

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

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
подпись                      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Логистические услуги как фактор повышения

конкурентных преимуществ предприятия

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.11 «Маркетинг и менеджмент в сфере услуг»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д-р экон. наук, профессор В.Ф. Лукиных  
подпись, дата                      должность, ученая степень                      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ А.А. Золотухина  
подпись, дата                      инициалы, фамилия

Рецензент \_\_\_\_\_ канд. психол. наук, доцент Ю.В. Лукиных  
подпись, дата                      должность, ученая степень                      инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Логистические услуги как фактор повышения конкурентных преимуществ на предприятиях» содержит 116 страниц текстового документа, 6 приложений, 61 использованных источников.

ЛОГИСТИКА, ЛОГИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ, ЛОГИСТИЧЕСКИЙ СЕРВИС, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, АНАЛИЗ, МОДЕЛЬ, ИНФОРМАЦИЯ, МЕРОПРИЯТИЯ.

Актуальность исследования оценки, поддержания и повышения конкурентоспособности организации заключается в том, что при стремительно растущей конкуренции на рынке компаниям все труднее находить способы, при помощи которых они могли бы формировать отличительные черты своей торговой точки или розничной сети, в глазах потребителей. Одним из решений этой актуальной проблемы – обязательное задействование всех сфер деятельности организации при формировании пакета логистических услуг.

Объект исследования – ООО «ЛУЧ и К».

Цель исследования - формирование системы логистического сервиса, повышающего конкурентные преимущества предприятия торговли.

Научная новизна диссертационного исследования в разработке имитационной модели согласования видов логистических услуг с задачами повышения конкурентных преимуществ на основе использования оптимизированного логистического сервиса на предприятии.

Проведенные исследования показали, что применение логистического подхода к организации процесса управления конкурентными преимуществами предприятий торговли поможет предприятию разобраться в функционировании данного процесса, определить места возникновения потерь и направить деятельность на их устранение, получая большие конкурентные преимущества.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические и методические основы, практика применения логистических услуг в целях повышения конкурентных преимуществ предприятия.....	10
1.1 Анализ теоретических положений, лежащих в основе формирования логистического сервиса на предприятии.....	10
1.2 Анализ методологических подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятия торговли.....	24
1.3 Анализ практической направленности логистического сервиса по повышению конкурентных преимуществ предприятия торговли.....	39
2 Логистические услуги предприятия и модель повышения его конкурентных преимуществ.....	48
2.1 Анализ организационно-функциональной структуры предприятия торговли ООО “ЛУЧ и К”.....	48
2.2 Анализ конкурентного положения предприятия ООО “ЛУЧ и К”.....	54
2.3 Модель согласования видов логистических услуг с задачами повышения конкурентных преимуществ ООО “ЛУЧ и К”.....	75
3 Разработка мероприятий по эффективному использованию логистических услуг для повышения конкурентных преимуществ предприятия.....	90
3.1 Процесс управления качеством логистического сервиса на предприятии ООО ЛУЧ и К”.....	90
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистических услуг на предприятии ООО “ЛУЧ и К”, в целях повышения конкурентных преимуществ.....	96
Заключение.....	99
Список использованной литературы .....	102
Приложения.....	108

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Развитие всей различных отраслей в настоящее время неразрывно связано со становлением рынка логистических услуг. В России он относительно молод и сейчас активно продвигается.

В современном обществе происходит постоянное развитие и совершенствование предприятий в различных отраслях, благодаря чему растет роль и распространение использования логистических услуг, представляющих собой услуги по качественной и быстрой перевозке и доставке грузов различными видами транспортов, закупки, хранение, дистрибуция и складирование, управление цепями поставок. Использование логистических услуг на предприятии позволяет снизить издержки, повысить производительность, улучшить качество продукции и услуг, в итоге - получить конкурентные преимущества на рынке, а следовательно опередить конкурентов.

Отечественные компании тратят на логистические услуги в три раза больше денег, чем западноевропейские, а их качество и положительные преимущества от них (такие как повышение скорости перевозок или использование новых технологий в складировании) при этом в несколько раз ниже. Всё дело в плохо выстроенных логистических схемах в нашей стране, из-за которых, например, сотни вагонов могут простаивать возле портов. По-прежнему остается проблемой оказание и использования комплекса логистических услуг на должном уровне, при достаточном уровне отдельных операций. Пока в этом плане мы не можем равняться с международными компаниями. Однако скоро конкуренция станет настолько жесткой, что те, кто не сможет предоставлять комплексные услуги, будут просто выбиты с рынка. Поэтому сейчас многие авторы в своих статьях предлагают различные решения проблемы использования логистических услуг для достижения устойчивых конкурентных преимуществ на предприятиях. Одним из решений этой актуальной проблемы – обязательное задействование всех

сфер деятельности организации при формировании пакета логистических услуг.

В соответствии с вышесказанным, можно сделать вывод, что проблема использования логистических услуг, и в частности, для повышения конкурентной позиции, для организаций является актуальной в России в настоящее время. Нельзя так же не отметить, что актуальность этой проблемы так же многократно возрастает в связи с вступлением Российской Федерации во Всемирную Торговую организацию (ВТО) и масштабным развитием использования логистических услуг в предприятиях за рубежом.

Степень разработанности проблемы. Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили труды в области логистики отечественный и зарубежных ученых, в том числе в сфере управления конкурентными преимуществами на основе логистического подхода: Н.А. Тон, В.С. Лукинского, Ю.Л. Нерушка, Б.А. Аникина, В.И. Сергеева, В.Ф. Лукиных, Л.А. Сосуновой, В.Н. Клочкова, В.В. Дыбской и др., а также зарубежных авторов: Д. Бауэрсокса, К. Лайсонса, М.Р. Линдерса, Д. Стока, Д. Уотерса, в которых исследуются сущность и основные аспекты логистических услуг.

Целью исследования является формирование системы логистического сервиса, повышающего конкурентные преимущества предприятия торговли.

В соответствии с выявленной целью были определены следующие задачи исследования:

- изучить формирование логистического сервиса на предприятии;
- выделить методические подходы к формированию конкурентных преимуществ предприятия;
- проанализировать практическую направленность логистического сервиса по повышению конкурентных преимуществ предприятия торговли;
- выделить организационно-функциональную структуру предприятия торговли;
- оценить конкурентное положение предприятия торговли;

- разработать модель согласования видов логистических услуг с задачами повышения конкурентных преимуществ на предприятии торговли;
- дать оценку процесса управления качеством логистического сервиса на предприятии торговли;
- разработать мероприятия по совершенствованию логистических услуг на предприятии, в целях повышения конкурентных преимуществ ООО “ЛУЧ и К”.

Объектом исследования является ООО “ЛУЧ и К”, специализирующееся на розничной торговле косметики, бытовой химии и товаров для дома.

Предмет исследования - процесс оптимизации логистического сервиса в повышение конкурентных преимуществ торгового предприятия.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные труды ведущих российских и зарубежных ученых в области логистики, закупочной логистики, теории и практики функционирования предприятий торговли, статистического и экономического анализа, материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций, нормативные и законодательные материалы Российской Федерации и зарубежных стран, статистические материалы, собранные и обработанные автором на предприятиях торговли. При проведении исследований и изложении материала в работе использовались общенаучные принципы и методы познания: эмпирико-теоретические (наблюдение, измерение, описание) и логико-теоретические (сравнение, анализ и синтез, дедукция, моделирование) методы исследования; принципы общего и специфического в экономических исследованиях; системный, процессный подходы; корреляционно-регрессионный метод, метод совокупной стоимости владения, статистические методы обработки экономических данных.

Информационную базу исследования составили учебные материалы, аналитические материалы периодических изданий, данные статистических исследований, бухгалтерская (финансовая) отчетность и внутренние данные ООО «ЛУЧ и К».

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке имитационной модели согласования видов логистических услуг с задачами повышения конкурентных преимуществ на основе использования оптимизированного логистического сервиса на предприятии. Основные результаты диссертационного исследования заключаются в следующем:

- дана авторская трактовка понятия «логистический сервис на предприятии торговли», где логистические услуги учитывают особенности торговли;

- автор провёл анализ применения логистических услуг на предприятии торговли с целью повышения конкурентных преимуществ торгового предприятия;

- автором представлена расширенная характеристика организационно-функциональной структуры предприятия торговли, что способствует выявлению логистических услуг, используемых на предприятии, а так же содействовать в анализе конкурентного положения предприятия, что способствует в определении модели согласования видов логистических услуг в повышении конкурентных преимуществ предприятия;

- автором выявлены особенности организации процесса управления качеством логистического сервиса на предприятии, которые способствуют при создании эффективных конкурентных преимуществ;

- автором разработаны мероприятия по совершенствованию логистических услуг на предприятии торговли, который включает моделирование и совершенствование основных логистических услуг в работе предприятия под запланированный уровень конкурентоспособности.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные положения способствуют повышению конкурентных преимуществ предприятия торговли с целью его эффективной работы.

Публикации. По материалам исследований опубликовано 2 работы.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений и списка публикаций по теме диссертации.



# **1 Теоретические и методические основы, практика применения логистических услуг в целях повышения конкурентных преимуществ предприятия**

## **1.1 Анализ теоретических положений, лежащих в основе формирования логистического сервиса на предприятии**

В общем смысле оказание логистических услуг внутренним и внешним клиентам компании (логистический сервис) – это совокупность логистических операций, осуществляемых при выполнении заказов для внутренних бизнес-процессов компании и для поддержания лояльности внешних клиентов, или создание у потребителей ощущения надежности организации. Это конкурентное оружие, превосходящее ценовую конкуренцию: если фирма снижает цену продукции, ее конкуренты могут немедленно последовать ее примеру и устранить первоначальное преимущество данной компании, а внесение усовершенствований при логистическом обслуживании клиента требует более длительного времени и представляет гораздо большую трудность для подражания.

Логистический сервис – это результат деятельности ЛС, который отражает её эффективность с точки зрения полезности времени и места каждого продукта. Уровень логистического обслуживания потребителей непосредственно влияет на рыночную долю компании, ее общие логистические издержки и в конечном счете на рентабельность, определяя не только лояльность имеющихся потребителей, но и количество потенциальных потребителей.

