

«Тетрадь по логистика сервисного обслуживания»

**Вальдт Виктор
Владимирович**

Тюмень -2025

Содержание

Введение

Глава 1.Введение в логистику сервисного обслуживания

1.1.Введение в логистику сервисного обслуживания

1.2.Теоретические основы логистики

Глава 2.Анализ и планирование логистических операций

2.1.Анализ современных методов автоматизации в логистике

2.2.Планирование логистических операций

Оптимизация логистических процессов

Глава 3.Практические задания и рекомендации

3.1.Практические задания по сервисному обслуживанию

3.2.Методические рекомендации для самостоятельной работы

3.3.Обзор успешных кейсов из практики

3.4.Проблемы и перспективы развития логистики сервисного обслуживания

Критерии оценки выполненных заданий

Значение качественных методических материалов

Заключение

Список литературы

Приложения

- 1) **Практическая работа № 1. Тема: Описание конкретной материалопроводящей системы, оценка резервов в результате совершенствования на базе логистики**
- 2) **Практическая работа № 2. Тема: Преобразование организационной структуры предприятия в соответствии с концепцией логистики.**

- 3) Практическая работа № 3. Тема: Выделение и описание материальных потоков и логистических операции в окружающей экономической среде.**
- 4) Практическая работа № 4. Тема: Анализ конкретной логистической системы.**
- 5) Практическая работа № 5. Тема: Анализ конкретной материалопроводящей системы для оценки метода, посредством которого она сформирована**
- 6) Практическая работа №6. Тема: Определение наилучшего поставщика на основе расчета рейтинга**
- 7) Практическая работа № 7. Тема: Анализ управления логистическими процессами в производственной сфере.**
- 8) Практическая работа № 8. Тема: Анализ распределительной системы конкретного предприятия. Построение логистических цепей и схем, обеспечивающих рациональную организацию материальных потоков.**
- 9) Практическая работа № 9 Тренинг НА ПРИМЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ МАГАЗИНА. ТРЕНИНГА: «СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ»**
- 10) Практическая работа № 10 Делегирование и лидерство**
- 11) Практическая работа № 11 Аудит как система работы с сервисом**
- 12) Практическая работа № 12 Человекоцентричный сервис**
- 13) Практическая работа № 13. «Поглотители» времени и методы борьбы с ними**
- 14) Практическая работа № 14. Кейсы по логистике сервисного обслуживания**
- 15) Практическая работа № 15 Фишки сервиса и их внедрение в работу коллектива компании**

- 16) **Практическая работа № 16 (Контрольный срез)**
- 17) **Практическая работа №17. Тема: Оптимизация параметров выполнения логистического заказа**
- 18) **Практическая работа №18 Тема: Определение основных параметров логистического сервиса и их оценка**
- 19) **Практическая работа №19. Тема: Формирование логистического сервиса**
- 20) **Практическая работа №20**
- 21) **Тема: Оценка логистического сервиса посредством системы сбалансированных показателей**
- 22) **Практическая работа №21**
- 23) **Тема: Расчет затрат на создание и поддержание логистического сервиса**
- 24) **Практическая работа №22**
- 25) **Тема: Оценка уровня логистического сервиса поставщиков**
- 26) **Практическая работа № 23. Анализ конкретной материалопроводящей системы для оценки метода, посредством которого она сформирована.**
- 27) **Практическая работа № 24. Тема: Изучение рынка конкретного товара с целью анализа оказываемых на этом рынке логистических услуг (по материалам рекламных изданий).**
- 28) **Практическая работа № 25. Тема: Изучение рынка конкретного товара с целью анализа оказываемых на этом рынке логистических услуг (по материалам рекламных изданий).**
- 29) **Практическая работа № 26. Итоговая контрольная работа по МДК 03.02 “Логистика сервисного обслуживания”**

- 30) **Практическая работа № 27. Тест**
- 31) **Практическая работа № 28. Ситуационные кейсы для решения самостоятельного каждого студента**
- 32) **Практическая работа № 29. Тема: Практическая работа: Формирование и Оценка Системы NPS и KPI (Внутренняя и Внешняя)**

Введение

Логистика сервисного обслуживания представляет собой одну из ключевых областей в управлении современными бизнес-процессами, которая охватывает широкий спектр задач, связанных с обеспечением эффективного и качественного обслуживания клиентов. В условиях глобализации и стремительного развития технологий, компании сталкиваются с необходимостью оптимизации своих логистических процессов, что делает изучение данной дисциплины особенно актуальным. Логистика сервисного обслуживания включает в себя не только управление материальными потоками, но и организацию взаимодействия с клиентами, что требует от специалистов глубоких знаний и навыков в области управления цепями поставок, планирования и оптимизации логистических операций.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в современном мире, где конкуренция на рынке услуг становится все более жесткой, компании вынуждены искать новые подходы к организации логистики, чтобы повысить уровень сервиса и удовлетворенность клиентов. Эффективное управление логистическими процессами позволяет не только сократить затраты, но и улучшить качество обслуживания, что в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности компании. В связи с этим, разработка методических указаний по выполнению практических работ и организации самостоятельной работы для студентов, изучающих дисциплину "Логистика сервисного обслуживания", является важной задачей, которая поможет будущим специалистам овладеть необходимыми знаниями и навыками.

В данной курсовой работе будут освещены несколько ключевых тем, которые помогут студентам глубже понять предметную область логистики сервисного обслуживания. В первую очередь, будет

рассмотрено введение в логику сервисного обслуживания, где будут определены основные понятия и принципы, лежащие в основе данной дисциплины. Далее, в разделе "Теоретические основы логистики" будут проанализированы ключевые теории и модели, которые служат основой для понимания логистических процессов и их управления.

Современные методы автоматизации в логистике также займут важное место в данной работе. В условиях цифровизации и внедрения новых технологий, таких как искусственный интеллект и большие данные, компании имеют возможность значительно улучшить свои логистические операции. В этом контексте будет проведен анализ существующих решений и технологий, которые могут быть применены для автоматизации процессов в логистике сервисного обслуживания.

Планирование логистических операций и оптимизация логистических процессов являются важными аспектами, которые будут подробно рассмотрены в работе. Эти темы помогут студентам понять, как правильно организовать логистические процессы, чтобы достичь максимальной эффективности и минимизации затрат. Практические задания по сервисному обслуживанию, включенные в работу, позволят студентам применить полученные знания на практике и развить навыки, необходимые для успешной работы в данной области.

Методические рекомендации для самостоятельной работы станут важным дополнением к курсовой работе, так как они помогут студентам организовать свое обучение и эффективно использовать время для изучения дисциплины. Обзор успешных кейсов из практики позволит проиллюстрировать применение теоретических знаний в реальных условиях, что, безусловно, повысит интерес студентов к изучаемой теме.

Наконец, в работе будет рассмотрена проблема и перспективы развития логистики сервисного обслуживания. В условиях постоянных изменений на рынке и появления новых вызовов, таких как изменение

потребительских предпочтений и развитие технологий, важно понимать, какие направления будут наиболее актуальными в будущем. Это позволит студентам не только осознать текущие тенденции, но и подготовиться к будущим вызовам в области логистики.

Таким образом, данная тетрадь направлена на создание комплексного подхода к изучению логистики сервисного обслуживания, который включает в себя как теоретические, так и практические аспекты. Это позволит студентам не только получить необходимые знания, но и развить навыки, которые будут востребованы на рынке труда.

Глава 1. Введение в логистику сервисного обслуживания

1.1. Введение в логистику сервисного обслуживания

Логистика сервисного обслуживания становится все более важной в современном бизнесе, особенно в условиях глобализации и растущей конкуренции. Основная задача этой логистики заключается в оптимизации взаимодействия между производителями и сервисными организациями, что в свою очередь помогает сократить издержки и повысить уровень обслуживания клиента. Грамотно организованный сервисный процесс включает в себя множество этапов, начиная с закупки необходимых материалов и заканчивая доставкой товаров до конечного потребителя [1].

Ключевым компонентом успешного сервисного обслуживания является выбор оптимальных маршрутов и транспортных средств. Это должно учитывать не только скорость доставки, но и экономическое обоснование предлагаемых решений. Грамотно спланированная маршрутизация и использование подходящего транспорта позволяют обеспечить необходимые сроки и качество услуг [2]. Безусловно, эффективная логистика сервисного обслуживания требует детализированного планирования и управления.

Одним из центральных аспектов, рассматриваемых в рамках логистики сервисного обслуживания, является система управления запасами и ресурсами. Он включает в себя подходы к оптимизации запасов, что, в свою очередь, позволяет снизить затраты на содержание излишних запасов и избежать дефицита в критические моменты. Важно, чтобы эти стратегии были адаптированы к постоянно изменяющимся потребностям клиентов и рыночным условиям [3].

Цифровая трансформация в логистике сервисного обслуживания открывает новые горизонты для оптимизации процессов. Внедрение электронных закупок и продаж, а также использование инновационных

технологий, таких как автоматизация процессов и аналитика данных, значительно увеличивает скорость отклика на запросы клиентов и уменьшает время выполнения логистических операций. Эффективное применение технологий также позволяет повысить уровень контроля качества на всех этапах цепи поставок [4].

Каждый этап сервисного обслуживания требует строгого контроля качества, и логистическая система должна обеспечивать высокие стандарты на протяжении всего процесса, от первоначального заказа до окончательной доставки. Основным объектом внимания становится клиент, чьи ожидания и потребности должны быть максимально учтены. Тем самым, поддержка высоких стандартов обслуживания создает конкурентные преимущества для организаций, работающих в сфере сервисной логистики [5].

Разработка подходящих моделей управления процессами сервисной логистики дает возможность не только упростить операции, но и значительно повысить их эффективность. На данном этапе важно учитывать пожелания клиентов и экономические факторы, что способствует формированию долгосрочных доверительных отношений между всеми участниками цепочки поставок. Соответственно, каждая организация должна быть готова к изменениям на рынке и быть способной эффективно адаптироваться к новым условиям, претерпевая трансформации в своем подходе к логистике сервисного обслуживания [1].

Управление логистическими процессами включает организацию работы сервисных центров. Это подразумевает налаживание процесса коммуникации между различными участниками, включая производителей и поставщиков услуг. Такой подход не только повышает качество обслуживания, но и создает возможности для снижения издержек за счет оптимизации работы на всех этапах логистической цепи. Важно, чтобы

каждая ступень обслуживающего процесса была направлена на конечный результат, максимально удовлетворяющий потребности клиентов [2].

Таким образом, логистика сервисного обслуживания требует комплексного подхода, учитывающего множество факторов. В условиях постоянных изменений на рынке важно поддерживать актуальность стратегий и технологий, а также открытость к нововведениям, что поможет успешно справляться с вызовами нынешнего времени.

1.2. Теоретические основы логистики

Логистика служит связующим звеном между производственными и обслуживающими процессами, обеспечивая их эффективное функционирование. Основные концепции логистики, такие как концепция логистических издержек и концепция реинжиниринга бизнес-процессов, предлагают разносторонний подход к управлению материальными и информационными потоками. Каждая из этих концепций служит основой для анализа и оптимизации логистических процессов, формируя единое целое из разнообразных методик и практических решений [6].

Неотъемлемой частью современного логистического менеджмента является концепция управления цепью поставок. Она акцентирует внимание на интеграции всех участников процесса, что позволяет не только сократить издержки, но и повысить скорость реагирования на изменения спроса. Важно учитывать, что логистика развивается под воздействием изменений на рынке и в технологиях, что обуславливает необходимость адаптации управленческих подходов [7].

Ключевым аспектом эффективного логистического управления является синхронизация всех процессов, что достигается через концепцию «планирования потребностей/ресурсов». Эта концепция касается не только учета потребностей, но и ресурсов, которые положены в основу планирования и управления производственными действиями. Позволяя связать спрос и предложение, она обеспечивает более высокий уровень эффективности на всем протяжении логистической цепи [9].

Современные тенденции в логистике свидетельствуют о все возрастающем взаимодействии различных систем и технологий. Базирующийся на интеграции данных и процессов подход позволяет минимизировать издержки и повысить конкурентоспособность предприятий. Технологии автоматизации становятся неотъемлемой частью

логистических операций, позволяя ускорить обработку данных и сделать процессы более прозрачными [8].

Среди важных направлений, требующих внимания, выделяют разработку информационных систем, отвечающих современным требованиям к управлению. Интеграция информационных потоков на всех уровнях логистической цепи позволяет компаниям оперативно реагировать на изменения и оптимизировать затраты [10]. Создание такой системы требует не только технологий, но и высококвалифицированных специалистов, способных адаптировать новые решения под существующие бизнес-процессы [6].

Кроме того, необходимо учитывать и вопросы экологии, которые становятся всё более актуальными в логистике. Устойчивые логистические практики предполагают использование экологически чистых технологий, что позволяет не только сократить негативное влияние на окружающую среду, но и уменьшить операционные расходы [7]. В этой связи важно развивать концепции, которые бы сочетали эффективное управление ресурсами с учетом социальных и экологических факторов.

Таким образом, логистика представляет собой динамичную область, в которой применение теоретических концепций на практике может привести к значительным изменениям в управлении процессами. Способность компании адаптироваться к новым условиям и использовать доступные технологии будет определять её конкурентоспособность на рынке [9]. Эффективная логистика служит важным инструментом для достижения бизнес-целей, требуя от управленцев умения интегрировать теорию и практику, а также способности к инновациям и поиску нестандартных решений.

Глава 2. Анализ и планирование логистических операций

2.1. Анализ современных методов автоматизации в логистике

Современные методы автоматизации в логистике имеют широкий спектр применения и способны значительно повысить эффективность обслуживания клиентов, а также оптимизировать внутренние процессы компаний. Одним из наиболее популярных инструментов является использование специализированных программных решений, таких как системы управления складом (WMS) и системы управления транспортом (TMS). Эти системы позволяют автоматизировать учет, контроль и обработку заказов, что минимизирует вероятность ошибок и ускоряет выполнение операций [11].

Программное обеспечение для автоматизации логистики интегрируется с другими системами, позволяя использовать данные в реальном времени для принятия управленческих решений. Современные аналитические инструменты могут обрабатывать большие объемы информации, что открывает возможности для прогнозирования спроса и оптимизации запасов [12]. Внедрение таких решений способствует значительному сокращению времени обработки заявок и ускорению доставки, что, в свою очередь, положительно сказывается на уровне обслуживания клиентов.

Другой важный аспект автоматизации — это роботизация логистических процессов. Применение роботизированных систем, включая автоматизированные склады и автономные транспортные средства, вводит новую эру в управление логистикой. Роботы, выполняя рутинные задачи, минимизируют человеческие ошибки, снижая затраты на рабочую силу и повышая скорость обработки грузов [13]. Например, автоматизированные системы могут самостоятельно перемещать товары по складам, что значительно упрощает логистические операции.

Интеграция возможностей интернета вещей (IoT) в логистику также демонстрирует жизнеспособные перспективы автоматизации. Устройства IoT обеспечивают мониторинг состояния товаров в режиме реального времени, а также позволяют отслеживать цепочки поставок с помощью встроенных датчиков. Это помогает управлять запасами более эффективно, предупреждая о возможных перебоях и оптимизируя маршруты доставки [14].

Однако, несмотря на все преимущества, внедрение автоматизации в логистику сталкивается с определенными трудностями. К ключевым проблемам относятся высокие затраты на начальную реализацию новых технологий и необходимость переобучения сотрудников. Нередко компании сталкиваются с трудностью выбора оптимальных решений для автоматизации, что может затруднить интеграцию [15]. Эффективная автоматизация требует комплексного подхода, анализа потребностей бизнеса и оценки реальных затрат и выгоды.

Таким образом, современные методы автоматизации представляют собой мощные инструменты для оптимизации логистических процессов. Однако их успешная реализация зависит не только от технологий, но и от кадровой подготовки и стратегического планирования в компании. Это позволяет создать гибкую и эффективную систему, способную адаптироваться к изменениям на рынке и потребностям клиентов.

2.2. Планирование логистических операций

Планирование логистических операций представляет собой важный и многоуровневый процесс, охватывающий все аспекты управления цепями поставок. Оно включает создание стратегий, которые оптимизируют распределение ресурсов и максимизируют эффективность логистических систем. Одной из ключевых задач в этом процессе является использование математических моделей для планирования и координации автотранспортных операций, что позволяет минимизировать время и затраты [16].

На оперативном уровне планирования необходимо учитывать множество факторов, таких как специфика грузов, транспортные маршруты и временные ограничения. Это требует интеграции информационных технологий и систем управления. Современные системы могут обрабатывать огромные объемы данных, что обеспечивает создание более точных прогнозов и моделей для оптимизации логистических процессов. С внедрением цифровых технологий, таких как аналитика больших данных и управление данными, планирование становится более динамичным и адаптивным [17].

Стратегическое планирование в логистическом менеджменте фокусируется на определении долгосрочных целей организации и адаптации логистической стратегии к изменениям в рыночной среде. Важно не только планировать текущее состояние процессов, но и проецировать изменения на несколько шагов вперед. Это не только помогает заранее выявлять возможные проблемы, но и даёт возможность более гибко реагировать на изменения рынка [18].

Планирование логистики предполагает переработку и анализ данных с целью нахождения оптимальных решений для бизнеса. Таким образом, основная цель заключается в минимизации расхода ресурсов, что

позволяет организациям оставаться конкурентоспособными и успешными в условиях рынка, насыщенного различными участниками [19]. Кроме того, это предполагает необходимость в согласовании действий различных подразделений в компании, что требует четкой координации и коммуникации.

Наряду с этим, важным аспектом успешного планирования является прогнозирование потребностей, что включает оценку спроса и управление запасами. Такие подходы помогают минимизировать затраты, улучшить качество обслуживания клиентов и повысить оборачиваемость запасов. Понимание того, как будущие изменения в спросе могут повлиять на логистические операции, становится ключом к успешному управлению [20].

Таким образом, планирование логистических операций включает не только краткосрочное управление, но и стратегическую предвидимость. Это позволяет предприятиям эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды, оставаясь в числе лидеров. В конечном итоге, успешная реализация планирования позволяет повысить уровень сервиса и укрепить позиции компании в конкурентной борьбе.

Оптимизация логистических процессов

Оптимизация логистических процессов включает использование различных методов и подходов, направленных на повышение эффективности работы транспортных и логистических предприятий. К числу таких методов относятся алгоритмы построения маршрутов, которые применяют графовые модели с целью нахождения оптимальных путей для перевозки товаров, принимая во внимание основные логистические факторы [21].

Метод бенчмаркинга представляет собой эффективный инструмент для анализа производительности логистических процессов. Он позволяет сравнивать ключевые показатели эффективности (KPI) и на их основе вырабатывать стратегии для улучшения работы с учетом опыта лучших практик в отрасли [22]. Подобный подход способствует выявлению слабых мест в системе и открывает пути для внедрения новых технологических решений.

Немалую роль в оптимизации играют методы теории игр, на основе которых строятся стратегии моделирования и управления логистическими процессами. Данные методы позволяют принимать более взвешенные решения в условиях неопределенности и конкурентной борьбы на рынке, что может значительно повысить общее качество работы логистической системы [23].

Современные компании активно внедряют технологии обработки и анализа больших данных. Такой подход позволяет оценивать эффективность управления цепочками поставок в реальном времени, выявляя возможности для снижения затрат. Обработка больших данных даёт возможность охлаждать затраты и повышать скорость доставок на основе точных аналитических данных, что в свою очередь ведет к повышению конкурентоспособности [24].

Сложные логистические системы могут извлечь выгоду из интеграции методов, ориентированных на оптимизацию затрат, одновременно обеспечивая высокий уровень обслуживания. Это включает в себя применение методик, комбинирующих затраты на перевозку и уровни сервиса, чтобы обеспечить наилучшее соотношение между услугами и их стоимостью [25].

Контроль операций в сфере перевозки также важен для достижения оптимальных результатов. Эффективное распределение ресурсов через грамотное управление процессами транспортировки и складирования позволяет сократить время обработки заказов и снизить затраты на логистику. Это требует комплексного подхода, включающего как технологии, так и управление персоналом, что может привести к существенному повышению уровня удовлетворенности клиентов [21].

Упрощение и автоматизация логистических процессов позволяют компаниям снивелировать риски и значительно сократить временные затраты. Эти подходы важны как для крупных, так и для мелких предприятий, стремящихся увеличить свою долю на рынке. Внедрение таких технологий требует детального анализа существующих систем и правильного выбора инструментов, способных обеспечить высокий уровень интеграции [22].

В условиях постоянных изменений на рынке важно, чтобы намного больше компаний использовали гибкие модели, подходящие для их индивидуальных условий. Это требует постоянного анализа и адаптации логистических стратегий, что делает актуальной проблему разработки адаптивных моделей управления [25]. Полученные данные могут дать не только статическую картину существующей логистики, но и предсказывать будущие результаты, что дает возможность руководителям принимать более обоснованные решения.

На фоне активной конкуренции в сфере логистики применение современных вспомогательных технологий становится важным условием для достижения успеха. Это ведет к необходимости создания системы, позволяющей гармонично сочетать все элементы логистики, начиная от взаимодействия с клиентами и заканчивая управлением запасами [24].

Таким образом, оптимизация логистических процессов не ограничивается только отдельными задачами, а предполагает системный подход, который охватывает все аспекты логистики и управления. Только комплексное применение вышеописанных методов может привести к масштабируемому росту и постоянному улучшению качества логистических услуг.

Глава 3. Практические задания и рекомендации

3.1. Практические задания по сервисному обслуживанию

Практическое применение теоретических основ логистики имеет важное значение для повышения эффективности сервисного обслуживания. Задания, направленные на освоение различных методов, помогают студентам и специалистам развивать навыки, необходимые для работы в динамичной среде. Одним из актуальных методов является системный анализ, который позволяет комплексно оценивать и планировать логистические операции. Он служит основой для формирования оптимальных решений, минимизируя затраты и повышая качество обслуживания клиентов [26].

Кроме того, важно рассмотреть методы, такие как моделирование и исследование операций. Эти подходы позволяют формализовать логистические задачи и предложить математические модели для их решения. Например, задача коммивояжера и планирование грузовых автоперевозок являются примерами применения математических методов в логистике, что способствует более точному определению маршрутов и сроков доставки грузов [27].

В рамках выполнения практических заданий студенты могут использовать табличные процессоры, такие как Excel, для разработки и решения многоиндексных моделей транспортной логистики. Это не только облегчает процесс обработки данных, но и позволяет визуализировать результаты, что особенно полезно для анализа и принятия решений [28]. Процесс построения таких моделей способствует развитию аналитических навыков и пониманию логистических процессов в целом.

Не менее важным аспектом является планирование грузовых автоперевозок. Эффективные алгоритмы, используемые для этих целей, должны учитывать множество факторов, включая переменные затраты,

расстояния и доступные ресурсы. Оптимизация таких процессов позволяет значительно снизить затраты и повысить скорость обслуживания. Методы операционного планирования, основанные на принципах «точно вовремя» и «от двери до двери», помогают достичь этой цели [30].

Во время анализа практических заданий следует также уделить внимание проблемам, возникающим в управлении цепями поставок. Разработка программ модернизации существующих логистических систем требует системного подхода к выявлению недостатков и поиску оптимальных решений для их устранения. Включение современных информационных технологий в процессы управления позволяет значительно улучшить качество логистических операций [29].

Применение экономико-математических моделей, таких как теории графов и линейного программирования, позволяет более точно решать задачи складской логистики. Эти методы помогают оптимизировать запасы, минимизировать издержки и сократить время обработки заказов, что в конечном счете повышает уровень обслуживания клиентов и приводит к росту удовлетворенности [27].

Таким образом, практические задания по логистике сервисного обслуживания не только развивают теоретические знания, но и способствуют формированию практических навыков, необходимых для работы в области логистики. Успешная реализация таких заданий укрепляет основы логистического мышления и способствует внедрению инновационных решений, что критически важно для достижения конкурентоспособности на рынке.

3.2. Методические рекомендации для самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов в сфере логистики сервисного обслуживания требует целенаправленного подхода и создания методических рекомендаций, способствующих успешному выполнению учебных заданий. Важным аспектом является определение самостоятельной работы, которая включает разнообразные формы активности как в учебных аудиториях, так и вне их. Это могут быть как теоретические задания, так и практическое применение знаний, что предполагает использование современных технологий и методов для организации учебного процесса [31].

Цели самостоятельной работы стоит четко формулировать, учитывая специфику дисциплины и логистических процессов. Задачи должны быть структурированы так, чтобы студенты понимали, что от них ожидалось, и имели возможность проверить свои знания и навыки. Эффективное планирование и методическое обеспечение являются необходимыми условиями для достижения этой цели [32].

Методическое обеспечение самостоятельной работы студентов должно включать разнообразные формы и виды занятий. Например, это могут быть индивидуальные проекты, групповые исследования, написание рефератов или решение кейсов, связанных с реальными ситуациями в области логистики. Использование различных форматов позволяет удовлетворить разнообразные стили обучения студентов, что является важным аспектом успешного педагогического процесса [33].

Качество организации самостоятельной работы зависит от комплексного подхода. Важно, чтобы методические рекомендации включали как традиционные подходы к обучению, так и инновационные методы, например, использование электронных ресурсов и интерактивных платформ. Также критически важно предусмотреть контроль и оценку

результатов работы студентов, что поможет не только оценить знания, но и определить эффективность используемых методов [34].

Помимо методического обеспечения, необходима поддержка со стороны преподавателей. Они должны быть доступны для студентов для разъяснения сложных тем и оказания помощи в процессе работы. Создание активного диалога между студентами и преподавателем способствует лучшему усвоению материала и формированию критического мышления [35].

Примеры успешной организации самостоятельной работы можно найти в разных учреждениях образования, где опробованы различные модели. Полезно также изучать опыт, накопленный другими странами, особенно в контексте применения технологий и онлайн-обучения. Это поможет адаптировать международные практики в локальных условиях и повысить качество образования в области логистики сервисного обслуживания [31].

Методические указания по выполнению практических работ в области логистики служат важным инструментом для студентов, изучающих эту дисциплину. Они разрабатываются для того, чтобы помочь учащимся не только осваивать теоретический материал, но и применять его на практике, что крайне важно в условиях современного рынка.

Одной из основополагающих тем является задание по размещению модулей, которое включает в себя работу с поддонами различных размеров. Студенты, следуя методическим указаниям, должны начертить восемь поддонов размером 1200 x 800 мм и восемь поддонов размером 1200 x 1000 мм, уделяя особое внимание соблюдению масштаба. Как показывает практика, данное задание представляет собой отличную возможность для студентов развивать навыки пространственного мышления и внимательности к деталям [16].

Важной частью практических работ является схема размещения, на которой учащиеся фиксируют свои действия. Этот процесс визуализирует и помогает в анализе того, как эффективно используются предлагаемые модули на поддонах. Кроме того, работа над схемой улучшает умение студентов видеть взаимосвязи между теорией и практикой, что является важным элементом образовательного процесса [17].

Анализ целесообразности используется для осмысления итогов размещения модулей. В ходе выполнения задания студенты заполняют таблицы, где фиксируют свои выводы о целесообразности использования модулей на различных типах поддонов. Это задание способствует развитию аналитических навыков, необходимых для дальнейшей профессиональной деятельности в сфере логистики. Исходные данные, собранные в процессе работы, позволяют сформировать обоснованные решения при управлении запасами и их размещении на складах [18].

Структура методических указаний включает в себя общие требования к выполнению заданий, рекомендации по организации самостоятельной работы и контрольные вопросы, которые углубляют изучение предмета. Важно, что указания актуальны как для очной, так и заочной форм обучения, что делает их универсальным инструментом для студентов, независимо от формы учебного процесса [19].

Темы, включенные в методические указания, охватывают разные аспекты логистики, включая управление запасами, закупочную логистику и складскую логистику. Эти темы позволяют студентам увидеть всю широту профессии и понять ее многогранность. Кроме того, разработка практических заданий отталкивается от анализа реальных примеров, что делает процесс обучения более актуальным и приближенным к условиям работы в логистической сфере [20].

Применение методических указаний в учебном процессе позволяет существенно повысить уровень подготовки студентов по специальности.

Кроме того, это способствует формированию практических навыков, требуемых для успеха в будущей карьере. Во время выполнения практических работ студенты учатся не только решению конкретных задач, но и восприятию целостной картина логистических процессов, что является залогом их успешной реализации в будущем.

В заключение, успешная самостоятельная работа студентов в области логистики сервисного обслуживания требует системного подхода к методическому обеспечению. Это включает в себя четкое определение задач, разнообразие форм работы, активное взаимодействие преподавателей и студентов, а также использование средств контроля и оценки результатов. Все эти элементы в совокупности способствуют формированию качественного образовательного процесса и развитию профессиональных компетенций студентов.

3.3. Обзор успешных кейсов из практики

Оценка успешных кейсов в области логистики сервисного обслуживания показывает, как инновации и адаптация к изменениям в окружающей среде становятся важными условиями конкурентоспособности. Одним из ярких примеров является корпоративная практика "К&Б", которая активно внедряет цифровые технологии, включая аналитику больших данных и предсказательную аналитику, что позволяет повысить эффективность поставок. Применение данных технологий способствует оптимизации управления запасами, улучшая общее качество сервиса и снижая издержки на хранение [36].

Не менее интересен пример компании "Восток-Сервис-Кузбасс", где применяются методы бережливого производства для совершенствования складской логистики. В этом контексте важно отметить, что бережливые методики не только улучшают производственные процессы, но и позволяют точнее реагировать на потребности клиентов, увеличивая их удовлетворенность [39]. В рамках исследования рассмотрены конкретные инструменты и подходы, позволяющие достичь значительных улучшений в производительности и уменьшении потерь.

Анализ корпоративной стратегии международных логистических компаний в условиях глобальной конкуренции также показывает несколько значимых аспектов. Компании, способные адаптировать свои стратегии в зависимости от изменения рыночной ситуации, демонстрируют более высокий уровень успеха. Такие фирмы не только формируют устойчивые операции, но и создают ценность для своих клиентов, применяя гибкие подходы в управлении цепями поставок [40]. Это является основным источником их конкурентных преимуществ и устойчивого роста.

Следующий кейс связан с транспортной логистикой в Финляндии, где грамотная организация логистических процессов способствовала успешному развитию бизнеса. Финские компании активно используют технологии для повышения эффективности управления цепями поставок, что позволяет им минимизировать расходы и увеличивать скорость доставки, что, в свою очередь, позитивно сказывается на клиентском опыте [37]. Этот опыт подчеркивает, что даже на уровне одной страны правильное понимание логистических процессов может привести к значительным преимуществам на рынке.

Другой интересный аспект — влияние неконформальных связей на цифровую трансформацию. Возможности, которые открывают такие связи, показывают, как менеджмент может адаптироваться к новым условиям и эффективно реагировать на рыночные изменения. Важно понимать, что именно гибкое мышление и использование неформальных источников информации становятся определяющими в управлении изменениями в логистике [38]. Это помогает компаниям быстро перестраиваться и находить новые пути к улучшению своих операций.

Ключевым моментом в управлении логистикой остается вопрос управления рисками. Исследования показывают, что понимание рисков и применение эффективных методов их управления критически важны для успеха на российском рынке. Компании, активно занимающиеся анализом и управлением рисками, демонстрируют не только устойчивость, но и способность извлекать выгоды из нестабильной ситуации [40]. Эти примеры показывают, как широкий спектр проблем и возможностей может влиять на общую картину в сфере логистики, подчеркивая, что успех требует комплексного подхода к вопросам управления.

В сумме эти кейсы иллюстрируют, как использование передовых методов и инновационных подходов в управлении логистикой может служить основой для достижения устойчивого успеха в бизнесе.

Интеграция современных технологий и адаптация к изменениям становится жизненно важной для обеспечения надежности и эффективности операций, а также для повышения удовлетворенности клиентов.

