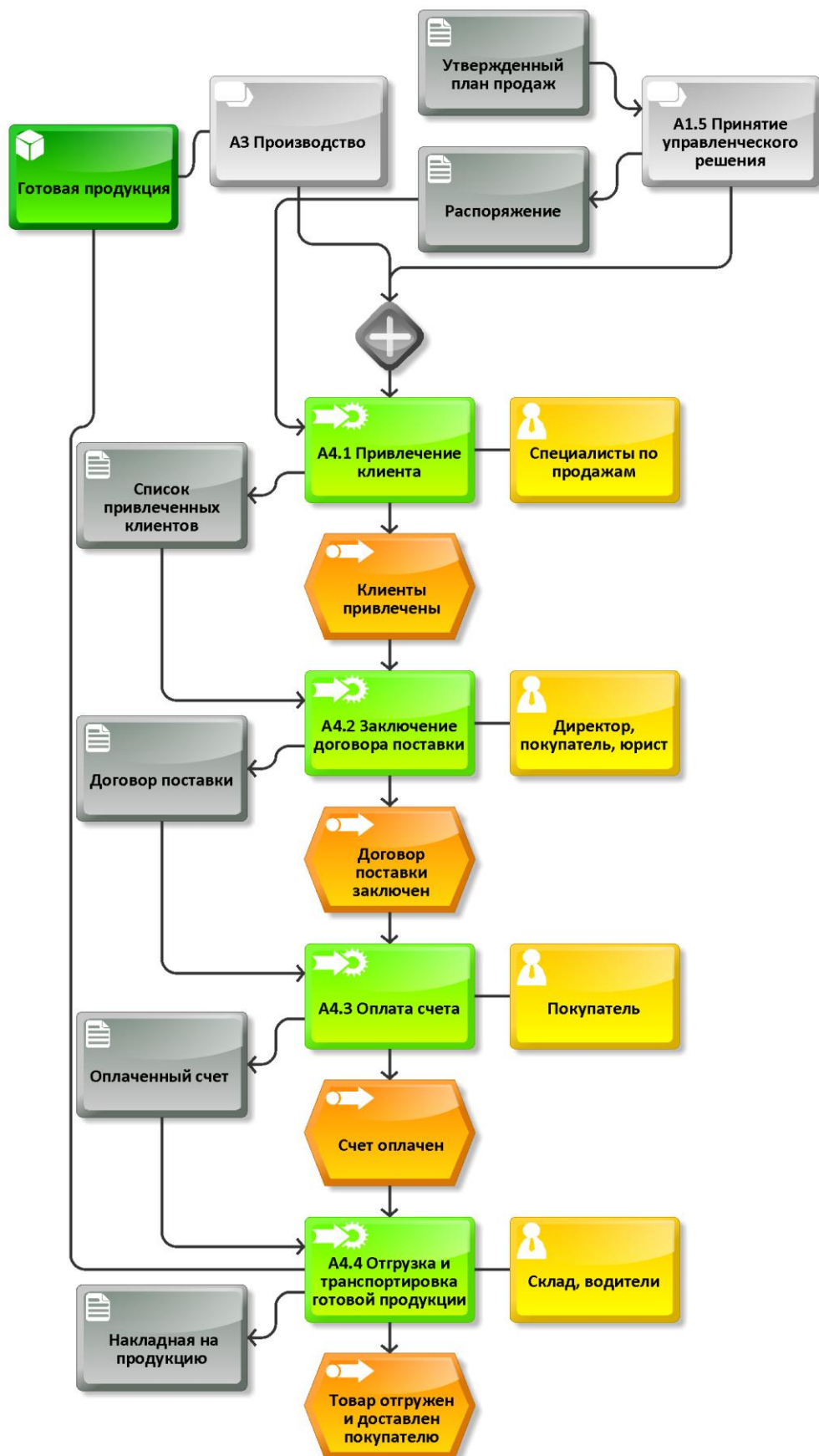
ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Бизнес-процесс «Входящие поставки»