Обычно рассматриваются три основных направления улучшения логистического сервиса: улучшение использования ресурсов, эффективность и дифференциация.

Лучшее использование ресурсов – это предоставление логистических услуг, которое позволяет снизить затраты потребителя, т.е. уменьшить

логистические издержки в ЛС. Прямым следствием этого является снижение цены товара и сопутствующих услуг по сравнению с конкурентами.

Эффективность логистики – это лучшее удовлетворение требований потребителей к качеству товара и услуг на основе таких показателей, как гарантированное качество продукта при доставке, наличие требуемого запаса продукта на нужном месте, время выполнения заказа, удобство пользования продуктом, послепродажный сервис, инновации в обслуживании, позиция на рынке (имидж).

Дифференциация – это увеличение доли рынка (количества покупателей) за счет логистического сервиса. Примером такого сервиса является использование концепции Value added logistics – Логистика с добавленной стоимостью.

Существует понятие общего потребительского сервиса “до сделки” (“предпродажный сервис”), “в период сделки” (сервис во время продажи) и “после сделки” (послепродажный сервис). Элементы обслуживания потребителей в этой классификации показаны на рисунке 1.



Рисунок 1 - Элементы потребительского сервиса

При анализе влияния логистического сервиса на конкурентоспособность предприятия, рассмотрим понятие конкуренции.

Конкуренция – соперничество между фирмами на рынке за более выгодные условия производства и сбыта своей продукции для получения на этой основе максимальной прибыли [1].

В конкурентной борьбе для предприятия существенную роль играет не только наличие и число конкурентов, но также его собственная конкурентоспособность.

Конкурентоспособность – возможность осуществления эффективной хозяйственной деятельности и получения прибыли в условиях конкуренции. На основании своей конкурентоспособности компания может отчетливо представить свою конкурентную позицию. Конкурентоспособность основывается на стоимостных, ассортиментных и качественных характеристиках предлагаемых фирмой товаров [41].

Конкурентная позиция – сравнительная характеристика основных параметров фирмы относительно лидирующего конкурента. Конкурентная позиция делится на следующие виды: слабая; нежизнеспособная; сильная; доминирующая; благоприятная и надежная [34].

Разумеется, что компания работает не обособленно, а в бизнес среде или, другими словами, в конкурентной среде. Конкурентная среда – рынок, на котором независимые продавцы соперничают за право продажи в условиях постоянной угрозы появления новых конкурентов, новых товаров и услуг [7].

Независимо от того какой профиль у компании, ее масштабы и доля рынка или как давно она находится на рынке, на нее воздействуют силы конкурентной среды. Данные силы подробно описаны Майклом Портером, поэтому они называются «Пять сил Портера». Сам автор описывает эти силы так: «Пять конкурентных сил: угроза вхождения на рынок новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная

власть поставщиков и соперничество между действующими конкурентами - отражают тот факт, что конкуренция в отрасли выходит далеко за рамки действующих игроков. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники - все это “конкуренты” для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество» [18].

Можно представить данное определение в виде рисунка 2.



Рисунок 2 - Модель пяти сил Портера.

Рассмотрим каждую из названных групп более подробно.

Первая группа представлена конкурентными силами, внутри отрасли. Внутриотраслевая конкуренция, очень долго выступала как синоним конкуренции вообще, при традиционном рассмотрении рыночных систем.

Вторая группа включает в себя поставщиков сырья, материалов, комплектующих и полуфабрикатов. Данная группа имеет очень сильное влияние на конкурентный потенциал фирмы, который заключается в том, что поставщики способны удерживать производителя продукта в качестве своего клиента. Это проявляется в качестве и себестоимости конечного продукта.

Третья группа представляет собой покупателей продукта. Конкурентная сила данной группы заключается в том, что они способны требовать наличие определенных потребительских качеств у продукта, а также в воздействие на цену продукта, то есть способствовать ее уменьшению.

Четвертая группа состоит из производителей аналогичной продукции. Конкурентная сила данной группы заключается в их возможности переключить внимание потребителя на свою продукцию и возможность отвлечь потенциальных потребителей продукта. Также они известны как новые игроки или новички рынка.

Пятая группа представляет собой товары-субституты или товары-заменители. Нередко именно конкурентная сила этой группы оказывается губительной для товара той или иной фирмы[23].

От этих пяти сил не возможно отказаться, поскольку они составляют основу конкуренции и нельзя «убрать» хотя бы одну из них, но можно снизить влияние нескольких сил. Например: можно ограничить число конкурентов внутри отрасли, путем создания определенных барьеров качества; можно продвинуть свой бренд и придать своему товару ключевое преимущество, чтобы производителям аналогичной продукции было тяжелее продавать свои товары и продвигать свою марку; но при этом остаются проблемы сильного влияния со стороны покупателей, со стороны поставщиков и товаров – заменителей. Снизить их влияние гораздо проблематичнее, но тоже можно, чтобы это сделать предприятию потребуется грамотно сформированный логистический сервис.

Логистическая сервис – комплекс взаимосвязанных операций и функций, обеспечивающих функционирование системы закупок, поставок, хранения и доставки продукции до потребителя. Этот комплекс функционирует в соответствующей логистической инфраструктуре. В системе управления логистическим сервисом выделяются следующие основные компоненты [41]:

- общие вопросы создания, развития и управления логистической инфраструктурой;

- управление парком подвижного состава собственного или привлеченного транспорта;

- использование транспортно-складского оборудования, в том числе, паллетов, контейнеров и т. д.;

- развитие сети магистральных и вспомогательных, подъездных путей;

- повышение эффективности функционирования складского хозяйства, в том числе складских зданий и помещений, складского, производственного и коммуникационного оборудования;

- управление работой подвижного состава на линии (диспетчеризация и маршрутизация перевозок).

Элементами логистического сервиса являются [11]:

- 1) Материальная основа – комплекс технических средств разных видов транспорта, перегрузочного и складского оборудования с оптимальным соотношением параметров, используемый для доставки отдельных или сходных по транспортно-физическим свойствам грузов;

- 2) Экономическое, коммерческо-правовое и организационное единение различных звеньев;

- 3) Автоматизация и комплексная механизация основных трудовых процессов, ликвидация тяжелого ручного труда;

- 4) Снижение общественно необходимых транспортных издержек за счет экономической эффективности функционирования транспортных систем;

- 5) Единая согласованная технология доставки грузов от отправителя получателю.

Как известно, в динамичной среде конкуренции постоянно меняются ассортимент продукции, условия поставки и производственные потребности. Поэтому выбор компанией наилучшего расположения инфраструктурной сети - для логистического сервиса это первый шаг для получения

конкурентных преимуществ, ведь эффективность логистики напрямую зависит от инфраструктуры.

На данный момент логистический сервис важен не только для предприятия, но и для полноценного развития региона. Т.е. на макроуровне прежде чем разработать логистику всего региона, требуется чтобы каждое предприятие также имело логистический сервис высокого уровня [8]. Другими словами, прежде чем разрабатывать и совершенствовать макроуровень, требуется сначала усовершенствовать микроуровень, представленный предприятиями.

Главной целью логистического сервиса должно являться обеспечение доставки товароматериальных ценностей и готовой продукции потребителю, поэтому проектирование данной сети должно стать основной обязанностью менеджера по логистике [4]. Немаловажную роль в процессе создания будут играть такие факторы как определение необходимого количества объектов обеспечения логистического сервиса каждого типа, географическое положение и хозяйственные функции каждого из них. Все сервисные подразделения должны рассматриваться как интегрированные элементы логистической системы в процессе управления предприятием [36].

Инфраструктура логистического сервиса должна стать своеобразным каркасом для товародвижения предприятия. В реальности логистическая инфраструктура будет включать в себя транспортные и информационные объекты, а также производственные отделы, склады, погрузочно-разгрузочные терминалы, точки розничной торговли. Разумеется, что для правильного функционирования всей системы логистического сервиса потребуется рассмотреть услуги всех подразделений, начиная от закупочной логистики и заканчивая логистикой возвратных потоков. Помимо этого внутри инфраструктуры должны будут осуществляться такие функции как управление запасами, грузопереработка, обработка заказов клиентов.

Необходимо подчеркнуть, что логистический сервис — это баланс между приоритетом высококачественного обслуживания потребителей и

сопутствующими издержками. Скажем, отсутствие в нужный момент необходимого для производства ресурса может повлечь за собой закрытие предприятия, и значительные издержки, связанные со штрафными санкциями, сокращение объема продаж или даже потерю хорошего клиента. Все это способно нанести весьма ощутимый ущерб прибылям. И наоборот, двухдневная задержка поставок для пополнения складских запасов, вероятно, в минимальной степени скажется на прибылях или вовсе не отразится на них, если судить по общим результатам деятельности предприятия. О большинстве случаев влияние сбоев в логистической системе фирмы на ее издержки/выгоды напрямую зависит от того, какое значение придают ее клиенты качеству сервиса. Чем более значительный урон наносят потребителям недостатки обслуживания, тем более приоритетное место занимает логистический сервис в деятельности фирмы .

Базовый уровень сервиса в логистике оценивается по следующим показателям:

- 1) доступность;
- 2) функциональность;
- 3) надежность.

Это означает наличие запасов для бесперебойного удовлетворения потребностей клиентов в материальных ресурсах или готовых продуктах. Согласно традиционной модели, чем выше степень доступности запасов, тем большего объема инвестиций это требует. Развитие технологий открыло новые пути для обеспечения высокой доступности запасов без сопутствующих крупных капиталовложений.

Функциональность логистики определяется временем, проходящим от момента получения заказа до его исполнения, то есть доставки ресурсов или продуктов потребителям [28]. Этот общий показатель складывается из двух элементов: скорости и бесперебойности поставок. Большинство потребителей, естественно, предпочитает быстрые поставки. Однако быстрые поставки обладают весьма ограниченной ценностью, если они



осуществляются неравномерно. Обычно фирмы стремятся вести свои операции равномерно, из-за этого они пытаются добиться в первую очередь непрерывности процесса обслуживания, а уж затем — увеличения скорости поставок [52].