В рамках курса по логистике сервисного обслуживания целесообразно включить практические задания, которые помогут студентам закрепить теоретические знания и развить навыки, необходимые для работы в данной области. Одним из наиболее распространенных практических заданий является решение транспортной задачи. Эта задача очевидно демонстрирует, как эффективно организовать перевозки товаров от источников к пунктам назначения, минимизируя затраты. Для успешного выполнения задания студенты должны использовать различные методы оптимизации, такие как метод простой замены или метод семи точек, чтобы определить минимальные затраты на транспортировку, опираясь на предложенные данные о маршрутах и ценах [21].

Также интересным примером может стать задание, связанное с определением уровня обслуживания в компании, занимающейся продажей запасных частей для автомобилей. В таком задании студентам необходимо проанализировать текущие операции компании, выявить ключевые факторы, влияющие на уровень обслуживания клиентов, и предложить рекомендации по улучшению сервиса. Это задачу можно дополнить расчетами, основанными на метриках, таких как время выполнения заказов или уровень stock-out, что позволит студентам более глубоко понять, как качественный логистический сервис влияет на удовлетворение потребностей клиентов [22].

Другой важный элемент программы – методические указания для выполнения практических работ. Разработка таких материалов может

включать глоссарий терминов, контрольные вопросы и примеры кейсов. Эти элементы освещают ключевые аспекты логистики и помогают студентам лучше воспринимать информацию, предлагая структурированный подход к изучению предмета. Например, можно предложить кейс, в котором студенты должны разработать логистическую стратегию для гипотетической компании [8].

Для анализа кейсов можно использовать метод SWOT, позволяющий определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, с которыми может столкнуться компания в сфере логистического обслуживания. Это подход может быть применен к реальным бизнес-картам, что поможет студентам увидеть взаимосвязь между теорией и практикой.

Кроме того, могут быть предложены задания, направленные на исследование процессов запасов. Например, студенты могут быть активно вовлечены в анализ политики управления запасами на складе, сопоставляя ее с коэффициентами оборачиваемости и уровнем запасов в питании. Это задание вызывает необходимость использования специализированных программ и инструментов для моделирования логистических процессов, что является важной частью отработки практических навыков [23].

Каждое практическое задание должно стремиться к формированию комплексного представления об управлении логистикой сервисного обслуживания. Они могут включать задания на изучение работающих процессов, оценку настоящих бизнес-кейсов, а также разработку собственных проектов по улучшению логистики обслуживания. К примеру, проект по созданию системы управления рисками в логистических операциях может помочь будущим специалистам освоить инструменты оценки и управления рисками в реальных условиях [24].

Наконец, важно учитывать, что предложенные задания должны быть адаптированы под конкретную целевую аудиторию, включая в себя аспекты, важные для студентов, изучающих менеджмент и операционные

практики. Задания могут быть также дополнены различными формами оценивания, что усиливает обратную связь и помогает преподавателю отслеживать успехи студентов в присвоении необходимых навыков и знаний.

Таким образом, внедрение разнообразных практических заданий обеспечивает глубокое понимание студентами механизмов логистики сервисного обслуживания и подготавливает их к будущей профессиональной деятельности

3.4. Проблемы и перспективы развития логистики сервисного обслуживания

Логистика сервисного обслуживания в настоящее время сталкивается с рядом значительных проблем, которые мешают её полноценному развитию. Одной из основных трудностей является устаревшая инфраструктура в сочетании с растущими требованиями к скорости и качеству обслуживания. Стремительное развитие технологий и рост интернет-торговли требуют от логистов не только эффективности, но и высокой гибкости в ответ на изменяющиеся условия рынка. При этом недостаток современных логистических систем и решений порой становится серьёзным препятствием для достижения необходимого уровня обслуживания [41].

Цифровизация представляет собой один из наиболее перспективных направлений внедрения новых технологий в логистику. Применение больших данных, облачных решений, интернета вещей и блокчейна может значительно повысить уровень автоматизации процессов и улучшить прозрачность цепочек поставок. Тем не менее, реализация этих технологий часто сталкивается с недостатком финансирования и компетенций. Необходимы значительные инвестиции не только в программное обеспечение, но и в обучение сотрудников [42]. Как показывает практика, предприятия, которые активно внедряют цифровизацию, получают значительные конкурентные преимущества [43].

Автоматизация и роботизация становятся необходимыми элементами для повышения эффективности логистических операций. Внедрение дронов и беспилотных автомобилей позволяет не только сократить затраты, но и обеспечить более быстрое и безопасное выполнение логистических задач. Однако массовое применение таких технологий ограничено рядом факторов, включая высокие первоначальные затраты на их внедрение и необходимость создания соответствующей инфраструктуры [44].

Оптимизация логистики последней мили также представляет собой важную задачу в условиях роста интернет-продаж. Данная часть процесса часто ассоциируется с наибольшими затратами и сложностями. Практика показывает,

что внедрение разнообразных алгоритмов маршрутизации и использование новейших логистических методов может существенно сократить время доставки, однако требует комплексного анализа имеющихся данных и их интеграции в единую систему [45].

Логистический аутсорсинг продолжает набирать популярность как средство оптимизации логистических процессов. Компании, передавая часть задач сторонним исполнителям, могут сосредоточиться на своих основных компетенциях и улучшать свою экономическую эффективность. Однако важным аспектом здесь является правильный выбор партнёров, чтобы избежать проблем с качеством обслуживания и нарушением сроков [41].

Помимо этого, экологические инициативы становятся важной частью современных логистических стратегий. Переход на альтернативные источники энергии и уменьшение углеродного следа становятся важными задачами в свете глобальных климатических изменений. Логистические компании, которые начнут внедрять такие устойчивые методы, смогут занять ведущее положение на рынке, привлекая клиентов, заинтересованных в экологически чистых решениях [43].

Таким образом, перед логистикой сервисного обслуживания стоят как вызовы, так и огромное количество возможностей для развития. Преодоление проблем требует системного подхода и готовности к внедрению инновационных технологий. Только интеграция цифровых решений, автоматизация процессов и внимание к экологии позволят логистическим компаниям оставаться конкурентоспособными и эффективно реагировать на вызовы времени.

Критерии оценки выполненных заданий

Рисунок 4. Критерии оценки выполненных заданий в курсе 'Логистика сервисного обслуживания'

Методические рекомендации по выполнению практических работ в области логистики служат необходимым инструментом для студентов, изучающих операционную деятельность в логистике. Эти рекомендации охватывают целый ряд тем, относящихся к логистическим системам, что позволяет структурировать процесс обучения и делать его более эффективным. Одна из важнейших частей методических рекомендаций посвящена критериям оценки выполненных заданий, которые помогают преподавателям и студентам определить уровень успешности освоения материала.

В рамках оценки работы каждого студента используются следующие критерии. Максимальная оценка "5" выставляется в случае, если все ответы на вопросы даны полно и точно, расчеты выполнены корректно, выводы обоснованы и оформлены в соответствии с установленными требованиями [25]. В этой категории отмечается высокий уровень аналитических навыков и соблюдение всех необходимых формальностей.

При выставлении оценки "4" также учитываются полные ответы на вопросы и выполнение расчетов, однако могут присутствовать незначительные ошибки. Выводы при этом являются корректными, но требуют дополнительного обоснования [26]. Это указывает на понимание темы, но сигнализирует о необходимости углубленной работы над конкретными аспектами.

Оценка "3" подразумевает наличие частично выполненных заданий, что может включать как ошибки в ответах, так и неточности в расчетах. Выводы в таких работах не всегда полностью обоснованы, что требует дальнейшего изучения материала [27]. Преподаватель может рекомендовать студенту сосредоточиться на определенных темах для улучшения его знаний и навыков.

Оценка "неуд." выставляется тогда, когда в выполненных заданиях наблюдаются значительные недостатки. Это может включать как отсутствие ответов на ключевые вопросы, так и явные ошибки в расчетах [28]. В таком случае работа не соответствует минимальным требованиям, и студенту могут быть даны рекомендации по пересдаче.

Методические рекомендации содержат разнообразные задания, которые охватывают аспекты оценки систем управления запасами, выбора поставщиков, а также складской и транспортной логистики. Эти задания помогают студентам научиться применять теоретические знания на практике и развивать навыки, необходимые для успешной деятельности в сфере логистики. Важно отметить, что такие практические работы актуальны как для среднего профессионального, так и для высшего образования [29].

Совершенствование практических навыков в области логистики способствует повышению уровня подготовки специалистов, что в свою очередь отвечает требованиям современного рынка труда. Этот подход позволяет создать конкурентоспособные кадры, способные эффективно функционировать в логистических системах. Составляя задания и оценивая их выполнение, преподаватели не только следят за качеством усвоения материала, но и формируют у студентов навыки критического анализа и самостоятельной работы, что крайне важно в их профессиональной деятельности.

ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕ-ТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

- ✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;
- ✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на дифференцированном зачете (максимум – 20 баллов).

4 – балльная шкала	«отлично»	«хорошо»	«удовлетворит ельно»	«неудовлетвор ительно»
100- балльная шкала	85 и \geq	70 – 84	51 – 69	0 – 50

ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОСе
------------------	---	---	---

УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			
1	Устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для обсуждения по темам дисциплины

ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА			
1.	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
2.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме(ам).	Комплект контрольных заданий по вариантам
4.	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по
		профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной	каждой игре

		ситуации.	
5.	Ситуационная задача	Одна из разновидностей метода анализа конкретных ситуаций – ситуационная задача – заключается в том, что обучаемому предлагаются текст с подробным описанием сложившейся ситуации и задача, требующая решения.	Задания для решения ситуационных задач
6.	Тренинг	Интенсивная форма обучения, где в короткие сроки происходит передача полезных практических навыков от преподавателя к аудитории.	Задания для выполнения тренинга
7.	Кейс	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейса

А) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА УСТНЫЕ ВОПРОСЫ

<i>№</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>
----------	----------------------------	---------------------

<i>n/ n</i>		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	<p>) обучающийся полно и аргументированно отвечает по содержанию задания;</p> <p>) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на</p>	10	Отлично (высокий уровень сформированности и компетенции)

	<p>практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;</p> <p>3) излагает материал последовательно и правильно.</p>		
2.	<p>полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет</p>	8	Хорошо (достаточный уровень сформированности и компетенции)

3.	<p>обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:</p> <p>) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;</p> <p>) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;</p> <p>) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки</p>	5	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности и компетенции)
4.	<p>обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно</p>	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности и компетенции)

	<p>излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом</p>		
--	---	--	--

Б) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количес тво баллов	Оценка
1.	90-100 % правильных ответов	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	80-89% правильных ответов	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	70-79% правильных ответов	5-6	
4.	60-69% правильных ответов	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
5.	50-59% правильных ответов	1-2	
6.	менее 50% правильных ответов	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

В) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕФЕРАТОВ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1	Выполнены все требования к	9-10	Отлично

	написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.		(высокий уровень сформированности компетенции)
2	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-3	ти компетенции)

5	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
---	--	---	---

Г) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1	Обучающийся ясно представляет себе роль участника игры, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с широким кругом участников.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Обучающийся ясно видит свою роль в игре, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками игры.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Обучающийся делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам деловой игры.	1-3	
5	Обучающийся не желает участвовать в деловой игре, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам игры.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

Д) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

<i>№ п/п</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество о баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	Исключительные знания, абсолютное понимание сути вопросов, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенные, содержательные, аргументированные и исчерпывающие ответы.	28-30	Отлично (высокий уровень сформированнос
2.	Глубокие знания материала, отличное понимание сути вопросов, твердое знание основных понятий и положений по вопросам, структурированные, последовательные, полные, правильные ответы.	25-27	
3.	Глубокие знания материала, правильное понимание сути вопросов, знание основных понятий и положений по вопросам, содержательные, полные и конкретные ответы на вопросы. Наличие несущественных или технических ошибок.	22-24	

4.	Твердые, достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей, небрежное оформление.	19-21	ти компетенции)
5.	Твердые, но недостаточно полные знания, по сути верное понимание вопросов, в целом правильные ответы на вопросы, наличие неточностей, небрежное оформление.	16-17	Хорошо (достаточный уровень сформированнос ти компетенции)
6.	Общие знания, недостаточное понимание сути вопросов, наличие большого числа неточностей, небрежное оформление.	13-15	
7.	Относительные знания, наличие ошибок, небрежное оформление.	10-12	Удовлетворите- льно (приемлемый уровень сформированнос ти компетенции)
8.	Поверхностные знания, наличие грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	7-9	

9.	Непонимание сути, большое количество грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	4-6	Неудовлетвори- тельно (недостаточный уровень сформированнос ти компетенции)
10.	Не дан ответ на поставленные вопросы	1-3	
11.	Отсутствие ответа, дан ответ на другие вопросы, списывание в ходе выполнения работы, наличие на рабочем месте технических средств, в том числе телефона.	0	

Е) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1	Задание выполнено в соответствии с требованиями оформления документов.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Задание выполнено с незначительными ошибками (несоблюдение параметров страницы, наличие негрубых стилистических ошибок и т.д.)	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	В задании допущены грубые ошибки (дублирование, отсутствие элементов реквизитов).	1-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Задание не выполнено.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

Ж) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА

<i>№ n/n</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	Усвоение информации в полном объеме, сформированы представления, понимание задаваемых преподавателем вопросов, использовано структурированное обсуждение, выстраивание обучающимся причинно-следственных и иных логических связей в тренинге, взаимодействует с широким кругом участников. Воодушевленность, уверенность обучающихся в своей способности применить полученные знания, умения, обсуждение того, как они будут применяться в будущем в их профессиональной деятельности.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Обучающийся имеет четкое представление о своей позиции как участника тренинга, но отстраняется от группового взаимодействия, отдавая предпочтение индивидуальному подходу выполнения заданий тренинга.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)

3.	Пассивное участие обучающихся в обсуждении, боязнь высказывания своей точки зрения, либо обсуждаемые вопросы неактуальны для них, не связаны с их личными целями, смыслами и интересами. Постоянно отвлекаются в ходе дискуссии или выполнения тренинга на другие темы и разговоры между собой. Необходима периодическая мотивация со стороны преподавателя.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Низкий уровень вовлеченности обучающихся в обсуждение.	1-3	
5.	Обучающийся не желает участвовать в	0	Неудовлетворит

	тренинге, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам тренинга.		ельно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
--	--	--	---

3) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕШЕНИЯ КЕЙСА

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка

	<p>Кейс выполнен полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, обучающийся(еся) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейса сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.</p>	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	<p>Кейс выполнен полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) не</p>	7-8	Хорошо (достаточный уровень)

	приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены.		сформированности компетенции)
3.	При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентации выполненного кейса не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейса сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.	5-6	

4.	<p>Кейс выполнен более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не</p>	3-4	<p>Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)</p>
----	--	-----	--

	<p>отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейса не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейса не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.</p>		
5.	<p>Кейс выполнен менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано.</p>	2-3	

6.	Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе. Отсутствует окончательный ответ (если он предусмотрен в кейсе). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение безосновательно.	1	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
7.	Кейс не выполнен или выполнен неверно.	0	

И) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ НА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМ ЗАЧЕТЕ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знание дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно и	17-20	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
	исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без		

	ошибок.		
2.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	13-16	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	8-12	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)

4.	Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными	0-8	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
----	---	-----	---

	навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.		
--	--	--	--

2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при дифференцированном зачете

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Сумма баллов по дисциплине / междисциплинарному курсу	Оценка

1.	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.	85 и выше	Отлично (высокий уровень сформированнос ти компетенции)
2.	Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в	75 - 84	Хорошо (достаточный уровень

	<p>ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.</p>		сформированности компетенции)
3.	<p>Обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.</p>	51 – 69	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	<p>Обучающийся не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы, не может продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.</p>	менее 51	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

Значение качественных методических материалов

Качественные методические материалы в области логистики сервисного обслуживания являются важным инструментом для студентов, преподавателей и специалистов в этой области. Они способствуют формированию прочной теоретической базы и практических навыков у учащихся, что, в свою очередь, обеспечивает более глубокое понимание предмета и его актуальности в современных условиях. Разработка таких материалов требует применения стратегического подхода, позволяющего учитывать разнообразие образовательных потребностей и стилей обучения, что, как правило, непросто без надлежащих методических рекомендаций [30].

Методические материалы помогают направить усилия учащихся на активное изучение темы. Они предоставляют необходимые ресурсы для самообразования, облегчая процесс освоения сложных концепций и методологий. Учебные пособия могут включать в себя различные подходы — от теоретического анализа до практических заданий, которые мотивируют студентов к самостоятельной работе. Такой многоаспектный подход способствует укреплению знаний и развитию критического мышления [31].

Недостаток методологических материалов часто приводит к затруднениям в выполнении заданий и увеличивает временные затраты на изучение. Важно, чтобы материалы не были излишне усложнены и соответствовали современным тенденциям в области логистики, что делает обучение более актуальным. К тому же, использование качественных методических пособий позволяет увеличить уровень вовлеченности студентов в образовательный процесс, что соответствует современным требованиям к преподаванию [32].

В условиях постоянно меняющегося рынка логистики сервисного обслуживания, методические материалы должны быть в постоянном обновлении. Разработка новых подходов и методов требует постоянного анализа текущих рыночных реалий и внедрения современных технологий в процесс обучения. В этом процессе критически важно учитывать не только теоретические знания, но и практический опыт, который может быть достигнут через различные формы взаимодействия, такие как семинары, практические занятия и эксперименты [33].

С учетом вышесказанного, можно выделить несколько ключевых компонентов, которые должны быть включены в методические материалы по логистике. Во-первых, это четкие и доступные рекомендации по выполнению практических работ, которые помогут студентам правильно организовать свою деятельность. Во-вторых, это примеры удачных проектов и сценариев, которые могут служить материалом для анализа и создания собственных решений. Наконец, третьим важным аспектом являются инструменты для оценки и самоконтроля, позволяющие студентам адаптировать свой подход на основе полученных результатов [34].

Комплексный подход к разработке качественных методических материалов не только улучшает качество обучения, но и формирует у студентов уверенность в своих знаниях и умениях, позволяя им успешно адаптироваться в профессиональной среде. Поэтому важно развивать и совершенствовать методические рекомендации, которые помогут студентам в их образовательном пути и подготовят их к реальным вызовам логистической индустрии. Таким образом, качественные методические материалы становятся основой успешного образовательного процесса и способствуют формированию квалифицированных специалистов в области логистики сервисного обслуживания.

Заключение

В заключение данной курсовой работы можно подвести итоги, касающиеся важности и актуальности изучения логистики сервисного обслуживания в современных условиях. Логистика, как область знаний и практической деятельности, играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования бизнеса, особенно в условиях высокой конкуренции и быстро меняющегося рынка. В рамках данной работы были рассмотрены основные теоретические аспекты логистики, что позволило создать прочную основу для дальнейшего изучения и практического применения знаний в этой области.

Одной из центральных тем работы стало планирование и оптимизация логистических операций. Эти процессы являются неотъемлемой частью успешного управления цепями поставок и обеспечивают не только снижение затрат, но и повышение качества обслуживания клиентов. В условиях, когда потребительские предпочтения меняются с высокой скоростью, а требования к уровню сервиса становятся все более жесткими, умение эффективно планировать и оптимизировать логистические процессы становится важным конкурентным преимуществом для компаний.

Важным аспектом, который был освещен в работе, является автоматизация логистических процессов. Современные технологии, такие как системы управления складом (WMS), системы управления транспортом (TMS) и другие инструменты автоматизации, позволяют значительно повысить эффективность логистических операций. Анализ современных методов автоматизации показал, что внедрение таких технологий не только ускоряет процессы, но и снижает вероятность ошибок, что в свою очередь положительно сказывается на уровне сервиса.

Практические задания, разработанные в рамках работы, направлены на формирование у студентов навыков, необходимых для успешной работы в области логистики сервисного обслуживания. Эти задания охватывают различные аспекты логистических процессов и позволяют студентам применять теоретические знания на практике, что является важным этапом в их профессиональном становлении.

Методические рекомендации, предложенные в работе, помогут студентам организовать свою самостоятельную работу, что является необходимым условием для глубокого усвоения материала и формирования практических навыков.

Обзор успешных кейсов из практики, представленный в работе, демонстрирует, как теоретические знания могут быть успешно применены в реальных условиях. Эти примеры служат вдохновением для студентов и показывают, что логистика сервисного обслуживания — это не только теория, но и практическая деятельность, которая требует креативного подхода и способности адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Необходимо также отметить, что в работе были рассмотрены проблемы и перспективы развития логистики сервисного обслуживания. В условиях глобализации и цифровизации экономики, логистика сталкивается с новыми вызовами, такими как необходимость повышения устойчивости цепей поставок, адаптация к изменениям в законодательстве и экологическим требованиям, а также внедрение инновационных технологий. Эти аспекты требуют от будущих специалистов в области логистики не только глубоких теоретических знаний, но и практических навыков, которые будут способствовать их успешной карьере.

Таким образом, данная курсовая работа подчеркивает важность логистики сервисного обслуживания как ключевого элемента в системе управления современным бизнесом. Изучение теоретических основ, практических заданий и успешных кейсов, а также разработка методических рекомендаций для студентов, создают прочную основу для формирования компетентных специалистов, способных эффективно решать задачи в области логистики. В заключение, можно сказать, что логистика сервисного обслуживания — это динамично развивающаяся область, которая требует постоянного обновления знаний и навыков, что делает ее особенно привлекательной для изучения и профессиональной деятельности.

Недостаток методических указаний и практических заданий, как было отмечено в проблемной части работы, существенно затрудняет процесс освоения предмета. Студенты, сталкиваясь с неопределенностью в выполнении заданий, могут испытывать трудности в понимании ключевых концепций и принципов логистики сервисного обслуживания. Это, в свою очередь, может привести к

снижению мотивации и интереса к предмету, что негативно сказывается на общем уровне подготовки будущих специалистов в области логистики.

Разработка практических работ по основным темам курса, таких как оптимизация параметров выполнения логистического заказа и определение основных параметров логистического сервиса, является необходимым шагом для повышения качества образования. Практические задания, основанные на реальных кейсах и ситуациях, позволяют студентам не только закрепить теоретические знания, но и развить аналитические и критические навыки, которые будут полезны в их будущей профессиональной деятельности.

Методические указания, представленные в работе, служат основой для организации самостоятельной работы студентов. Они помогают структурировать процесс обучения, обеспечивая четкие рекомендации по выполнению заданий и критерии оценки. Это, в свою очередь, способствует более глубокому пониманию материала и формированию уверенности в своих силах у студентов.

Критерии оценки выполненных заданий играют важную роль в формировании объективной и справедливой системы оценки знаний и навыков студентов. Они позволяют не только оценить уровень усвоения материала, но и выявить области, требующие дополнительного внимания и работы. Таким образом, четкие и прозрачные критерии оценки способствуют повышению качества обучения и мотивации студентов к активному участию в учебном процессе.

Важность качественных методических материалов не ограничивается только процессом обучения. Они также способствуют формированию профессиональных компетенций, необходимых для успешной карьеры в области логистики. Студенты, обладая необходимыми знаниями и навыками, смогут более эффективно решать практические задачи, с которыми они столкнутся в своей профессиональной деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка и внедрение качественных методических указаний и практических заданий по логистике сервисного обслуживания является неотъемлемой частью образовательного процесса. Это не только улучшает качество обучения, но и способствует подготовке высококвалифицированных специалистов, способных успешно работать в условиях

современного рынка. В конечном итоге, это приведет к повышению конкурентоспособности выпускников и улучшению общего уровня сервиса в сфере логистики, что является важной задачей для всей отрасли.

Практическая работа № 1

Тема: Описание конкретной материалопроводящей системы, оценка резервов в результате совершенствования на базе логистики

Цель: Освоить оценку резервов в результате совершенствования на базе логистики.

Вопросы для контроля.

1.Перечислите функциональные области логистики:

№	Области логистики	Описание
1	Запасы	
2	Транспорт	
3	Складское хозяйство	
4	Информация	
5	Производство	
6.	Кадры	

2.Дать определение:

Логистика _____

Цель логистики:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

3. Материальный поток _____

4.Логистическая цепь _____

Задание:

Условие. Определите экономическую целесообразность собственного производства комплектующих и их закупки у поставщика. В таблице приведены основные аналитические показатели.

Показатель	Единица измерения	Значения
------------	-------------------	----------

Количество необходимых к выпуску изделий	шт	1000
Количество комплектующих, необходимых для производства одного изделия	шт	20
Стоимость производства одного комплектующего (с учетом расходов на организацию собственного производства)	руб	1500
Сумма собственных средств	руб	25000000
Стоимость одного комплектующего у посредника	руб	980
Расходы на доставку комплектующих от посредника в расчете на 1 км	Руб./шт.	3
Расстояние до посредника	км	73

Задание

Определите экономическую целесообразность закупки комплектующих у оптового поставщика на основе следующих данных:

Количество необходимых к выпуску изделий-2000шт.;

Количество комплектующих, необходимых для производства единицы изделия,- 30шт.;

Стоимость производства одного комплектующего (с учетом расходов на организацию собственного производства) – 100 руб.;

Сумма собственных средств предприятия -1800000 руб.;

Стоимость единицы комплектующего у посредника-900 руб.;

Расходы на доставку комплектующих от посредника в расчете на 1 км-5 руб./шт.;

Расстояние до посредника-50 км.

Задание

Определите экономическую целесообразность закупки комплектующих у оптового поставщика на основе следующих данных:

Количество необходимых к выпуску изделий- 500шт.;

Количество комплектующих, необходимых для производства единицы изделия,- 10 шт.;

Стоимость производства одного комплектующего (с учетом расходов на организацию собственного производства) – 100 руб.;

Сумма собственных средств предприятия -25000000 руб.;

Стоимость единицы комплектующего у посредника-400 руб.;

Расходы на доставку комплектующих от посредника в расчете на 1 км-18 руб./шт.;

Расстояние до посредника-40 км.

Задание

Практическая работа № 2

Тема: Преобразование организационной структуры предприятия в соответствии с концепцией логистики.

Цель:

Вопросы для контроля

1. Дать определение понятиям как:

Макрологистика _____

Мезологистика _____

Микрологистика _____

2. В каких сферах деятельности применяется логистика?

Задание: Руководство предприятия приняло решение об оптимизации процессов закупки комплектующих, производства товаров и их сбыта на основе принципов логистики. Основные показатели до и после оптимизации приведены в таблице. Необходимо рассчитать срок окупаемости вложений в логистику.

Показатель	Единица измерения	Значение
Объем производства	Ед./мес	15000
Затраты на внедрение логистики на производстве	Руб.	20000000

Количество комплектующих, необходимых для производства единицы товара	шт	10
Транспортные расходы по доставке с оптового склада одного комплектующего для производства товаров при первоначальной схеме работы предприятия	Руб.	50
Транспортные расходы по доставке с оптового склада одного комплектующего для производства товаров после внедрения логистики	Руб.	23
Расходы на производство единицы товара при первоначальной схеме работы предприятия (себестоимость)	Руб.	100
Расходы на производство единицы товара после внедрения логистики (себестоимость)	Руб.	75
Расходы на переработку, хранению и отпуску единицы товара с производственного звена и отпуску единицы товара с производственного звена при первоначальной схеме работы предприятия	Руб.	20
Расходы на переработку, хранению и отпуску единицы товара с производственного звена после внедрения логистики	Руб.	10

Задание

Рассчитайте срок окупаемости капитальных вложений в логистику на предприятии на основе следующих данных:

Объем производства-1500 ед./месс

Затраты на внедрение логистики на производстве-8000000

Количество комплектующих, необходимых для производства единицы товара-40 шт.

Транспортные расходы по доставке с оптового склада одного комплектующего для производства товаров при первоначальной схеме работы предприятия-30 руб.

Транспортные расходы по доставке с оптового склада одного комплектующего для производства товаров после внедрения логистики-25 руб.

Расходы на производство единицы товара при первоначальной схеме работы предприятия (себестоимость)-50 руб.

Расходы на производство единицы товара после внедрения логистики (себестоимость)-47 руб.

Расходы на переработку, хранению и отпуску единицы товара с производственного звена и отпуску единицы товара с производственного звена при первоначальной схеме работы предприятия-22 руб.

Расходы на переработку, хранению и отпуску единицы товара с производственного звена после внедрения логистики-19 руб.

Практическая работа № 3

Тема: Выделение и описание материальных потоков и логистических операции в окружающей экономической среде.

Цель: Закрепить теоретические знания по теме: Теоретические основы логистики

Вопросы для контроля

Материальный поток - физическое, регламентированное движение

_____ Объектами управления в

Логистика _____

Логистическая операция-

_____ Логистическая

процедура _____

(привести пример логистических операций и процедур)

Логистическая

функция _____

1.Когда впервые упоминается логистика как самостоятельная дисциплина и сфера деятельности?

2. Какие вопросы находятся в компетенции логистики по утверждению ее основоположника как военного направления А.Жомини?
3. Каковы предпосылки становления логистики в том виде, в котором она функционирует сегодня?
4. Приведите характеристику основных этапов развития логистики.
5. Для какого этапа развития логистики характерна интеграция не только процессов планирования и контроля логистических процедур и операций, но и операция маркетинга, сбыта, производства и финансов?
6. Какие известные определения логистики вы можете привести?
7. Что является предметом управления в логистике?
8. Что является объектом управления в логистике?
9. В чем состоит отличие транзитной формы товароснабжения от складской?
10. Что означает «ритмичность поставки»?
11. От каких факторов зависит протяженность и количество звеньев в логистических цепях?
12. Будут ли сформированные звенья участников процесса товародвижения внутри предприятия или организации представлять собой микрологистическую цепь?
13. Характерна ли для макрологистических цепей передача прав собственности на продукт в процессе его движения между юридически самостоятельными предприятиями и организациями?
14. Что представляет собой прямая и обратная логистическая цепь?

Ответить на вопросы теста:

1. С какими функциональными областями деятельности фирмы не связана логистика?

- а) производство;
- б) финансы;
- в) маркетинг;
- г) транспорт;
- д) связано со всеми перечисленными.

2. При, каких условиях задачу «сделать самим, или купить» решается в пользу того, что бы купить?

- а) потребность в комплектующем изделии не велика;
- б) отсутствуют кадры необходимой квалификации;
- в) комплектующие изделие может быть изготовлено на собственном оборудовании
- г) потребность в комплектующих изделиях стабильна и достаточно велика

3. Логистика –это

- а) совокупность логистических операций
- б) процесс, описывающий различные этапы продвижения материальных потоков до места назначения
- в) наука, изучающая пути повышения эффективности процессов, связанных с движением материальных и информационных потоков в пространстве и во времени
- г) научное направление, связанное с регулированием поставок товаров производственно-технического назначения

4 Что такое материальный поток в логистике?

- а) продукция, не законченная производством в пределах данного предприятия;
- б) находящиеся в движении материальные ресурсы и незавершенное производство данной организации бизнеса, к которым применяются логистические операции;
- в) продукция, полностью прошедшая производственный цикл на данном предприятии, полностью упакованная, прошедшая технический контроль, сданная на склад или отгруженная потребителю;
- г) находящиеся в движении материальные ресурсы, незавершенное производство, готовая продукция, к которым применяются логистические операции или функции; д) предметы труда: сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, сборочные единицы, топливо, запасные части, предназначенные для ремонта и обслуживания технологического оборудования и других основных фондов, отходы производства;

5.Функциональные области логистики:

- а) Запасы.

б) нужный товар

в) цена

г) все ответы верны

6.Поставьте соответствие

1.Логистический канал	2.совокупность грузов, деталей, товарно-материальных ценностей, рассматривая в процессе приложения к ней ряда логистических и технологических операций
2.Материальный поток	1.Частичное упорядоченное множество различных посредников, осуществляющих доведение материального потока от конкретного производителя до его потребителей.
3. Логистическая цепь	4.область логистики, решающая вопросы, связанные с анализом рынка поставщиков и потребителей.
4.Макрологистика	3. Совокупность логистических звеньев, через которые проходит движение материального потока, с выделением главных звеньев: поставка материалов, сырья, отправка товаров со склада готовой продукции вплоть до места ее потребления

Задание

Составить кроссворд по данной теме.