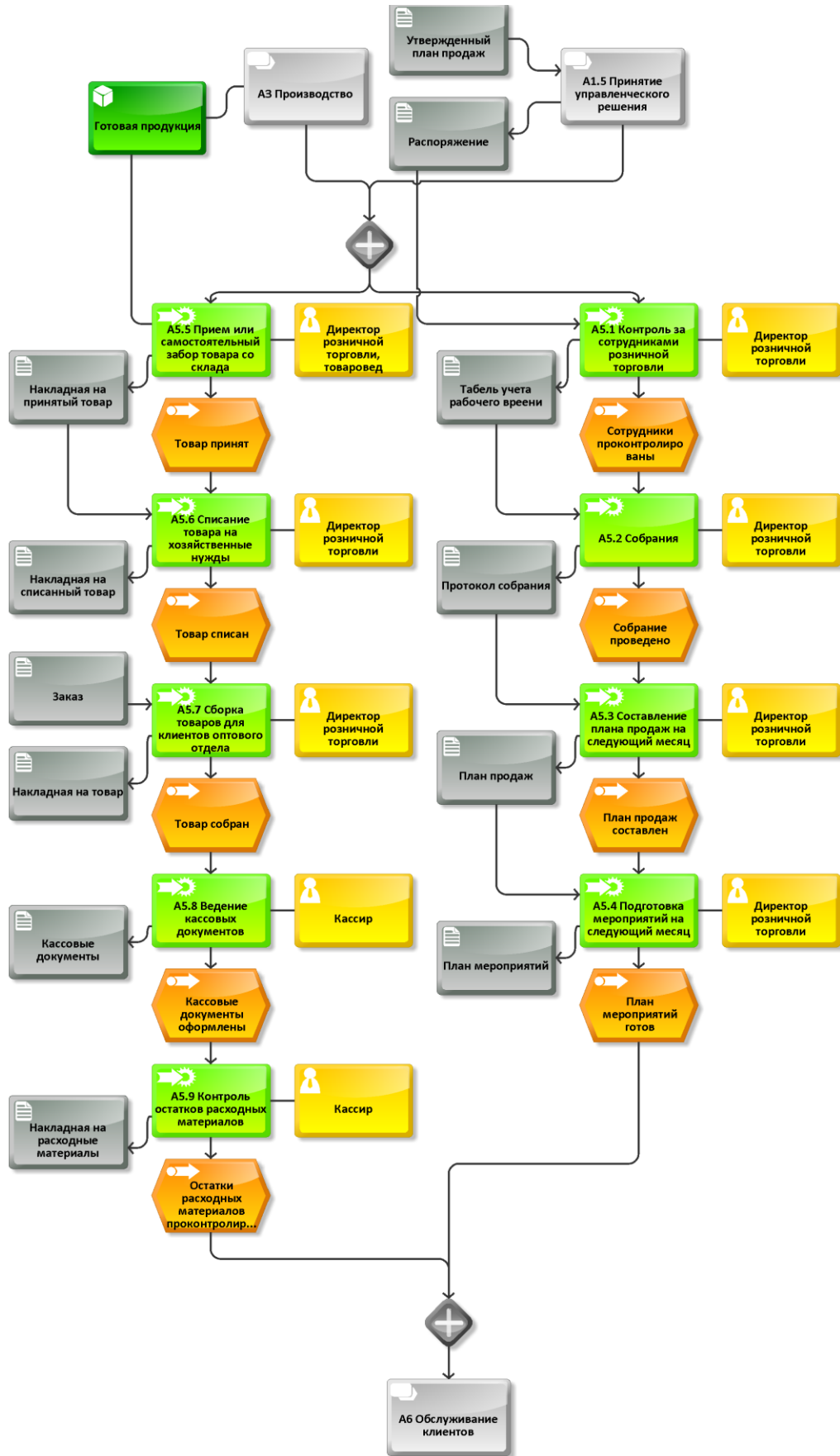
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Бизнес-процесс «Исходящие поставки»