Существуют и другие не менее важные признаки функциональности логистического сервиса. В частности, ее можно оценивать по степени гибкости, с какой фирма реагирует на необычные или неожиданные запросы потребителей. Еще один существенный показатель — уровень «брака» и устранения недостатков. Очень немногие фирмы способны работать с одинаковой степенью «совершенства» во всех ситуациях и в любое время. Очень важно учитывать возможность сбоев. Уровень «брака» как раз и отражает вероятность таких сбоев в логистике - в частности, поставки непригодной или дефектной продукции. Ошибок в подборе ассортимента или неправильного оформления документов. Если нечто подобное произошло, то есть если брак все-таки допущен, то деятельность фирмы оценивается по продолжительности времени, которое требуется для устранения недостатков (то есть для восстановления заданного уровня сервиса). Функциональность логистики отражает все аспекты повседневного удовлетворения фирмой запросов потребителей, в том числе сбои и недостатки в обслуживании [46].

Надежность сервиса представляет собой - качественную характеристику логистики. Ключевым фактором качеств в данном случае является точная и тщательная оценка доступности и функциональности. Только такая всеобъемлющая оценка позволяет определить, обеспечивает ли логистическая система фирмы желательный уровень обслуживания потребителей. Надежность сервиса о решающей степени зависит от того, есть ли у фирмы четкие измерители доступности запасов и функциональности исполнения заказов.

Для того чтобы система логистики пребывала в постоянной готовности к удовлетворению потребностей клиентов, руководители компании должны придерживаться политики непрерывных усовершенствований. Качество в

логистике достается очень непросто: плод тщательного планирования, подкрепленную профессиональной подготовкой кадров, всеобъемлющей системой оценки результатов и постоянными изменениями к лучшему. Для повышения уровня обслуживания компании должны устанавливать для себя цели на избирательной основе. Скажем, некоторым продуктам принадлежит более важная роль, нежели прочим, из-за того значения, какое им придают потребители, и того вклада, который они вносят в прибыль фирмы.

К базовому уровню сервиса следует предъявлять реалистичные требования, исходя из запросов и ожиданий потребителей. Зачастую компании сталкиваются с тем, что их клиенты обладают разными покупательскими способностями, а некоторые из них нуждаются в уникальных услугах [16]. И менеджеры должны осознавать, что потребители неоднородны и что описываемые им услуги нужно соотносить с их индивидуальными предпочтениями и покупательскими способностями. Как правило, фирмы весьма радужно оценивают свои возможности обслуживать потребителей на среднем, или базовом, уровне. Но если компания установила для себя нереально высокий целевой уровень сервиса, то неспособность постоянно придерживаться его может повлечь за собой более серьезные проблемы как в основной деятельности, так и в отношениях с клиентами, чем просто неизбежное снижение «планки». К тому же из-за нереалистично высоких общих нормативов обслуживания, установленных для себя компанией, она может потерять многообещающих клиентов, не сумев удовлетворить их специфические запросы [5].

Конечно, логистический сервис - не единственный источник общих хозяйственных успехов предприятия, но он играет ключевую роль в обслуживании потребителей, часто влияние логистики на конкурентоспособность зависит от того, как логистика «вписывается» в маркетинговую деятельность фирмы [53]. Эта деятельность определяет степень удовлетворения потребностей клиентов. Как правило, желательная степень удовлетворения таких потребностей меняется с течением времени.

Для того чтобы учесть эту динамику при разработке маркетинговой стратегии, менеджеры часто прибегают к моделированию жизненного цикла продукта. Краткий обзор такого цикла поможет представить себе, каким образом меняются со временем требования, предъявляемые к логистическому сервису в конкретных ситуациях, характеризующихся тем или иным сочетанием продукта и сегмента потребителей. Структура жизненного цикла продукта на рисунке 3 служит удобной схемой анализа такой динамики при планировании уровня обслуживания потребителей [19].

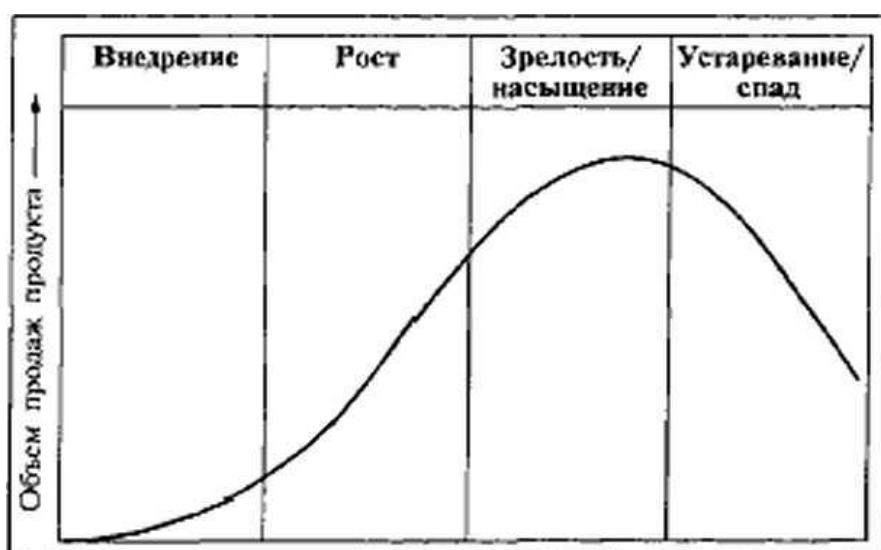


Рисунок 3 - Структура жизненного цикла продукта

Этап «внедрение». На стадии нового продукта нужно, чтобы сам продукт был широко доступен, а от логистики требуется гибкость. Поскольку главная цель внедрения — закрепиться на рынке.

Этап «Рост». Стадия роста в жизненном цикле характеризуется тем, что рынок в той или иной степени «принимает» продукт и продажи становятся несколько более предсказуемыми. В логистике акценты обычно смещаются от обслуживания любой ценой к соблюдению большего равновесия между сервисом и издержками. Уровень сервиса на этой стадии, как правило, планируется таким образом, чтобы обеспечить прогнозные прибыли. Главное — как можно скорее достичь безубыточного объема от продаж и увеличить рыночную долю. Поскольку на

стадии роста продукт пользуется все большей благосклонностью потребителей, появляется возможность заключать больше прибыльных сделок.

Этап “зрелость/насыщение”. Для стадии зрелости/насыщения характерна острая конкурентная борьба. Рыночный успех того или иного продукта обычно порождает конкуренцию со стороны многочисленных продуктов-заменителей. В ответ на это вносятся поправки в стратегию ценообразования и сервиса. Логистическая деятельность на стадии насыщения, как правило, становится более избирательной. Конкуренты повышают базовый уровень сервиса, предлагая уникальные услуги, обладающие добавленной стоимостью, в стремлении добиться лояльности крупных (ключевых) потребителей. Ради этого на логистику выделяются дополнительные расходы.

Этап “устаревание/спад”. Процветанию, характерному для стадии роста и зрелости, приходит конец, сам продукт вступает в стадию устаревания/спада. Когда продукт «умирает» часто менеджеры, с одной стороны прибегают к распродаже его остатков, и с другой стороны ограничивают его текущее распределение [6].

В условиях «рынка покупателя» продавец вынужден строить свою деятельность исходя из покупательского спроса. При этом спрос не ограничивается спросом на товар. Покупатель диктует свои условия также и в области состава и качества логистических услуг, оказываемых ему в процессе поставки этого товара.

Услуга, в общем понимании этого термина, означает чье-либо действие, приносящее пользу, помощь другому. Работа по оказанию услуг, т.е. по удовлетворению чьих-нибудь нужд, называется сервисом [17].

Под логистическим сервисом понимается совокупность нематериальных логистических операций, обеспечивающих максимальное удовлетворение спроса потребителей в процессе управления материальными и информационными потоками, наиболее оптимальным, с точки зрения затрат, способом. Другими словами, логистический сервис представляет собой управление потоками услуг.

Природа логистической деятельности предполагает возможность оказания потребителю материального потока разнообразных логистических услуг. Логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров [24].

Объектом логистического сервиса являются различные потребители материального потока: производственные предприятия, различные распределительные центры и конечные потребители. Осуществляется логистический сервис либо самим предприятием-производителем, либо некоторым отдельным самостоятельным предприятием, которое участвует в производственно-сбытовом процессе и специализируется в области сервисного обслуживания материальных потоков. Поэтому в качестве предметов деятельности предприятий выделяются:

- Продукция как совокупность продуктов промышленного и непромышленного назначения, услуг различных предприятий и прочей экономической деятельности (ремонтных работ, строительства, транспорта, связи и т.д.), оцениваемая в стоимостном или натуральном измерении.

- Сервисное обслуживание продукции (или материальных потоков). Сервисное обслуживание продукции представляет собой совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие-потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка. В качестве видов сервисного обслуживания выделяются:

1. Сервис удовлетворения потребительского спроса, представляющий собой комплексную характеристику уровня обслуживания потребителей, определяется следующими показателями: время, частота, готовность, безотказность и качество поставок, готовность обеспечения комплектности и проведения погрузочно-разгрузочных работ, метод заказа. В отличие от всех

нижеперечисленных показателей является общим для всех подсистем предприятия.

2. Сервис оказания услуг производственного назначения охватывает совокупность предлагаемых видов сервисного обслуживания выпускаемой продукции, т.е. набор услуг, предоставляемых потребителю с момента заключения договора на покупку до момента поставок продукции.

3. Сервис послепродажного обслуживания включает совокупность предоставляемых услуг, необходимых для обеспечения эффективного функционирования продукции в существующих экономических условиях в течение всего предусмотренного жизненного цикла продукции. Сервис послепродажного обслуживания осуществляется как до, так и после продажи продукции и включает следующие основные мероприятия [28]:

- Определение требований к послепродажному обслуживанию продукции на стадии его разработки совместно с потребителем.
- Определение услуг, предоставляемых потребителю после продажи продукции.
- Установление порядка послепродажного обслуживания продукции в процессе обсуждения условий ее поставки.
- Подготовка кадрового состава для проведения эксплуатационных и ремонтных работ, подготовка и выпуск необходимой технической документации.
- Организация обеспечения запасными частями и инструментами, необходимыми для осуществления послепродажного обслуживания.
- Управление послепродажным обслуживанием продукции.
- Подготовка необходимой инфраструктуры для обеспечения послепродажного обслуживания.
- Разработка системы замены продукции на ее современные модификации и утилизации старой продукции.