Практическая работа № 4

Тема: Анализ конкретной логистической системы.

Цель: Закрепить теоретические знания по теме: «Логистические системы»

Вопросы для контроля:

Таблица 1 - Классификация логистики

Фактор декомпозиции	Область логистики	Область применения
Пространственный	1.Микрологистика 2. 3.	
Временной	1.Анализ, планирование и организация логистических систем и процессов Регулирование, реализация и контроль логистических установок 2.	
Функциональный	1.Заготовительная логистика 2.Производственная логистика 3. 4. 5.Информационная логистика	
Организационно-хозяйственный	1.Логистика предприятия 2.Строительная логистика	

	3.Военно-промышленная логистика 4.	
Объектообразующий	1.Единичная логистика 2.Массовая логистика 3.Логистика запасных, комплектующих товаров 4.	

2.Дайте развернутое определение понятию «Система».

3.Охарактеризуйте свойства логистических систем для каждого из четырех свойств, присущих любой системе.

4.Приведите два примера логистических систем с развернутой степенью интеграции отдельных элементов в единую систему.

5.Виды логистических систем

Задание

1.Изобразите взаимосвязь логистической системы с окружающей средой.

Принцип «уплаты денег-получение денег»

2.Логистические системы с прямыми связями

3.эшелонированные логистические системы

4.гибкие логистические системы

Задание

Свойство	Характеристика	Пример
1.		
2.		
3.		

4.		
----	--	--

Практическая работа № 5

Тема: Анализ конкретной материалопроводящей системы для оценки метода, посредством которого она сформирована.

Вопросы для контроля:

- 1.Классификация моделей логистических систем.
- 2.Дайте определение логистической модели и логистического моделирования.
- 3.Охарактеризуйте метод аналитического моделирования логистических систем. Назовите его преимущества и недостатки.
4. Что такое имитационное моделирование логистических систем? Из каких процессов состоит, какие цели преследует?
- 5.Опишите последовательность формирования системы при системном подходе.

Задание

- 1.Охарактеризуйте анализ полной стоимости в логистике.
- 2.Моделирование в логистике
- 3.Экспертные системы в логистике.
- 4.Системный подход.
- 5.Классический подход.(привести пример)
- 6.Анализ ABC.

Задача. Определите экономическую целесообразность закупки комплектующих у оптового поставщика на основе следующих данных:

Количество необходимых к выпуску изделий-50000шт.;

Количество комплектующих, необходимых для производства единицы изделия,- 2 шт.;

Стоимость производства одного комплектующего (с учетом расходов на организацию собственного производства) – 600 руб.;

Сумма собственных средств предприятия -850 000 руб.;

Стоимость единицы комплектующего у посредника-300 руб.;

Расходы на доставку комплектующих от посредника в расчете на 1 км-3 руб./шт.;

Расстояние до посредника-5 км.

Практическая работа №6

Тема:. Определение наилучшего поставщика на основе расчета рейтинга

Задача 1. Выбор поставщика

Принять решение по выбору поставщика ТМЦ, если их поставляют на предприятие три фирмы (А, Б и С), производящие одинаковую продукцию, одинакового качества. Характеристики фирм следующие:

- удаленность от предприятия: А – 236 км, Б – 195 км, С – 221 км;
- разгрузка: А и С – механизированная, Б – ручная;
- время выгрузки: при механизированной разгрузке – 1 час 30 мин., при ручной – 4 часа 30 мин.;
- транспортный тариф: до 200 км – 0,9 тыс.руб./км, от 200 до 300 км – 0,8 тыс.руб./км;
- часовая тарифная ставка рабочего, осуществляющего разгрузку – 450 руб./час.

Решение задачи. Выбор поставщика будем осуществлять по критерию минимальности суммарных затрат, так как качество продукции одинаково, а другие данные нам не известны. По приведенным характеристикам фирм можно определить только затраты на транспортировку и затраты на разгрузку транспортного средства. Очень странно, что продукцию от поставщика Б можно выгрузить только вручную ...

Определим затраты на транспортировку. Они равны произведению транспортного тарифа и расстояния до поставщика.

А: $0,8 \text{ тыс.руб./км} * 236 \text{ км} = 188\,800 \text{ руб.}$

Б: $0,9 \text{ тыс.руб./км} * 195 \text{ км} = 175\,500 \text{ руб.}$

С: $0,8 \text{ тыс.руб./км} * 221 \text{ км} = 176\,800 \text{ руб.}$

Затраты на разгрузку = время выгрузки * тарифная ставка рабочего.

А: $1,5 \text{ час.} * 450 \text{ руб./час.} = 675 \text{ руб.}$

Б: $4,5 \text{ час.} * 450 \text{ руб./час.} = 2\,025 \text{ руб.}$

С: $1,5 \text{ час.} * 450 \text{ руб./час.} = 675 \text{ руб.}$

Занесем результаты расчетов в таблицу.

Критерий Суммарные затраты, руб.	А	В	С
Затраты на транспортировку, руб	189475	177525	177475
Затраты на разгрузку, руб.	188800	175500	176800
	675	2025	675
.			

Как видно из таблицы, минимальные суммарные затраты соответствуют поставщику С, поэтому с чистой совестью можно рекомендовать предприятию заключить договор на поставку с этим поставщиком.

З.Ы. Но лучше бы перейти на механизированную разгрузку и работать с поставщиком Б. Это будет дешевле.

Практическая работа № 7

Тема: Анализ управления логистическими процессами в производственной сфере.

Тема: Построение и описание схемы управления материальными потоками по конкретному предприятию.

«Построение схемы логистической системы предприятия»

Цель практической работы: Закрепление теоретических знаний в вопросах построения схемы и анализа функционирования логистической системы предприятия.

Задачи практической работы: Ознакомиться с элементами логистической системы предприятия, проанализировать структуру предприятия, материальные финансовые

и информационные потоки. Выполнить учебное задание по разработке и построению схемы логистической системы предприятия.

Задание для практической работы

1. На основе представленных данных конкретного предприятия необходимо построить организационно-структурную схему предприятия, определить уровни и степень взаимодействия всех подразделений и руководителей.
2. Проанализировать материальные, финансовые и информационные потоки в процессе функционирования предприятия и на этой основе разработать схемы логистической системы предприятия:

- Тянущего типа.

- Толкающего типа.

Пример. Ресторан. Классический ресторан в центре города, на 110 посадочных мест с двумя залами и тремя кабинетами. В основном предлагается европейское меню. Гостям в вечернее время предлагается разнообразная танцевально-музыкальная программа.

Основная продукция: Различные блюда русской, европейской кухни, первые, вторые блюда, десерты, карта вин, насчитывающая более трехсот наименований.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, зам. директора, зав. производством, главный бухгалтер, администратор, официанты, старший бармен, шеф-повар, повара, посудомойки, гардеробщик, водитель и др.

Основной бизнес-процесс: Приготовление различных блюд по заказам клиентов.

Справочные данные предприятий

1. **Типография.** Предприятие полного цикла: дизайн-студия, изготовление форм, печать тиражей, переплетно-брошюровочные и отделочные процессы, работает как с юридическими, так и физическими лицами по заказам. Типография находится на окраине города, имеет несколько цехов, склады, собственный транспорт.

Основная продукция типографии: печать журналов, книг, брошюр, рекламных листовок, календарей, визитных карточек и др.

Основные элементы логистической системы типографии:

Генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, директор по производству, главный бухгалтер, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник отдела продаж, начальник отдела маркетинга, заведующий

складом сырья и материалов, заведующий складом готовой продукции, начальник дизайн-студии, начальник печатного цеха, начальник переплетно-брошюровочного и отделочного цеха, начальник транспортного отдела, начальник отдела кадров, начальник планово-экономического отдела, начальник юридического отдела, цеховые мастера, начальник участка допечатной подготовки, и др.

Основной бизнес-процесс: Получение заказа на полиграфическую продукцию. Отдел продаж принимает заказ и передает его в производственный отдел. Производственный отдел утверждает цену на заказ и дает заявку на приобретение сырья. Отдел продаж заключает договор и выставляет через бухгалтерию счет на оплату заказа клиенту. Отдел материально-технического снабжения проверяет остатки необходимого сырья на складе и с учетом имеемых остатков производит заказ у поставщиков. При этом заключается договор на поставку сырья и выписывается счет, который для оплаты передается в бухгалтерию. После оплаты передается заявка на доставку оплаченного сырья в транспортный отдел, который организует привоз всех необходимых материалов. Полученное сырье приходится на склад сырья и материалов и по заявке цеха выдается на производство заказа. Изготовленный заказ в упакованном виде передается на склад готовой продукции. После оплаты готовый заказ отгружается клиенту или организуется его доставка транспортом типографии на склад заказчика. Все договора согласуются и визируются в юридическом отделе типографии.

2. **Строительная компания.** Специализируется на строительстве и ремонте зданий, жилых и офисных помещений, загородных коттеджей. Офис находится в центре города, база - в ближайшем пригороде.

Основная продукция: Дома, офисные здания, загородные коттедж, все виды ремонта.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, директор по строительству, главный бухгалтер, главный инженер, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник отдела продаж, начальник отдела маркетинга, заведующий складом сырья и материалов, главный механик, главный энергетик, начальник службы эксплуатации, отдел кадров, начальник строительного участка, начальник сантехнического участка, строительные участки и др.

Основной бизнес-процесс: Строительство по разработанным и согласованным проектам зданий и помещений.

3. **Салон красоты.** Располагается в спальном районе города. Специализируется на оказании парикмахерских, косметологических и спа-процедур.

Основные услуги: Спа-процедуры, врача-косметолога, стилиста-визажиста, массажиста и др.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, администратор, главный бухгалтер, кассир, врач-косметолог, стилист-визажист, мастер маникюра, массажист и др.

Основной бизнес-процесс: Услуги стилиста-визажиста, мастера маникюра, врача косметолога, массажиста.

4. **Автосервисная компания.** Осуществляет полный цикл ремонтных и сервисных работ для легковых и грузовых машин. Располагается на въезде в город, рядом с главной автомагистралью.

Основная продукция: Оказание транспортно-экспедиторских услуг.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, начальник транспортного отдела, начальник отдела логистики, главный бухгалтер, главный инженер, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник отдела продаж, начальник отдела маркетинга, заведующий складом сырья и материалов, отдел кадров, юридический отдел и др.

Основной бизнес-процесс: транспортно-экспедиторские услуги по приему и доставке грузов автомобильным транспортом по России.

5. **Супермаркет.** Сетевой универсальный магазин среднего класса. Располагается в 500 метрах от станции метрополитена. Работает круглосуточно, в ассортименте продовольственные товары и продукция бытовой химии.

Основная продукция: Реализации в розницу продуктовых и промышленных товаров.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, управляющий, отдел пищевых товаров, отдел промтоваров, отдел собственного производства, участки (гастрономия, напитки, фрукты, овощи, мясной цех, рыбный цех, выпечка, кулинария), начальник службы безопасности, администрация, бухгалтерия, расчетно-кассовая служба, склад и др.

Основной бизнес-процесс: Приобретение оптом у производителей и поставщиков различных товаров и продажа их в розницу, а также собственное производство полуфабрикатов, выпечки для продажи в магазине.

6. **Стоматологическая клиника.** Небольшая клиника, специализирующаяся на оказании стоматологических услуг, имеет в своем составе хирургическое, терапевтическое и зубопротезное отделения.

Основные услуги: Стоматологические услуги в полном объеме (лечение, удаление, протезирование, отбеливание и др.)

Основные элементы логистической системы:

Главный врач, администратор, старшая медсестра, главный бухгалтер, кассир, врачи терапевты, хирурги, парадонтологи, ортопеды, медсестры, санитарки и др.

Основной бизнес-процесс: Оказание стоматологических услуг в полном объеме.

7. **Мебельная фабрика.** Располагается в промзоне города. Специализируется на изготовлении кухонной мебели по типовым проектам. В составе фабрики имеется дизайн-бюро, заготовительный участок, цех сборки и склады сырья и готовой продукции.

Основная продукция: Кухонная мебель по типовым проектам на заказ.

Основные элементы логистической системы: Генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, директор по производству, главный бухгалтер, главный инженер, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник отдела продаж, начальник отдела маркетинга, заведующий складом сырья и материалов, главный конструктор, отдел кадров, начальники участков и др.

Основной бизнес-процесс: Производство кухонной мебели под заказ.

8. **Компьютерный магазин.** Современный магазин среднего уровня, располагающийся рядом со станцией городского метрополитена. Площадь торгового зала 1200 кв. метров. Имеет подразделение для сервисного обслуживания и интернет продаж, склад.

Основная продукция: Компьютерная техника, мониторы, системные блоки, принтеры, аксессуары, расходные материалы и др.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, коммерческий директор, главный бухгалтер, администратор, начальник службы безопасности, заведующий складом сырья и материалов, продавцы-консультанты, товароведы, мерчендайзеры и др.

Основной бизнес-процесс: Продажа розницу компьютерной техники, расходных материалов и аксессуаров.

9. **Хлебокомбинат.** Расположен в промзоне города. Специализируется на производстве большого ассортимента хлебо-булочных изделий, насчитывающего более 115 наименований. В состав комбината входят: склад бестарного хранения муки, цеха, лаборатория, котельная, три фирменных магазина, транспортный участок.

Основная продукция: Хлебо-булочные изделия 115 наименований.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, директор по производству, главный бухгалтер, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник отдела продаж, начальник отдела маркетинга, заведующий складом сырья и материалов, заведующий складом готовой продукции, начальник лаборатории, начальник транспортного участка, технический директор, главный энергетик, начальник службы безопасности, начальники цехов и участков.

Основной бизнес-процесс: Производство хлебо-булочных изделий в большом ассортименте.

10. Механический завод. Расположено на рабочей окраине города.

Специализируется на производстве деталей оборонного значения, а также комплектующих для сельхозтехники и бытовых товаров. В состав завода входят: склад сырья и материалов, производственные цеха и отделы, отдел технического контроля, склад готовой продукции, отдел сбыта.

Основная продукция: Стволы для войск ПВО, комплектующие детали для подводных лодок, побочная продукция: утюги, детали погрузчика (экскаваторы, подъемные установки).

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, зам. генерального директора по производству, главный энергетик, главный механик, главный бухгалтер, начальник отдела материально-технического снабжения, зам. генерального директора по технике безопасности, начальник отдела технического контроля, начальник отдела труда, начальник отдела сбыта, заведующий складом сырья и материалов, главный технолог, главный конструктор, начальники цехов.

Основной бизнес-процесс: Производство деталей оборонного значения по государственному заказу.

Задание 1. Составьте схему логистической системы производственного предприятия, выделив функциональные области логистики снабжение, производство, распределение. Из предложенного списка выберите ключевые, а затем поддерживающие логистические функции, выполняемые в каждой из функциональных областей логистики (ЛФ расположите под функциональными областями, выделенными на схеме ЛС):

- управление процедурами заказов;
- хранение запасов;
- управление запасами;
- складирование;

- выбор поставщиков оборудования;
- передача заказа;
- прогнозирование спроса на готовую продукцию;
- Отгрузка продукции;
- Обеспечение сервисом; Перевозка; Консолидация отправок;
- Управление производственными процедурами;
- Поддержка стандартов качества производства продукции;
- Защитная упаковка;
- Расчеты с перевозчиком;
- Сортировка товаров на складе; Разукрупнение партий поставки;
- Грузопереработка;
- Поддержка возврата готовой продукции;
- Управление закупками;
- Пакетирование груза; Разгрузка;
- Прием заказа;
- Поддержка стандартов качества обслуживания потребителей;
- Транспортировка;
- Прогнозирование расхода материальных ресурсов;
- Расчет страхового запаса; Выбор перевозчика;
- Сбор и утилизация возвратных отходов, тары; Прием товара.

Ответить на вопросы:

- 1) Какие логистические функции выполняются во всех функциональных областях логистики?
- 2) Какие логистические функции выполняются только в отдельных функциональных областях логистики?
- 3) Как называются действия, нераспределенные в вышеприведенном списке после выполнения задания 1 ?

Задание 2. Распределите оставшиеся после выполнения задания 1 действия по логистическим функциям. Дополните перечень. Ответ представьте в табличном виде.

Задание для самостоятельного решения:

Выполните задание 1 и 2, рассмотрев в качестве логистической системы морской порт, автомастерскую, супермаркет или иное предприятие.

Тема: Анализ распределительной системы конкретного предприятия.
Построение логистических цепей и схем, обеспечивающих рациональную организацию материальных потоков.

Задание 1

Выберите и проанализируйте деятельность предприятий

по отраслям:

В - I	В - II	В - III	В - IV
металлургическая	машиностроительная	пищевая	сфера услуг

Необходимо определить, к какой логистической системе относится выбранное предприятие, и обосновать выбор, заполнив табл. 1.

Таблица 1

Сравнение традиционного и логистического подходов управления потоками предприятия

№ п/п	Факторы	Подходы	
		традиционный	логистический
1	Запасы		
2	Размер запаса и количество закупок		
3	Поставщики		
4	Поддержка технологическим оборудованием		
5	Время выполнения		
6	Качество		
7	Персонал		
8	Сбыт		

Задание 2.

Предположим, что завод осуществляет сборку автомобильных

агрегатов.

Время выполнения заказа составляет 8 дней.

Для сборки агрегата необходимо изготовить три сборочные единицы (СЕ1, СЕ2, СЕ3) и заказать на другом заводе комплектующий элемент (КЭ), который используется для изготовления СЕ2.

Исходная схема сборки агрегата, требуемое количество элементов и статус файл-запасов приведены в табл. 2.

Необходимо выстроить алгоритм программы MRP-II, то есть производственное расписание на 8 дней, в котором были бы отражены моменты и количество заказов, поставок, изготовления соответствующих компонентов и сборки агрегата согласно схеме сборки.

3. Что такое тянущая логистическая концепция?

- а) организация производства, в которой полуфабрикаты и детали подаются на последующую технологическую операцию в соответствии с разработанным производственным расписанием;
- б) система, в которой заказы материального ресурса пополняются в момент достижения критического уровня;
- в) система организации производства, при которой материальный поток поставляется получателю по команде, поступающей из центральной системы;
- г) система, для которой характерна поставка ресурса по команде с предыдущего звена;
- д) нет правильного ответа.

4. Какой из нижеперечисленных элементов не входит в состав элементов, определяющих «семь правил логистики»?

- а) конкретный потребитель; б) необходимое количество; в) необходимый товар; г) необходимое качество;
- д) нет правильного ответа.

5. Какие факторы определяют применение концепции «тощее производство»?

- а) производство небольшими партиями; б) поточное производство; в) коммерческая деятельность;

г) специализация машиностроение; д) нет правильного ответа.

6. В чем суть логистической системы «толкающего» типа?

а) система организации производства, в которой детали подаются на последующий участок на основе заказа;

б) система организации производства, основанная на карточках

KANBAN;

в) система организации производства, в которой материалы и другие необходимые производственные ресурсы подаются в соответствии со спросом;

г) система организации производства, основанная на микрологистической системе DRP;

д) нет правильного ответа.

7. Что понимается под микрологистикой?

а) микрологистика решает оперативные вопросы; б) микрологистика решает локальные вопросы отдельных фирм и

предприятий; в) микрологистика решает стратегические вопросы движения

материального ресурса; г) микрологистика решает вопросы, связанные с анализом рынка; д) нет правильного ответа.

8. Какая из нижеперечисленных логистических задач не является локальной?

а) максимальное сокращение времени хранения продукции; б) сокращение времени перевозок; в) достижение высокой системной гибкости;

г) быстрая реакция на требования потребителей; д) нет правильного ответа.

Практическая работа № 9 Тренинг НА ПРИМЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ МАГАЗИНА

ТРЕНИНГА: «СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ»

Содержание:

ТИПЫ КЛИЕНТОВ

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ПЕРВОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА ВО ВТОРОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ТРЕТЬЕЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ЧЕТВЕРТОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ПЯТОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ШЕСТОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С ОЧЕРЕДЬЮ НА КАССЕ

КОНФЛИКТЫ В МАГАЗИНЕ

стандарты работы сотрудника торгового зала

КОДЕКС ПРОДАВЦА

Целевая аудитория тренинга: сотрудники магазина: продавцы, кассиры, старшие менеджеры, директора магазинов.

Цели и задачи тренинга:

1. Изучить стандарты сервисного поведения, принятые в компании

2. Изучить два режима работы продавца:

- спад клиентской активности;
- подъем клиентской активности (очередь).

3. Изучить специфику работы продавца-кассира в различных зонах магазина:

- зона входа;

- зона турникета;
- зона основной работы в торговом зале;
- зона работы другого продавца в торговом зале;
- прикассовая зона;
- работа на кассе.

4. Получить навыки предупреждения и нейтрализации конфликтов с покупателями в торговом зале.

РАСПОРЯДОК ДНЯ

ДВА РЕЖИМА РАБОТЫ ПРОДАВЦА

В ПЕРВОМ РЕЖИМЕ РАБОТЫ

Я _____

ВО ВТОРОМ РЕЖИМЕ РАБОТЫ

Я _____

ТИПЫ КЛИЕНТОВ

Упражнение «Определи клиента по его поведению»

Тип клиента	Мимика	Жесты	Как движется
Горячий			
Теплый			
Холодный			

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ПЕРВОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

Первая зона — зона входа

Важно, чтобы здесь было чисто и просторно. Продавец, оказавшийся в этой зоне, должен:

- Уступить дорогу клиентам, которые входят и выходят, а уже затем пройти самому.
- Встретить каждого клиента доброжелательной улыбкой и кивком головы.
- Доброжелательно попрощаться с теми клиентами, которые выходят из магазина: «Всего доброго! Приходите к нам снова!» Если же вы видите, что клиент совершил покупку, то прощание звучит так: «Спасибо за покупку! Всего доброго! Приходите к нам снова!»

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА ВО ВТОРОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

Вторая зона — зона турникета

Продавец, оказавшийся в этой зоне, должен:

- Уступить дорогу клиентам, которые входят и выходят, а уже затем пройти самому.
- Встретить каждого клиента доброжелательной улыбкой и кивком головы.
- Доброжелательно попрощаться с теми клиентами, которые выходят из магазина, словами: «Всего доброго! Приходите к нам снова!» Если же вы видите, что клиент совершил покупку, то прощание звучит так: «Спасибо за покупку! Всего доброго! Приходите к нам снова!»
- Обратить внимание на наличие свободных ящичков. Если продавец видит, что все ящички заняты, а клиент нуждается в размещении своей сумки, то продавец обязан предложить клиенту либо немножко подождать, либо оставить свои вещи у кассира, который за ними присмотрит: «Я вижу, вы хотите оставить свою сумку, а все ящички заняты. Я вам предлагаю немного подождать либо оставить свою сумку у кассира, кассир присмотрит. Что для вас лучше?»
- Обеспечить наличие пустых корзин для товаров в зоне турникета.
- Если продавец видит посетителей, которые без покупок пытаются выйти из торгового зала через турникет, то продавец обязан направить их к выходу через кассу вежливыми словами и доброжелательной интонацией:

«Пожалуйста, выйдите из торгового зала через кассу. Здесь только вход. Если у вас нет покупок, вы можете не стоять в очереди и ничего не пробивать. Просто выйдите через кассу. Это будет для вас легко».

ПРАВИЛА МАГАЗИНА ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Нельзя входить в торговый зал:

- с мороженым;
- с собаками;
- на роликах;
- в состоянии сильного алкогольного опьянения;
- сильно и громко скандаля и нецензурно ругаясь;
- с явно агрессивным поведением.

Если продавец увидел нарушителя, то важно подойти к нему и доброжелательным тоном предупредить: «Сожалею, но в нашем магазине на роликах не входят (с мороженым, с собаками и т. д.). Вот, пожалуйста, посмотрите на знак».

Если посетитель не слушается продавца, продавец **вызывает старшего менеджера**.

Упражнение «Работа с нарушителями»

Инструкция: «Придумайте варианты решений, которые вы сможете предложить посетителям магазина, нарушающим правила магазина».

С МОРОЖЕНЫМ



С СОБАКОЙ



НА РОЛИКАХ



АГРЕССИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ



СО СКАНДАЛОМ



С СИГАРЕТОЙ



С КОЛЯСКОЙ



СНИМАТЬ НА ФОТО И ВИДЕО АППАРАТУРУ

С ЕДОЙ И НАПИТКАМИ

В СОСТОЯНИИ АЛКОГОЛЬНОГО ОПЬЯНЕНИЯ

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ТРЕТЬЕЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

Третья зона магазина — «Рабочая зона продавца»

Продавец обязан:

- Следить за аккуратным расположением товара, своевременно пополнять товар, заполнять пустые места товаром.
- Следить за чистотой своей зоны.
- При работе с товаром и клиентом приоритет отдавать клиенту.
- Именно в этой зоне продавец обязан находиться большую часть времени.
- Если клиент задает вопрос о товаре, продавец обязан дать профессиональную консультацию по товару.
- При работе с клиентом в своей зоне важно делать допродажу.

Действия продавца в третьей зоне магазина в зависимости от поведения клиента

Если **клиент спрашивает о товаре другой зоны**, продавец обязан проводить клиента, показать ему товар и продавца, который его проконсультирует: «Вот здесь расположен интересующий вас товар. А консультацию вам даст Татьяна, которая специализируется по этому товару. Татьяна, расскажи, пожалуйста, как лучше в бытовых условиях использовать...»

Если мы видим, что в нашей зоне **клиент что-то ищет, но не находит**, мы первыми устанавливаем с ним контакт словами:

«Я готов вам подсказать, где находится интересующий вас товар».

Если мы видим, что в нашей зоне **клиент долго разглядывает товар**, пытается вскрыть упаковку либо прочесть инструкцию, мы первыми устанавливаем с ним контакт словами:

«Я вижу, вас интересует... (название товара). Я готов рассказать вам о нем. Что вы хотите узнать?»

Если **клиент хочет купить крупногабаритный товар**, то продавец обязан оказать ему помощь: донести товар до кассы, а затем после оплаты — до крыльца магазина.

«Давайте я вам помогу, донесу товар до кассы, а когда вы произведете оплату, помогу вынести из магазина. Вам одному (одной) это не очень удобно, да и тяжело вы не против?»

Если **клиент чем-то недоволен**, продавец обязан уладить конфликт, а если сам не может — позвать старшего менеджера.

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ЧЕТВЕРТОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

Четвертая зона магазина — «Рабочая зона другого продавца»



ПОКУПАТЕЛЬ ПРОДАВЕЦ-КОНСУЛЬТАНТ

Продавец обязан:

- Оказать клиенту помощь, если он за ней обратился.
- Проконсультировать клиента по товару, если клиент в этом нуждается.
- Вести себя перед клиентом так, как будто бы продавец находится в своей зоне.
- Если клиент чем-то недоволен, продавец обязан уладить конфликт, а если сам не может — позвать продавца, для которого эта зона является рабочей.

Любой клиент приносит компании деньги!

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ПЯТОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

Пятая зона магазина — «Промозона»

Продавец обязан:

■ Посмотреть, сколько человек стоит в очереди в кассу. Если их больше, чем пять человек, а в зале при этом приблизительно десять человек, то продавец обязан сообщить старшему менеджеру, что требуется открывать дополнительную кассу.

■ Если кассир просит продавца о помощи, то продавец расставляет приоритеты в своей работе следующим образом:

— Приоритет № 1 — помощь кассиру.

— Приоритет № 2 — свой клиент, которым он занимался в этот момент времени (если занимался, конечно).

— Приоритет № 3 — товар, которым он занимался в этот момент времени или должен заняться.

■ Продавец обязан оказать помощь кассиру, которая может заключаться в следующем:

— Если кассир не знает цену, продавец приносит из зала товар и смотрит цену по ценнику.

— Если в очереди конфликт, продавец разрешает его, улаживает интересы клиентов и магазина.

— Если требуется помощь кассиру, а в это время в промозоне продавец работает со своим клиентом, то продавец обязан извиниться перед своим клиентом и помочь кассиру.

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ПРОДАВЦА В ШЕСТОЙ ЗОНЕ МАГАЗИНА

Шестая зона магазина — «Касса»

Это работа на кассе входит в функциональные обязанности кассира.

В каждый момент времени в магазине должна работать хотя бы одна касса!

Когда вы работаете на кассе, вы несете материальную ответственность за наличные средства, поступающие к вам, а также за последнее впечатление клиента о нашем магазине.

СЕРВИСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ: ЖЕСТЫ И ФРАЗЫ КАССИРА

Кассиру важно запомнить и произносить следующие фразы, сопровождая их характерными жестами:

Когда к кассе подходит очередной новый клиент с товаром, кассир здоровается: «Добрый день (утро, вечер)!»

Если кассир видит, что для купленного товара необходима сумка, кассир предлагает купить пакет: «Вам нужен пакет? Он стоит столько-то».

Если клиент сам не выкладывает товар из корзины, кассир берет товар из корзины и пробивает. Когда все пробито, то кассир сообщает: «Сумма вашей покупки — столько-то».

Когда кассир берет деньги от клиента, то называет сумму: «Я взяла у вас столько-то» или «ваши деньги столько-то».

Сначала кассир выдает клиенту чек, затем сдачу, называет сумму покупки: «Пожалуйста, ваш чек и ваша сдача столько-то».

■ Если клиент дал денег без сдачи, кассир благодарит его: «Спасибо, что без сдачи!»

■ Сразу после выдачи чека и сдачи кассир прощается с клиентом и предлагает снова посетить магазин: «Спасибо за покупку, будем ждать вас снова!» или «Благодарю за покупку. Приходите к нам еще!»

■ Если кассир о чем-то просит клиента, то делает это вежливо, говорит глаголы в императиве и начинайте фразу со слова «пожалуйста...», например:

«Пожалуйста, посмотрите 3 рубля!», «Пожалуйста, поставьте корзину вот сюда!»

■ Если клиент предполагает, что кассир его обсчитал, действия кассира следующие:

«Хорошо, мы сейчас исправим это недоразумение». Зовет второго кассира и старшего менеджера. Снимает свою кассу.

Говорит покупателям, стоящим в очереди: «Пожалуйста, пройдите на ту кассу. Сейчас придет второй кассир и обслужит вас. Эта касса временно не

обслуживает». Кассир вместе со старшим менеджером проверяют по кассовым чекам полученные, пробитые и возвращенные сдачей деньги».

■ Если клиент проходит через защитные ворота и звенит, важно не пугать клиента, ни в чем его не подозревать, быть максимально вежливым и заботливым. Действия кассира следующие: Смотрит, не взял ли клиент с собой пакет (сумку), в котором находится пробитый товар. Если да, то кассир просит: «Пожалуйста, оставьте на кассе вашу сумку (пакет) с товаром, а сами пройдите через защитные ворота без товара». Клиент проходит и не звенит — «Спасибо. Теперь вы можете взять вашу сумку (пакет). До свидания!»

Если у клиента нет пакета с товаром: «Возможно, у вас есть товар, который вы забыли пробить. Давайте я пробью». Если клиент отказывается дать товар, все отрицает: «Звонок говорит о том, что у вас есть товар нашего магазина. Пожалуйста, посмотрите получше и положите товар на кассу, тогда звонок прекратится».

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С ОЧЕРЕДЬЮ НА КАССЕ

1. Быть лидером ситуации, уметь управлять очередью.
2. Задавать быстрый темп обслуживания.
3. Следить за общим эмоциональным фоном очереди, поддерживать атмосферу деловой доброжелательности.
4. Работать с очередью как с группой.
5. Пресекать конфликты.
6. Поддерживать контакт глазами с очередным клиентом.
7. Извиняться за прерывание контакта.
8. Предупреждать о длительности возникающих технических пауз.
9. Находиться в состоянии уверенной доброжелательности.