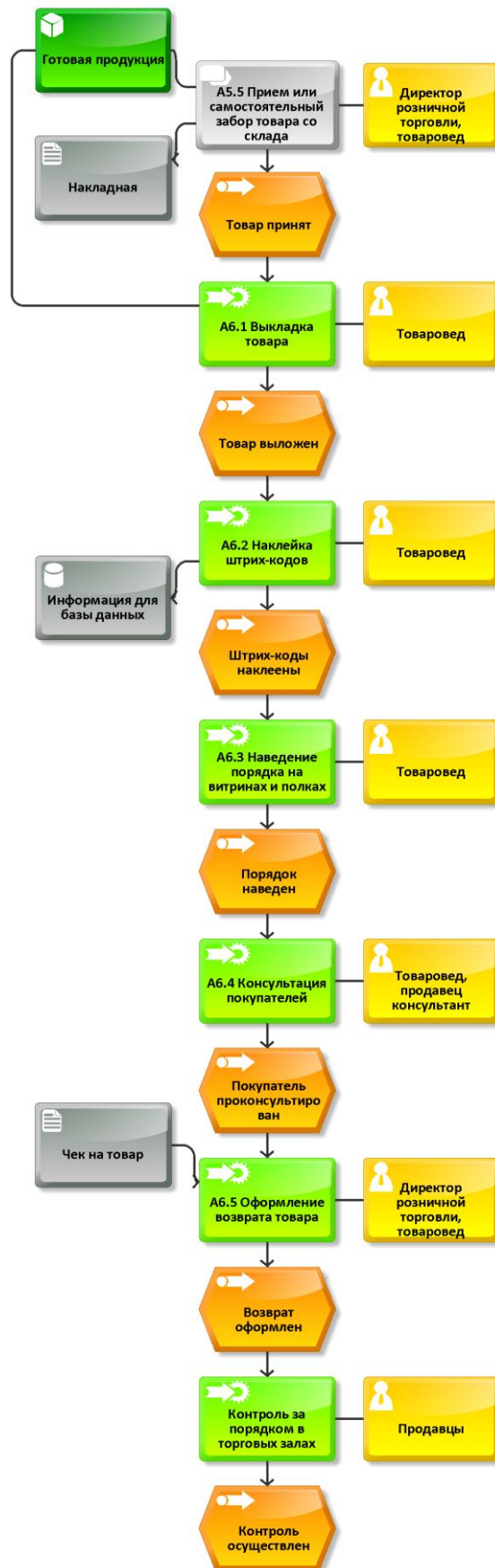
ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Бизнес-процесс «Маркетинг и продажи»