4. Сервис информационного обслуживания характеризуется совокупностью информации, предоставляемой потребителю о продукции и

ее обслуживании, методов и принципов, а также технических средств, используемых для обработки и передачи информации.

5. Сервис финансово-кредитного обслуживания представляет собой совокупность всевозможных вариантов оплаты продукции, систему скидок и льгот, предоставляемую потребителям. Здесь необходимо рассматривать различные формы кредита:

- В зависимости от ссуженной стоимости (товарная, денежная и смешенная);

- в зависимости от того, кто является кредитором: банковская, коммерческая, государственная, международная, гражданская, производственная, потребительская структура;

- в отдельных случаях необходимо рассматривать следующие формы кредита (прямая, косвенная, явная, скрытая, старая, новая, основная, дополнительная, развития, не развития и др.) [55].

Потребитель при выборе поставщика принимает во внимание возможности последнего в области логистического сервиса, т.е. на конкурентоспособность поставщика влияет ассортимент и качество предлагаемых им услуг. С другой стороны, расширение сферы услуг сопряжено с дополнительными затратами.

Широкая номенклатура логистических услуг и значительный диапазон, в котором может меняться их качество, влияние услуг на конкурентоспособность фирмы и величину издержек, а также ряд других факторов подчеркивают необходимость для фирмы иметь точно определенную стратегию в области логистического обслуживания потребителей.

## **1.2 Анализ методических подходов к формированию конкурентных преимуществ предприятия торговли**

Основы теории конкуренции были заложены еще в период докапиталистических формаций. Но все же, первые, более или менее целостные теоретические положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах появились только в середине 18 века. Это произошло благодаря таким именам как А. Смит и Д. Рикардо. В следующих периодах теория конкуренции получила свое развитие благодаря заслугам Кейнса, Портера, Маршалла, и др.

Слово конкуренция, которое произошло от латинского слова “concurrere” – сталкиваться, соперничать, имеет широкую известность как экономическая категория, но, несмотря на это, часто экономистами понимается в совершенно различных смыслах [7].

Основоположителем классической концепции конкуренции по праву считается А.Смит [45]. Он связывал конкуренцию с честным соперничеством, без какого-либо сговора и ведущимся между субъектами рынка за наиболее выгодные условия продажи своих товаров и их покупки. Основным методом борьбы конкурентов он считал изменение цен. Тем не менее, он видел, что рыночная экономика следует определенным, строгим правилам поведения на рынке, в соответствии с которыми свободная конкуренция выступает в качестве силы, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения, уравнивающей рыночные цены. По итогу соперничества между покупателями и продавцами фиксируется общая цена на однородные товары и конкретный вид приобретают кривые спроса и предложения. Таким образом, конкуренция обеспечивает как функционирование рыночного механизма, так и регулирует капитал между отраслями. Конкуренция – “невидимая рука”, координирующая деятельность участников рынка.

В дальнейшем понимание конкуренции совершенствовалось в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Так, в марксистской трактовке конкуренция – это свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли [3].



Основатель неоклассической теории А. Маршалл, связывал конкуренцию с борьбой за редкие экономические блага, разумеется, за деньги покупателя, на которые их можно приобрести. Логика подхода в том, что большее количество благ (товаров и услуг) является редким в смысле того, что их количество меньше потенциальной потребности вещества. Поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь собственно выгодой, и выставляют условия и критерии, в зависимости от исполнения которых решают – предоставить благо или нет [21].

В современном мире под словом “конкуренция”, в широком смысле, понимают форму борьбы, соперничества. В рыночной экономике “конкуренция” понимается, как соперничество между отдельными субъектами рыночного хозяйства за наиболее выгодные условия производства и реализации (купли и продажи) товаров. Относя этот термин к рыночной экономике, он имеет такую трактовку, как элемент рыночного механизма, обеспечивающий взаимодействие рыночных субъектов в производстве и сбыте продукции, а также в сфере приложения капитала.

Конкуренция в настоящее время является двигателем экономического прогресса. Это можно объяснить тем, что рыночное соперничество приводит к успеху только в том случае, если предприниматель заботится не только о сохранении, но и расширении своего производства. Для этого он будет стремиться усовершенствовать организацию, повысить качество товаров, снизить затраты на производство единицы продукции и т.д., и тем самым иметь возможность снизить цены, расширить ассортимент товаров, улучшить обслуживание покупателей [39].

Анализ конкурентной борьбы между участниками рынка и выявление конкурентных преимуществ организации являются важнейшими аспектами существования развития организации. Если фирма не борется со своими конкурентами и не реализует свои конкурентные преимущества, она обречена на поражение и уход с рынка [13].

Основными принципами конкурентной борьбы организации, с целью реализации своих целей и конкурентных преимуществ, являются:

- нацеленность персонала фирмы на достижение поставленных задач;
- создание творческой атмосферы и совершенствование механизма управления;
- эффективное использование ресурсов и обеспечение роста производительности труда;
- умение выявлять и удовлетворять запросы потребителей и общества в целом;
- организация жесткого контроля в реализации стратегических целей фирмы.

Выделяют различные виды конкуренции. Их квалифицируют в зависимости от ряда признаков [24]. Основные виды конкуренции представлены на рисунке 4.

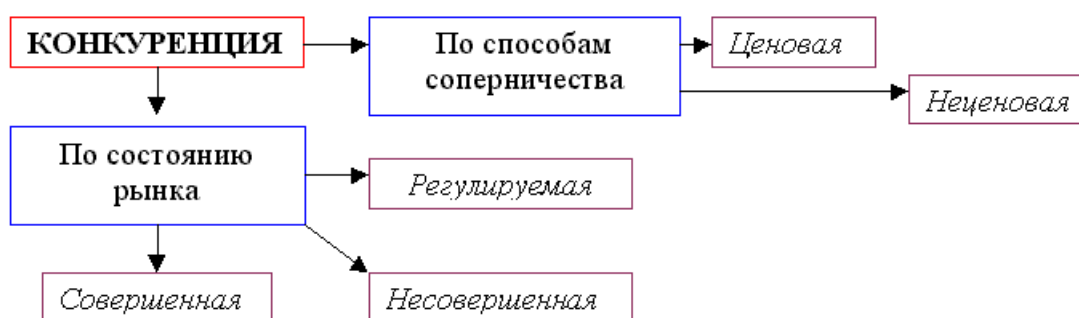


Рисунок 4 – Основные виды конкуренции

Рассмотрим классификацию конкуренции по способам соперничества, которую делят на: ценовую и неценовую.

- Ценовая конкуренция возникает, как правило, путем искусственного сбивания цен на данную продукцию. При этом широко используется ценовая дискриминация, которая имеет место в том числе, когда данный продукт продается по разным ценам и эти ценовые различия не оправданы различиями в издержках [47]. Ценовая конкуренция наиболее часто встречается в сфере услуг, при оказании услуг по транспортировке продукции; при реализации товара, который не поддается перераспределению с одного

рынка на другой (транспортировка скоропортящихся продуктов с одного рынка на другой).

– Неценовая конкуренция проводится, в основном, посредством улучшения качества продукции или технологии её производства, введения инноваций, патентирования и брендинга и т.д. Этот вид конкуренции основан на том, чтобы как можно стремительнее захватить часть отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, которые либо принципиально отличаются от своих предшественников, либо представляют модернизированный вариант старой модели [14].

Так же выделяют конкуренцию – по состоянию рынка, которая подразделяется на:

1) Регулируемая – характеризуется тем, что рыночная конкуренция в стране регулируется любыми возможными способами, начиная с государственного и законодательного регулирования, заканчивая самостоятельным регулированием конкурентами друг друга.

2) Совершенная (свободная) – конкуренция между продавцами, где количество продавцов и покупателей однородного товара не ограничено, и они свободно общаются между собой, доступ на рынок никем и ничем не ограничен. Реально такая конкуренция практически не наблюдается.

3) Несовершенная - конкуренция в условиях, когда у конкретных производителей есть возможность контролировать цены на продукцию, которую они производят. В современном мире рынок несовершенной конкуренции встречается почти повсеместно.

В свою очередь в несовершенной конкуренции выделяют такие виды рыночных структур, как [44]:

– Монополистическая конкуренция – характеризуется наличием достаточного количества участников рынка, свободным входом на рынок и свободным выходом из него. Этот метод конкуренции является более эффективным и требует государственной поддержки.

– Монополия – характеризуется наличием единственного участника (монополиста) на рынке, который имеет возможность диктовать цены и условия поставки товаров потребителям.

– Олигополия – характеризуется наличием ограниченного количества участников на рынке и возможностью сговора между ними в формировании ценовой политики и условий поставки товаров [22].

В некоторых источниках так же можно встретить классификацию выделения видов конкуренции в зависимости от соотношения числа субъектов хозяйствования по поводу приложения капитала в области производства или сбыта. Они делятся на:

– Внутриотраслевая - борьба между фирмами одной отрасли за производство и сбыт из продукции на более выгодных условиях.

– Межотраслевая конкуренция – борьба между предприятиями разных отраслей, стремление более выгодно вложить свободный капитал. Другими словами эту конкуренцию можно назвать борьбой за будущие прибыли, путём сегодняшнего вложения денег.

– Предметная конкуренция - борьба между производителями одинаковых товаров, выражающаяся в стремлении привлечь покупателей за счёт придания продукции новых качественных характеристик.

– Функциональная конкуренция – борьба между производителями разных товаров, удовлетворяющих одинаковую потребность разными способами.

С понятием “конкуренция” тесно связано такое основное понятие для нашей работы, как “конкурентоспособность”. В экономической литературе это понятие определяется как способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях [29].

Экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в конкурентоспособности отдельного товара и конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность товара – совокупность качественных и стоимостных показателей произведенных изделий, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности покупателя или потребителя. Следовательно, можно сказать, что конкурентным товаром на рынке будет являться тот, который обладает комплексом потребительских и стоимостных свойств, обеспечивающих ему коммерческий успех и позволяющих прибыльно обменять его на деньги в условиях широкого предложения аналогичных товаров.

Конкурентоспособность компании – это ее реальная и потенциальная возможность или способность изготавливать товары, реализовывать их или оказывать услуги, которые по ценовым и качественным характеристикам более привлекательны для покупателей, чем товары и услуги других фирм-конкурентов [12]. Возможность предприятия конкурировать на определенном товарном рынке зависит, прежде всего, от конкурентоспособности товара, т. е. эффективности использования имеющихся трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Таким образом, если фирма не может реализовать свою продукцию и услуги по рыночным ценам, значит, она неконкурентоспособна. Если же фирма в состоянии расширить свое присутствие на рынке (внутреннем или международном), она имеет потенциальную конкурентоспособность. То есть, если субъект рынка длительное время выдерживает конкуренцию и развивает свое производство, увеличивая рынок сбыта своего товара, то этот субъект является конкурентоспособным [61].

Важнейшим понятием при анализе конкурентоспособности организации является “конкурентное преимущество” организации, под которым подразумеваются отличительные особенности компании и ее продукта в глазах потребителей [6]. Конкурентное преимущество определяет положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются активами, которыми владеет фирма и теми, стратегически важными для данного бизнеса, сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним.

– Внешнее – основано на отличительных качествах товара, которые будут ценны для потребителя: либо за счет повышения эффективности работы, либо сокращения его издержек, либо более высокого эмоционально-эстетического удовлетворения.

– Внутреннее – основано на лидерстве фирмы по сокращению издержек или по управлению своей фирмой, которые создают ценность для продавца, позволяющую получить себестоимость продукции меньшую, чем у конкурентов. Внутреннее конкурентное преимущество дает возможность фирме стать более рентабельной и устойчивой к снижению цен на рынке. Помимо того, фирма может иметь преимущества в распределении и продвижении своих товаров.

Разумеется, что любой компании, независимо от того как распложена ее инфраструктура, придется повышать ее конкурентоспособность. Развивается рынок – развивается и компания – это должно стать для любой фирмы аксиомой. Эффективность измеряется по внешними и внутренними показателями. Сравнение внешних показателей – это когда компания сравнивает себя с лучшими компаниями в отрасли, то есть бенчмаркинг.

Сравнение внутренних показателей - это сравнение показателей внутри самой компании (отношение показателей текущего периода к показателям предыдущих, как правило, берутся показатели за два года). Но это в основном показатели финансового плана [59].

Виктор Шиков, генеральный директор ООО «Тримас Групп» предлагает оценивать операционную и логистическую деятельность компании по показателям, которые отражают непосредственное влияние процессов логистики на прибыль компании и показателям, отражающих косвенное воздействие этих процессов на прибыль. Сразу же стоит сказать, что какие – то из них являются относительными, какие-то абсолютными. Также какие-то из этих показателей будут являться общепринятыми, а какие-то являются открытием определенных компаний (их ноу-хау).

К основным показателям, оказывающим прямое влияние логистических процессов на прибыль, относятся [25]:

1) Стоимость прохождения единицы продукции (или условной единицы продукции, товара) через цепочку от поставщика/производителя до потребителя (выхода от дилера).

Желательно, чтобы компания могла определять и выделять свои затраты на каждом этапе цепочки товародвижения. Это поможет увидеть, на каком из этапов возникают избыточные затраты, и понять причины их возникновения [1..

2) Время, за которое товар проходит систему распределения/цепочку товародвижения.

Этот показатель также рекомендуется разделять по этапам цепочки товародвижения, а также по признаку создания ценности. Например, если товар «едет», сокращая расстояние между собой и местом потребления (или переработки), то создается ценность для клиентов в месте назначения.. При длинном плече поставки, например, из Китая, а также при более коротком, хотя и достаточно продолжительном плече поставки рекомендуется определять промежуточные контрольные точки отслеживания движения продукции (и согласовывать их с экспедитором), таким образом, чтобы получать информацию о месте нахождения своего груза не реже, чем раз в 2-3 суток. При наличии определенной статистики это позволит понять, на каком маршруте или на каком этапе выбранного маршрута возможно возникновение отклонений в сроках поставки.

3) Коэффициент оборачиваемости запасов по каждому складу системы (т.е. сколько раз запас был продан за отчетный период).

Рассчитывается коэффициент по формуле 1:

$$KO = \frac{OP}{CЗ} \quad , \quad (1)$$

где ОП (объем продаж) – это объем товара, переданного клиентам/потребителям;

СЗ (средний запас) – это товарный запас на начало рабочего дня, средний в течение периода.

Данный коэффициент желательно вычислять в единицах измерения товара, но можно и в стоимостном выражении. Главное, чтобы величины были соразмерны. То есть, если объем продаж выводится в ценах продажи, то и средний запас должен быть выведен в тех же ценах, если же средний товарный запас выводится в ценах прайс-листа, то и объем продаж должен быть указан не фактический, а в ценах прайс-листа. Если средний запас выводится в ценах закупки или в себестоимости, то и объем продаж должен быть в тех же ценах. Но выводить КО, указывая объем продаж в ценах фактической продажи, а средний запас в ценах поставщика, – это значит заведомо искажать показатели [41].

Лучшей ситуацией для компании считается, если она сможет посчитать данный коэффициент для каждой товарной позиции. Таким же образом оценивается коэффициент оборачиваемости запасов в системе распределения или сети (суммарный запас на складах системы, запас «в пути» от поставщика и запас в пути с центрального склада на региональные).

#### 4) Период ликвидации дефицита на складе.

Это срок, в течение которого на складе существует дефицит продукции, от момента возникновения этого дефицита до момента его ликвидации. Опять же рекомендуется проводить анализ и прикладывать усилия по сокращению срока ликвидации дефицита по товарным позициям. Так, по товарным позициям группы «А» это период должен быть минимальным. Допустимая продолжительность дефицита определяется каждой компанией, исходя из собственных целей и финансовых возможностей. При управлении сетями рекомендуется анализировать период ликвидации дефицита не в системе в целом, а по точкам реализации/потребления. Это вызвано тем, что в системе в целом дефицита



может и не быть. Товар лежит на распределительном складе, но в точке продаж (например, в магазине) товара нет. Это значит, что, несмотря на отсутствие дефицита в системе, продаж этого товара в сети не будет: товар недоступен клиентам.

#### 5) Время и затраты на простой транспорта.

Эти показатели позволяют скоординировать работу транспортной и складской составляющих цепочки товародвижения. Анализ данного показателя помогает оптимизировать работу складов и совершенствовать координацию работы логистических подразделений компании. Кроме этого, при достаточно больших оборотах рекомендуется разделять простои при поступлении товара на склад (пополнении запасов) и при отпуске (погрузке) товара. Введение этого показателя дает возможность формировать более реальный бюджет на обеспечение процессов, так как простои транспорта практически всегда неизбежны, даже в очень хорошо отлаженной и скоординированной системе.

б) Соотношение потерь от брака и порчи товара при транспортировке и хранении с объемом продаж;

#### 7) Уровень сервиса

Показатель характеризует способность компании выполнить заявки клиентов. Или, другими словами, уровень сервиса – это вероятность исполнения заявки клиента. При этом заявкой считается каждая товарная позиция в заявке клиента. Вычисляется как отношение количества удовлетворенных заявок к общему количеству заявок. Компания должна оценивать уровень сервиса не только по каждому складу, который она имеет, но и по системе распределения в целом. Даже если уровень сервиса на каждом складе равен 95 %, то это не означает, что и сама система работает на эти же 95%.

Показатели, которые оказывают косвенное влияние на прибыль или как их еще называют показатели лояльности клиента к фирме, характеризуют уровень обслуживания клиентов и состоят из следующих показателей [5]:

### 1) Среднее и максимальное время загрузки транспорта

Время, которое тратится на погрузку заказа клиента на транспортное средство (данный показатель может быть представлен в 2-х вариантах) [36]:

Вариант 1. Это время измеряется от момента прибытия транспортного средства к складу под загрузку до момента выхода загруженного и с оформленными документами транспортного средства со склада. С учетом времени ожидания загрузки, комплектации и простоя, вне зависимости от причин простоя. Этот вариант рекомендуется использовать, если транспортное средство, поданное под загрузку, заказано клиентом или ему принадлежит.

Вариант 2. Время загрузки транспорта измеряется от момента входа (въезда) на склад транспортного средства под загрузку до момента выхода загруженного и с оформленными документами транспортного средства со склада. Этот вариант рекомендуется, если транспортное средство, поданное под загрузку, заказано и оплачивается компанией-поставщиком. Простои в ожидании загрузки в этом варианте учитываются и оплачиваются в соответствии с показателями “Время и затраты на простой транспорта”.

Если отпуск товара клиентам производится как в транспорт клиентов, так и с услугой по организации доставки, то рекомендуется разделять соответствующие варианты:

- Время загрузки транспорта клиентов;
- Время загрузки транспорта, поданного под доставку;

### 2) Среднее и максимальное время обработки заказов клиентов

Это время от момента поступления заявки клиента (по факсу, электронной почте, телефону и т.п.) до момента готовности заказа к отгрузке с учетом оформления всех документов и подбора необходимых сертификатов, включая набор и комплектацию заказа;

3) Соотношение количества заявок, своевременно подготовленных к отгрузке (при самовывозе) и отгруженных без простоя (или не превышающих норматив простоя в очереди), и общего количества заявок на самовывоз;

4) Соотношение количества своевременно доставленных заказов и общего количества заявок на доставку;

5) Соотношение количества правильно и без ошибок набранных (подготовленных к отгрузке при самовывозе и доставленных при доставке) заказов клиентов и общего количества заказов.