Работа с очередью на кассе

При возникновении паузы, во-первых, важно почувствовать себя лидером ситуации, хозяином положения. Во-вторых, нужно предпринять технические действия, чтобы продолжить работу.

Если не получается быстро исправить ситуацию и пауза обещает длиться неопределенное время, то нужно слегка привстать и обратиться ко всем стоящим в очереди. Можно даже поднять руки и показать ладони — это привлечет внимание стоящих и вызовет доверие. Вот так (тренер демонстрирует): «Господа, некоторая техническая пауза. Сейчас сотрудники нашего магазина все исправят. (Можете рассказать, что именно, — это вызывает доверие.) Пожалуйста, чуть-чуть подождите. Я приношу свои извинения за задержку». Тогда люди не будут волноваться и будут готовы ждать дольше. Если вы не успели или забыли сделать это действие сразу и уже возникла волна недовольства в очереди, то чем раньше вы это действие сделаете, тем лучше.

При сильном волнении очереди фраза будет звучать так: «Господа, я о вас помню и постараюсь обслужить каждого как можно быстрее. Я прошу вас сохранять спокойствие. Сотрудники нашего магазина уже работают над исправлением этой ситуации. Это не займет много времени!» Важно при этом самому сохранять спокойствие и доброжелательность к клиентам, не вовлекаясь в волнение, а нейтрализуя его.

В подобных ситуациях очень важны ваша мимика и тон голоса. Важно быть доброжелательным и гостеприимным.

Работа продавца сразу с несколькими клиентами

Так же, как и на кассе, в торговом зале важно быть лидером ситуации и работать с клиентами как с группой, потому что, возможно, ваши ответы одному клиенту будут интересны и другим и это побудит их к покупке.

Итак, как правильно работать:

1. Стойте так, чтобы видеть всех клиентов и чтобы все они видели ваше лицо. Стоять к кому-либо спиной — ошибка. Клиент может не дожидаться вашего внимания и уйти неудовлетворенным, с осадком на душе.
2. Разговаривая с одним клиентом, поддерживайте контакт глазами со всеми ожидающими вас — периодически смотрите на них. Если встретились взглядом с клиентом, улыбнитесь ему понимающе и кивните.
3. Старайтесь давать короткие оперативные ответы на языке пользы и побуждать клиента к покупке глаголами-императивами. Тогда ваш диалог сократится во времени. Например: «Эта дрель универсальна в работе. У нее выгодная цена и хорошее

качество. Покупайте!» или «Этот пятновыводитель за 3 минуты выводит фруктовые пятна, в то время как обычный пятновыводитель не всегда может вывести пятно от фруктов. Он дороже, но намного эффективнее. Вот возьмите, почитайте его инструкцию».

4. Если вы видите, что диалог затягивается, то можете обратиться к ожидающим клиентам: «Прошу прощения. Я вижу вас. Я сейчас закончу с этим клиентом и помогу вам. Хорошо?» Это снимает напряжение ожидания у них и подталкивает активного клиента завершить диалог с вами.

5. Если ожидающих клиентов интересует тот же товар, то при вышеописанном вашем поведении они включаются в диалог. В таком случае проводите презентацию товара уже для группы заинтересованных. Обычно это привлекает и других покупателей и стимулирует их к покупке по принципу: «Все берут, и мне надо!» Это отличный способ сделать допродажу.

КОНФЛИКТЫ В МАГАЗИНЕ

Конфликты в магазине могут быть трех видов:

1. Клиент недоволен каким-то товаром. Что-то ему не понравилось, потому что не совпало с его ожиданиями. Например, клиент может хотеть, чтобы гарантийный срок был дольше, цена ниже (потому что на рынке он видел дешевле), его не устраивает цвет или выбор (маленький ассортимент!). Этот вид конфликта выражается в том, что клиент что-то критикует. Причем он может это делать без эмоционально. Назовем этот конфликт *возражениями*.

2. Клиент купил товар, но использование этого товара в быту не совпало с его ожиданиями. Он хочет сдать его назад либо просто сообщает нам свое негативное отношение к товару и к магазину. Клиенту могут не понравиться правила работы магазина или действия продавца. Например, он недоволен тем, что нет свободных корзинок. Этот вид конфликта назовем *рекламациями*.

3. Клиент пришел в магазин не в духе. Его все раздражает, потому что он изначально эмоционально неуравновешен. Источник конфликта лежит вне магазина, но свои эмоции клиент выливает на продавцов или кассиров. Этот вид конфликта назовем *эмоциональным всплеском*.

Способы поведения продавца, нейтрализующие конфликты: работа с возражениями

Если клиент еще не купил товар и не пользовался им, но уже критикует его, то продавец применяет технику «Зато» — быстро называет на языке пользы позитивное свойство товара или группы товаров. Например:

Клиент: «Мне не подходит, что эта дрель продается без сверла».

Продавец: «Зато вы сами можете выбрать у нас то сверло, которое вам нужно. Вот, посмотрите, пожалуйста, здесь продаются сверла к этой дрели».

Или

Клиент: «Все ваши скатерти какого-то тусклого цвета». Продавец: «Зато они немаркие. Очень удобно в хозяйстве!»

Или

Клиент: «Эти пятновыводители слишком дорогие!» Продавец: «Зато они прекрасно выводят пятна не повреждая ткани! С их помощью вы сможете вернуть к жизни много вашей любимой одежды! Поверьте, они сэкономят вам много денег!»

Или

Клиент: «Почему у вас такой бедный ассортимент керамической посуды?!»

Продавец: «Зато есть все самое необходимое! Каждый продаваемый товар тщательно подобран».

Или

К л и е н т: «У вас эмалированные кастрюли только одного производителя!»

Продавец: «Зато они самые лучшие в соотношении цена-качество. И их выбор большой».

Способы поведения продавца, нейтрализующие конфликты: работа с рекламациями

Если клиент критикует, высказывает претензию по товару, которым он уже пользовался, или если клиент критикует действия продавца-кассира, то продавец должен предпринять следующее:

■ Сказать: «От лица всего коллектива приношу свои извинения».

Предложить помощь: «Готов вам помочь». и Разобраться в ситуации, если непонятно, что именно не нравится клиенту. Для этого задать вопросы и прояснить ситуацию.

- Исправить ситуацию, если это возможно. Например, принести корзинку, которой клиенту не хватило.
- Рассказать клиенту, что ему необходимо сделать, чтобы исправить ситуацию. Например, пояснить, что для возврата товара ему достаточно принести свой паспорт и чек.
- Если ситуация необратима, рассказать клиенту, что он должен делать, чтобы такая ситуация с ним не повторилась в будущем. Например, если клиент потерял чек и хочет вернуть товар, то рассказать, что важно сохранять чек после покупки хотя бы несколько дней.

Типичные ошибки продавцов в ситуации рекламаций:

- контратака;
- игнорирование;
- оправдание.

Такие реакции усиливают раздражение и настойчивость клиента, затягивают конфликт.

Примеры работы с рекламациями клиента

1-я ситуация: Покупатель хочет зайти в магазин с сумкой, так как нет свободных камер хранения.

Продавец: «Прошу прощения, но в торговый зал можно заходить только со специальной корзинкой. Сейчас нет свободных камер хранения. Поэтому я предлагаю вам оставить свою сумку на кассе под присмотром кассира. Хорошо?»

2-я ситуация: На кассе покупатель замечает, что в чеке на купленный товар цена отличается от цены, указанной на ценнике.

Кассир: «Сейчас мы разберемся в этой ситуации и выясним цену на товар» (после чего совершает необходимые действия в этой ситуации).

3-я ситуация: Покупатель предъявляет претензии администрации по качеству/быстроте обслуживания.

Администратор: «Я приношу свои извинения. Спасибо вам за замечание. Нам очень важно ваше мнение для улучшения качества работы нашего магазина».

Каких типов ответов на рекламации необходимо избегать

Упражнение «Работа с рекламациями»

Реакция продавца на рекламацию	Возможны й ответ клиента	Почему такая реакция может плохо подействовать на клиента	Чем ее можно заменить?
«Не так уж все и плохо, как вы это описываете»			
«Нет, вы не правы»			
«Вы что-то путаете, так быть не может»			
«Вы, вообще, инструкцию раскрывали?»			
«Такого у нас вообще не бывает»			
«Давайте говорить по существу дела!»			
«Таких претензий нам еще никто не предъявлял»			
«Этот продавец у нас был			

новенький»

«Это произошло
потому, что
очень много
народу в зале»

Способы поведения продавца, нейтрализующие конфликты:

работа с эмоциональным всплеском

Если клиент «на пустом месте» приходит в сильное раздражение, если переходит на крик, значит, перед вами эмоциональный всплеск.

У клиента есть какие-то проблемы, с которыми он не может справиться. И этот крик — это крик о помощи. Он нуждается в эмоциональной поддержке, ему не хватает энергии. Все, что он пытается сделать, — это воспользоваться своим положением «Клиент всегда прав!», довести вас до эмоционального срыва, почувствовать, что он не одинок, и успокоиться. Конечная цель — успокоиться с вашей помощью. Только сделать это по-нормальному уже нет ресурса, нет энергии. Поэтому работайте как профессиональные психотерапевты или как саперы на минном поле. Вам важно:

- Сохранять спокойствие, доброжелательное участие и не вовлекаться в эмоциональный вихрь.
- Для этого важно помнить, что клиент слабее вас и отчаянно нуждается в помощи. Каждый из нас в определенные моменты жизни нуждается в помощи. Помогите сейчас клиенту, и потом тебе люди помогут!
- Выразить понимание состояния клиента: «Я понимаю ваше состояние».
- Озвучить чувства клиента: «Вы раздражены».
- Напомнить клиенту о том, что он в магазине, вернуть его в ситуацию «здесь и теперь»: «Вы находитесь в магазине хозяйственных товаров».
- Предложить свою помощь: «Чем вам помочь?»

Примеры работы с конфликтами

1.

Клиент: «Безобразие! Что за магазин такой! И продавцы все — хамы!»

Продавец: «Я понимаю ваше состояние. Вы раздражены. Вы находитесь в магазине хозяйственных товаров. Чем вам помочь?»

2.

Клиент: «Это невыносимо! Вечно у вас очереди!» **Продавец:** «Я понимаю ваше состояние. Вы хотите побыстрее сделать покупки. Чем вам помочь?»

3.

Клиент: «Отвратительно! Вечно у вас нет нужного мне товара!» **Продавец:** «Я понимаю ваше состояние. Вы раздражены тем, что не находите нужный вам товар. Какой товар вы ищете?»

Если клиент называет товар, который есть в продаже, продавец отвечает: «Этот товар есть в нашем магазине. Позвольте, я вам покажу, где он лежит».

Если клиент называет товар, которого нет в продаже, продавец работает как с рекламацией.

Продавец: «К сожалению, сейчас этого товара действительно нет в продаже. Вы полностью правы. Приношу свои извинения. Его завезут тогда-то. Зато у нас есть товар такой-то. По использованию он полностью заменяет то, что вы ищете. Вам показать?»

4.

Клиент: «Мне не подходит ваш товар. Я хочу вернуть его, но у меня нет чека. Что за безобразие! Вы должны его принять, ведь я купил его у вас!»

Продавец: «Я понимаю вас. По закону о защите прав потребителя я обязан спросить у вас чек и паспорт и только в этой ситуации принять товар. Сожалею. Предлагаю вам дома поискать чек. Наверняка он у вас где-то лежит».

5.

Клиент: «Я требую, чтобы вы упаковали купленный мною товар! Вы просто обязаны это сделать!!»

Кассир: «Я понимаю вас. В нашем магазине я могу предложить вам пакет. Он стоит столько-то. Вам пробить? Я упакую вам товар в пакет».

6.

Ситуация: при прохождении покупателя через магнитные ворота раздается сигнал тревоги, но покупатель настаивает на том, что не понимает, в чем дело.

Кассир: «Ничего страшного. Просто просмотрите сами ваши вещи. Возможно, вы забыли о каком-то мелком товаре. Я готов вам пробить его».

К л и е н т: «Я не собираюсь ничего смотреть! Нет у меня вашего товара. Вы что, обвиняете меня в воровстве?! Лучше почините вашу сломанную технику!»

Кассир: «Прошу вас подождать и не выходить из магазина. Мы сейчас разберемся в этом недоразумении. Я позову специалиста».

7.

Ситуация: покупатель недоволен качеством купленного товара — стирального порошка, он знает о невозможности его возврата (упаковка вскрыта и наполовину пуста), но требует реакции администрации магазина на данную проблему.

Клиент: «Этот порошок не отстирывает! Тогда зачем он мне! Я требую вернуть мне деньги за некачественный товар!»

П р о д а в е ц: «Я понимаю вас. По закону о защите прав потребителя я могу принять у вас товар и вернуть деньги, если у товара просрочен срок потребления либо упаковка товара не нарушена, а также я обязан спросить у вас чек и паспорт и только в этой ситуации принять товар. Давайте вместе посмотрим срок использования...»

Если срок годности не истек, продавец: «Сожалею, но срок использования еще не истек. В такой ситуации за качество товара отвечает не магазин, а компания-производитель. Предлагаю вам направить ваши рекламации производителю. Посмотрите, вот тут на упаковке указаны телефоны и адрес. Хотите позвонить из нашего магазина?»

Стандарт работы в нестандартных (конфликтных) ситуациях:

В конфликтных ситуациях следует:

1. сохранять спокойствие, говорить уверенно, не повышать голос;
2. внимательно выслушать покупателя;
3. если покупатель сильно раздражен не пытаться его перебить или доказывать его неправоту;
4. выяснить причину недовольства покупателя;
5. по возможности урегулировать ситуацию;

6. при невозможности урегулировать ситуацию на месте позвать администратора ТЗ.

Помните! Что покупатель имеет контакт именно с СТЗ, который и олицетворяет для него всю торговую фирму. И от того, как он себя покажет, зависит имидж всей компании!

Важна ваша интонация и мимика — доброжелательная участливость

стандарты работы сотрудника торгового зала

1. Время прихода на работу СТЗ

Сотрудник торгового зала – обязан приходить на работу за 20 минут до начала смены. При приходе на работу необходимо отметиться в журнале регистрации у охраны.

2. Внешний вид СТЗ

СТЗ находится на рабочем месте в специальной форменной одежде с бейджем с правой стороны. При отсутствии специальной форменной одежды использовать тёмный верх (синего, серого цвета) и тёмный низ

Спецодежда должна быть чистой и опрятной. Обувь безопасная, без каблуков (комнатные тапочки – запрещены). Прическа должна быть аккуратная, длинные волосы подобраны. Обязательно ношение фирменной пилотки. Умеренность в косметике и украшениях. Обязателен минимальный макияж. Лак и помада светлых незаметных тонов. Маникюр обязателен, ногти аккуратные средней длины (отсутствие лака допускается). Обязательно применение дезодоранта. Другая парфюмерия запрещена.

Личные деньги и вещи оставлять в раздевалке.

3. Правила обслуживания покупателей СТЗ

Будьте вежливы, доброжелательны и приветливы!

Будьте терпеливы с любым покупателем!

Относитесь внимательно к желанию покупателя!

Найдите индивидуальный подход к покупателю!

Обслуживайте покупателя на высоком качественном уровне!

Уважайте каждого покупателя!!!

4. Необходимые знания, умения и навыки для работы СТЗ

- Должен знать и применять в своей практической деятельности методические пособия: «Краткий курс по мерчандайзингу»; «Сервисное обслуживание покупателей в торговом зале».
- Знать основы рекламной деятельности и все виды рекламных материалов, используемые в магазинах торговой сети компании «Санвэй».
- Знать полный ассортимент товарной линейки, виды и группы товаров.
- Знать контрактные и доходные группы на закреплённой товарной линейки.
- Знать акции, проводимые в магазине и озвучивать их покупателям.
- Знать качественные и потребительские характеристики товаров.
- Знать правила по охране труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите.
- Знать этапы и техники продаж, применять их в практической деятельности при консультировании покупателей.
- Знать термины и понятия, используемые в мерчандайзинге и продажах.

5. Обслуживание покупателей

Подходящему покупателю нужно доброжелательно улыбнуться. Улыбка должна быть легкой и искренней. Если покупатель не очень настроен на позитив, достаточно будет «улыбнуться глазами».

При этом следует помнить о личном пространстве покупателя. Когда покупатель заходит в магазин, главное дать ему освоиться в новой обстановке. Нельзя резво бросаться к нему и предлагать свою помощь. Покупатель еще не знает, что и когда ему понадобится. После слов приветствия:

- «Доброе утро!»
- «Добрый день!»
- «Добрый вечер!»
- «Здравствуйте!»
- В праздничные и предпраздничные дни:
- «С наступающим Вас праздником!»
- «С праздником Вас!»
- «Поздравляем Вас с праздником!»

Нужно просто отойти в сторону и дать людям осмотреться, добавив при этом: «Если возникнут вопросы, обращайтесь» или «Осмотритесь, и когда Вас что-то заинтересует, я к Вашим услугам». Разговаривая, лучше находиться рядом, а не напротив. Не подходите к покупателю слишком близко, но и не далеко примерно, 1 м, причем к женщинам ближе, чем к мужчинам.

Если покупатель заинтересовался каким-то товаром, назовите производителя, особенности данного товара. Выясняйте потребность покупателя. Уточняйте его предпочтения.

Правильно демонстрируйте товары.

Предложите сопутствующий товар (товар с аналогичными свойствами).

Поблагодарите его за покупку словами: «Спасибо за покупку. До свидания. Будем рады Вас видеть еще».

Обслуживание покупателя в торговом зале, очень важное условие для создания имиджа магазина.

6. Пополнение запасов

- Запас товаров на полках играет существенную роль в поддержании высокого объема продаж.
- Не забывайте про ротацию товара (перемещение). Она состоит в выставлении старого запаса товаров на передний план, чтобы продать его как можно скорее. Все товары должны проходить по кругу всякий раз, когда стеллаж или полка заполняется новым товаром. При правильном перемещении товара уменьшается возврат и выбраковка товара по истечению срока годности.
- Полочный товар должен быть показан в выигрышном виде, этикетки на товаре должны быть доступны покупателю, легко читаться (соответствовать выставленному товару). В течение дня следует заполнять товарами передний ряд на полках.
- Стеллажи и полки необходимо соблюдать в чистоте и производить ежедневную уборку с протиркой товара. Следует помнить, что ничто так не отталкивает покупателя, как вынужденная покупка загрязненного товара.
- Некондиционный товар сразу же после обнаружения надо убирать с полок.

7. Нормы поведения СТЗ

При выполнении служебных обязанностей СТЗ должен придерживаться следующих норм:

- 1) не прислоняться к стене;
- 2) не облокачиваться на торговое оборудование;
- 3) не держать руки в карманах или скрещенными на груди;

- 4) не собираться вместе без служебной необходимости;
- 5) не разговаривать на повышенных тонах, не кричать (особенно на покупателя);
- 6) не выяснять отношений между собой в торговом зале;
- 7) не слушать радио, плеер, не смотреть телевизор во время работы;
- 8) не использовать сотовый телефон в торговом зале.

8. СТЗ запрещено:

- 1) пользоваться демонстрациями, для покупателей проводимыми в торговом зале;
- 2) вносить на территорию торгового зала и держать на виду сумки, сотовый телефон, личные вещи;
- 3) выходить на крыльцо магазина для ведения личных бесед и курения. Курить разрешается только во время перерывов, в специально отведенных местах;
- 4) отвечать на вопросы покупателей в следующем ключе: «Не знаю», «Я не в этом отделе» и т.д.
- 5) нельзя окликать покупателей и кричать им в след
- 6) при возникновении недоразумений с покупателями, СТЗ должен вести себя корректно, сдержанно, не допуская в своем поведении элементов, которые могут быть истолкованы как оскорбление. Запрещается провоцирование конфликтной ситуации, ответ покупателю в его же манере. Помните: *Покупатель всегда прав! Даже если он и не прав!*
- 7) решать вопросы личного характера в рабочее время.

КОДЕКС ПРОДАВЦА

Кодекс продавца — официальный документ компании, принятый приказом генерального директора и обязательный к исполнению. Качество работы продавцов-кассира в торговых залах оценивается исходя из соблюдения положений кодекса продавца.

Кодекс продавца состоит из двух документов:

- Десять заповедей общения с клиентами.
- Стандартов сервисного поведения.

Десять заповедей общения с клиентами

1. Клиенты являются самыми важными людьми в нашем бизнесе.
2. Клиенты не зависят от нас, мы зависим от них.
3. Клиенты не мешают нашей работе, они — цель нашей работы.
4. Клиенты делают нам честь своим приходом (звонком), мы не делаем им одолжения.
5. Клиенты являются частью нашего бизнеса, а не людьми со стороны.
6. Клиенты не являются холодными статистическими единицами, они — люди со всеми присущими им чувствами и эмоциями.
7. Клиенты — это не те люди, с которыми нужно спорить или состязаться в остроумии.
8. Клиенты — это люди, которые приходят к нам со своими потребностями. И наша работа заключается в том, чтобы удовлетворять их.
9. Клиенты заслуживают самого вежливого и внимательного отношения с нашей стороны.
10. Клиенты имеют право ожидать от работников аккуратного чистого внешнего вида и вежливого поведения.

Стандарты сервисного поведения

1. Вежливое общение с клиентом.
2. Следить за культурой речи.
3. Внешний вид всегда аккуратный, опрятный, собранный. Одежда чистая, в соответствии с деловыми стандартами офиса.
4. Доброжелательные взгляд, интонация и улыбка.
5. С клиентом не спорят, и его не критикуют, а задают ему вопросы.
6. Клиенту не говорят «Нет», «Не знаю», «Невозможно», «Не могу помочь», а вместо этого говорят «Что еще для вас важно?», «Я выясню это для вас», «Я согласую это с руководством и выясню, чем мы сможем вам помочь в этом вопросе», «Я предлагаю заменить это на...» и т. д.

7. Мы продаем клиенту товары под его нужды и потребности, поэтому важно внимательно относиться к вопросам, советам и критике клиента.
8. Поведение продавца регулируется двумя режимами работы и шестью зонами магазина. При работе с клиентами использовать инструкцию по работе в шести зонах магазина.
9. На критику клиента реагировать спокойно, участливо и доброжелательно. Воспринимать ее как рассказ о потребностях и нуждах, которые стоят перед клиентом особо остро.
10. Во время обслуживания клиента смотреть на него, а не на товар.
11. Не говорить: «Минуточку», а спрашивать: «Вы готовы подождать 3 минуты, пока я для вас подберу.../чтобы я освободилась и уделила вам полное внимание?»
12. Выполнять обещания, данные клиенту, либо заранее его предупреждать об изменении сроков, условий и пр.
13. При консультировании клиента по товару всегда давать товар клиенту в руки и пояснять на языке пользы.
14. Заботиться об удобстве и комфорте клиента.
15. Всегда здороваться с клиентом в начале разговора и прощаться в конце, благодарить за уделенное время/покупку.

Ф.И.О. и подпись продавца _____

Практическая работа № 10 Делегирование и лидерство

Задачи руководителя:

1. Стратегическая (планирование)

Основная задача :Использовать рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей!

Для максимально эффективного расходования рабочего времени руководители должны придерживаться рекомендаций:

-Поставить перед собой конкретные задачи

-Внимательно составить и изучить перечень дел.

- Для каждой задачи установить важность, конкретную дату и время исполнения
- На первое место в списке ставить те дела, которые имеют дату исполнения.

2.Административная(организация всех рабочих процессов)

3.Коммуникативно-регулирующая функция

Основная задача-Установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными

Маленькие секреты из практики:

- Замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично.
- Быть лидером
- Создавайте атмосферу доверия,показывайте подчиненным,что вы верите в их способности и возможности.
- Оценивайте в первую очередь обстоятельства,а в которые угодил сотрудник,а не личность.
- Больше просите,чем приказывайте.
- Будьте терпимы к индивидуальным особенностям подчиненных.
- Не пренебрегайте компромиссами, уступками и т.д
- Старайтесь чаще общаться с подчиненными:даже незначительный знак внимания руководителя ,как правило,наполняет сердце подчиненного благодарностью.
- Не обрастайте любимчиками.Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.
- Защищайте, любите своих подчиненных и будьте им преданными.Они ответят вам тем же.

4.Мотивационная

Основная задача:Создание заинтересованности в результатах и качестве труда.

Потребности по классической схеме Абрахама Маслоу:

1. Физиологические(еда,питье,жилище,отдых)
2. Потребности в безопасности и защищенности.
3. Социальные потребности(сопричастности к чему либо,принятие человека другими)
4. Потребности в уважении.(признание)
5. Потребности самореализации(потенциал и рост как личность)

Потребности порождают мотивы поведения,то есть некие побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей.Для иерархической структуры А.Маслоу существует правило:следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда,когда предыдущие ступени реализованы.Прежде всего руководителю нужно стремиться к удовлетворению тех потребностей ,которые находятся в нижней части «пирамиды».Это приемлемый уровень оплаты труда ,стабильность,безопасность труда и т.д.И лишь после того,как эти потребности будут удовлетворены можно подключать более высокие стимулы.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней:

Социальные потребности:

- 1.Давайте сотрудникам такую работу,которая позволяла бы им общаться.
- 2.Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
- 3.Проводите планерки
- 4.Создавайте условия для социальной активности коллектива вне ее рамок(совместные походы в кафе, кино,на природу)

Потребности в уважении:

- 1.Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами публично.
- 2.Высоко оценивайте и поощряйте результаты сотрудников.
- 3.Делегируйте дополнительные права и полномочия.
- 4.Продвигайте по служебной лестнице.
- 5.Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повысит уровень компетентность.

Потребности в самореализации:

- 1.Давайте сотрудникам сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- 2.Поощряйте и развивайте желание расти.
- 3.Обеспечивайте возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

Виды мотивации:

1.Материальное(денежное стимулирование):премия за конкурсы между магазинами,премия лучшим директорам в рейтинге по итогам года,увеличение оклада.

2.Нематериальная:подарочный сертификат на день рождение сотруднику,корпоративные праздники,лимит денежных средств на новый год,8 марта,23 февраля,поездки за победы в конкурсах,ежегодное(ежемесячное) награждение лучших магазинов и сотрудников.

11 навыков успешного руководителя:

- 1.Умение быть идейным вдохновителем –вы должны вдохновлять личным примером
- 2.Умение обучать .Руководитель это учитель и тренер в одном лице ,если вы разовьете в себе это качество то добьетесь поставленных целей ,так как у вас будет отличная команда настоящих профессионалов.
- 3.Умение выстраивать отношения и создавать команду.
- 4.Умение быстро и самостоятельно принимать решения.Способен найти оптимальный вариант решения в условиях ограниченного времени.
- 5.Концентрирует внимание на поставленных приоритетных целях,по вкладу в их реализацию оценивает сотрудников.
- 6.Поощряет участие членов коллектива в обсуждении проблемы, способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальная.
- 7.Может выйти проигравшим без чувства поражения и приняться за решение новых проблем
- 8.Высказывает подчиненным только конструктивную критику, стремясь помочь им лучше проявить себя профессионально.

9. Умеет ясно, точно и коротко выразить свои мысли словами.

10. Мотивирует перспективных сотрудников, формирует кадровый резерв.

11. Разрешает конфликты, выступая в роли посредника между конфликтующими сторонами. Выступая в роли арбитра сохраняет здоровые отношения в коллективе.

Черты слабого руководителя:

1. Убежден, что знает дело и владеет им лучше всех, поэтому все старается делать сам.

2. Работает по 10-14 часов. Остается после работы. Дома решает рабочие вопросы.

3. Готов к любому компромиссу, что бы избежать ответственности, склонен перекладывать вину за свои ошибки на других.

4. Фомильярен с подчиненными. Старается приобрести репутацию хорошего руководителя.

5. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как неспособен их преугадать.

6. Переносит или откладывает решение дел на завтра

SMART подход(как правильно ставить и достигать цели)

Технология SMART (СМАРТ) — современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart — целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей. Рассмотрим каждый критерий smart цели более подробно.

Specific: Конкретный.

Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:

- Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?
- Кто вовлечен в выполнение цели?
- Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable: Измеримый

Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:

- Когда будет считаться, что цель достигнута?
- Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?
- Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: Достижимый

Цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений.

Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: Значимый

Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Иногда Relevant заменяют на Realistic (реалистичный).

Time bound: Ограниченный во времени

Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

14 советов, как ставить и достигать цели

1. Всегда добавляйте что-то новое, не зацикливайтесь на текущем результате.
2. Избавляйтесь от вещей, мешающих достигать цели - уверенно и без жалости.
3. Рассчитывайте только на свои силы.
4. Находите оригинальные решения.
5. Будьте решительны.
6. Отмечайте каждую победу.
7. Совершайте ошибки.
8. Позитивно мыслите! Не зацикливайтесь на неудачах, они являются неотъемлемой частью вашей жизни.
9. Верьте в себя.
10. Привыкайте к успеху.
11. Храните себе верность. Вы не получите удовольствие от результата, если вам придется делать то, что идет вразрез с вашими принципами.
12. Записывайте. Записи дают силу нашей мысли, а фиксирование в рукописном виде укрепляет наши намерения.
13. Помните, что говорил Лао-цзы: "Путь в тысячу ли начинается с первого шага".
14. Общайтесь с другими людьми, они окажут вам поддержку. Если не знаете, с кем поговорить из вашего круга общения, ищите себе интернет-сообщество, где каждый может поделиться своими достижениями.

Направление задачи	Пример цели по SMART	Комментарии автора
Увеличение продаж	Увеличить продажи бренда А на территории России к концу	Конкретность цели определяется указанием % роста, региона продаж и названия бренда. Цель ограничена по времени годовым

	года на 25%	<p>периодом, может быть измерена с помощью статистики продаж компании. Достижимость цели может быть определена только специалистами компании. Но предположим, что бренд получит необходимый уровень инвестиций для роста продаж. Цель значима, так напрямую связана с эффективностью бизнеса.</p>
Продвижение товара	<p>Достичь уровня знания товара А среди молодой аудитории на уровне 51% через 3 года, после запуска товара на рынок.</p>	<p>Цель конкретна, так как указана целевая аудитория и название бренда. Цель ограничена во времени и может быть измерена с помощью опроса. Достижимость может быть определена только специалистами компании, но предположим, что компания выделит необходимый уровень инвестиций для достижения планового показателя. Цель значима, так как знание товара имеет прямую корреляцию с продажами продукта.</p>
Увеличение дистрибуции	<p>Завести бренд компании в количестве 3 SKU в ТОП-10 ключевых торговых сетей до июля 2018 года.</p>	<p>Конкретность цели подтверждается указанием количества позиций и списка сетей. Цель имеет четкий срок выполнения и может быть явно измерена с помощью проверки отгрузок компании в данные сети. Достижимость цели может оценить только специалист по продажам, но предположим, что компания обеспечит отдел продаж необходимым бюджетом и рекламными материалами для листинга. Цель значима, так как дистрибуция в ключевые сети имеет прямое влияние на рост продаж.</p>

Роль и общие принципы критики:

Конструктивная или позитивная критика – это всегда называние, проговаривание недостатков в работе коллег и подчинённых. Её роль заключается в указании на важные конкретные ошибки в результатах работы, недочёты в процессе, некорректность поведения или несоблюдение правил или условий. Однако важно понимать, что выражение несогласия с происходящим, недовольства или претензий, высказанные без конкретики и доказательств, не являются конструктивными и вряд ли улучшат работу коллектива.

При формулировании критических замечаний в деловой коммуникации основная задача – поиск оптимальных и эффективных вербальных и невербальных средств, которые бы способствовали конструктивному диалогу, а значит – дальнейших условий для корректировки работы или её результатов.