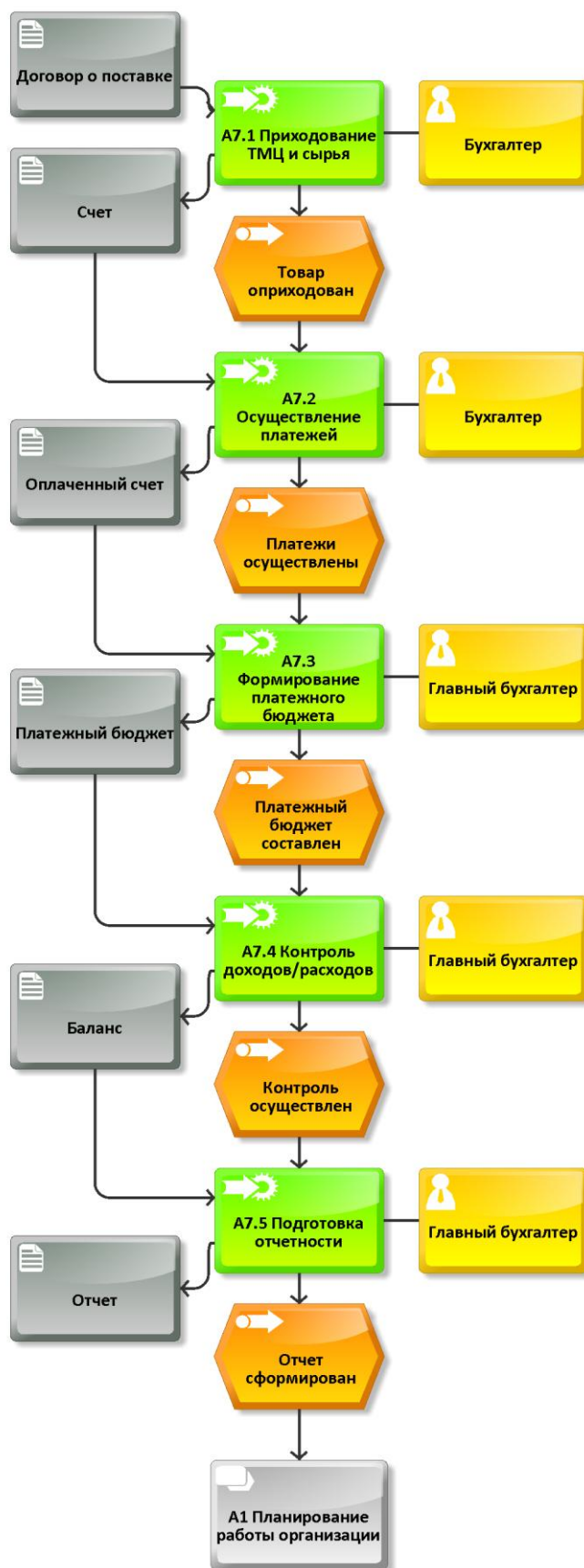
ПРИЛОЖЕНИЕ И

Бизнес-процесс «Обслуживание клиентов»



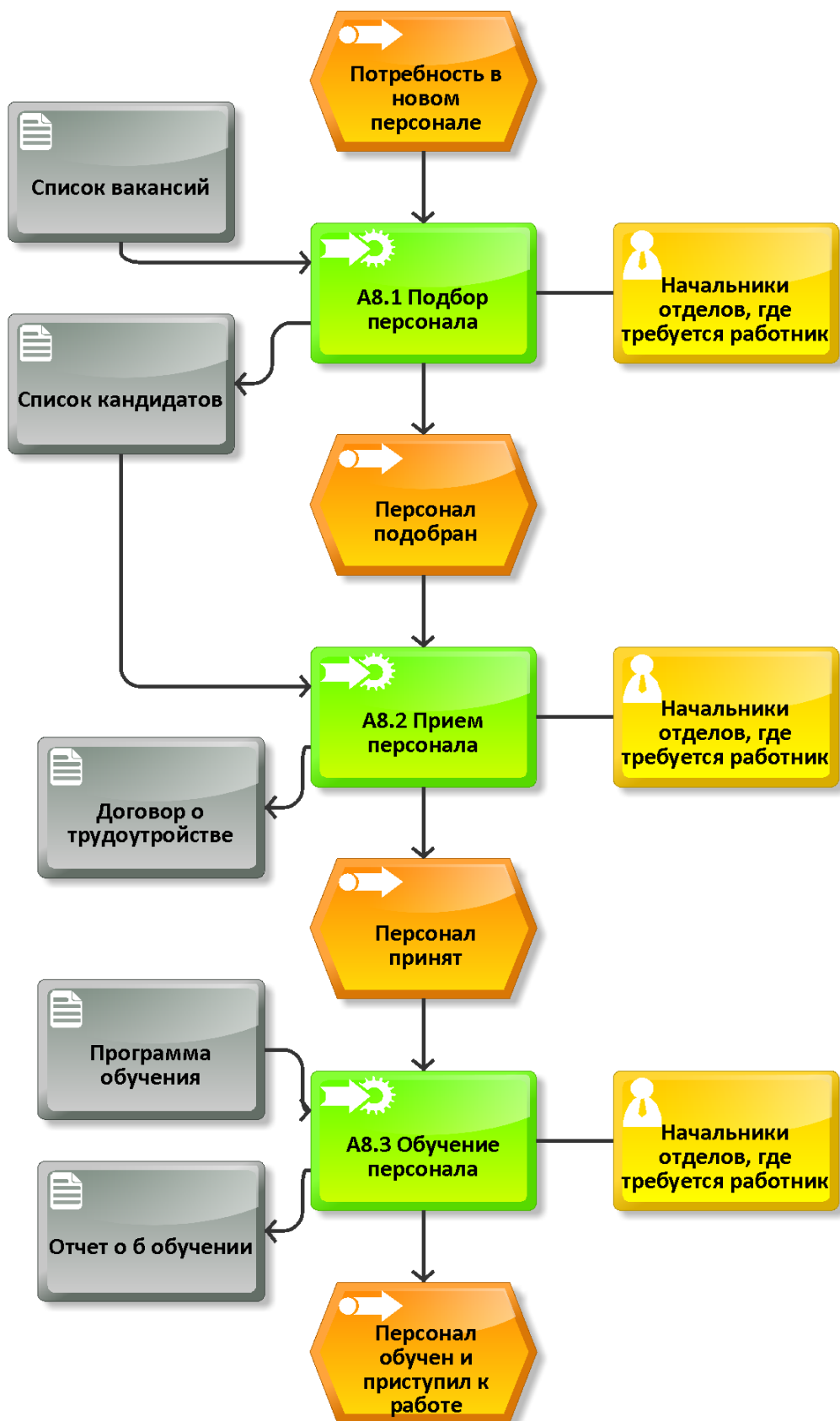
ПРИЛОЖЕНИЕ К

Бизнес-процесс «Финансирование»