Это показатель вероятности того, что клиенту будет отгружен не тот товар и не в том количестве. Отклонения в количестве в меньшую сторону, вызванные отсутствием товара на складе, при расчете показателя изымаются – это показатель управления запасами, а не клиентского сервиса;

б) Правильность оформления документов

Соотношение количества правильно оформленных комплектов документов (начиная с ассортимента, цен и заканчивая подбором сертификатов) и общего количества заявок. Характеризует вероятность ошибки при оформлении комплекта документов;

7) «Идеальный заказ»

В ряде компаний встречается такой показатель. Идеальный заказ – это заказ, который был:

- быстро, правильно и без ошибок принят;
- правильно и без ошибок скомплектован и набран;
- оформлен документально без ошибок;
- отгружен и доставлен клиенту без задержек и простоев.

Отношение количества заказов, которые были «идеальными» к общему количеству заказов, полученных компанией за период, характеризует качество обслуживания клиентов компанией [4].

Разделение «идеального заказа» на составляющие в соответствии с показателями: «Правильность оформления документов», «Соотношение количества своевременно доставленных заказов и общего количества заявок на доставку», «Соотношение количества правильно и без ошибок набранных (подготовленных к отгрузке при самовывозе и доставленных при доставке)

заказов клиентов и общего количества заказов» позволяет отслеживать, на каком именно этапе происходит отклонение от идеального заказа;

8) Скорость (срок) ликвидации дефицита товара компании у клиента. То есть срок, в течение которого продукция компании-поставщика отсутствует на складе или в магазине клиента. Другими словами, время, в течение которого партнер поставщика не имеет возможности продавать его продукцию;

9) Доля продаж товара компании в объеме, которую продают ключевые клиенты по товарной группе компании - характеризует степень лояльности и доверия клиента поставщику;

10) Срок рассмотрения рекламаций клиентов. Доля удовлетворения рекламаций - данные показатели характеризуют оперативность реагирования компании на претензии клиентов.

Это далеко не все показатели, с помощью которых можно измерить эффективность логистических процессов в компании, но в данном случае они будут взяты как одни из основных показателей. С их помощью компания сможет измерить «узкие места» в фирме, понять на каком уровне находится управление логистикой и определить направления модернизации.

Меры по повышению эффективности логистических процессов следует принимать в том случае, когда показатели оказались ниже установленных для фирмы норм или когда предприятие имеет возможность увеличить данные показатели. К сожалению, не существует однозначной схемы или алгоритма, которые действовали абсолютно одинаково для всех фирм, поэтому каждая организация, ориентируясь на примеры других компаний, разрабатывают свою индивидуальную схему или стратегию для повышения эффективности и, как следствие, своей конкурентоспособности. Согласно стратегии, предложенной Сергеем Таран, усовершенствование производственно-торговой компании можно достичь следующими методами [6]:

1. Формулирование основной деятельности компании на планируемый период.

2. Предполагаемые способы развития (расширения) основной деятельности компании, например:

– Увеличение объемов производства и продаж (указать основные показатели).

– Расширение географии продаж (указать существующие и предполагаемые места продаж или поставок).

– Расширение производственных и торговых мощностей на основе имеющихся площадей (указать количественные показатели) или использования новых.

– Слияние, поглощение других компаний и упрочение положения компании на рынке.

После чего потребуется сформулировать каким путем данные результаты могут быть достигнуты:

1) совершенствования системы управления, организационной структуры компании и внедрения корпоративного стандарта управления;

2) повышения производительности труда путем внедрения новых технологий на имеющихся площадях или при создании новых мощностей (указать, какие технологии и параметры новых площадок предполагается внедрять);

3) снижения затрат и оптимизации логистических операций (указать, на каких участках это предполагается делать и каким образом);

4) внедрения корпоративной информационной системы управления, охватывающей все структурные подразделения компании независимо от их местонахождения;

5) внедрения стандарта форм отчетности и единых справочников базы данных;

6) внедрения стандарта документооборота в компании;

7) совершенствования системы морального и материального стимулирования сотрудников и другие.

Следующий этап – этапы достижения поставленных задач (определение конечного срока реализации и результата поставленных задач; определение объемов и сроков реализации планов, выполняемых задач на промежуточных этапах; определение временных точек, в которых можно провести корректировку поставленных задач исходя из достигнутых результатов).

Но чтобы достичь этих результатов, потребуется также определить и силы и средства для их достижения (определение потребности в транспортных и складских мощностях для обработки планируемых товарных потоков; определить затраты на модернизацию или расширение склада).

Также потребуется определить: из каких источников данные мероприятия будут финансироваться (собственные, заемные) и выявить примерные размеры затрат на осуществление поставленных задач как по этапам, так и в целом (определить рабочую группу по реализации изменений, определить порядок разработки финансовой, коммерческой (маркетинговой), логистической и производственной стратегий на основе общей концепции (стратегии) развития компании и скорректировать и принять общую концепцию компании, по результатам разработанных стратегий для обеспечения ее реализации).

Но мало просто реализовать данную концепцию, прежде всего компания должна не только выделить то, что она хотела бы улучшить, но и видеть конечный результат. Для этого, конечно же, потребуется рассмотреть примеры тех компаний, которые успешны на рынке и успешно улучшили свои процессы.

### **1.3 Анализ практики применения логистических услуг в целях повышения конкурентных преимуществ предприятия торговли**

Логистический процесс в торговле на уровне организаций торгового посредничества реализуется посредством потоков, функционирующих между элементами и подсистемами торговой фирмы, а также между фирмой и внешней средой. Управление фирмой, интегрирующее совокупность функций стратегического планирования, организации, мотивации и контроля, задает параметры желательного состояния торгового предприятия, мотивируя их достижение через систему стимулов [52]. Ресурсом и, одновременно, продуктом управления логистическим процессом является информационный поток, представленный совокупностью сообщений, качество и параметры которых обусловлены системой каналов и средств связи, источников и потребителей данных сообщений. Через каналы прямой и обратной связи информационный поток распределяется между подразделениями, реализующими логистические процессы закупки, продажи, транспортировки, хранения и др.

В дезагрегированном виде логистическая система может быть представлена многообразием протекающих процессов, распадающихся в последующем на отдельные логистические операции. Декомпозиция региональной макрологической системы позволяет выделить в ее структуре ряд микрологических систем, представленных совокупностью торгово-посреднических предприятий и организаций. Микрологистическую систему торгового посредника можно представить как последовательность процессов закупки, транспортировки, складирования, хранения и реализации товаров.

Многообразие содержания и форм торгового посредничества предполагает в каждом конкретном случае уточнение и дополнение разработанной модели, ее конкретизацию, основанную на эмпирическом описании поведения того или иного субъекта торговли.

Конечные характеристики товарно-материальных потоков задают субъекты спроса: промежуточные потребители (торгово-посреднические организации, бюджетные структуры и др.) и конечные пользователи (домохозяйства), представленные отдельными потребителями.

Функции логистических служб торгового предприятия могут быть следующими:

1. Отдел закупок: поиск партнеров и формирование рациональных хозяйственных связей по закупкам, в том числе организация коммуникаций с поставщиками: оценка конъюнктуры рынка предложения; выбор оптимальной модели и условий закупок, в том числе определение оптимального уровня обслуживания, определение цены закупки; разработка оптимальной схемы, сроков условий, порядка и валюты расчетов, контроль оплаты за поставленные на фирму ТМЦ; юридическая экспертиза закупочной деятельности, в том числе претензионная работа; оценка экономической эффективности процесса закупок;

2. Транспортный отдел: расчет потребности в транспорте; определение параметров транспортировки, разработка оптимальных схем движения транспортных средств, маршрутизация; выбор вида и типа транспортных средств, перевозчика; заключение договора на потребление транспортных услуг, разработки требований к транспортной таре, погрузочно-разгрузочным операциям; определение потребности в экспедиторских услугах; диспетчеризация транспортного потока; определение особых условий транспортировки (переадресовка, страховка, режим и физические условия транспортировки и др.);

3. Служба продажи: поиск потребителей, организация коммуникаций с потребителями; оценка конъюнктуры спроса; разработка оптимальных условий поставки, расчет цены поставки; разработка сервисной политики, организация оптимального логистического обслуживания потребителей; проектирование оптимальных схем расчетов, определение сроков, условий, порядка, валюты платежа; контроль своевременности оплаты поставки потребителями; юридическая экспертиза поставочной деятельности, в том числе претензионная работа; оценка экономической эффективности поставок.



4. Складское хозяйство: организация погрузочно-разгрузочных работ; осуществление качественной и количественной приемки груза; разработка технологических карт внутрискладского перемещения транспорта и единиц хранения, размещение поступившей товарной массы в местах складирования и хранения; управление запасами; подготовка продукции и производственному потреблению.

Розничная торговля в последние годы претерпела значительные структурные изменения и благодаря своим масштабам и влиянию на уровень жизни населения играет важнейшую роль в экономике страны [14].

Исследование рынка розничной торговли связано с изучением спроса и предложения, организацией доставки товаров в розничную торговую сеть, организацией хранения, транспортированием, продажей товаров и т. д.

Поиск путей эффективной реализации указанных функций в целях приобретения конкурентных преимуществ приводит к необходимости использования широко известных как у нас в стране, так и за рубежом концепций логистики.

Длительное время роль логистики в розничной торговле недооценивалась. В настоящее время ученые и практики отмечают, что логистика, обеспечивая рациональное управление всеми процессами, делает торговые предприятия более эффективными и конкурентоспособными. Логистика поддерживает устойчивость торгового предприятия на рынке, оптимизирует функции закупки, транспортировки, хранения запасов. Рационально управляя процессами закупки товаров, доставкой товаров в розничное торговое предприятие, запасами товаров, логистика способствует экономии издержек обращения, снижению цены товаров, повышению рентабельности бизнеса. Применение логистики повышает эффективность товародвижения за счет сокращения транспортных расходов; ускорения оборачиваемости денежных средств, вложенных в товарные запасы; а также применения современных информационных технологий.

В экономической и научной литературе в настоящее время специалисты выделяют два принципиальных направления в определении логистики [30].

Одно из них связано с функциональным подходом к товародвижению, то есть управлением всеми физическими операциями, которые необходимо выполнять при доставке товаров от поставщика к потребителю. Другое направление характеризуется более широким подходом: помимо управления операциями товародвижения оно включает анализ рынка поставщиков и потребителей, координацию спроса и предложения на рынке товаров и услуг, а также гармонизацию интересов участников процесса товародвижения.