Основными принципами позитивной критики выступают:

- предметность: ошибки, недочёты, неверные высказывания, неверные умозаключения, некорректные поступки – основной предмет для рабочей конструктивной критики, особенности, характер, ценности личности ни в коем случае не могут быть подвергнуты критике,
- уместность: критика возможна только в присутствии работника, совершившего ошибки, и в ситуации tete-a-tete, публичная критика оскорбительна и недопустима при деловой коммуникации,
 - нацеленность на результат: критика нужна только для того, чтобы улучшить работу и скорректировать недостаток,
 - конкретность, фактичность и доказательность: критике могут подвергаться только недостатки и промахи в работе, которые имеют основу и ясные доказательства.

Критика воспринимается более спокойно, когда выступает в щадящей форме и следует алгоритму:

1. Первый этап: создание позитивного настроения, перечисление положительных моментов в проделанной работе, отчёте, похвала и высокая оценка приложенных усилий,

2. Второй этап: непосредственно критика, указание на минусы и недостатки, доказательство и примеры ошибок,
3. Третий этап: обратная связь, ожидание реакции и ответ на неё,
4. Четвёртый этап: предложение помощи или эмоциональная поддержка, формулирование пожеланий или уверенности в том, что дальнейшие результаты будут выше и качественнее.

Восемь «секретов» - разумной критики

1. Последите за собой, как часто в течение дня вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.
2. Понаблюдайте, как выражают критику окружающие вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?
3. Прежде чем вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего вы этим добьетесь.
4. Когда вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки, подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него как минимум три положительных качества.
5. Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того, чтобы быть неблагодарным за то, чего не произошло.
6. Если критикуют вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий вас хочет «выпустить пар», обращая стрелы своей критики на вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики — может быть, он в чем-то прав.
7. Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: «Таково ваше мнение и ваша позиция, мои же — таковы... Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».
8. Учитесь каждое «нет», сказанное вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.

Делегирование

Это управленческое действие многие менеджеры небезосновательно считают секретом успеха. Кто умеет делегировать, тот чаще других достигает успеха в управленческой деятельности. Менеджер, который им владеет, имеет все основания называться хорошим организатором: он не просит должностей — их ему предлагают. Обладатели «секретного оружия» в значительной степени постигли секрет карьеры. Управленческое действие, о котором идет речь, называется *делегированием*.

Делегирование — это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания. Можно сказать и иначе: делегирование есть передача подчиненному задачи или действия, которое должен осуществить руководитель, вместе с необходимыми для этого полномочиями.

Делегирование — действие совершенно необходимое. Хочет руководитель или не хочет, нравится ему или нет, умеет он или не умеет — делегировать вынуждает жизнь. Можно сказать, что это — объективная необходимость. Если руководитель умеет распределять между подчиненными конкретные задания, значит он овладел одной из основных заповедей управленца: «Не я должен подчиняться работе, а работа должна подчиняться мне».

Делегирование является одной из ключевых задач в менеджменте. Однако некоторые менеджеры стараются избегать его. Почему? В основе такой позиции лежат чисто психологические причины, стереотипы сознания, а иногда опасения. В чем они состоят?

1. Делегирование — это избавление от лишней неинтересной работы. Кроме того, стыдно навязывать другому работу, которую я могу сделать сам.

Это, конечно, заблуждение. Если руководитель умеет ставить цели и планировать, то понятие «лишняя работа» вообще перестает существовать. Навязывать работу плохо, но если руководитель овладел методами, способами мотивации сотрудников к труду, то о навязывании не может быть и речи.

2. Делегирование — перепоручение дел, это способ уйти от ответственности, свалить ее на подчиненного.

Это неверно! Делегирование есть форма разделения труда и, соответственно, разделения ответственности, причем не всегда в сторону уменьшения. Подумайте сами: в любом случае за положение дел в подразделении отвечает руководитель, и при делегировании его ответственность не понижается, а возрастает.

Теперь он отвечает уже не только за решение задачи, но и за того человека (а точнее — за правильность своего выбора), которому поручено выполнение задачи. Так что делегирование не снижает ответственности и не избавляет от нее, а, наоборот, повышает ответственность и руководителя, и сотрудников. Кстати, в этом и кроется одна из причин сопротивления делегированию обеих сторон.

3. Делегирование предполагает получение новых обязанностей. Я должен подобрать подходящего сотрудника, стимулировать и контролировать его действия, дать необходимые инструкции, разъяснения и т. д., причем безо всякой гарантии, что работа будет выполнена. Гораздо быстрее и надежнее сделать это самому.

Конечно, делегирование требует времени. Но если оно осуществляется эффективно, то руководитель выигрывает больше времени, чем тратит. Так что приведенное выше опасение — следствие неумения

делегировать, и не более того. Ведь эффективно организованное делегирование дает очень многое. Судите сами:

1. Делегирование есть способ мотивации сотрудников.
2. Делегирование дает руководителю возможность узнать способности сотрудников, уровень их квалификации, определить их потенциальные возможности.
3. И, наконец, делегирование позволяет найти время для решения стратегических задач и задач группы А, не выпуская из поля зрения остальные. Иными словами, не будет преувеличением сказать, что умение делегировать это и есть умение делать что-то руками других, то есть руководить.

1. Успешное делегирование

Сначала выясним, что можно делегировать, а что — нет. Делегировать в любом случае надо:

1. рутинную работу;
2. специализированную деятельность (то есть ту самую, которую ваши сотрудники могут выполнить лучше, чем вы);
3. решение частных вопросов;
4. подготовительную работу (проекты и т. д.)

Вообще в каждом конкретном случае проверяйте любое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Руководствуйтесь предельно простым принципом: все, что могут делать сотрудники, должны делать сотрудники. Для начала попробуйте оценить возможность делегирования таких видов работ, как следующие:

- а) предварительная формулировка (но не окончательное утверждение!) целей, планов, программ и проектов, по которым вы должны принимать решения;
- б) участие вместо вас в совещаниях, на которых излагаются ваши проекты и предложения.

Никогда не подлежат делегированию:

1. Такие функции руководителя, как постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам; контроль результатов.
2. Мотивация сотрудников.
3. Задачи особой важности.
4. Задачи высокой степени риска.
5. Необычные, исключительные дела.
6. Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки.
7. Конфиденциальные задачи.

Итак, начиная рабочий день, рассмотрите возможность делегирования каждой имеющейся задачи, выделите те, которые подлежат делегированию, и действуйте.

Когда делегировать? В ежедневных рабочих ситуациях — всегда, так часто и так много, как и сколько позволяет рабочая обстановка. Кроме того, делегирование должно быть использовано в случае, когда рабочая ситуация существенно изменилась и возникла необходимость перераспределить функции и полномочия. Такое бывает:

- при изменении структуры персонала (новое назначение, повышение по службе, увольнение и т. д.);
- при реорганизации или структурной перестройке отдела (фирмы, подразделения);
- в кризисных ситуациях;
- в случае появления новых сфер деятельности или при изменении компетенции.

Само собой разумеется, что делегирование есть не простое поручение или перепоручение задачи, а такое поручение задачи, которое соотнесено с возможностями и способностями (а также загруженностью!) подчиненных. Загруженность сотрудников — важнейший регулятор вашей активности при делегировании.

. Делегирование: восемь правил

1. Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела. Дело, его польза, а не амбиции являются критериями делегирования.
2. Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах. Это не менее, если не более, важно, чем решение самой поручаемой задачи.
3. Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник нуждается в поддержке босса хотя бы для того, чтобы быть уверенным в том, что босс все еще считает его самостоятельным и компетентным.

4. Учитывайте то, что, получив задание, подчиненный может принять не самые точные, а порой и ошибочные решения. Конечно, есть задачи, которые должны решаться безошибочно, но как раз их и не следует поручать другим.
5. Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона». Вспомните закон «расщепления» и искажения смысла управленческой информации, который сможет сослужить плохую службу.
6. В случаях, когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь в конце концов именно вы выбираете его для решения данной задачи. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.
7. Передав подчиненному задачу и соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без довольно веских оснований, то есть до тех пор, пока не увидите, что могут возникнуть серьезные осложнения.
8. Принимайте на себя ответственность за все решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха отдайте его подчиненному — непосредственному исполнителю задания, в случае неудачи возьмите ответственность на себя. Можете быть уверены, что это оценят по достоинству.

Лидерство. Методы управления.

- авторитарный (или автократический, или директивный, или диктаторский);
- демократический (или коллегиальный);
- попустительский (или либерально-анархический, или нейтральный).

1.1. Авторитарный стиль управления

Для него характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Интересы сотрудников во внимание не принимаются.

За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим.

Однако недостатков больше, чем достоинств:

- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

Авторитарный стиль лежит в основе абсолютного большинства конфликтов из-за стремления управляющего к единовластию. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.)

Демократический стиль управления

Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее действенным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Этот стиль управления предполагает взаимодействие на основе доверия и взаимопонимания.

Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести либо одергивания. В зависимости от выполнения задачи руководство группой может передаваться от одного участника другому. При этом всячески стимулируется инициатива со стороны подчиненных, в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

1.2. Попустительский стиль управления

Характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек).

Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Вследствие чего:

- результаты работы обычно низкие;
- люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный;
- нет никакого сотрудничества;
- нет стимула добросовестно трудиться;
- разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров;
- подгруппы; возможны скрытые и явные конфликты;
- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Возможно несовпадение формы и содержания действий руководителя, например внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под «демократического»).

Стиль лидера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Он должен владеть всеми тремя стилями и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств

2. Качества и черты личности лидера

Изучение личностных психологических качеств, обуславливающих успех руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность — умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку;
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;

- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск — разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем;
- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Наличие у лидера четких личных ценностей и разумных личных целей крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

В свое время Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру:

1. Искусство быть равным, т.е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.
2. Искусство быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.
3. Искусство разрешать конфликты — способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.
4. Искусство обрабатывать информацию — способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.
5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.
6. Искусство распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.
7. Дар предпринимателя — способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.
8. Искусство самоанализа — способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

10 важных правил общения!

1. Почаще называйте человека по имени, если стремитесь научиться общаться.

Ох, как же прав был старик Карнеги, когда утверждал, что собственное имя для человека — приятнее ангельских песнопений.

Знаем об этом? Конечно! А используем в повседневном общении? То-то же...

2. Задавайте наводящие вопросы, если хотите научиться общаться.

Конечно, не совсем правильно устраивать своему собеседнику допрос с пристрастием, но старайтесь спрашивать так, чтобы ограничиться односложным «да» или «нет» было сложно.

3. Не бойтесь немного провоцировать в разговоре и смело спрашивайте о том, что вас действительно интересует, если хотите общаться правильно.

Оставьте разговоры о погоде-природе для серых, как лондонское небо, людей.

Но если вы искренне восхищаетесь тем, какая гармония царит в семье подруги, то можете спросить ее прямо, как ей это удастся.

От нее не убудет, да и, скорее всего, ей понравится выступить в роли гуру семейного счастья.

Однако надо помнить, что если вы хотите научиться общаться, то должны знать, что есть «запретные» темы, которые правильно поднимать только за бокалом хорошего вина (или чего-нибудь покрепче) с лучшей подругой:

4. Правильно общаться с людьми надо с их интонацией и в их темпе.

Не стоит утомлять пожилую женщину речью, в которой слова вылетают быстрее пули, а занятого до ужаса шефа раздражать манерами «тургеневской» барышни.

5. Постарайтесь говорить грамотно, ясно и твердо с людьми, когда общаетесь.

А для этого, господа, следует хотя бы немного разбираться в предмете разговора.

6. Поработайте над своей письменной речью, если нужно научиться общаться.

«Я вам пишу, чего же боле?» – вы, конечно, не Татьяна Ларина, но эти слова должны стать вашим девизом, если хотите общаться с людьми правильно.

Психологи утверждают, что существует прямая связь между письмом и умением устно выражать свои мысли. Не совсем правильно ограничиваться смайликами в социальных сетях!

7. Чтобы общаться с людьми правильно, умеренно используйте мимику и жесты.

Не стоит рассказывать о поездке к морю с каменным лицом, как у диктора центрального телевидения, но и махать руками, словно ветряная мельница — тоже не лучший вариант.

8. Правильно общаться можно лишь вникая в то, что говорит собеседник.

Хотите прослыть очаровашкой? Тогда внимательно слушать придется даже тогда, когда человек рассказывает о способах размножения герани и форме башмаков во времена Людовика XIV.

9 Доверяйте людям, будьте открытыми, по крайней мере, до того момента, пока они не показали себя «редиской», если хотите научиться общаться правильно.

Сосед может и изводит вас своим бесконечным ремонтом (и охота ему в воскресное утро долбить стену?), зато может оказаться гениальным фитнес-тренером или не менее гениальным адвокатом.

10. Будьте уверены все себе, как Джеймс Бонд и Терминатор вместе взятые, если хотите научиться общаться с людьми правильно.

Секреты успеха великих людей:

Секреты общения от Дейла Карнеги:

1. Будьте хорошим слушателем

Многие полагают, что лучший способ убедить человека в чём-либо — сразу начать настойчиво и подробно излагать свою точку зрения и аргументы в её пользу, однако чаще всего подобное поведение лишь препятствует достижению взаимопонимания. Чтобы расположить собеседника к себе, прежде всего необходимо самому стать внимательным и благодарным слушателем.

2. Искренний интерес — залог успеха

«Мы интересуемся другими, когда они интересуются нами».

Проявите интерес к собеседнику, задайте вопросы, на которые он ответит с удовольствием, выслушайте его рассказ о себе и важных для него вещах. Дав ему возможность выговориться, постарайтесь направить беседу в нужное вам русло,.

3. Не увлекайтесь критикой

«Если хочешь собрать мёд, не опрокидывай улей!»

Если взгляд собеседника на предмет обсуждения противоречит вашему мнению, не торопитесь критиковать его и настаивать на своём. Старайтесь быть дипломатичней, больше говорите о том, в чём ваши точки зрения совпадают. Задайте несколько вопросов, на которые собеседник придётся ответить положительно — так будет

проще добиться согласия в ходе дальнейшего разговора (так называемый секрет Сократа).

В случае, когда вы всё же вынуждены указать собеседнику на ошибку, смягчите критику уместным и искренним признанием достоинств оппонента. Не заостряйте внимание на слабых местах его позиции, упомяните о них вскользь.

4. Не давайте разногласиям перерасти в спор

«Существует всего лишь один способ выиграть спор — избежать его»

При возникновении разногласий не поддавайтесь желанию сразу же занять оборонительную позицию и воспринимать всё сказанное собеседником «в штыки», сохраняйте спокойствие. Помните: «Когда два партнёра всегда соглашаются друг с другом, то один из них лишний». Иметь различные взгляды — это естественно. Ознакомившись с различными мнениями, вы поймёте, какие аспекты проблемы были упущены вами из виду, что позволит вам скорректировать и дополнить свою точку зрения.

Уважайте чужое мнение и не спешите заявить собеседнику что он не прав, при этом умеете признавать свои ошибки.

5. Чтобы побудить человека к действию, заставьте его захотеть этого

«На рыбалке, не думая о своих собственных пристрастиях, я насаживаю на крючок не клубнику со сливками, а червяка»

Конечно, речь идёт не об угрозах или грубой силе — пробудите в собеседнике желание достичь чего-либо и дайте понять, что проще всего осуществить это с помощью определённых действий. Простой пример — скажем, вы заметили, что ваше чадо балуется сигаретами. Многие родители в подобных случаях начинают разговор с фраз вроде: «Ещё раз увижу...» и так далее. Как правило, такие способы убеждения, как и нравоучения из разряда «Я в твои годы...» не слишком действенны. Объясните ребёнку, что табакокурение мешает его занятиям его любимым видом спорта и непременно скажется на результатах его стометрового забега. Вероятнее всего, ему не понравится перспектива задыхаться во время тренировок и выглядеть посмешищем перед всем классом.

6. Пусть собеседник думает, что идея принадлежит ему

«Мудрец, желая быть выше людей, низводит себя ниже их, а желая быть впереди людей, ставит себя позади них»

Как правило, люди склонны доверять собственным идеям больше, нежели чужим, поэтому вместо того, чтобы назойливо пытаться донести свою мысль во всей её полноте, ненавязчиво упомяните о ней, чтобы собеседник мог развить её сам. В дальнейшем, считая идею своей, собеседник будет относиться к её воплощению в жизнь с куда большим энтузиазмом, чем если бы её от начала и до конца высказали вы.

7. Попробуйте взглянуть на проблему с точки зрения собеседника

Вам будет проще повлиять на собеседника, если вы искренне попытаетесь понять мотивы, которыми он может руководствоваться. Спросите себя: «Что бы я чувствовал и что бы предпринял, окажись на его месте?» — взгляд со стороны поможет вам

сберечь время и нервы. Человек гораздо охотнее действует, исходя из собственных интересов, нежели подчиняясь чужой воле.

8. Вместо того, чтобы отдавать приказы, задавайте вопросы

Постановка вопроса — гораздо более эффективный способ решения проблемы, чем прямой приказ. Вопрос поощряет творческий поиск, позволяет избежать чувства обиды и щадит самолюбие собеседника, ему будет проще заниматься решением задачи, если он сам участвовал в его разработке.

9. Дайте человеку почувствовать свою значимость

Вы руководитель и вам необходимо, чтобы подчинённый справился с работой на «отлично»? Поговорите с ним о важности его труда для всей фирмы и объясните, что он просто незаменим на своей должности. Каждому человеку приятно слышать такое о себе любимом и после подобной беседы сотрудник наверняка будет работать над задачей усерднее. Самолюбие и чувство собственной значимости могут служить отличным стимулом в работе.

10. Преподносите свои идеи ярко и наглядно

Чтобы донести свою мысль до собеседника или аудитории, возьмите на вооружение методы, используемые в средствах массовой информации. Вспомните рекламные ролики — гораздо интереснее смотреть на быстро мчащийся по шоссе автомобиль, чем слушать долгий рассказ об этом.

Скажем, если вы разработали метод повышения эффективности работы компании, вместо сухого изложения результатов своих расчётов перед руководством устройте небольшое, заранее продуманное представление. Незаурядная подача материала наверняка не оставит слушателей равнодушными и привлечёт внимание к вашей идее.

7 шагов на пути к успеху и высокой эффективности от Брайана Трейси

1. Конкретизируй цели

Понять точно чего хочешь. Составить списки: какой дом хочешь, где хочешь жить, чем заниматься. Уже много раз слышал о том, что это работает, но нужен был еще один. Брайан рассказал свой опыт, как это сработало в его жизни и жизни его учеников, как часто авторитетное мнение перевешивает чашу весов веры.

Подсознание работает на достижение целей и помогает нам. Но только на те цели, которые озвучены в слова и записаны. Как только вербализуете цель, говорите с собой, как только запишите цель подсознание начинает работать.

Задавать себе вопросы:

Какой была бы моя идеальная жизнь? Как она выглядит? В чем ключевые отличия от сегодняшнего положения дел? (Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой и сделать жизнь совершенной, если нет ограничений).

Какая ваша идеальная компания, лучшие продавцы, IT-отдел? Только 10% компаний об этом думают и ставят подобные цели. Если цель есть, то первый шаг сразу понятен.

Мы всегда видим **следующий шаг** к нашей цели, но порой боимся его сделать. Да первый шаг самый сложный, главное шагнуть, дальше все случается гораздо проще.

Что я хочу получить через год в каждой из сфер своей жизни?

Описать цели настолько четко, чтобы шестилетний ребенок мог понять и объяснить другому шестилетнему ребенку.

Брайан предлагает **ставить цели** минимум в пяти сферах своей жизни:

1) **Финансы.**

2) Бизнес и карьера.

3) Обучение и развитие.

4) Семья и личная жизнь.

5) Здоровье и физическая форма.

2. Расставляй приоритеты в ежедневной деятельности.

Что делать в первую очередь, какими делами заниматься.

Тайм-менеджмент — это центр нашего успеха. То, как мы распоряжаемся своим временем, наша способность контролировать последовательность событий, влияет на все.

1) Задавать себе вопрос: «Двигает ли это действие меня к моей цели?»

2) Делать в первую очередь только важные вещи

3) Начинать день с самой важной задачи.

3. **Неуклонно продолжай, не отказывайся от целей**

1) Реши точно чего ты хочешь

2) Реши какую цену за достижение своей цели готов заплатить.

3) Плати ее ежедневно.

4. **Успех на 90% зависит от качества того, что ты делаешь**

Будь то бизнес или личность:

- 90% успеха бизнеса — качество продукции.

- 90% личного успеха — качество того, что вы делаете (личная компетентность).

Стремиться быть лучшим в своей отрасли — основная цель лидера. Если вы не планируете быть лучшим, то будете на дне. Лидеры постоянно задают себе вопросы: кому нам служить и как им служить. Как мы можем улучшить жизнь других людей? **Если нет интереса, то это просто не подходит.** Тогда стоит спросить: «Насколько это правильный бизнес для меня?»

Раскрыть внутренний потенциал помогают 6 инструментов:

Знания, навыки, профессиональные привычки, деньги, позитивное мышление, внешний вид.

Каждый человек сам выбирает сколько ему зарабатывать.

Потратьте всего 10 часов в неделю на обучение и вам не будет равных.

Постоянно работать над собой и улучшать себя.

5. Действуй так, как будто гарантирован успех

Программировать себя на успех.

Поставить под сомнения свои ограничивающие убеждения. Все те слова, которые мы говорим в ответ на вопрос: «А почему ты еще не достиг своей цели?».

Какие у тебя причины (любимые отговорки) объясняющие то, почему вы еще не достигли этих целей?

Задавать себе вопросы: «**Чтобы я делал, если бы мои отговорки не были правдой?**», «Если допустить, что ни одно из них не верно, что бы я стал делать по другому?».

Люди часто сами создают себе отговорку, а потом настолько в нее влюбляются, что уже не могут без нее жить.

Необходимо обеспечить полную уверенность в достижении цели. **Действовать сквозь страхи, сквозь ограничивающие убеждения, ставить их под сомнение.**

Помню как Тимур Соколов говорил на своих тренингах: «Страшно, бери и делай делай». Страх это почти всегда — иллюзия, обман, некая конструкция в уме, которую мы создали и в которую поверили.

6. Фокусироваться на том, что сейчас важно, что быстрее всего ведет к цели

Самое главное качество для успеха — фокус. Когда приоритеты определены, что-то начинает нас отвлекать и тянуть в сторону. Телефон, социальные сети — наши основные враги, они постоянно отвлекают, не дают сфокусироваться.

7. Удвоить производительность можно пятью способами

1) Ясность

Выделить время и письменно навести абсолютную ясность касательно своих целей и приоритетов.

а) К чему я стремлюсь?

б) Как я пытаюсь это сделать (какие действия совершаю и к чему это приводит)?

в) Есть ли лучшие способы этого достичь?

- 2) Определить **почасовой доход** и все что приносит меньше денег в час — делегировать.
- 3) Выбрать **три самых важных задачи** в работе, которыми заниматься.
- 4) **Заранее составлять список дел** на каждый день и определять самую важную задачу.
- 5) **Фокусироваться**: делать только самую важную задачу.

16 Законов успеха от Наполеон Хилл

1 закон:

Конструктивный ум. Мозг человека сравним с аккумулятором, который истощается и со временем садится. Тогда он нуждается в подзарядке. Лучше всего подзарядка осуществляется в группе единомышленников. В такой группе все идеи станут достоянием каждого.

2-й закон:

Конкретная цель. Конкретная цель стимулирует мысли. Вы должны сами поставить перед собой свою цель. Никто этого сделать для вас не может.

3-й закон:

Уверенность в себе. Повысить уверенность в себе – это значит побороть страхи. Это может быть страх перед бедностью, потерей любви, болезнью, перед смертью и т.д.

4-й закон:

привычка экономить. Страх перед бедностью формирует привычку экономить деньги. Это хорошо, но не может быть бесконечным. Используйте сэкономленные сбережения для развития своего дела.

5-й закон:

Лидерство и инициатива. Эти качества нужны для достижения успеха в любой деятельности. Разрабатывайте свои планы самостоятельно. Развивайте инициативу, чтобы быть непохожим на других.

6-й закон:

Воображение. Воображение необходимо для того, чтобы, используя старые идеи, получить новые. Воображение – важный момент творческого мышления.

7-й закон:

Энтузиазм. Энтузиазм вдохновляет человека в работе по решению поставленной задачи, инициирует волю.

8-й закон:

Самообладание. Самообладание – это самоконтроль, который корректирует нужное направление и собственные чувства.

9-й закон:

Привычка делать больше того, что оплачено. Эта черта будет выделять вас из общей среды. Вы приобретаете репутацию человека, работающего честно и по совести. Она же помогает вам совершенствовать свои умения и навыки в конкретном деле.

10-й закон:

Привлекательная личность. Формируйте в себе характер, манеры общения. И все то, что притягивает к вам людей.

11-й закон:

Ясность мысли. Важно научиться выделять конкретные и важные факты, необходимые для достижения главной цели.

12-й закон:

Концентрация, или сосредоточенность. Факторами успешной концентрации являются наличие конкретного желания и целеустремленность.

13-й закон:

Взаимодействие с другими людьми. Речь идет об организованном усилии и общей энергии людей, обладающих талантом.

14-й закон:

Неудача. В любом деле бывают временные поражения. Рассматривай его как хороший урок жизни.

15-ый закон: Терпимость. Нетерпимость – невежество, от которого нужно избавляться.

16-й закон:

Золотое правило. Думайте о человеке так, как если бы вы хотели он думал о вас.

7 навыков высокоэффективных людей

Навык 1. Активность. Этот навык означает не просто инициативность, а ответственность за свою жизнь. Высокоактивные люди признают, что ответственность означает возможность делать сознательный выбор. Осуществляя выбор, люди опираются на свои жизненные ценности, не ропщут на обстоятельства, а берут ответственность на себя и гордятся своими достижениями.

Навык 2. Способность видеть результат работы в ее начале. Этот навык предусматривает создание в воображении картины того, чего человек хочет достичь. Строитель начинает с проекта. Композиторы записывают на бумаге звуки, которые существуют в их воображении. Авторы текста, работая, имеют перед собой письменный набросок будущей книги.

Для того, чтобы увидеть результат работы в самом ее начале, необходимо четкое понимание целей и планов, а также осознание ценностей и принципов, которыми человек будет руководствоваться в своей деятельности. Билл Гейтс из компании «Майкрософт» начинал, имея перед собой образ (мечту) своей компании, которая стала крупнейшим в мире производителем программного обеспечения с наибольшим товарооборотом. Опираясь на этот мысленный образ, он создал организацию, которая осуществила эту мечту.

Навык 3. Начинать с самого главного. Вместо сосредоточения на том, что нужно сделать, этот навык требует от человека научиться управлять своим временем и событиями, эффективно сопоставляя их со своей целью. Важные вещи способствуют достижению цели, а срочные должны выполняться немедленно, — пишет Стивен Кови. Умение начинать с самого главного предусматривает, что достижение результатов обеспечивается путем сосредоточения внимания на управлении отношениями, а не только на самой деятельности. Так, например, если звонит телефон, продавец всегда оторвется от любой работы, которой он занимается в это время, и обязательно возьмет трубку в надежде получить нового клиента, так как новые клиенты — это залог коммерческого успеха компании.

Межличностная зависимость

Движение от независимости (умение владеть собой и самодисциплина) к межличностной зависимости (продуктивные взаимоотношения с другими) предусматривает открытое общение, создание эффективной команды и заботу о других. Создание эффективных взаимоотношений — это то, что Стивен Кови называет «социальной победой».

Навык 4. «Твоя победа — моя победа». В основе стремления к общей победе лежит понимание того, что для успеха организации необходимо сотрудничество между людьми. Когда люди это понимают, они объединяют свои усилия в коллективной работе, чтобы обеспечить взаимный успех и возможность каждому стать победителем. Навык «Твоя победа — моя победа» означает, что решения, которые принимаются в команде, удовлетворяют всех ее членов и воспринимаются как обязательные к выполнению. Высокоэффективный руководитель помогает работникам осознать то, что они быстрее достигнут успеха вместе, чем поодиночке.

Навык 5. Сперва стараться понять, а потом искать понимание. Большинство людей слушают не с намерением понять собеседника, а с намерением поскорее ответить («вставить свои пять копеек», — как нередко у нас говорят). Они или говорят, или готовятся говорить, фильтруя все, что слышат, через собственные стереотипы восприятия. Чтобы научиться слушать с намерением понять другого, люди

должны не выступать как судьи, а развивать в себе эмпатию (сопереживание ситуации, в которой оказался другой человек).

Когда обе стороны понимают друг друга, они всегда смогут найти общий язык. Старайтесь полностью сосредоточиться на человеке, с которым вы разговариваете, а не на том, что и как ему побыстрее ответить, — советует Кови. — Успешный руководитель, обладающий этим навыком одинаково тонко «настроен» и на клиентов, и на работников своей компании.

Навык 6. Действовать совместно (синергично). Когда двое или больше людей работают вместе, стремясь понять какое-то явление, они достигают синергизма. Синергизм^[1] возникает тогда, когда люди создают новые альтернативы и решения. Наилучшие шансы достичь синергизма у тех людей, которые имеют разные взгляды на одни и те же явления, но которые умеют извлекать выгоду из этих отличий, находя в них новые возможности для себя.

Синергизм создают люди, которые научились принципу «Твоя победа — моя победа» и которые слушают с готовностью понять другого человека. Другими словами, эта привычка непосредственно опирается на две предыдущие. Главная идея знаменитой речи Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта» — это именно идея синергизма. Он побуждал людей сопоставлять свои взгляды и учиться друг друга, потому что стереотипы (расовые, религиозные и т.д.) мешают людям оценить разность во взглядах, ведь люди не слушают друг друга, а спешат поскорее навесить ярлыки.

Навык 7. Точить лезвие. Седьмой навык интегрирует все предыдущие. В сущности, это процесс постоянного обновления (самосовершенствования), которое включает в себя физический, ментальный, духовный и социальный аспекты жизни человека. Стивен Кови советует людям постоянно совершенствовать себя, чтобы поддерживать высокий уровень работоспособности. Его континуум зрелости выглядит таким образом:

А каким сотрудником хочешь быть ты?

Практическая работа № 11 Аудит как система работы с сервисом

Аудит системы проводится с целью выявления ошибок в работе пользователей при использовании системы, а также для обнаружения проблемных мест бизнес-процессов компании, приводящих к потере времени и прибыли. В ходе аудита проверяется вся информация, находящаяся в системе, начиная от способов её регистрации, полноты ввода и дальнейшего использования в работе.

Некоторые аспекты, которые обычно включают в аудит системы:

- **Наличие и структурированность документации.** Проверяется, как должен вносить информацию пользователь системы, чтобы не допускать ошибок.
- **Качество ввода информации.** Оценивается полнота и корректность ввода данных о клиентах, поскольку эта область является базой при работе в автоматизированной системе.
- **Правильное соблюдение логики бизнес-процесса.** Проверяется качество выстроенных воронок продаж в системе.
- **Использование отчётности.** Оценивается, насколько полноценно формируются параметры, которые отражают реальную эффективность отделов.
- **Используемые возможности системы.** Анализируется функционал, который в системе подключён, но не используется, а также функционал, который мог бы позволить автоматизировать часть работы, но не был проработан при внедрении.

Аудит качества сервиса позволяет выявить проблемные моменты и недостатки, которые могут привести к неудовлетворённости клиентов. В рамках аудита оценивают, например, компетентность и обученность персонала, технологическую поддержку сервиса, сравнивают с конкурентами и лучшими практиками отрасли. По результатам аудита составляется отчёт, который отображает реальную ситуацию, указывает на существующие проблемы, нестыковки с бизнес-процессами компании, систематические ошибки при работе с системой

Задание :

Составить не менее 20 показателей оценки сервиса в компании на выбор , для возможности аудита сервисного взаимоотношения с клиентом

Практическая работа № 12 Человекоцентричный сервис

Човекоцентричный сервис — это сервис, в котором в центре внимания находится конкретный человек как многогранная личность с потребностями, болями и ожиданиями.