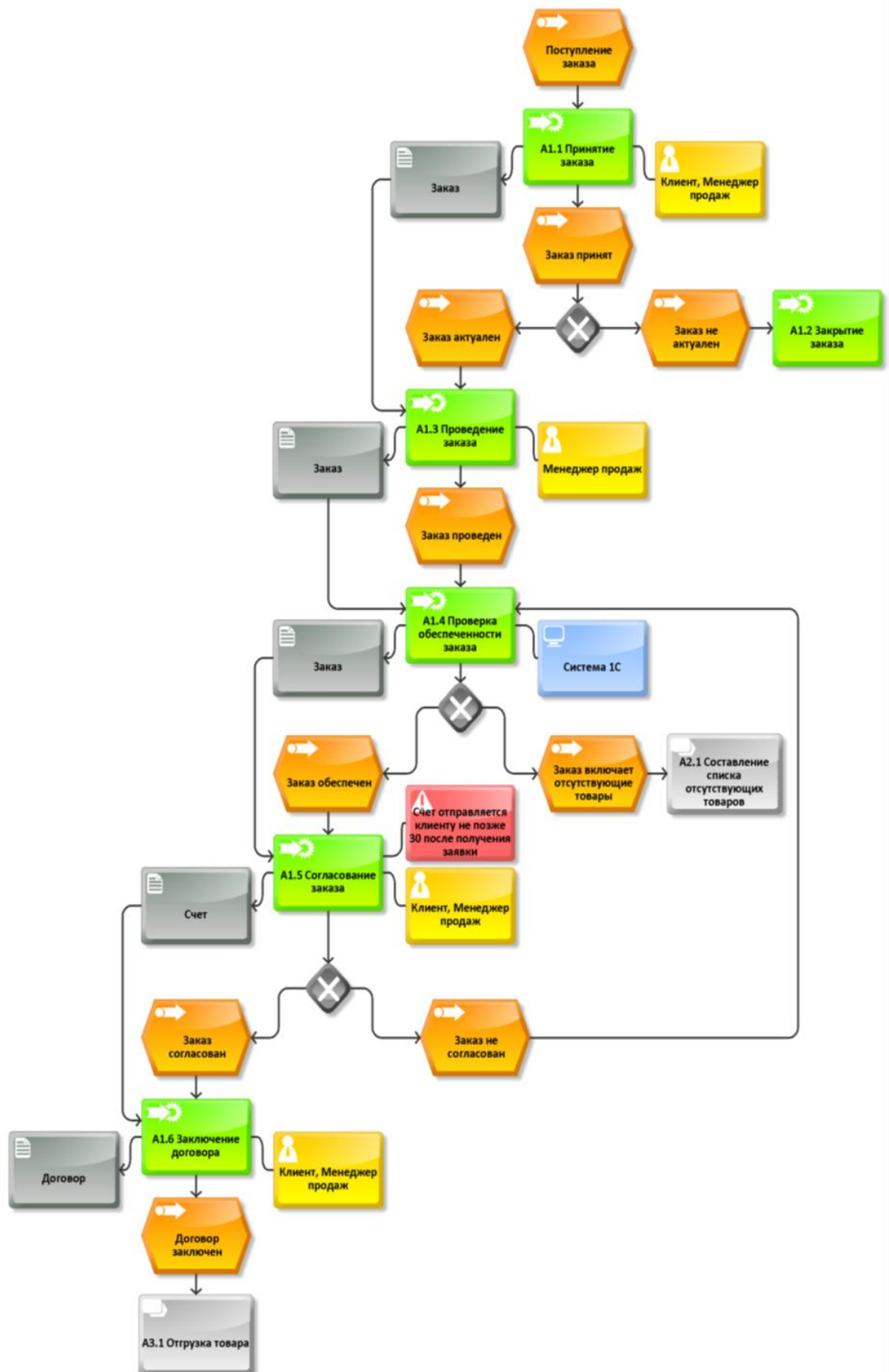


ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Бизнес-процесс «Персонал»