Обобщая роль логистики как инструмента достижения конкурентного преимущества предприятия торговли, следует подчеркнуть, что она имеет стратегическую значимость и оказывает влияние на все экономические показатели, в том числе на доходы и прибыль. Без логистики не могут быть эффективно выполнены основные операции в торговле. Логистика позволяет контролировать наличие товаров на складе, оборачиваемость запасов, их своевременное пополнение и недопущение дефицита товаров, влияет на изменение (сокращение) транзакционных издержек, способствует сокращению потерь при транспортировке, снижению уровня совокупных издержек, оптимизирует время и расстояние доставки товаров, влияет на рост качества торговых услуг. В конечном итоге логистика существенно повышает эффективность деятельности розничных торговых предприятий на рынке.

Покупателей интересуют качество товаров, уровень обслуживания, уровень цен на товары, наличие дополнительных услуг, время на поиск и приобретение товара в магазине, которые в свою очередь определяются степенью внедрения логистических подходов в розничном предприятии [9].

Можно констатировать, что логистика в розничной торговле ориентирована на такие изменения как:

- 1) организация быстрой доставки товаров в розничное торговое предприятие;
- 2) оптимизация маршрутов доставки и транспортных расходов;
- 3) применение современных информационных систем, позволяющих контролировать получение товара и размещение его на складе, управлять товарными запасами, проводить инвентаризации и прочее;
- 4) качественное обслуживание покупателей;
- 5) быстрое реагирование на изменение спроса;
- 6) использование современных технологий продажи, таких как мерчендайзинг;
- 7) минимизация совокупных издержек обращения торгового предприятия, которая приведет к снижению цен и увеличению рентабельности.

В большинстве предприятий использование логистических подходов находится на низком уровне, вследствие того, что термин логистика понимается как развитие транспорта и складского хозяйства, то есть как наиболее узкая сфера применения логистики. Выделим основные причины, по которым внедрение логистических подходов в деятельность небольших предприятий торговли затруднено:

- недостаточная концентрация капитала для собственного развития;
- отсутствие финансовых возможностей для организации специально оборудованных складских помещений, в том числе и отдельно стоящих;
- ограниченные площади для организации торгового зала, вспомогательных помещений;
- отсутствие собственного транспорта и оборудования для хранения и перемещения товаров;

– формирование специфического ассортимента, предназначенного для удовлетворения повседневного спроса (товары подобного ассортимента, как правило, с небольшим сроком хранения, быстрооборачиваемые).

Возрастающая конкуренция на российском рынке заставляет торговые предприятия использовать различные методы для сохранения прибыльности компании за счет сокращения логистических издержек. Основным направлением по снижению логистических издержек в розничной торговле является интеграция, позволяющая организовать товарные потоки оптимальным образом.

Логистическая интеграция между производственными, транспортными, оптовыми и розничными организациями занимает все более важное место в интеграционных процессах торговли. В розничной торговле по мере накопления капитала развиваются интеграционные процессы, на рынке появляются различные форматы торговли, получающие конкурентные преимущества за счет предложения на рынке собственных торговых марок, максимизации товарооборота, получения ценовых скидок на закупки товаров у производителей.

Интеграционные процессы в розничной торговле обусловлены, с одной стороны, низкой конкурентоспособностью большинства магазинов, которые не обладают достаточной концентрацией капитала для собственного развития, и с другой стороны, необходимостью повышения качества функционирования самих торговых предприятий. Мы полагаем, что развитию интеграционных процессов способствуют:

1. Понимание логистики как инструмента в создании и реализации конкурентных преимуществ предприятия.
2. Перспективы и тенденции по развитию новых организационных форм – логистических сетей.
3. Развитие информационных технологий, позволяющих осуществлять эффективное управление всеми сферами производственно-коммерческой деятельности.

Необходимо отметить, что количественные и качественные изменения в розничной торговле способствуют совершенствованию логистики торговых предприятий:

1) увеличивается объем и частота закупок товаров розничными торговцами;

2) в связи с расширением ассортимента в розничных торговых предприятиях увеличивается количество поставщиков, работающих с ритейлерами;

3) с повышением доли полуфабрикатов, свежей скоропортящейся продукции возросла скорость движения товарных запасов через всю цепочку поставок розничных торговцев;

4) в связи с увеличением доли рынка, принадлежащей сетевой розничной торговле, происходит увеличение степени централизации закупок;

5) повышается уровень взаимодействия с поставщиками и уровень интеграции и сотрудничества по всей цепи поставок;

6) за счет постоянного укрупнения масштабов деятельности происходит постоянное сокращение удельных издержек (в том числе логистических) розничной торговли;

7) возрастает роль логистики розничной торговли вследствие перераспределения сил в канале сбыта, поскольку именно торговые предприятия определяют, какие товары и от каких производителей будут представлены в магазине;

8) внедрение систем быстрого реагирования, направленных на улучшение управления запасами, ускорение движения товарных потоков, реагирование на изменение потребностей покупателей и снижение случаев возникновения дефицита товара путем внедрения систем электронного обмена данными, систем штрих-кодирования и использования современной упаковки, позволяющей перемещать товар в торговый зал без предварительной подготовки.

Логистическое интегрирование потоковых процессов на отдельных предприятиях охватило все логистические функции на предприятии.

Логистическая интеграция – это процесс объединения нескольких логистических функций и товарных ресурсов торговых предприятий с целью повышения эффективности их деятельности.

Логистически интегрированными считаются те магазины, объединение которых базируется на принципах логистики. Значительные резервы повышения эффективности могут быть выявлены в результате системного интегрирования закупок, транспортирования и других процессов, охватываемых логистикой. Для поиска путей повышения эффективности деятельности магазинов следует выявить и исследовать параметры торговой деятельности, изменение которых воздействует на характер торговых процессов.

Таким образом, можно констатировать, что логистика на современном этапе приобретает все большую практическую направленность и развивается по таким направлениям как производственная логистика, логистика управления запасами, логистика распределения, сбытовая логистика, транспортная логистика, логистика складирования, информационная и финансовая логистика. В свою очередь, развитие логистической деятельности позволяет оптимизировать взаимоотношения хозяйствующих субъектов, в результате чего повышается эффективность функционирования предприятий в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации.

Исследования, проведенные автором, показали, что применение логистического подхода к организации процесса управления конкурентными преимуществами предприятий торговли поможет предприятию разобраться в функционировании данного процесса, определить места возникновения потерь и направить деятельность на их устранение, получая большие конкурентные преимущества за счет снижения финансовых и временных затрат на закупку. Предложенная автором оптимизационная модель согласования видов логистических услуг с задачами повышения конкурентных преимуществ и мероприятия по логистическому развитию маркетинговых преимуществ позволяет выявить общую заинтересованность в снижении издержек в логистической цепи и повышению гибкости организации поставок.

Объектом исследования данной работы является общество с ограниченной ответственностью «ЛУЧ и К».

Компания построена по диверсификационному принципу: спектр направлений деятельности организации ООО «ЛУЧ и К» довольно широк и охватывает различные отрасли и сферы бизнеса:

- Торговля товарами бытовой химии, синтетическими моющими средствами, обоями и напольными покрытиями (основной вид деятельности).
- Торговля чистящими средствами (Дополнительный вид деятельности).
- Торговля парфюмерными и косметическими товарами (Дополнительный вид деятельности).

В первой части было выполнено исследование теоретических положений логистических услуг и сервиса, а также понятий конкурентоспособность и конкурентные преимущества позволило сформировать понятие о логистических услугах, применяемых на

предприятиях розничной торговли. Таким образом, можно сформулировать основные признаки логистического сервиса в отрасли торговли:

- Логистический процесс в торговле на уровне организаций торгового посредничества реализуется посредством потоков, функционирующих между элементами и подсистемами торговой фирмы, а также между фирмой и внешней средой.

- Управление фирмой, интегрирующее совокупность функций стратегического планирования, организации, мотивации и контроля, задает параметры желательного состояния торгового предприятия, мотивируя их достижение через систему стимулов.

- Ресурсом и, одновременно, продуктом управления логистическим процессом является информационный поток, представленный совокупностью сообщений, качество и параметры которых обусловлены системой каналов и средств связи, источников и потребителей данных сообщений. Через каналы прямой и обратной связи информационный поток распределяется между подразделениями, реализующими логистические процессы закупки, продажи, транспортировки, хранения и др.

Во второй части работы была представлена характеристика деятельности компании ООО «ЛУЧ и К», а затем проведен анализ. По результатам проведенного анализа за 2015 гг. по ООО «ЛУЧ и К» деятельность предприятия сфере логистических услуг предприятие в отчетном году можно оценить удовлетворительно. Был выявлен основной прямой конкурент по конкурентным преимуществам - компания «Эльсити», в сравнении с которой был проведен анализ конкурентоспособности по разработанным двум группам факторов: для сети в целом, для конкретных близкорасположенных точек сбыта конкурентов. На основе оценки вышесказанного анализа, было выявлено, что сеть магазинов «Легко и просто» значительно уступает конкуренту «Эльсити» по таким следующим конкурентным преимуществам, как - слабый имидж компании и отсутствие эффективных маркетинговых коммуникаций. Это напрямую связано с низкой конкурентоспособностью изучаемой организации.



Подытоживая проведенный анализ конкурентных преимуществ в сфере логистических услуг ООО «ЛУЧ и К» можно сделать следующий вывод: основное слабое место, причиной которого является низкая конкурентоспособность сети супермаркетов “Легко и просто” было выявлено – это низкая эффективность коммуникаций с потребителем, вследствие чего у сети низкий спрос и слабая узнаваемость бренда, что является причиной плохого доведения информации до населения. Это в свою очередь и есть задача в области построения модели логистического сервиса на предприятии в рамках маркетинга. Причиной этому может являться отсутствие стимулирования сбыта продукции для потребителя и отсутствие комплекса рекламных услуг, поэтому автором была изучена модель Зейнтганла, и на основе нее была разработана собственная модель, в качестве модели оптимизации логистических услуг на предприятии торговли. На основе данной модели и проведенного конкурентного анализа были разработаны и предложены мероприятия по устранению слабого места и повышению конкурентных преимуществ компании, после чего было предложено внедрение этих мероприятий в сентябре 2016 г. и оценка эффекта от этих мероприятий для фирмы.