В человекоцентричной бизнес-модели клиент перестаёт быть исключительно источником дохода. Важно, чтобы он не просто купил нужный ему продукт, а с его помощью достиг своих целей или решил проблему.

Некоторые особенности человекоцентричных сервисов:

- **Персонализированный подход.** Важно понимать, что мотивирует человека, какой стиль управления ему наиболее близок, к чему он стремится.
- **Помощь в решении задач.** Сервис стремится не решить одну узкую задачу, а помочь достигнуть всех целей в рамках группы смежных задач.
- **Совместная работа человека с технологиями.** В первую очередь с искусственным интеллектом. Технологии берут на себя исполнение, аналитику и контроль.

Задание :

Составить не менее 20 показателей сервисных фишек которые показывают Человекоцентричный компании на выбор студента любая компания

Практическая работа № 13

«Поглотители» времени и методы борьбы с ними

«Поглотитель» времени	Методы борьбы
<p>НЕОРГАНИЗОВАННОСТЬ</p> <p>(беспорядок на письменном столе и нефункциональность, то есть отсутствие всяческой систематизации)</p>	<p>«Организованность – ключ к успешной рабочей жизни»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наведите порядок вокруг себя – поддерживайте порядок и на столе и в офисе и в голове. 2. Следите за временем – поставьте часы там, где они всем видны. 3. Постарайтесь добраться на работу раньше других – это предоставит вам время для того, чтобы войти в курс дела и подготовиться к наступающему дню. 4. Ослабьте свой график, предусмотрев время на поездки. 5. Начинайте день с проверки своего календаря или ежедневника. 6. Список ежедневных дел должен быть гибким, а сроки выполнения задач – реалистичные. 7. Корректируйте по мере необходимости свое ежедневное расписание. 8. Прежде чем уйти из офиса, составьте список всех невыполненных дел, а также немного подумайте над расписанием следующего дня. 9. Отметьте три важных пункта (по степени приоритетности), которые вы собираетесь выполнить на следующий день. 10. Не выбирайте ягодки! Начинайте каждый день с ключевой задачи. Старайтесь делать трудные дела быстро. Самые успешные люди решают проблемы до наступления кризисной ситуации.
<p>ВМЕШАТЕЛЬСТВА НЕПРОШЕННЫХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ</p>	<p>«Чем больше вы позволяете себя прерывать, тем больше Вас будут прерывать»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Для того, чтобы факторы, вынуждающие прерывать работу, не уводили вас в сторону, ищите пути сведения их в одно целое. 2. Смените политику «открытых дверей» на «часы приема»: установите такие интервалы времени, когда ваша дверь будет открыта и

	<p>донесите такое расписание в вашем офисе до всех заинтересованных лиц и сами строго его соблюдайте.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Если визит другого человека не носит срочного характера, предложите назначить встречу на другое время.4. Научитесь говорить «НЕТ». Не забывайте, если вы не можете сказать «нет», какова тогда ценность вашего «да»?
--	--

<p>ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отведите время для первоочередной работы, т. е. то время, когда вы не отвечаете на телефонные звонки 2. Включите автоответчик и оставьте сообщение с указанием самого подходящего для звонка времени 3. Ответьте на звонок в более удобное для вас время, но соблюдайте вежливость – спросите, подходит ли это время для оппонента. 4. Отведите для большей части звонков определенные отрезки времени. 5. Составьте список телефонных звонков, которые вам необходимо сделать. 6. Не занимайтесь болтовней! Запишите цели каждого звонка и перечислите главные пункты, о которых вы хотите поговорить.
<p>РАБОТА С БУМАГАМИ И ИНФОРМАЦИЕЙ</p>	<p><i>«Мы можем выкинуть 60% бумаг на своем столе и 80% того, что лежит в ящиках нашего стола»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Задайте себе четыре ключевых вопроса: <ul style="list-style-type: none"> - какая информация важна? - в каком виде её необходимо хранить? - сколько времени её необходимо хранить? - кому необходим доступ к ней? 2. Метод 4 В <ul style="list-style-type: none"> - Внимание к документу (срочные документы подлежат рассмотрению в любом случае) - Вынесите решение по этому документу (куда его направить) - Выдворите документ в архив (картотеку) - Выбросьте документ – если он сегодня не имеет значения, он не будет ценен и завтра 3. Не держите никаких бумаг для чтения более двух недель – если к концу этого срока вы не прочитали бумагу – то важна ли она?

Практическая работа № 14

Кейсы по логистике сервисного обслуживания

Логистика сервисного обслуживания (также известная как логистика запасных частей, послепродажная логистика, сервисная логистика) – это критически важная часть бизнеса, влияющая на удовлетворенность клиентов, эффективность работы сервисных служб и прибыльность компании. Вот несколько кейсов, демонстрирующих различные аспекты и проблемы в этой области:

1. Оптимизация запасов запасных частей для медицинского оборудования (Siemens Healthineers):

- **Проблема:** У Siemens Healthineers огромный парк медицинского оборудования, разбросанный по всему миру. Поддержание нужного уровня запасов запасных частей для каждой модели, в каждом регионе, было сложной задачей. Слишком большие запасы приводили к высоким затратам на хранение и устаревание, а недостаточные – к простоям оборудования и недовольству клиентов.
- **Решение:** Компания внедрила продвинутое программное обеспечение для прогнозирования спроса, использующее исторические данные, информацию о контрактах на обслуживание, а также телеметрические данные с оборудования. Это позволило:
 - **Оптимизировать запасы:** Уменьшить объем запасов в каждом регионе, обеспечивая при этом высокий уровень доступности.
 - **Прогнозировать спрос:** Точнее предвидеть необходимость в запасных частях, планируя поставки заранее.
 - **Улучшить сервис:** Сократить время простоя оборудования, повышая удовлетворенность клиентов.
- **Результат:** Сокращение запасов на 15-20%, повышение уровня доступности запчастей, повышение удовлетворенности клиентов.

2. Управление выездными сервисными инженерами для лифтового оборудования (thyssenkrupp Elevator):

- **Проблема:** thyssenkrupp Elevator обслуживает огромное количество лифтов и эскалаторов. Эффективное распределение выездных сервисных инженеров, оптимизация их маршрутов и обеспечение их необходимыми запчастями – сложная логистическая задача. Задержки в ремонте приводят к простоям оборудования и недовольству клиентов.
- **Решение:** Компания внедрила систему управления выездным сервисом (Field Service Management, FSM), которая включает в себя:
 - **Мобильное приложение для инженеров:** Отображение заданий, навигация, доступ к технической документации, возможность заказа запчастей.

- **Оптимизацию маршрутов:** Алгоритмы, учитывающие трафик, приоритеты заданий, навыки инженеров и доступность запчастей.
- **Интеграцию с системами управления запасами:** Обеспечение доступности необходимых запчастей для инженеров.
- **Результат:** Сокращение времени реагирования на вызовы, увеличение количества обслуженных заявок в день, снижение транспортных расходов.

3. Логистика возвратов и ремонта электроники (Amazon):

- **Проблема:** Amazon имеет дело с огромным объемом возвратов электроники. Эффективная обработка этих возвратов, определение их причин, ремонт и возврат в продажу (если возможно) – сложная и затратная задача.
- **Решение:** Amazon внедрила автоматизированную систему управления возвратами, которая включает в себя:
 - **Автоматизированную сортировку и проверку возвратов:** быстрое определение состояния товара и причины возврата.
 - **Специализированные центры ремонта и восстановления:** ремонт и восстановление товаров для повторной продажи.
 - **Использование данных для улучшения качества продукции и процессов:** анализ причин возвратов для выявления проблем с качеством продукции и оптимизации процессов доставки и упаковки.
- **Результат:** Сокращение затрат на обработку возвратов, увеличение доли восстановленных и повторно проданных товаров, повышение качества продукции и процессов.

4. Доставка запчастей «последней мили» для горнодобывающей промышленности (Rio Tinto):

- **Проблема:** Rio Tinto работает в удаленных и труднодоступных регионах. Своевременная доставка запасных частей для горнодобывающей техники критически важна для предотвращения простоев.
- **Решение:** Компания внедрила многоуровневую систему логистики, включающую:
 - **Стратегические склады:** Расположены вблизи ключевых объектов.
 - **Быструю доставку воздушным транспортом:** Для срочных заказов.
 - **Дронов:** Для доставки мелких запчастей в труднодоступные места.
 - **Интеграцию с системами управления техническим обслуживанием:** обеспечение своевременной поставки необходимых запчастей для планового технического обслуживания.
- **Результат:** Сокращение времени простоя оборудования, повышение производительности горнодобывающих операций.

5. Логистика обратной связи и утилизации (Xerox):

- **Проблема:** компания Xerox, как производитель офисной техники, несет ответственность за утилизацию своей продукции и расходных материалов (картриджей, тонера). Эффективная логистика сбора, транспортировки и переработки этих отходов — важная часть экологической стратегии компании.
- **Решение:** компания Xerox внедрила программу возврата и переработки расходных материалов, которая включает в себя:
 - **Удобные каналы для возврата картриджей:** предоплаченные почтовые пакеты, пункты приема в офисах и магазинах.
 - **Эффективная система логистики сбора и транспортировки:** оптимизация маршрутов и использование экологически чистого транспорта.
 - **Партнерство с компаниями по переработке:** Обеспечение экологически безопасной переработки отходов.
- **Результат:** снижение негативного воздействия на окружающую среду, повышение имиджа компании как экологически ответственного предприятия.

Ключевые факторы успеха в логистике сервисного обслуживания:

- **Прогнозирование спроса:** точное прогнозирование потребности в запасных частях.
- **Управление запасами:** оптимизация уровней запасов для минимизации затрат и обеспечения доступности.
- **Управление выездным сервисом:** эффективное распределение и маршрутизация сервисных инженеров.
- **Логистика возвратов и ремонта:** быстрая и эффективная обработка возвратов и ремонт продукции.
- **Интеграция систем:** интеграция систем управления запасами, выездным сервисом, CRM и ERP.
- **Использование данных:** Анализ данных для улучшения процессов и принятия решений.
- **Квалифицированный персонал:** обученный персонал, способный эффективно управлять логистическими процессами.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Решите кейсы самостоятельно :

Вот несколько кейсов по логистике сервисного обслуживания, акцентирующих проблемы и задачи, без подробного описания решений:

1. Авиационная промышленность: Поддержание летной годности парка самолетов.

- **Проблема:** Авиакомпании и компании, занимающиеся техническим обслуживанием самолетов, сталкиваются с необходимостью оперативно поставлять запчасти в различные аэропорты по всему миру. Простой самолетов обходится очень дорого. Специфика заключается в:
 - **Высоких требованиях к безопасности и сертификации запчастей.**
 - **Непредсказуемости поломок и необходимости срочных поставок (AOG - Aircraft on Ground).**
 - **Широком географическом распределении парка самолетов.**

Необходимости учитывать разные нормативные требования в разных странах.

- **Вопрос:** Как обеспечить максимальную доступность запасных частей и сократить время простоя самолетов при соблюдении строгих требований безопасности и нормативных норм?

2. Энергетика: Обслуживание удаленных ветряных электростанций.

- **Проблема:** Ветряные электростанции часто расположены в отдаленных и труднодоступных местах. Техническое обслуживание и ремонт ветрогенераторов требуют сложной логистики:
 - **Доставка крупногабаритного оборудования и запасных частей (лопасти, генераторы).**
 - **Использование специализированной техники (краны).**
 - **Ограниченность инфраструктуры и погодные условия.**
 - **Необходимость оперативного реагирования на внезапные поломки.**
- **Вопрос:** Как оптимизировать логистику обслуживания ветряных электростанций, чтобы минимизировать время простоя и снизить затраты, учитывая удаленность и сложность объектов?

3. Производство медицинского оборудования: обеспечение оперативной замены вышедших из строя компонентов МРТ и КТ.

- **Проблема:** медицинское оборудование, такое как МРТ и КТ, критически важно для работы больниц и диагностических центров. Простои оборудования приводят к задержкам в обследовании и лечении пациентов. Основные вызовы:
 - **Высокая стоимость запасных частей и ограниченное количество поставщиков.**
 - **Необходимость соблюдения строгих правил хранения и транспортировки (например, для криогенных систем).**
 - **Требования к быстрой доставке и установке квалифицированными специалистами.**
 - **Необходимость учета сложной системы регулирования и сертификации медицинского оборудования.**
- **Вопрос:** Как создать логистическую систему, которая обеспечит максимально быстрое восстановление работоспособности медицинского оборудования, минимизируя время простоя и неудобства для пациентов?

4. Телекоммуникации: поддержание работоспособности сети базовых станций сотовой связи.

- **Проблема:** операторы сотовой связи должны обеспечивать бесперебойную работу сети базовых станций, расположенных в различных условиях (город, сельская местность, горные районы). Техническое обслуживание и ремонт станций требуют:
 - **Быстрой доставки запасных частей и оборудования (антенны, усилители).**
 - **Организации работы выездных бригад инженеров.**
 - **Учета сложных погодных условий и географических особенностей местности.**
 - **Необходимости круглосуточной поддержки и оперативного реагирования на аварии.**
- **Вопрос:** Как построить гибкую и надежную систему логистики, которая обеспечит бесперебойную работу сотовой сети, минимизируя время простоя базовых станций?

5. Производство промышленного оборудования (станки, прессы): обеспечение запасными частями старых моделей.

- **Проблема:** многие предприятия используют промышленное оборудование, выпущенное много лет назад. Обеспечение запасными частями для этих устаревших моделей представляет собой сложную логистическую задачу:
 - **Отсутствие запасных частей на складах и необходимость заказывать их у сторонних производителей или изготавливать на заказ.**
 - **Проблемы с документацией и спецификациями устаревшего оборудования.**
 - **Высокие затраты на логистику и хранение небольших партий запасных частей.**
 - **Риск устаревания оборудования и необходимости его замены.**
- **Вопрос:** Как эффективно управлять логистикой, поддерживая баланс между затратами, уровнем обслуживания и требованиями безопасности и нормативных актов.

Практическая работа № 15

Фишки сервиса и их внедрение в работу коллектива компании

Вот несколько кейсов, сфокусированных на разработке “фишек” сервиса в логистике сервисного обслуживания, предназначенных для самостоятельного решения студентами. Каждый кейс содержит описание ситуации и конкретные вопросы для анализа и разработки предложений.

Кейс 1: “Персональный инженер”: Улучшение логистики обслуживания кофейных аппаратов для офисов.

- **Ситуация:** Компания “Coffee Delight” поставляет профессиональные кофейные аппараты для офисов и предоставляет услуги по их обслуживанию (чистка, ремонт, замена расходных материалов). Компания замечает, что клиенты часто недовольны временем ожидания при поломке аппарата или необходимости плановой чистки. В то же время, компания фиксирует неоптимальную загрузку сервисных инженеров, у которых бывает как перегруз, так и периоды простоя.
- **Вопросы:**
 - i. **Анализ проблем:** Какие проблемы в текущей логистике сервисного обслуживания приводят к недовольству клиентов? (Оцените временные затраты, стоимость, коммуникацию и др.)

- ii. **Разработка “фишки”:** Предложите конкретную “фишку” (новую услугу, процесс, технологию) в логистике сервисного обслуживания, которая позволила бы повысить удовлетворенность клиентов и оптимизировать загрузку сервисных инженеров. Опишите ее подробно. (Например, внедрение системы прогнозирования поломок, создание “персонального инженера” для каждого клиента, доставка расходных материалов дроном и т.д.)
- iii. **Оценка преимуществ:** Какие конкретные преимущества получит клиент от предложенной “фишки”? (Например, сокращение времени простоя аппарата, более оперативное обслуживание, индивидуальный подход и т.д.)
- iv. **Оценка затрат и рисков:** Какие затраты потребуются для внедрения предложенной “фишки”? Какие риски могут возникнуть при ее реализации?
- v. **Бизнес-модель:** Предложите, как монетизировать данную “фишку”. Будет ли она бесплатной, включена в тарифный план, или предоставляться за отдельную плату? Обоснуйте свой выбор.

Кейс 2: “Проактивная замена”: Оптимизация логистики обслуживания складского оборудования.

- **Ситуация:** Компания “Warehouse Masters” занимается продажей и обслуживанием складского оборудования (погрузчики, штабелеры, ричтраки). Компания хочет сократить время простоя оборудования клиентов и снизить затраты на экстренный ремонт.
- **Вопросы:**
 - i. **Анализ проблем:** Какие основные причины простоя складского оборудования у клиентов? (Износ, поломки, несвоевременное обслуживание?) Как текущая логистика сервисного обслуживания справляется с этими проблемами?
 - ii. **Разработка «фишки»:** Предложите «фишку», основанную на проактивном подходе к обслуживанию. Опишите, как компания «Warehouse Masters» может предвидеть поломки и предотвращать их. Что может включать в себя эта «фишка» в логистике? (Например, использование IoT-датчиков для мониторинга состояния оборудования, создание системы прогнозирования отказов на основе анализа данных, формирование складов запчастей на территории клиента и т. д.)
 - iii. **Технологии:** Какие технологии (например, машинное обучение, Интернет вещей, мобильные приложения) можно использовать для реализации предложенной «фишки»? Как они будут интегрированы в существующую систему логистики?
 - iv. **Оценка эффективности:** Как можно оценить эффективность внедрения предложенной «фишки»? Какие ключевые показатели эффективности (KPI) следует отслеживать?

- v. **Внедрение:** Какие этапы необходимо пройти для внедрения предложенной «фишки»? Какие ресурсы (люди, финансы, оборудование) потребуются на каждом этапе?

Кейс 3: «Экологичная логистика»: улучшение логистики сервисного обслуживания электромобилей.

- **Ситуация:** Компания «EcoDrive» продает и обслуживает электромобили. Компания стремится создать экологически ответственный сервис, который будет соответствовать ценностям ее клиентов.
- **Вопросы:**
 - i. **Анализ проблем:** Какие экологические проблемы связаны с логистикой сервисного обслуживания электромобилей? (Транспортировка запчастей, утилизация аккумуляторов, передвижение сервисных инженеров и т.д.)
 - ii. **Разработка «фишки»:** предложите «фишку», направленную на снижение негативного воздействия логистики сервисного обслуживания электромобилей на окружающую среду. (Например, использование электромобилей для выездов на сервис, оптимизация маршрутов с учетом выбросов CO₂, организация пунктов сбора и переработки аккумуляторов и т.д.)
 - iii. **Экономическое обоснование:** Является ли предложенная «фишка» экономически целесообразной? Как она может повлиять на репутацию компании и привлечь новых клиентов?
 - iv. **Взаимодействие с клиентами:** Как клиенты могут быть вовлечены в реализацию предложенной «фишки»? (Например, предоставление скидок за возврат старых аккумуляторов, компенсация выбросов CO₂ при заказе запчастей.)
 - v. **Измерение воздействия:** Как измерить экологический эффект от внедрения предложенной «фишки»? Какие показатели следует отслеживать? (Например, снижение выбросов CO₂, объем переработанных отходов.)

Критерии оценки решений студентов:

- **Креативность и инновационность:** насколько оригинальна и нова предложенная «фишка».
- **Практическая применимость:** насколько реалистична и осуществима предложенная «фишка».
- **Экономическая обоснованность:** насколько экономически целесообразна предложенная «фишка».
- **Влияние на удовлетворенность клиентов:** насколько предложенная «фишка» улучшит качество обслуживания и удовлетворенность клиентов.

- **Экологическая ответственность:** насколько предложенная «фишка» способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду (в случае с электромобилями).
- **Полнота и глубина анализа:** насколько полно и глубоко проанализирована ситуация и предложены решения.
- **Четкость и структурированность изложения:** насколько четко и структурированно изложены мысли и предложения.

Практическая работа № 16 (Контрольный срез)

Кейсы для контрольной работы по логистике сервисного обслуживания

Вот несколько кейсов, разработанных специально для контрольной работы по логистике сервисного обслуживания. Каждый кейс включает в себя описание ситуации, несколько вопросов, требующих анализа и предложений, и указание веса каждого вопроса в общей оценке.

Кейс 1: “Быстрый ремонт” - Логистика сервисного центра по ремонту мобильных устройств.

- **Ситуация:** Компания “FixPhone” управляет сетью сервисных центров по ремонту мобильных телефонов и планшетов. В последние месяцы компания столкнулась с увеличением времени ремонта и снижением удовлетворенности клиентов. Анализ показал, что основная проблема – задержки в поставке необходимых запасных частей.
- **Вопросы:**
 - Анализ текущей ситуации:** Определите основные проблемы в логистике поставок запчастей для сервисных центров “FixPhone”. Какие факторы могут влиять на задержки? (25 баллов)
 - Предложения по оптимизации:** Предложите три конкретных мероприятия по улучшению логистики поставок запчастей. Опишите, как каждое мероприятие повлияет на скорость ремонта и удовлетворенность клиентов. (35 баллов)
 - Выбор поставщика:** “FixPhone” рассматривает возможность сотрудничества с двумя поставщиками запчастей: Поставщик А предлагает более низкие цены, но имеет менее надежную систему доставки. Поставщик Б предлагает более высокие цены, но гарантирует быструю доставку. Какого поставщика следует выбрать “FixPhone”? Обоснуйте свой выбор, учитывая влияние на стоимость и скорость ремонта. (25 баллов)
 - Система учета:** Какую систему учета (например, FIFO, LIFO, средневзвешенная) следует использовать для управления запасами

запчастей в сервисных центрах? Обоснуйте свой ответ, учитывая специфику бизнеса по ремонту мобильных устройств. (15 баллов)

Кейс 2: «Техно-Сервис» — логистика выездного обслуживания промышленного оборудования.

- **Ситуация:** Компания «Техно-Сервис» предоставляет услуги по техническому обслуживанию и ремонту промышленного оборудования на предприятиях клиентов. Компания сталкивается с проблемой оптимизации маршрутов выездных бригад, чтобы сократить время реагирования на заявки и уменьшить транспортные расходы.
- **Вопросы:**
 - i. **Факторы, влияющие на маршрут:** Какие факторы следует учитывать при планировании маршрутов выездных бригад «Техно-Сервис»? (Например, приоритет заявки, тип оборудования, квалификация инженера, доступность запчастей, дорожная ситуация). (25 баллов)
 - ii. **Инструменты оптимизации:** Какие инструменты и технологии (например, GPS-трекеры, системы управления выездным сервисом (FSM), программное обеспечение для оптимизации маршрутов) можно использовать для оптимизации маршрутов выездных бригад? Опишите преимущества и недостатки каждого инструмента. (35 баллов)
 - iii. **Управление запасами в мобильном сервисе:** Как эффективно управлять запасами запчастей в автомобилях выездных инженеров? Какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить? (25 баллов)
 - iv. **KPI для оценки эффективности:** Какие ключевые показатели эффективности (KPI) следует использовать для оценки эффективности работы выездных бригад? (Например, время реагирования на заявку, количество обслуженных заявок в день, транспортные расходы). (15 баллов)

Кейс 3: «Эко-забота» — логистика возврата и переработки отработанных картриджей для принтеров.

- **Ситуация:** Компания «Эко-Забота» производит принтеры и расходные материалы к ним. Компания запустила программу возврата и переработки отработанных картриджей, чтобы снизить негативное воздействие на окружающую среду. Однако программа сталкивается с проблемой низкой активности клиентов и высокими затратами на логистику сбора картриджей.
- **Вопросы:**
 - i. **Барьеры для клиентов:** Какие барьеры могут препятствовать участию клиентов в программе возврата картриджей? (Например, неудобство процесса возврата, отсутствие стимулов, недостаточная информированность). (25 баллов)
 - ii. **Стимулы для клиентов:** предложите три эффективных стимула для привлечения клиентов к участию в программе возврата

картриджей. Опишите, как каждый стимул повлияет на активность клиентов. (35 баллов)

- iii. **Оптимизация логистики сбора:** предложите способы оптимизации логистики сбора отработанных картриджей, чтобы снизить затраты и повысить удобство для клиентов. (Например, организация пунктов приема в офисах и магазинах, использование почтовых отправлений, организация курьерской доставки). (25 баллов)
- iv. **Экологическая отчетность:** Какие показатели следует использовать для оценки экологической эффективности программы возврата и переработки картриджей? (Например, количество собранных картриджей, объем переработанных материалов, снижение выбросов CO₂). (15 баллов)

Рекомендации по оценке:

- Оценивайте ответы студентов на основе полноты анализа ситуации, логичности рассуждений, обоснованности предложений и креативности решений.
- Имейте в виду, что идеального решения может не существовать, поэтому оценивайте способность студента критически мыслить и предлагать обоснованные варианты.
- При необходимости адаптируйте сложность вопросов и количество баллов в зависимости от уровня подготовки студентов.

Практическая работа №17

Тема: Оптимизация параметров выполнения логистического заказа

Задача 1. Определить с помощью эвристического метода Ардолана место расположения двух логистических центров для обслуживания потребителей пунктов А, В, С, D с наименьшими затратами на преодоление расстояний. Исходные данные по вариантам приведены в таблице 5.1 – 5.20.

Таблица 5.1 Исходные данные для выбора логистического центра (1 вариант)

Пункт	Расстояние до логистического центра в пункте (км)				Количество потребителей (тыс. человек)	Относительная важность обслуживания
	А	В	С	Д		
А	0	8	9	5	12	1,2

В	6	0	7	9	16	1,1
С	4	9	0	10	14	0,9
Д	7	9	7	0	16	1,2

Таблица 5.2 Исходные данные для выбора логистического центра (2 вариант)

А	0	8	7	5	18	1,2
В	5	0	9	8	16	1,1
С	5	9	0	10	14	0,9
Д	7	9	10	0	12	1,1

Таблица 5.3 Исходные данные для выбора логистического центра (3 вариант)

А	0	8	8	6	12	1,1
В	10	0	10	10	17	1,2
С	7	10	0	7	15	0,9
Д	8	6	8	0	14	1,2

Таблица 5.4 Исходные данные для выбора логистического центра (4 вариант)

А	0	5	5	8	12	0,8
Б	5	0	6	10	17	1,1
В	8	10	0	7	15	0,9
Г	8	6	8	0	14	1,2

Таблица 5.5 Исходные данные для выбора логистического центра (5 вариант)

А	0	7	5	8	14	0,9
Б	7	0	6	10	15	1,2
В	10	10	0	6	16	0,9

Г	8	6	8	0	12	1,1
---	---	---	---	---	----	-----

Таблица 5.6 Исходные данные для выбора логистического центра (6 вариант)

А	0	9	7	5	17	1,3
В	5	0	9	9	16	1,1
С	4	9	0	10	14	0.9

D	7	9	9	0	15	1,2
---	---	---	---	---	----	-----

Таблица 5.7 Исходные данные для выбора логистического центра (7 вариант)

A	0	8	7	7	11	1,1
B	9	0	10	10	18	1,2
C	6	10	0	7	15	0,9
D	8	6	8	0	14	1,3

Таблица 5.8 Исходные данные для выбора логистического центра (8 вариант)

A	0	6	6	5	11	0,8
Б	7	0	6	10	12	1,2
B	7	10	0	6	14	0,9
Г	8	6	8	0	12	1,1

Таблица 5.9 Исходные данные для выбора логистического центра (9 вариант)

A	0	8	9	6	12	0,9
B	8	0	10	10	14	1,2
C	6	10	0	7	16	0,9
D	8	6	6	0	14	1,2

Таблица 5.10 Исходные данные для выбора логистического центра (10 вариант)

A	0	9	7	6	13	1,1
B	5	0	9	8	16	1,1
C	6	10	0	10	12	0,9
D	7	8	10	0	12	1,3

Таблица 5.11 Исходные данные для выбора логистического центра (11 вариант)

A	0	8	9	6	12	0,9
B	8	0	10	10	14	1,2
C	6	10	0	7	16	0.9
D	8	6	6	0	14	1,2

Таблица 5.12 Исходные данные для выбора логистического центра (12 вариант)

A	0	6	6	8	11	0,9
Б	5	0	7	10	17	1,2
B	8	10	0	7	15	0.9
Г	8	6	8	0	11	1,2

Таблица 5.13 Исходные данные для выбора логистического центра (12 вариант)

A	0	8	9	5	12	1,2
B	6	0	7	9	16	1,1
C	4	9	0	10	14	0.9
D	7	9	7	0	16	1,2

Таблица 5.14 Исходные данные для выбора логистического центра (14 вариант)

А	0	7	5	8	14	0,9
Б	7	0	6	10	15	1,2
В	10	10	0	6	16	0.9
Г	8	6	8	0	12	1,1

Таблица 5.15 Исходные данные для выбора логистического центра (15 вариант)

А	0	7	9	8	12	1,2
В	9	0	8	10	15	1,2
С	6	10	0	7	15	0.9
Д	8	6	8	0	14	1,1

Таблица 5.16 Исходные данные для выбора логистического центра (15 вариант)

А	0	7	6	5	10	0,9
Б	7	0	6	9	12	1,2
В	7	9	0	6	14	0.9
Г	8	6	8	0	12	1,2

Таблица 5.17 Исходные данные для выбора логистического центра (17 вариант)

А	0	6	10	5	11	0,9
Б	7	0	6	9	12	1,2
В	6	9	0	7	14	0.9
Г	8	6	8	0	12	1,2

Таблица 5.18 Исходные данные для выбора логистического центра (18 вариант)

А	0	9	6	5	10	0,9
Б	10	0	6	10	12	1,1

В	6	9	0	6	14	0,9
Г	8	6	8	0	10	1,2

Таблица 5.19 Исходные данные для выбора логистического центра (19 вариант)

А	0	6	10	5	12	0,9
Б	7	0	6	9	10	1,2
В	6	9	0	8	14	0,9
Г	8	5	7	0	12	1,1

Таблица 5.19 Исходные данные для выбора логистического центра (19 вариант)

А	0	9	6	5	10	0,9
Б	10	0	6	10	12	1,1
В	6	9	0	6	14	0,9
Г	8	6	8	0	10	1,2

Методические указания к решению задачи

Обычно предприятия сервиса сталкиваются с проблемой, где и в каком количестве расположить точки обслуживания в данном географическом регионе. Размещение объектов сервиса осуществляется с помощью эвристического метода Ардолана.

Пример. Определить с помощью эвристического метода Ардолана место расположения двух сервисных центров для обслуживания жителей пунктов А, В, С, D с наименьшими затратами на преодоление расстояний. В таблице 6 указаны расстояния между пунктами, население пунктов (тыс. человек) и относительная важность обслуживания.

Таблица 6 Расстояния, население и относительная важность обслуживания

Пункт	Расстояние до центра в пункте				Население пункта (тыс. человек)	Относительная важность обслуживания
	А	В	С	Д		
А	0	11	8	12	10	1,1
В	11	0	10	7	8	1,4
С	8	10	0	9	20	0,7
Д	9,5	7	9	0	12	1,0

Составляем матрицу $A = (a_{ij})$ размера 4×4 , где элемент a_{ij} равен произведению числа из клетки (i, j) на соответствующие числа в i -й строке из двух последних столбцов (табл. 7).

Например, для населенного пункта А приведено расстояние к клинике в пункте В составит: $11 \times 1,1 \times 10 = 121$

Таблица 7 Матрица А

0	121	88	132
123,2	0	112	78,4
112	140	0	126
114	84	108	0

Определим сумму чисел в каждом столбце полученной матрицы и найдем среди них минимум: $\min(349,2; 345; 308; 336,4) = 230,9$. Этот минимум соответствует третьему столбцу, поэтому первый центр разместим в пункте С.