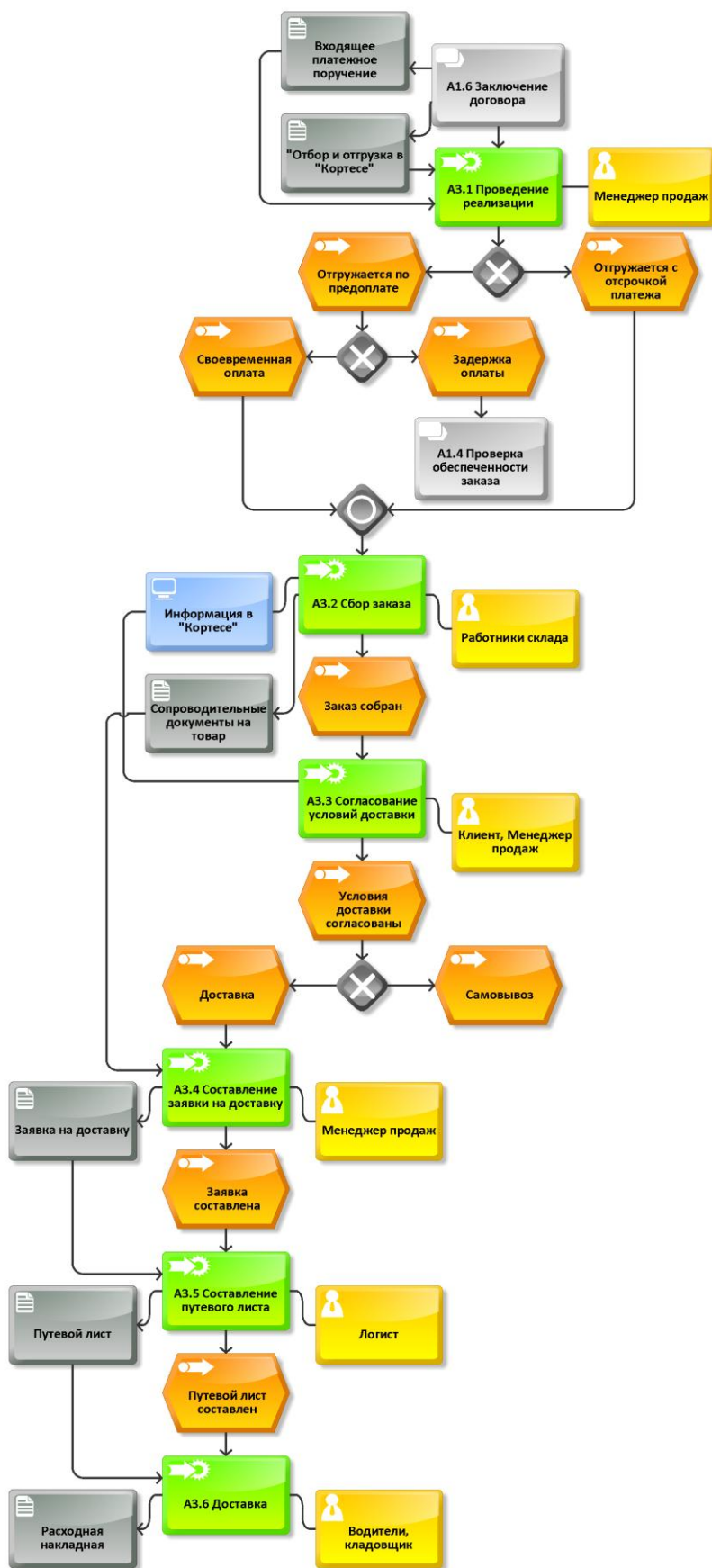


ПРИЛОЖЕНИЕ М «Бизнес-процесс отдела продаж»



ПРИЛОЖЕНИЕ Н

«Бизнес-процесс склада»



ПРИЛОЖЕНИЕ О

«Бизнес-процесс отдела снабжения»