Разработанные автором мероприятия по повышению конкурентных преимуществ, на основе разработанной модели оптимизации логистических услуг на предприятии торговли, с одной стороны, помогут улучшить текущее положение и направленность предприятия на внедрение логистических принципов в формировании сервиса, с другой стороны, будут способствовать выбору правильной и четкой стратегии развития и совершенствования логистических услуг на предприятии с целью повышения конкурентоспособности на рынке.

Разработанная модель мероприятий по повышению конкурентных преимуществ способствует росту конкурентной позиции предприятия ООО “ЛУЧ и К”, а соответственно обеспечит рост эффективности предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Федеральный закон от 28.12.2009 г. № 381-ФЗ (ред. От 23.12.2010, с изм. От 21.11.2011) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» //«Собрание законодательства РФ», 04.01.2010, № 1, ст. 2.
- 2) Авдокушин Е. Ф. Логистика - М.: [Маркетинг](#). 2012. – 326с.
- 3) Алесинская, Т.В. [Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т. В. Алесинская.](#)- часть 3.- Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010.- 116 с.
- 4) Архипенко, А. А. Конкурентная стратегия: Критерии выбора и оценки конкурентных стратегий бизнеса / А.А.Архипенко // Рос. предпринимательство. - 2009. - № 1, вып. 1. - С. 60-63
- 5) Бажин, И. И. Логистика : учебник для студентов высших эконом.учеб. заведений / И.И. Бажин. – Харьков :Консум, 2004. – С. 31.
- 6) Баринов Э.А. Логистическая деятельность – М.: ИНФРА – М, 2011. – 268с.
- 7) Бауэрсокс, Д. Дж., Клосс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; пер. с англ. Н. Н. Барышниковой, Б. С. Пинскера.- 2-е изд.- М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2008 - 640 с.
- 8) Беляевский, И. К. Эффективность маркетинга / И.К. Беляевский. – Москва.: изд-во Экономика, 2009. – 175 с.
- 9) Богданов, М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия сетевой розничной торговли // Теория и практика общественного развития// Институт социологии РАН / М.С. Богданов. — 2012. — № 8. — С. 350–354.
- 10) Большой энциклопедический словарь / М.: ЭКСМО, 2007. – 864с.
- 11) Бородина В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. / В. Бородина. - М.: Книжный мир, - 2002 - 164 с.
- 12) Васильева, Н.А. Экономика предприятия / Н.А. Васильева, Т.А. Матеуш, М. Г. Миронов. – М.: Высшее образование, 2008. - 191 с.

- 13) Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / О.С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Изд-во МГУ, 2008.
- Гаджинский, А. М. Логистика: учебник / А. М. Гаджинский.- 20-е изд. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 484 с.
- 14) Гаджинский, А. М. Логистика: учебник / А. М. Гаджинский.- 20-е изд. -М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 484 с.
- 15) Гаджинский А. М. Сервис в логистике: возможности и проблемы [Электронный ресурс]: учебный центр «Логистика» // <http://www.ec-logistics.ru/articles.htm?id=20>
- 16) Гаранина Е. Использование клиентоцентричных стратегий роста в гостиничном бизнесе в условиях кризиса. / Е. Гаранина. - РИСК. - 2010. №1. С.104-106.
- 17) Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации/ А.С. Головачев.- Высшэйшая школа, 2012. - 320 с.
- 18) Давыдова М. К. Сетевая организация логистики гостиничного бизнеса. /М. К. Давыдова. Вестник АГТУ. Сер. Экономика. - 2011. №2. С.80-82.
- 19) Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. / Е. А. Джанджугазова. - М.: Издательский центр "Академия", - 2003. - 224 с.
- 20) Джангиров А.П. Сервис – экономический потенциал рынка оздоровительного туризма / автореферат докторской диссертации по экономике / А. П. Джангиров.- Журнал ВАК: Управление экономическими системами, 2011.
- 21) Жилина, Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности розничной торговой сети // Экономика, управление, финансы: материалы III междунар. Науч. Конф. / Е. В. Жилина. — Пермь: Меркурий, 2014. — С. 44-48.
- 22) Иванов, Д.А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов.- Спб, 2009.
- 23) Иванова, С. В. Конкурентоспособность предприятий торговли// «Российское предпринимательство» / С.В. Иванова. – 2010. – № 9 вып. 167. – С. 124–128.

- 24) Инютина, К.В. Основы логистики / К.В. Инютина, Б.С. Квашнин, О.В. Суслов. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. –С. 11
- 25) Костоглодов Д. Д., Харисова Л. М. Распределительная логистика. / Д. Д. Костоглодов, Л. М. Харисова. - Ростов н/Дону: РГЭА, - 1996. - С.6.
- 26) Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: науч.изд. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер . - Москва.: изд-во ИНФРА-М, 2009. – 456 с.
- 27) Криворучко Л. В., Криворучко В. И. и др. Маркетинг и логистика в системе государственного управления санаторно-курортной сферой. Сочи: ИПК рук. работников и спец. курортного дела. - 2000. - 116с.
- 28) Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок.-Издательский дом "Вильямс", 2009.- 982 с.
- 29) Ланкин. В.Е.[Менеджмент организации\[Текст\]](#):учебное пособие.- Таганрог: ТРТУ, 2011.
- 30) Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н.Лапыгин ; Москва,., 2011 г.- 235ст
- 31) Линдерс, М., Джонсон, Ф., Флинн, А., Фирон, Г.. Управление закупками и поставками: учебник для студ. Вузов / М. Линдерс, Ф. Джонсон; пер. с англ. под редакцией Ю.А. Щербакина. - 13-е изд. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 751 с.
- 32) Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г.Паничкина.- Москва.: изд-во Омега-Л,2009.– 238 с.
- 33) Маршалл, А. Основы экономической науки: учебник/ А. Маршалл. – М.: ЭКСМО, 2008. – 832 с.
- 34) Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц. – М.: Высшее образование, 2013. – 390 с.
- 35) Логистическая инфраструктура : Учебное пособие / А.В. Дмитриев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 65 с.
- 36) Миротин, Л.Б. Логистика. Обслуживание потребителей [Текст] / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, А. Г. Касенов.- М.: ИНФРА-М, 2009.

- 37) Николайчук В. Логистика в сфере распределения. / В. Николайчук. - Питер,-2001. - С.68.
- 38) Пармонова, Т. Н., Конкурентоспособность предприятия розничной торговли/ Т.Н. Пармонова, И.Н. Красюк. - КноРус, 2012. - 120 с.
- 39) Погарская, А. С. Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: Автореферат / А.С. Погарская. — 2011. — 24 с.
- 40) Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер. – Изд. 4-е.– Москва.: [Альпина Паблицер](#) – 2011. – 454 стр.
- 41) Протасова, Л.Г., Плискин, О.В. Управление качеством в сфере услуг: монография / Л. Г. Протасова.- Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2010. – 176 с.
- 42) Романов М. И. Научные основы управления конкурентоспособностью. Учебно-методическое пособие / М. И. Роман. - Владимир: ВГУ, 2001. - 195 с.
- 43) Савенкова, Т. И. Логистика / Т. И. Савенкова.- 5-е издание.- Омега-Л, 2010, 256 с.
- 44) Сергеев, В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах [Текст] / В.И. Сергеев -М.: ИНФРА-М, 2013.
- 45) Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе.: Учеб. практич. пособие. / С. С. Скобкин. - М.: Экономистъ, - 2003.- 224.
- 46) Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народа: учебник/ А. Смит. – М: ЭКСМО, 2008. – 320 с.
- 47) Станиславская, М. В. Методические основы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере розничной торговли// «Российское предпринимательство» / М.В. Станиславская. – 2012. – № 09 (207). – С. 135-140
- 48) Сток Дж., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой / Д. М. Ламберт, Дж. Сток; пер. с англ.- М, 2005

- 49) Филипповский Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 399 с.
- 50) Чудновский А.Д. Гостиничный и туристический бизнес: Учебник. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1998. - 168 с.
- 51) Шолтысик М. Торговая политика предприятия //Социс, -2012. - № 2. - с.24-30.
- 52) Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. – М: Альпина Паблишер, 2013. – 344с.
- 53) Экономика предприятия: Учебник. / Под ред. проф. Н. А. Сафронова. - М.: Юристъ, -2002. - 608 с.
- 54) Статья “Конкуренция” [Электронный ресурс] // : Интернет-журнал Центр управления финансами — 2012. — Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/economy/Konkurenciya.php>
- 55) Стратегии конкуренции организации. Понятие и виды конкуренции. [интернет–источник]:<http://www.allendy.ru/teoria-org/314strategiikonkurencii.html>
- 56) Как превзойти конкурентов [Электронный ресурс] // Вестник McKinsey. – 2002. – №1. –Режим доступа: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/kak-prevzoyti-konkurentov>
- 57) Логистика сервисного обслуживания [Электронный ресурс] // [http://www.wikipro.ru/index.php/Логистика\\_сервисного\\_обслуживания](http://www.wikipro.ru/index.php/Логистика_сервисного_обслуживания)
- 58) Метод экспертных оценок [www.4analytics.ru/metodi-analiza/metod-ekspertnix-ocenok.html](http://www.4analytics.ru/metodi-analiza/metod-ekspertnix-ocenok.html)
- 59) [Журнал «Маркетинг в России и за рубежом»](http://www.mavriz.ru/articles/2010/6/5631.html)[Электронный ресурс] // <http://www.mavriz.ru/articles/2010/6/5631.html>
- 60) Критерии качества логистического обслуживания[Электронный ресурс] / Библиотека успешного бизнесмена // [http://club-energy.ru/f10\\_3.php](http://club-energy.ru/f10_3.php)

61) Степина С. Предпосылки применения логистических концепций управления потоками на предприятиях сервиса [Текст] /Аналитический журнал «РИСК»: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция.- М.: ИТКОР.- №4.