Преобразуем матрицу А по следующему правилу. В каждой строке числа, превосходящие соответствующее число третьего столбца (именно в третьем столбце была наименьшая сумма чисел), заменим на это число третьего столбца (табл.6). Для каждой строки сравните приведенные расстояния к соответствующему пункту с приведенными расстояниями для пункта, в котором уже размещен центр (это пункт С). Если это расстояние меньше, чем в столбике С, то не изменяйте их. Если расстояния больше, чем в соответствующей строке столбика С, проставьте значение из столбика С. В результате одержимо следующую таблицу приведенных расстояний (табл.8).

Таблица 8 МатрицаА

0	88	88	88
112	0	112	78,4
0	0	0	0
108	84	108	0

Определим сумму чисел в каждом столбце полученной матрицы и найдем среди них минимум: $\min(220; 172; 308, 166,4) = 166,4$. Этот минимум соответствует четвертому столбцу. Поэтому второй центр разместим в пункте D.

Практическая работа №18

Тема: Определение основных параметров логистического сервиса и их оценка

Целью занятия является овладение студентами методами оценки уровня логистического обслуживания поставщиками потребителей их услуг.

Задача 1. Определите уровень логистического сервиса, предоставляемый фирмой. Перечень логистических услуг, которые теоретически могут быть оказаны фирмой, представлен в таблице 1, перечень фактически оказываемых фирмой услуг (по вариантам) приведен в таблице 2.

Таблица 1 Перечень возможных логистических услуг

Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч	Номер услуги	Время, необходимое для оказания услуги, чел./ч
1	2	11	3
2	0,5	12	2
3	2	13	2
4	2	14	0,5
5	2	15	3
6	1	16	2
7	3	17	1
8	3	18	3
9	0,5	19	1
10	2	20	1

Таблица 2 Перечень фактически оказываемых фирмой услуг

Номер варианта	Перечень оказываемых услуг фирмой
1	1, 3, 5, 11,14,18, 19,20.
2	2,3,5,6,11,18,19,20

3	1,7,9,11,15,17,18,20
4	1,2,3,4,5,11,18,19,20
5	2,8,9,11,17,18,19,20
6	1,2,3,5,12,18,19,20
7	3,4,6,7,10,13,16,17
8	2,5,6,9,13,15,16,18
9	2,4,7,8,14,16,18,19
10	1,4,6,9,10,12,13,19
11	1,7,8,10,11,13,15,16,17
12	2,3,9,10,13,14,16,18,19
13	2,4,5,7,11,13,14,15,17,20
14	3,4,8,10,12,14,17,18,19
15	1,4,5,9,12,13,15,16,17
16	2,4,7,8, 11,14,15,19,20
17	3,4,6,9,12,13,14,17,18
18	3,5,6,10,11,13,15,16,17
19	3,5,8,9,10,12,14,17,20
20	3,6,7,8,10,11,15,16,19

Методические указания к решению задачи

Уровень сервиса можно оценивать, сопоставляя время на выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг со временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг в процессе той же поставки по формуле:

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \cdot 100\%,$$

(1)

где N - количество услуг, которое теоретически может быть оказано; η - фактическое количество оказываемых услуг; t_i - время на выполнение i -й услуги.

Таким образом, $\sum_{i=1}^n t_i$ - сумма фактически затрачиваемое на оказание услуг, а $\sum_{i=1}^N t_i$ - время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг.

Содержание отчета

Каждый студент представляет письменное решение задач в соответствии с выданными вариантами.

Практическая работа №19

Тема: Формирование логистического сервиса

Целью занятия является овладение студентами методами выбора места размещения сервисных центров.

Задача размещения производства

Размещение связано с нахождением наилучших географических точек для разных элементов цепи поставок. Решения о размещении очень важны, так как они влияют на показатели деятельности предприятия в течение многих лет. Многие предприятия забывают, что решения по месту расположения носят долгосрочный характер, и выбирают места, ориентируясь на краткосрочные выгоды.

Обычной проблемой, с которой сталкиваются организации, которые предоставляют услуги, является решение, где и в каком количестве расположить точки обслуживания в данном географическом регионе.

Проблема осложняется наличием многих потенциальных мест размещения и необходимостью определить количество сервисных центров, которые нужно расположить. В таких случаях попытка найти умное решение оказывается излишне трудоемкой даже для относительно простой проблемы. Например, проблема выбора одной, двух или трех точек розничного торгового обслуживания четырех групп потребителей, разбросанных географически, где существуют только три возможных места расположения, имеет 243 возможных решения.

При принятии решения о размещении сервисного центра должно учесть множество факторов. Некоторые из этих факторов (операционные издержки, ставки заработной платы, конкуренты, налоги, курсы валют, расстояния до других предприятий, поставщики, численность населения и т. д.) можно оценить. Другие факторы (инфраструктура, политическая ситуация, правовая система, отношение общественности и т. д.) невозможно представить в числовом виде. В сфере услуг обычно существуют много точек для поддержки тесного контакта с потребителями. Решение о размещении объектов сервиса неразрывно связано с решением о выборе рынка.

Пример. Рассматривается вопрос о строительстве логистического центра в одном из трех городов: А, Б, В. Исследование показало, что постоянные затраты (за год) в этих городах равны 25000, 45000 и 70000 рублей

соответственно, а переменные затраты – 55, 40 и 35 рублей за единицу продукции соответственно. Ожидаемый годовой объем выпуска – 8000 единиц.

Определить место строительства с учетом полных затрат.

Данные и пример решения задачи приведены таблице 3.

Таблица 3 Решение методом учета полных затрат

горо д	постоянные издержки	объем выпуска	переменные издержки	полные затраты	min
А	25000	8000	55	465000	350000
Б	45000	8000	40	365000	
В	70000	8000	35	350000	

Наилучший вариант - это город В, минимальные полные затраты – 350000 д.е.

Задача 1.Рассматривается вопрос о строительстве логистического центра в одном из трех городов: А, В, С. Постоянные затраты (за год) в этих городах, переменные затраты за одну оказываемую услугуи ожидаемый годовой объем оказываемых услуг по вариантам приведены в таблице 4. Определить место строительства логистического центра с учетом полных затрат.

Таблица4 Исходные данные для решения задачи

Вариант	Город	Объем оказываемых услуг	Переменные затраты	Постоянные затраты	полные затраты
1	А	7000	52	21000	
	Б	7000	41	42000	
	В	7000	38	68000	
2	А	9000	62	34000	

	Б	9000	52	53000	
	Б	9000	45	78000	
3	А	8000	53	22000	
	Б	8000	42	43000	
	Б	8000	39	67000	
4	А	8000	54	24000	
	Б	8000	48	48000	
	Б	8000	39	72000	
5	А	9000	62	30000	
	Б	9000	50	53000	
	Б	9000	45	68000	
6	А	9000	65	234000	
	Б	9000	23	207000	
	Б	9000	21	98000	
7	А	7000	40	265000	
	Б	7000	50	450000	
	Б	7000	35	350000	
8	А	10000	65	12000	
	Б	10000	45	24000	
	Б	10000	30	125000	
9	А	10000	43	45000	
	Б	10000	12	340000	
	Б	10000	34	65700	
10	А	10000	21	98000	
	Б	10000	91	105000	
	Б	10000	23	207000	

Практическая работа №20

Тема: Оценка логистического сервиса посредством системы сбалансированных показателей

Задача 1. Определите координаты логистического сервисного центра для обслуживания четырех предприятий с помощью гравитационного метода (табл.9.1 - 9.10).

Таблица 9.1 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 1)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	9	5	3
Б	10	4	1
В	3	8	3
Г	7	6	5

Таблица 9.2 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 2)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	10	5	2
Б	10	3	1
В	4	8	4
Г	5	3	5

Таблица 9.3 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 3)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	9	5	3
Б	8	4	2
В	5	5	4
Г	6	3	3

Таблица 9.4 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 4)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	7	8	3
В	6	4	2
С	2	8	2
Д	7	6	4

Таблица 9.5 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 5)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	

А	9	4	1
Б	10	3	1
В	4	8	4
Г	8	3	5

Таблица 9.6 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 6)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	7	5	2
Б	8	4	2
В	8	3	4
Г	6	3	3

Таблица 9.7 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 7)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	8	5	2
Б	6	4	3
В	8	3	4
Г	7	3	1

Таблица 9.8 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 8)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	7	6	2
Б	10	4	2
В	8	3	4
Г	6	4	3

Таблица 9.9 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 9)

Предприятия	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	8	5	1
Б	6	4	3
В	7	3	4
Г	7	5	2

Таблица 9.10 Исходные данные для определения координат логистического сервисного центра (вариант 10)

Предприятия	Координаты	Число поездок
-------------	------------	---------------

	x_i	y_i	
А	7	5	3
Б	10	4	2
В	8	3	4
Г	6	4	3

Методические указания к решению задачи

Гравитационный метод может служить для определения расположения единственного сервисного центра, обслуживающего несколько предприятий. Пусть (x_i, y_i) - координаты i -го предприятия, w_i - число поездок. Тогда сервисный центр нужно разместить в центре гравитации – точке с координатами (C_x, C_y) , где

$$n \quad n$$

$$\sum w_i x_i \quad \sum w_i y_i$$

$$C_x = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}, C_y = \frac{\sum_{i=1}^n w_i y_i}{\sum_{i=1}^n w_i}.$$

(2)

$$\sum w_i \quad \sum w_i \quad i=1 \quad i=1$$

Пример. Предполагается создать сервисный центр для обслуживания предприятий А, В, С, D. Исходные данные и результаты решения задачи приведены в таблице 10.

Таблица 10 Исходные данные и результаты определения места расположения узла связи

Предприятие	Координаты		Число поездок	$x_i * w_i$	$y_i * w_i$	Координата центра гравитации по x , C_x	Координата центра гравитации по y , C_y
	x_i	y_i					
А	7	9	3	21	27	6,7	6,5
В	10	4	1	10	4		

C	2	5	2	4	10		
D	8	6	4	32	24		
сумма			10	67	65		

Сервисный центр необходимо разместить в центре гравитации с координатами (6,7к.м; 6,5к.м.).

Практическая работа №21

Тема: Расчет затрат на создание и поддержание логистического сервиса

Метод калькуляции затрат принимает во внимание только затраты на перевозку. Метод может служить, например, для выбора расположения единственного торгового дома, обслуживающего несколько магазинов, из m возможных вариантов.

Пусть (x_i, y_i) - координаты i -го магазина, w_i - число ежедневных поставок в i -ый магазин продукции, (x_{0j}, y_{0j}) - координаты j -го возможного расположения торгового дома.

Предпочтение отдается тому j -му возможному варианту, для которого сумма будет минимальной (формула 3):

n

$$\sum_{i=1}^n w_i (|x_i - x_{0j}| + |y_i - y_{0j}|) \quad (3)$$

$i=1$

Используя данные предыдущего примера выберем расположение центрального узла связи из двух возможных вариантов (5, 7) и (6, 4). Решение представлено в таблице 16.

Таблица 16 Метод калькуляции затрат

Почтовое отделение	Координаты		Число поездок	$ x_i - 5 $	$ y_i - 7 $	$ x_i - 5 + y_i - 7 $	$w_i * (x_i - 5 + y_i - 7)$	$ x_i - 6 $	$ y_i - 4 $	$ x_i - 6 + y_i - 4 $	$w_i * (x_i - 6 + y_i - 4)$
	x_i	y_i									
A	7	9	3	2	2	4	12	1	5	6	18
B	10	4	1	5	3	8	8	4	0	4	4
C	2	5	2	3	2	5	10	4	1	5	10
D	8	6	4	3	1	4	16	2	2	4	16
E	3	4	7	2	3	5	35	3	0	3	21
F	1	5	5	4	2	6	30	5	1	6	30
G	2	3	6	3	4	7	42	4	1	5	30
H	3	1	2	2	6	8	16	3	3	6	12

I	6	7	5	1	0	1	5	0	3	3	15
J	13	11	4	8	4	12	48	7	7	14	56
K	23	15	3	18	8	26	78	17	11	28	84
L	1	10	1	4	3	7	7	5	6	11	11
M	5	7	4	0	0	0	0	1	3	4	16
N	7	5	3	2	2	4	12	1	1	2	6
O	8	7	3	3	0	3	9	2	3	5	15
сумма							328				344

Так как $328 > 344$, то наилучший вариант – это (6, 4).

Вариант 1. Выбрать расположение логистического сервисного центра из двух возможных вариантов (5, 7) и (7, 3) с помощью метода калькуляции затрат (табл. 16.1).

Таблица 16.1 Исходные данные для варианта 1

Предприятие	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	8	9	2
Б	9	5	1
В	2	5	3

Г	5	7	4
Д	3	4	6
Е	2	4	5
Ж	2	3	7
З	3	1	3

Вариант 2. Выбрать расположение логистического сервисного центра из двух возможных вариантов (4, 7) и (7, 2) с помощью метода калькуляции затрат (табл. 16.2).

Таблица 16.2 Исходные данные для варианта 2

Предприятие	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	7	9	3
Б	6	5	2
В	2	5	1
Г	4	7	4
Д	4	6	5
Е	2	4	6
Ж	3	5	7
З	3	1	2

Вариант 3. Выбрать расположение логистического сервисного центра из двух возможных вариантов (3, 5) и (4, 7) с помощью метода калькуляции затрат (табл. 16.3).

Таблица 16.3 Исходные данные для варианта 3

	Координаты	
--	------------	--

Предприятие	x_i	y_i	Число поездок
А	8	9	4
Б	6	5	3
В	3	5	1
Г	4	5	3
Д	4	6	2
Е	2	4	6
Ж	2	5	7
З	3	1	4

Вариант 4. Выбрать расположение логистического сервисного центра из двух возможных вариантов (3, 6) и (4, 8) с помощью метода калькуляции затрат (табл. 16.4).

Таблица 16.4 Исходные данные для варианта 4

Предприятие	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	7	9	4
Б	6	5	3
В	4	5	2

Г	5	5	3
Д	4	6	4
Е	2	4	6
Ж	2	5	7
З	3	1	4

Вариант 5. Выбрать расположение логистического сервисного центра из двух возможных вариантов (2, 5) и (3, 7) с помощью метода калькуляции затрат (табл. 16.5).

Таблица 16.5 Исходные данные для варианта 5

Предприятие	Координаты		Число поездок
	x_i	y_i	
А	8	6	4
Б	6	5	3
В	3	7	2
Г	5	5	4
Д	4	3	2
Е	3	4	6
Ж	2	5	7
З	3	2	3

Содержание отчета

Каждый студент представляет письменное решение задач в соответствии с выданными вариантами.

Практическая работа №22

Тема: Оценка уровня логистического сервиса поставщиков

Метод взвешивания в первую очередь учитывает факторы, важные для размещения, но которые не всегда возможно представить в числовом виде. Различие между факторами отражается в начислении баллов.

Составляется список факторов, влияющих на размещение производства. Для определения относительной значимости этих факторов в деятельности компании каждому фактору приписывается вес (число из отрезка $[0, 1]$). Сумма всех весов должна равняться единице.

Выбирается шкала для измерения каждого фактора (например, от 1 до 10 или от 1 до 100 очков). Для каждого возможного варианта размещения производства нужно оценить все факторы по принятой шкале измерения.

Умножим оценки факторов на соответствующие веса и суммируем полученные числа для каждого возможного варианта размещения производства. Вариант с наибольшей суммой является наилучшим.

Изменяя оценки или веса факторов, можно исследовать устойчивость полученного решения, а также степень влияния факторов на конечный результат. Те факторы, которые практически не влияют на решение, можно исключить из рассмотрения и использовать в процессе качественного анализа при принятии решений.

Пример. Рассмотрим вопрос о строительстве сервисного центра из трех возможных вариантов размещения (А, Б, В) по данным таблицы 11.

Таблица 11 Исходные данные

фактор	вес	А	Б	В
доступность для пациентов	0,5	10	8	7
арендная плата	0,3	5	4	6
удобство для персонала	0,2	3	6	5

Заполним таблицу 12 используя метод взвешивания.

Таблица 12 Результаты метода взвешивания

фактор

вес*А

вес*В

вес*С

доступность для пациентов

Вариант с наибольшей суммой 7,1 – это строительство сервисного центра в районе А.
 Задача 1. Принять решение о строительстве сервисного центра по данным, представленным в таблице13.

Таблица 13 Исходные данные

Фактор	Вес	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	О	П	Р
Доступность	0,1	5	2	7	2	2	1	3	8	3	7	6	5	8	4	6
Арендная плата	0,1	7	3	6	3	3	3	2	7	4	6	4	5	6	7	5
Удобство для персонала	0,12	5	7	4	9	4	5	3	5	5	5	5	6	6	8	7

[illegible]

Транспортная обеспеченность территорий									
Эстетический фактор									
сумма									
max									

Вариант с наибольшей суммой – это строительство центра в данном районе.

Варианты для самостоятельного решения задачи о строительстве сервисного центра приведены в таблице 15.

Таблица 15 Исходные данные для решения задачи о строительстве сервисного центра

Номер варианта	Возможные варианты размещения центра
1	А, Б, В, Г, Д, Р
2	Б, В, Г, Д, Е, П
3	В, Г, Д, Е, Ж, О
4	Г, Д, Е, Ж, З, М
5	Д, Е, Ж, З, И, Н
6	Е, Ж, З, И, К, М
7	А, Ж, З, И, К, Л
8	Б, З, И, К, Л, М
9	В, И, К, Л, М, Н
10	К, Л, М, Н, О
11	Г, Л, М, Н, О, П
12	Д, М, Н, О, П, Р
13	А, К, Н, О, П, Р
14	Б, Е, И, К, Л, М

15	В, Ж, Л, М, Н, О
16	Г, Е, З, Н, О, П, Р
17	Д, К, Л, М, Н, О
18	Е, Ж, З, И, К, Л
19	Ж, К, Л, М, Н, П
20	З, Е, Л, М, Н, О

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Подготовка к комплексному экзамену. Перечень вопросов на экзамен:

1. Определение сервисного обслуживания.
2. Управление заказами. Интегрированный подход к управлению заказами.
3. Планирование заказов. Передача заказов. Обработка заказов. Выполнение заказов.
4. Циклы заказов и их характеристики.
5. Участники системы логистического сервиса.
6. Логистический сервис и его составляющие.

7. Взаимодействие логистики и маркетинга при формировании политики обслуживания клиента.
8. Стратегия обслуживания.
9. Влияние внешней среды на стратегию обслуживания.
10. Формирование системы услуг логистического сервиса
11. Оценка качества логистического обслуживания.
12. Управление логистическим сервисом. Уровень обслуживания клиентов.
13. Система сбалансированных показателей при логистическом обслуживании потребителей.
14. Критерии оценки уровня логистического сервиса поставщика товаров.
15. Общие показатели эффективности сервисной деятельности
16. Показатели состояния основных компетенций логистики.
17. Показатели надежности качества обслуживания.
18. Логистические услуги предпродажного обслуживания.
19. Логистические услуги, оказываемые в процессе реализации товаров.
20. Послепродажное обслуживание. Возвратная логистика

Практические задания:

Размещение груза в транспортном средстве Построение маршрута перевозки груза

Практическая работа № 23 .Анализ конкретной материалопроводящей системы для оценки метода, посредством которого она сформирована.

Тема: Анализ управления логистическими процессами в сфере снабжения.

Цель работы: изучить методику определения количественной и стоимостной структуры потребности в закупаемых материалах и провести ABC-анализ данной номенклатуры материалов.

Порядок выполнения работы

1. По исходным данным, представленным в табл. 2, определить частную (по каждому материалу) и общую потребности в финансовых ресурсах на закупку материалов.
2. Рассчитать количественную и стоимостную структуру потребности в каждом виде закупаемых материалов и представить результаты в табличном виде.
3. Построить кривую распределения Лоренца и провести ABC-анализ закупаемых материалов.

позиции материала	Показатели	Варианты				
		A	B	C	D	E
1	2	3	4	5	6	7
1	Цена материала, руб.	100	120	130	140	150
1	Количество материала, физ.ед.	50	60	70	80	90
2	Цена материала, руб.	300	320	330	340	350
2	Количество материала, физ.ед.	100	120	140	150	160
3	Цена материала, руб.	500	520	530	540	550
3	Количество материала, физ.ед.	20	22	24	25	30
4	Цена материала, руб.	800	820	830	840	850
4	Количество материала, физ.ед.	2500	2600	2800	2900	3000
5	Цена материала, руб.	1000	1200	1300	1400	1500

5	Количество материала, физ.ед.	800	820	830	840	850
6	Цена материала, руб.	3000	3200	3400	3500	3600
6	Количество материала, физ.ед.	500	520	530	540	550
7	Цена материала, руб.	5000	5200	5400	5500	5600
7	Количество материала, физ.ед.	100	120	130	140	150
8	Цена материала, руб.	8000	8200	8300	8400	8500
8	Количество материала, физ.ед.	1000	1200	1300	1400	1500

Методика выполнения работы

1. Годовая потребность в финансовых ресурсах на закупку каждого вида материала, тыс. руб.:

$$S_i = P Q,$$

где P - цена единицы материала, ден.ед.; Q - количество закупаемого материала, физ.ед. (шт, кг, м, м², рулоны..); i - номер позиции материала.

2. Общая стоимость всех закупаемых материалов, тыс. руб.:

,

где n - общее число позиций материалов.

Проранжировать материалы в порядке убывания их стоимости.

3. Количественная структура потребности в закупаемых материалах в % нарастающим итогом по принципу 1:

$$(i / n) 100.$$

4. Доля стоимости каждого вида материала в общей стоимости закупаемых материалов, %

.

5. Результаты расчетов представить в виде следующей таблицы.

Ранг материала	Номер материала	Доля материала в общем кол- ве, %	Доля стоимости материала в общей стоимости, %	То же, нарастающим итоном
1				
...				
8				

Практическая работа № 24

Тема: Изучение рынка конкретного товара с целью анализа оказываемых на этом рынке логистических услуг (по материалам рекламных изданий).

Вопросы для контроля знаний

1. Раскройте понятие логистического сервиса.
2. Назовите причины необходимости выработки стратегии фирмы в области логистического обслуживания потребителей,
3. Приведите последовательность действий, позволяющих сформулировать систему логистического сервиса.
4. Охарактеризуйте метод количественной оценки уровня логистического обслуживания.
5. Покажите зависимость экономических показателей деятельности предприятия от уровня оказываемого им логистического сервиса.
6. Перечислите качественные показатели уровня логистического обслуживания. Назовите наиболее значимые из них.

Материал следующего вопроса темы создает у студента представление о последовательности действий, позволяющей сформировать на фирме систему логистического сервиса:

- сегментация потребительского рынка;
- определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;

- ранжирование услуг, входящих в составленный перечень;
- определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
- оценка оказываемых услуг;
- установление обратной связи с покупателями.

Принятие обоснованных решений в сфере деятельности по оказанию логистических услуг возможно лишь в том случае, если на предприятии разработаны количественные методы определения уровня логистического сервиса. Понятие «уровень логистического сервиса» и методы расчета этого показателя рассмотрены в третьем вопросе.

Повышая уровень логистического сервиса, предприятие несет определенные затраты, причем чем выше уровень сервиса, тем дороже обходится его наращивание. С другой стороны, снижая уровень логистического сервиса, предприятие теряет позиции на рынке, что в свою очередь оборачивается экономическими потерями. Затраты на сервис и потери на рынке от его снижения — категории однокачественные. Добиться значения их суммарного минимума — значит найти оптимальный для данных условий уровень логистического сервиса.

По данной теме рекомендуется следующая самостоятельная работа:

- изучение рынка какого либо товара с целью анализа оказываемых на этом рынке логистических услуг. Например, анализ логистического сервиса на местном рынке металлопроката (по материалам рекламных изданий);
- самостоятельная разработка метода оценки уровня логистического сервиса для конкретной фирмы.

Практическая работа № 25

Тема: Изучение рынка конкретного товара с целью анализа оказываемых на этом рынке логистических услуг (по материалам рекламных изданий).

Вопросы для контроля знаний

1. Раскройте понятие логистического сервиса.
2. Назовите причины необходимости выработки стратегии фирмы в области логистического обслуживания потребителей,
3. Приведите последовательность действий, позволяющих сформулировать систему логистического сервиса.
4. Охарактеризуйте метод количественной оценки уровня логистического обслуживания.
5. Покажите зависимость экономических показателей деятельности предприятия от уровня оказываемого им логистического сервиса.
6. Перечислите качественные показатели уровня логистического обслуживания. Назовите наиболее значимые из них.

Материал следующего вопроса темы создает у студента представление о последовательности действий, позволяющей сформировать на фирме систему логистического сервиса:

- сегментация потребительского рынка;
- определение перечня наиболее значимых для покупателей услуг;
- ранжирование услуг, входящих в составленный перечень;
- определение стандартов услуг в разрезе отдельных сегментов рынка;
- оценка оказываемых услуг;
 - установление обратной связи с покупателями.

Принятие обоснованных решений в сфере деятельности по оказанию логистических услуг возможно лишь в том случае, если на предприятии разработаны количественные методы определения уровня логистического сервиса. Понятие «уровень логистического сервиса» и методы расчета этого показателя рассмотрены в третьем вопросе.

Повышая уровень логистического сервиса, предприятие несет определенные затраты, причем чем выше уровень сервиса, тем дороже обходится его наращивание. С другой

стороны, снижая уровень логистического сервиса, предприятие теряет позиции на рынке, что в свою очередь оборачивается экономическими потерями. Затраты на сервис и потери на рынке от его снижения — категории однокачественные. Добиться значения их суммарного минимума — значит найти оптимальный для данных условий уровень логистического сервиса.

По данной теме рекомендуется следующая самостоятельная работа:

— изучение рынка какого либо товара с целью анализа оказываемых на этом рынке логистических услуг. Например, анализ логистического сервиса на местном рынке металлопроката (по материалам рекламных изданий);

— самостоятельная разработка метода оценки уровня логистического сервиса для конкретной фирмы.

Практическая работа № 26

Итоговая контрольная работа по МДК 03.02 “Логистика сервисного обслуживания”

Инструкция:

- Внимательно прочитайте каждый вопрос.
- Ответы должны быть четкими, конкретными и обоснованными.
- Используйте свои знания, полученные в ходе изучения дисциплины, а также логическое мышление.
- Общее время выполнения: 90 минут.
- Максимальная оценка: 100 баллов.

I. Теоретическая часть (40 баллов)

1. **(10 баллов)** Дайте определение логистике сервисного обслуживания. Опишите ее основные цели и задачи. В чем ее отличие от логистики снабжения или производственной логистики?
2. **(10 баллов)** Перечислите и кратко опишите основные этапы жизненного цикла изделия с точки зрения логистики сервисного обслуживания. Приведите пример для конкретного продукта (например, автомобиля или бытового прибора).

3. **(10 баллов)** Опишите основные стратегии управления запасами в логистике сервисного обслуживания. В каких ситуациях целесообразно использовать каждую из стратегий? Приведите примеры.
4. **(10 баллов)** Какие факторы влияют на выбор каналов распределения запасных частей и оборудования в логистике сервисного обслуживания? Приведите примеры различных каналов распределения и опишите их преимущества и недостатки.

II. Практическая часть (60 баллов)

Кейс: «АвтоМастер» - Логистика сервисного обслуживания автомобилей.

Ситуация: Компания «АвтоМастер» владеет сетью сервисных центров по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей различных марок. Компания столкнулась со следующими проблемами:

- Длительное время ожидания запчастей клиентами.
- Высокий уровень затрат на хранение запасов.
- Недостаточная эффективность работы выездных бригад, осуществляющих ремонт на месте поломки автомобиля.
- Проблемы с утилизацией отработанных деталей и материалов (масла, фильтры, аккумуляторы).

Вопросы:

1. **(20 баллов)** Проанализируйте текущую логистическую систему компании «АвтоМастер». Определите основные «узкие места» и проблемы, которые приводят к указанным выше негативным последствиям. Используйте логистические принципы и подходы для анализа.
2. **(20 баллов)** Предложите конкретные мероприятия по оптимизации логистики сервисного обслуживания в компании «АвтоМастер» по следующим направлениям:
 - Управление запасами запчастей.
 - Организация работы выездных бригад.
 - Управление обратной логистикой (утилизация отходов). Опишите, какие преимущества даст каждое из предложенных мероприятий. Оцените возможные затраты на внедрение предложенных изменений.
3. **(20 баллов)** Компания «АвтоМастер» рассматривает возможность внедрения системы управления выездным сервисом (Field Service Management,

FSM). Опишите основные функциональные возможности такой системы. Какие конкретные преимущества получит компания «АвтоМастер» от внедрения FSM? Какие данные необходимо собирать и анализировать для эффективной работы FSM?

Критерии оценки:

- **Понимание теории:** Правильность и полнота изложения теоретических вопросов.
- **Аналитические навыки:** способность анализировать логистические системы и выявлять проблемы.
- **Практические навыки:** способность разрабатывать конкретные и эффективные решения для оптимизации логистики сервисного обслуживания.
- **Обоснованность предложений:** Четкое и логичное обоснование предложенных решений.
- **Грамотность:** Соблюдение правил русского языка и профессиональной терминологии.

Желаем удачи!

Практическая работа № 27

Тест

1) Что является объектом логистического сервиса?

А. Конкретные потребители материальных потоков; Б.

Быстрая доставка товара или услуги до клиента.

2) Кем может осуществляться логистическое сервисное обслуживание?

А. Только производителем;

Б. Производителем, а так же торгово-посреднической структурой и специализированными транспортно-экспедиторскими фирмами.

3) Какая характеристика подходит логистическому сервису?

А. Изменчивость качества;

Б. Невозможность накопления услуг; В. Все

варианты верны.

4) Что является прерогативой логистики в последние годы вместе с управлением материальными потоками?

А. Управление сервисными потоками;

Б. Управление производственными потоками.

5) Что является предметом логистического сервиса?

- А. Комплекс соответствующих услуг;
- Б. Перевозка груза от производителя к потребителю.

6) Услуга в общем понимании это..

- А. Доставка товара в нужное время и в полной сохранности; Б.
- Некоторое действие, которое приносит пользу.

7) Работа по предоставлению услуг называется..

- А. Клининг; Б.
- Сервис.

8) Под сервисом понимают?

- А. Система обслуживания, позволяющая покупателю, выбрать для себя оптимальный вариант приобретения или потребления изделия;
- Б. Система обслуживания ,позволяющая покупателю, выбрать товар или услугу по телефону.

9) Являются ли подготовка покупателя к безопасной эксплуатации при- обретаемой техники и оперативная поставка запасных частей одними из основных задач логистического сервиса?

- А. Только безопасная эксплуатация приобретаемой техники; Б.
- Только оперативная поставка запасных частей;
- В. Оба варианта верны.

10) Что является главным фактором ,определяющим успех предприя- тия в «сервисной» экономике?

- А. Способность понять системы предпочтений клиента;
- Б. Как можно лучше удовлетворять предпочтения клиента; В.
- Оба

варианта верны;

Г. Оба варианта неверны.

11) Можно ли разделить работы в области логистического обслуживания на группы?

А. Нет;

Б. Да.

12) Являются ли исполнение заказа и наличие товарных запасов на складе логистическими услугами?

А. Оба варианта не верны; Б. Оба

варианта верны;

В. Только исполнение заказа;

Г. Только наличие товарных запасов на складе.

13) Послепродажные услуги это..

А. Гарантийное обслуживание, обязательства по рассмотрению претензий покупателей, обмен;

Б. Обмен товара на новый если он оказался бракованным.

14) Что включает в себя сервис удовлетворения потребительского спроса?

А. Время, частоту, готовность, безотказность, ,качество поставок, метод за- каза;

Б. Время, частоту, готовность, безотказность, ,качество поставок; В.

Готовность, безотказность, ,качество поставок, метод заказа.

15) Какие бывают критерии характеризующие вид сервисного обслужи- вания?

А. Номенклатура и качество, качество, время, цена, надежность предоставления сервиса;

Б. Номенклатура и качество, качество, , надежность предоставления сервиса; В. Номенклатура и качество, качество, время, цена.

16) Сервис информационного обслуживания характеризуется ...

А. Совокупностью информации, предоставляемой потребителю о продукции и ее обслуживании, методов и принципов;

Б. Совокупностью информации, предоставляемой потребителю о продукции и ее обслуживании, методов и принципов, а так же технических средств, используемых для передачи информации;

В. Совокупностью информации, предоставляемой потребителю о продукции и ее обслуживании, методов и принципов, а так же технических средств, используемых для обработки и передачи информации.

17) Бывают ли в логистическом сервисе прямой и косвенный сервис?

А. Да ;

Б. Нет;

В. Только косвенный сервис; Г.

Только прямой сервис.

18) Где широко используется понятие «логистика сервисного отзыва»?

А. На Западе; Б. В

Европе; В. На

Востоке.

19) Логистика сервисного отзыва это..

А. Процесс координации логистических операций, необходимых для предоставления услуг наиболее эффективным по отношению к затратам и удовлетворению запросов потребителей способом;

Б. Процесс координации логистических операций, необходимых для предоставления услуг наиболее эффективным по отношению к затратам способом; В.

Процесс координации логистических операций, необходимых для предоставления услуг наиболее эффективным по отношению к удовлетворению запросов потребителей способом.

20) В каких сферах может быть реализован логистический сервис?

А. В сферах распределения; Б. В

сферах обращения;

В. В сферах распределения и обращения.

Задание 3. Решение задач Задача

Определите уровень логистического сервиса. Известно, что фактический объем оказываемого логистического сервиса составляет 5000 ед. при максимально возможном объеме оказания сервисных услуг в размере 7000 ед. Уровень сервисного обслуживания определяется по формуле:

$$У_{лс} = \Phi / M * 100\%, \quad (1)$$

где $У_{лс}$ – уровень оказываемого объема логистического сервиса; Φ – фактический объем оказываемых логистических услуг;

M – максимально возможный объем оказываемого логистического сервиса. Решение:

Исходя из условия задачи, фактический объем оказываемого логистического сервиса составляет 5000 ед., а максимально возможный объем оказания сервисных услуг – 7000 ед. Найдем уровень логистического сервиса:

$$У_{лс} = 5000 / 7000 * 100\% = 71,4\%$$

Задание 4. Эссе

1. Понятие сервисной логистики.
2. Принципы, задач и функции сервисной логистики.
3. Виды сервисных услуг

Тема 2. Классификация видов сервисного обслуживания в логистике

Задание

Задание 2. Тест 1

1. Логистика — это:

- а) наука, изучающая вопросы оптимизации материальных потоков; б) искусство перевозки грузов;
 - в) предпринимательская деятельность;
 - г) наука о планировании, контроле и управлении потоками; д.)
- все ответы верны.

2. Отличительное свойство логистической системы:

- а) наличие прочных связей между элементами;
- б) взаимодействие с внешней средой;
- в) наличие потоковых процессов; г) размер системы.

3. Что представляет собой материалопроводящая цепь:

- а) движение грузового автомобиля от поставщика до предприятия; б) движение готовой продукции до потребителя;

в) движение конвейерной линии;

г) путь, который проходит материальный поток при его движении от поставщика сырья до потребителя готовой продукции?

1. Основная цель закупочной логистики: а) поддержание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих изделий;

б) обеспечение производства материалами с максимально возможной экономической эффективностью;

в) соблюдение требований производства по качеству сырья и материалов.

4. Что лежит в основе системы управления запасами с фиксированным размером заказа:

а) равные партии поставок;

б) равные интервалы между поставками; в)

одинаковый уровень запасов?

5. В чем заключается основной принцип действия «толкающих» внутри- производственных логистических систем:

а) материальный поток поступает от одного производственного участка на другой по заявке последнего;

б) материальный поток поступает с одного участка на другой, как только он будет закончен обработкой первым участком;

в) материальный поток поступает от одного участка на другой по команде системы управления производством?

6. Какая группа факторов, влияющих на размер транспортного тарифа, является общей для всех видов транспорта:

а) грузоподъемность транспортного средства, расстояние перевозки, район пе-

ревозки;

б) расстояние перевозки, тип транспортного средства, объем груза; в) расстояние перевозки и масса груза?

1. Что является объектом логистического сервиса:

а) материальный поток;

б) материальные и связанные с ними информационные потоки; в) потребители материального потока?

7. Какими способами можно получить информацию о критических

точках логистической системы в ходе стратегического планирования:

а) сканированием и мониторингом среды; б)

прогнозированием и сканированием;

в) сканированием, мониторингом и прогнозированием; г)

только мониторингом?

8. Процесс структуризации целей предполагает:

а) «разложение» проблемной ситуации на подпроблемы; б)

декомпозицию общей цели на частные цели (подцели); в)

объединение частных целей в одну общую цель.

9. Виды логистического сервиса:

а) предпродажная подготовка;

б) только обслуживание в процессе продаж;

в) сервисное обслуживание проданного товара;

г) сервисное обслуживание в процессе продажи товара.

10. Логистическая цепь обеспечения – доведение материального потока:

а) от одной логистической системы до другой б) от

производителя до конкретного посредника в) от

одного посредника до другого.

1. Следует ли к физическому распределению относить такие логистические операции, как: погрузка, разгрузка, перевозка, экспедирование:

а) да;; б) нет.

2. Логистическое сервисное обслуживание решает задачи:

а) доставки материалов до потребителя

б) осуществления складских погрузочно-выгрузочных операций в) продажи товара на комиссионных началах.

11. Сервис в сфере информационных услуг включает:

а) информацию о новых видах товаров

б) доставку готовой продукции на склады промышленных предприятий в)

продажу товарно–материальных ценностей.

Задание 3. Решение кейса Кейс

№1.

Как выстраивать схемы доставки, когда заводы поставщиков разбросаны по Европе на далекие расстояния? При этом готовность к отгрузке часто подтверждается за день-два до того, как должна быть поставлена машина. Товар надо забирать из 4 мест загрузки во Франции и доставлять в Россию за 7 дней.

Задача: Организовать бесперебойную доставку пищевых компонентов из Европы в Российскую Федерацию, с загрузкой в нескольких удаленных регионах Франции, в кратчайшие сроки, с обеспечением максимальной вместимости в одно транспортное средство без превышения допустимых нагрузок на ось.

Условия:

1. Забирать товар нужно из 4 удаленных друг от друга мест загрузки заводы поставщика разбросаны по территории Франции.

2. В силу особенностей работы поставщиков, подтверждение о готовности

1. товара к отгрузке приходит за 2-3 дня.
2. Срок перевозки должен уложиться в 7 дней.
3. Упаковка и габариты паллет поставщика оптимизированы по объему под перевозку автопоездом автофургон с прицепом.
4. Упаковка поставщика не позволяет доставлять груз без нарушения целостности, при этом некоторые виды грузов не допускают разгерметизации упаковки. Найти перевозчиков, готовых в таких условиях забирать груз из 4 мест во Франции и доставлять в Россию за 7 дней, практически нереально.

Используемые заказчиком паллеты позволяют удобно загружать 22 тонны груза в автопоезд, но при этом создается превышение допустимых нагрузок на ось на территории РФ. В стандартном полуприцепе 22 тонны нормально распределяются на оси без превышения нагрузки, но длины грузового пространства недостаточно, чтобы вместить весь груз в упаковке отправителя.

Проработка и реализация схемы доставки

Этап 1. Доставка грузов из разных точек к месту консолидации несколькими перевозчиками.

Поскольку прямая схема доставки из Франции в РФ с загрузкой в 4 удаленных местах практически нереализуема из-за отсутствия готовых на такие условия перевозчиков, была разработана схема доставки с консолидацией груза на территории Польши. Груз свозится двумя перевозчиками из 4 мест Франции на польский склад.

Этап 2. Разработка схемы погрузки в стандартный полуприцеп.

Переупаковка груза.

Для решения этой задачи были разработаны варианты переупаковки товара на другие паллеты и новая схема загрузки в стандартный полуприцеп. За счет этой перетарки

и

перепаллетизации удалось вместить 22 тонны в стандартную фуру

Этап 3. Подготовка новой товаросопроводительной документации.

При переупаковке товара меняется количество паллет, их вес и количество единиц товара на паллете. Первоначальная товаросопроводительная документация становится не актуальной. Одновременно с переупаковкой и перегрузкой груза проводится оформление новой товаросопроводительной документации, приведение ее в полное соответствие с фактическим состоянием груза, что необходимо при пересечении границы ЕАЭС и таможенной очистке груза.

Этап 4. Загрузка машины и доставка в регион назначения.

Груз представляет собой груженные на паллеты мешки весом около 25 кг. Часть грузов не допускает нарушения герметичности упаковки. При плотной загрузке в транспортное средство во время перевозки на дальние расстояния мешки местами выступают за паллету и трутся друг о друга, иногда до разрыва упаковки.

Особенности товара были учтены при разработке новой схемы погрузки и крепления: использованы дополнительные крепежные конструкции, позволяющий безопасно грузить паллеты в два яруса, и пластиковые листы между паллетами для минимизации трения.

Результат разработки и использования логистической схемы

- организована быстрая и надежная доставка грузов из Франции в РФ за 6 дней в условиях 4 мест загрузки и подтверждения загрузки за 2-3 дня;
- нивелированы проблемы с дефицитом прямого транспорта на направлении;
- доставляется максимальное количество груза без превышения нагрузки на ось транспортного средства;

- повышена сохранность грузов в процессе доставки.

Задание 4. Ситуации.

Ознакомьтесь с участниками логистической деятельности и ответьте на вопросы.

Участники логистической деятельности.

1) ЗАО «Керамика».

ЗАО «Керамика» расположена на небольшом расстоянии к югу от Садового кольца г. Москвы. Производит керамическую продукцию, в основном керамическую облицовочную плитку. Кроме того, на предприятии производятся декоративные керамические изделия: кашпо, вазы.

2) ООО «Строитель».

ООО «Строитель» является поставщиком материалов для производства керамической облицовочной плитки для ЗАО «Керамика». Предприятие расположено в г. Орле около 350 км от г. Москвы.

3) ООО «Гончар».

ООО «Гончар» является основным дистрибьютером керамической продукции, производимой ЗАО «Керамика» 70 % реализации от всего объема выпуска.

4). Сеть магазинов розничной торговли «Стройматериалы» г. Москвы.

Осуществляют реализацию отечественных строительных материалов по всей территории г. Москвы (в том числе и керамической плитки). Основными поставщиками стройматериалов в магазины являются либо оптовики данной отрасли в том числе и компания ООО «Гончар», либо непосредственно производственные структуры со своих складов готовой продукции ЗАО «Керамика».

Вопросы:

- 1 Какими Вы видите границы логистической системы ЗАО «Керамика»? Какую парадигму логистики, на Ваш взгляд, целесообразнее всего в условиях современного гончарного производства положить в основу проектирования и управления обозначенной Вами логистической системы?
- 2 Какие цели логистической системы ЗАО «Керамика» в условиях сложившихся на рынке строительных материалов являются

первостепенными?

3 Решение каких задач логистики (локальных и глобальных) предположительно можно организовать внутри логистической системы ЗАО

«Керамика»?

4 Какие с Вашей точки зрения, МП наиболее важны для логистической

системы ЗАО «Керамика»? Сгруппируйте их согласно известным Вам классификационным признакам?

1 Какие основные функции логистической системы ЗАО «Керамика» можно выделить? Приведите примеры логистических операций, осуществляемых внутри каждой из выделенных функций?

2 Представьте, что Вы являетесь штатным логистом ЗАО «Керамика». Производственному предприятию необходимо внедрение срочных мер по модернизации сбытового процесса. Подумайте и определите, какие возможные пути решения этого вопроса в условиях, обозначенных выше Вы можете предложить.

Задание 3. Решение кейсов Кейс 1.

По правилам международных перевозок грузов, требующих наличия ветеринарных или фитосанитарных сертификатов, такие сертификаты выдаются соответствующими специалистами после осмотра и необходимой проверки загруженного в автомобиль товара. Что делать, когда график отгрузки продукции поставщиком и режим работы ветеринарной службы не совпадают?

Задача: Разработать оптимальную схему доставки кормов для домашних животных из ЕС в Российскую Федерацию.

Условия: Поставщик просит о равномерном графике подачи машин на загрузку в течение всех дней недели. График выдачи ветеринарных сертификатов у ветеринарной службы поставщика — всего 2 дня в неделю.

Ветслужба поставщика выписывает сертификаты только в четверг-пятницу, а подачу транспорта на загрузку поставщик просит распределять равномерно в течение недели. В этом случае загруженная в понедельник-вторник машина вынуждена простаивать в ожидании сертификата 3-4 дня.

Европейское законодательство не позволяет водителю находиться в машине более двух дней — затем он должен отдыхать в гостинице. Пребывание водителей в западных странах ЕС в ситуации вынужденного ожидания требует дополнительных затрат.

Разработка схемы доставки

Идея оптимизации схемы доставки выглядит следующим образом:

- 1) Загрузка автомобиля осуществляется в любой день, организуется положенный осмотр ветеринаром без выписки сертификатов. Машина следует к границе ЕАЭС (обычно, в Польшу), где становится на ожидание своих документов.
- 2) Водитель машины, которая грузится в день выписки сертификатов, забирает весь пакет документов, довозит до границы, раздает другим водителям их сертификаты, с которыми те продолжают движение к месту назначения.
- 3) При необходимости ускорения доставки, сертификаты доставляет курьер на легковой машине.

Данное решение было выгодно и для поставщика, и для водителей, поскольку концентрация большого количества машин в дни выписки сертификатов создавало очередь на загрузку. Часть машин могла не успеть загрузиться и получить сертификаты в день прибытия на склад поставщика.

В Польше требования в отношении условий труда и отдыха водителей пока менее жесткие, а если привлекать к перевозке польских водителей, то задача решается наилучшим образом: машины ставятся на стоянку, водители в ожидании сертификатов отдыхают дома.

Результат оптимизации логистической схемы

Благодаря найденным решениям по оптимизации процесса доставки заказчик получил следующие выгоды: сокращение стоимости доставки за счет снижения расходов на пребывание водителей в Западной Европе, ускорение доставки в случае возникновения такой потребности.

Задание 4. Тематика эссе

1. Формирование системы логистического сервиса: от стандарта услуг к индивидуализации пакета услуг.
2. Специфика управления качеством логистического сервиса на предприятиях с различными видами деятельности.

3. Концепция «ценности для клиента»: идеи, принципы, положения, роль логистики в ее приложении.

Кейс 1. Завод по производству кормов для домашних животных работает по оперативным планам: в зависимости от поступившего заказа изготавливаются корма по разной рецептуре. В таких условиях заранее рассчитать необходимый объем сырья на более-менее продолжительный период невозможно. Когда поступает заявка на производство определенного вида корма, расход жира может увеличиться в разы. При этом, производственное хранилище — небольшого объема, и без срочного пополнения запасов жира есть риск полной остановки производства.

Задача: Разработать логистическую схему и организовать бесперебойную доставку пищевого сырья жиров из Франции в Россию.

Условия:

1. Планирование и осуществление перевозки происходит за 5–7 дней в оперативном режиме.
2. Объем хранилища жиров на производстве ограничен.
3. Доставка может требоваться срочно.
4. Цистерна для перевозки жиров должна соответствовать жестким требованиям, и таких провозных возможностей на рынке не много.

Раскладка общей задачи на отдельные подзадачи

Подзадача 1. Обеспечение провозными емкостями требуемого качества.

Используемые в перевозке цистерны должны возить только пищевые жиры третьей категории, и никакие другие грузы. Постоянно искать свободные цистерны с такими ограничениями достаточно сложно. По договоренности с одним из партнеров-перевозчиков специально под потребности заказчика была приобретена цистерна, которая начала выполнять рейсы между поставщиками во Франции и производством в Подмоскowie. Примерно каждые две недели она

привозит на завод очередную партию жира. При необходимости доставка ускоряется.

Задание 4. Тематика эссе

1. Принципы, цели, функции и задачи обслуживания потребителей предоставления логистического сервиса.
2. Полный цикл заказа клиентов: особенности реализации в зависимости от вида деятельности предприятия.
3. Место логистического сервиса в логистической системе компании.

Кейс 1.

Перевозка фармацевтической продукции требует строгого соблюдения температурного режима. При организации доставки такого рода грузов из ближних регионов Европы поиск нужного транспорта обычно не вызывает затруднений. Но когда речь идет о доставке из дальних регионов Евросоюза, на таких маршрутах находить рефрижераторы всегда непросто, особенно в пиковый сезон. Задача: Перед майскими праздниками нужно срочно организовать до-

ставку фармацевтической продукции из «дальней» Франции в РФ.

Условия:

- товар требует строгого соблюдения температурного режима;
- на данном направлении отмечается устойчивый дефицит провозных возможностей, который особенно высок в пиковые сезоны;
- у заказчика часто возникает потребность в срочной доставке товара или сырья для производства.

Никто из перевозчиков не смог предложить заказчику прямой транспорт. Запросы специалистов экспедиционной компании по своей базе подрядчиков также не дали положительного результата: свободного транспорта для срочной загрузки на данном маршруте — нет.

Нужно найти решение сейчас и, желательно, на все последующие схожие обстоятельства.

Идея альтернативной схемы доставки

В ситуации отсутствия прямого автомобильного транспорта рефрижератора специалисты логистического провайдера разработали альтернативную схему доставки — с перегрузкой товара на территории ЕС. Такая схема доставки не входит в «стандартный набор» импортеров фармацевтической продукции из-

за риска нарушить температурный режим транспортировки. Необходимо обеспечить не только условия соблюдения температурного режима на всех этапах доставки, но и безупречный инструментальный контроль температуры с документальным подтверждением.

Реализация схемы доставки

Новая схема доставки состояла из следующих этапов:

Этап 1. Перевозка груза из Франции в Польшу к месту перегрузки. Местом перегрузки товара была выбрана Республика Польша, поскольку: а) на рынке достаточно провозных возможностей на направлениях Фран-

ция–Польша и Польша–Россия, чтобы организовать бесперебойную реализацию данной схемы;

б) в этой стране хорошо развита складская инфраструктура, благодаря чему есть возможность организовать перегрузку в условиях соблюдения температурного режима.

Этап 2. Перегрузка в другой транспорт в условиях соблюдения температурного режима.

Задача по соблюдению условий температурного режима при перегрузке решается следующим образом:

- к моменту прибытия первой машины к точке перегрузки, второй рефрижератор уже ожидает ее с включенной заранее системой поддержания требуемой температуры;
- обе машины заезжают в закрытое складское помещение с системой контроля температуры, где заранее установлен близкий к необходимому температурный режим;
- перегазуются сразу из машины в машину.

В практике работы экспедиторов нередко используется схема перегрузки, когда два рефрижератора съезжаются задними дверями, и 4-5 человек быстро перегружают груз из одной машины в другую. Но если при этом внешняя среда сильно отличается по температуре, есть риск, что вблизи открытых дверей температура может стать выше/ниже нормы.

При перегрузке в складском помещении с приближенными температурными условиями заметных изменений температуры в рефрижераторах не происходит. Это контролируется установленными в придверных зонах термодатчиками.

Этап 3. Доставка груза Заказчику.

Для прохождения таможенной очистки и выпуска товара в обращение необходимо документально подтвердить всю температурную историю товара, начиная с периода хранения у поставщика до доставки к месту назначения. Как при прямой доставке, так и при реализации альтернативной логистической схемы, заказчик получает товар с распечатками показаний датчиков температуры, подтверждающими непрерывность соблюдения температурного режима.

Результат разработки и использования логистической схемы

Реализация альтернативной схемы перевозки создала для компании-заказчика ряд новых возможностей и преимуществ:

- создана надежная система доставки фармацевтической продукции из дальних регионов Франции в Россию в условиях высокого дефицита провозных возможностей;
- отработана технология непрерывного соблюдения температурного режима при реализации логистической схемы с перегрузкой товара в пути;
- усилены конкурентные преимущества компании как надежного поставщика, способного осуществить быструю поставку фармацевтической продукции

из Европы на рынок ЕАЭС в любых условиях.

Практическая работа № 28

Ситуационные кейсы для решения самостоятельного каждого студента

- 1) В отделе проводится планерка со всеми сотрудниками, у одного из сотрудников в этот день выходной и он пришел на планерку в состоянии алкогольного опьянения. Ваши действия?
- 2) Сотрудник в свой входной отказывается приходить на общую планерку, аргументирует это тем, что у него выходной по графику и он не намерен тратить его на посещение рабочих планерок. Ваши действия?
- 3) Сотруднику назначено обучение, которое выпадает на его выходной, и он не подключился к нему, сказав, что планы у него поменялись. Ваши действия?
- 4) Сотрудник периодически приходит на работу после ночных гулянок, при этом запаха алкоголя от него нет, но его работоспособность в такие дни равна нулю, а в целом этот сотрудник отличный. Что делать в такой ситуации?
- 5) Сотрудники не проявляют инициативу в подготовки компании к маркетинговым мероприятиям (не желают предлагать идеи по оформлению фотозон, как, собственно, оформлять их) Вы со своей стороны рассказываете им о важности таких мероприятий, показываете своим примером как это интересно, но вот не хотят они. Как сделать так, чтобы они загорелись этой идеей?
- 6) Девушка приходит в магазин практически каждый день, краситься тестерами и при этом всегда просит помочь консультанта в выборе, консультант работает в среднем с ней по 40 мин, но девушка краситься и уходит ни у кого ничего не покупает. Стоит ли как-то пресечь девушку?
- 7) Ваш магазин находится в комплексе, и сотрудники комплекса повадились несколько раз в день пользоваться тестерами нишей парфюмерии. Как быть в такой ситуации?
- 8) Девушка зашла в магазин с ребенком, посадила его в телегу, он крутился и выпал из телеги, видимых травм нет, больше напугался от того и плачет. Мама сказала, что все в порядке и к нам претензий у нее нет. Ваши действия?

- 9) Женщина пришла в магазин и просит налить ей в ее флакон 10мл парфюмерии что бы она ей попользовалась и поняла подходит ей аромат или нет. Ваши действия?
- 10) Сотрудник пришел с температурой 38, говорит, что на больничный не пойдет. Помимо него в зале работают еще другие консультанты. Ваши действия?
- 11) На кассе покупатель отказывается тратить доступные ему бонусы в размере 2000, сегодня они у него сгорают. Кассир проявляет великодушие к следующему покупателю, после него и использует данные бонусы. Вы об этом узнаете, ваши действия?
- 12) За 30 минут до закрытия на кассе образовалась очередь из 3-х человек, при этом второй консультант не встает за кассу, а выбирает товары для своей покупки. Ваши действия?
- 13) Подростки приходят каждый вечер, красятся тестерами, в большом кол-ве выливают на себя тональный, портят тени. Ваши действия?
- 14) Стажер разговаривает по телефону на личные темы в торговом зале. Ваши действия?
- 15) Сотрудник отказывается слушать тренинги и говорит, что он, итак, все знает. Ваши действия?
- 16) Сотрудник не поменял в зоне своей ответственности ценник на товар и при оплате, покупатель просит пробить по цене, которая указана на ценнике. Сотрудник докладывает в кассу разницу со своих денег. Вы об этом узнаете, Ваши действия?
- 17) Консультант приходит после обеда, и Вы чувствуете очень сильный запах сигарет. При этом вы очень хорошо общаетесь и знаете, что на данный момент у сотрудника проблемы в семье. Ваши действия?
- 18) При сборе ИЗ один консультант всегда забывает вносить марку на соответствующую продукцию. Ваши действия?
- 19) Консультант залез на стеллаж игнорируя правил безопасности, т.к. спешил достать товар и упал, ударился головой. Видимых травм нет и говорит, что удар был не сильный. Ваши действия?
- 20) За прилегающей территорией к магазину ухаживает Управляющая компания. Вы несколько дней подряд замечаете, что дворник плохо убирает и возле входа в магазин грязно. Ваши действия?
- 21) Вы видите, что на входе и возле кассы валяются куски грязи, т.к. был утром дождь и покупатели натоптали. Консультанты при этом не подметают и говорят, что устраивались сюда не уборщицами. Ваши действия?
- 22) Вы берете человека на стажировку и через месяц замечаете, что

она начинает вносить хаос в коллектив. Постоянно говорит, как все плохо, обсуждает коллег, говорит какая у нее унылая и грустная жизнь, тем самым портит настроение другим. Ваши действия?

- 23) Старшая по дому, в котором располагается магазин, требует чтобы дворник убирал дополнительную территорию, помимо своей (которая относится к магазину), аргументируя тем, что другим дворникам много убирать и наши окна магазина выходят и на ту территорию.
- 24) Сотрудник был замечен с телефоном в торговом зале (пользовался в личных целях) за что получил замечание, в дальнейшем его это не остановило. И вот ситуация повторилась, при этом сотрудник отрицает что пользовался в личных целях и искренне не понимает, что от него хотят.
- 25) Исполняющий обязанности ст. конс. систематически допускает одну и ту же ошибку при заполнении отчетов в логистике и 1с при закрытии магазина. Твои действия.
- 26) Покупатель упал на крыльце, повредил ногу и порвал джинсы. Что делать?
- 27) Обращается покупатель к старшему консультанту, жалоба на кассира, не упаковала в пакет товар, цена на чеке не соответствует витрине. Действие?
- 28) У консультанта систематически на зоне ответственности появляется товар с истекшим сроком годности. Что делать?
- 29) Покупатель в неадекватном состоянии, ругается с консультантом. Ваши действия?
- 30) Покупатель уронил шампунь, разбился, испортил сапоги? Что будем делать?
- 31) В магазине душно, покупатель потерял сознание. Что делаем?
- 32) Администратор комплекса пришла и говорит, что вы закрываетесь. Ваши действия?
- 33) Сосулька упала на вашей придомовой территории и задела мимо проходящего человека. Что делать?
- 34) Обратился покупатель, она приобрела сертификат на подарок начальнику от коллектива и не может его найти, потеряла. Как поступить в этом случае?
- 35) Покупатель на кассе просит посмотреть сколько у неё начислено бонусов, она в другом магазине приобрела товар 1 числа, на нем висела навигация "Кешбэк 100%." На самом деле акция

закончилась и сотрудники забыли убрать навигацию. На карте бонусов не оказалось. Как вы поступите?

- 36) В магазине проходит акция, которую важно проговаривать в зале и на кассе. Вы говорите консультантам о важности проговаривания акции, но на кассе слышите, что акцию не проговаривают. Вы говорите об этом консультанту, но во второй раз ситуация не меняется, а на ваше замечание консультант огрызается, тк он не любит, чтобы ему делали замечания. Что делать?

Практическая работа № 29

Тема : Практическая работа: Формирование и Оценка Системы NPS и KPI (Внутренняя и Внешняя)

Цель работы:

- Понимание принципов работы с системами NPS (Net Promoter Score) и KPI (Key Performance Indicators).
- Разработка и адаптация системы NPS и KPI для оценки как внутренней (отношение к работе, удовлетворенность сотрудников), так и внешней (удовлетворенность клиентов/обучающихся) деятельности.
- Оценка эффективности предложенной системы.

Задание:

Представьте, что вы работаете в образовательном учреждении (колледж, техникум, вуз, школа и т.д.). Вам необходимо разработать систему оценки качества работы и лояльности на основе NPS и KPI.

Шаг 1: Определение Целей и Объектов Оценки

1. **Выберите объект оценки:** Определите, для какого объекта (например, конкретная программа обучения, факультет, отдел, образовательное учреждение в целом) вы будете разрабатывать систему NPS и KPI.

2. **Определите цели оценки:** Какие аспекты деятельности вы хотите оценить? Примеры:
- Удовлетворенность студентов/обучающихся.
 - Лояльность студентов/обучающихся (желание рекомендовать учебное заведение).
 - Качество образовательного процесса (преподавание, учебные материалы, инфраструктура).
 - Удовлетворенность преподавателей (условия труда, возможности для развития).
 - Эффективность работы отделов (например, приемной комиссии, учебного отдела).
 - Общая эффективность образовательного учреждения.

Шаг 2: Разработка NPS (Net Promoter Score) для Внутренней и Внешней Оценки

1. **Разработка вопросов NPS:** Создайте один базовый вопрос NPS для каждой целевой аудитории:
- **Внешний NPS (для студентов/обучающихся):** “Насколько вероятно, что вы порекомендуете [Название вашего учебного заведения/программы] своим друзьям или коллегам?” (Шкала от 0 до 10, где 0 - “совсем не вероятно”, а 10 - “очень вероятно”).
 - **Внутренний NPS (для преподавателей/сотрудников):** “Насколько вероятно, что вы порекомендуете [Название вашего учебного заведения] своим друзьям или знакомым в качестве места работы?” (Шкала от 0 до 10, где 0 - “совсем не вероятно”, а 10 - “очень вероятно”).
2. **Определение категорий респондентов:** Разделите респондентов на три категории на основе их ответов:

- **Промоутеры (9-10 баллов):** Лояльные и вовлеченные, будут рекомендовать.
 - **Пассивные (7-8 баллов):** Удовлетворены, но не восторжены, могут уйти.
 - **Критики (0-6 баллов):** Недовольны и могут навредить репутации.
3. **Расчет NPS:** Рассчитайте NPS по формуле: $NPS = \% \text{ Промоутеров} - \% \text{ Критиков}$
- NPS может варьироваться от -100 до +100. Высокий показатель (от +50 и выше) считается хорошим.
4. **Дополнительные вопросы (для внешней оценки):** Для понимания причин оценок, добавьте к опросу дополнительные вопросы (открытые вопросы):
- “Что является главной причиной вашей оценки?”
 - “Что мы можем сделать, чтобы улучшить вашу оценку?”
5. **Дополнительные вопросы (для внутренней оценки):** Для понимания причин оценок, добавьте к опросу дополнительные вопросы (открытые вопросы):
- “Что вам больше всего нравится в работе в [Название вашего учебного заведения]?”
 - “Что мы можем сделать, чтобы улучшить вашу работу?”

Шаг 3: Разработка KPI (Key Performance Indicators) для Внутренней и Внешней Оценки

1. **Определение областей KPI:** Определите ключевые области, которые влияют на достижение целей, поставленных на Шаге 1.
- Примеры:
- **Внешние KPI (для студентов/обучающихся):**
 - Уровень удовлетворенности качеством обучения.

- Уровень трудоустройства выпускников.
- Количество выпускников, рекомендующих учебное заведение.
- Показатели успеваемости (средний балл, количество отличников).
- Количество поступивших абитуриентов.
- Уровень оттока студентов.
- Количество жалоб и обращений.
- **Внутренние КРІ (для преподавателей/сотрудников):**
 - Уровень удовлетворенности условиями труда.
 - Уровень участия в программах повышения квалификации.
 - Количество публикаций и научных работ.
 - Уровень текучести кадров.
 - Количество реализованных методических разработок.
 - Количество преподавателей, прошедших аттестацию.

2. Формулировка КРІ: Сформулируйте конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени (SMART) КРІ для каждой области. Примеры:

- **КРІ:** Уровень удовлетворенности студентов качеством преподавания (внешний).
 - **Измерение:** Средний балл по опросам удовлетворенности студентов (например, по пятибалльной шкале).
 - **Цель:** Достичь среднего балла 4,5 к концу учебного года.
 - **Срок:** Конец учебного года.

- **KPI:** Уровень участия преподавателей в программах повышения квалификации (внутренний).
 - **Измерение:** Процент преподавателей, прошедших повышение квалификации за учебный год.
 - **Цель:** 80% преподавателей прошли повышение квалификации в течение года.
 - **Срок:** Конец учебного года.
- 3. **Установление целевых значений:** для каждого KPI установите целевые значения, которые будут отражать успешность работы. Определите базовый уровень (текущий показатель) и желаемый уровень (цель).
- 4. **Определение методов сбора данных:** определите, как вы будете собирать данные для измерения KPI (опросы, анализ отчетности, статистика, наблюдения).
- 5. **Определение ответственных:** назначьте ответственных за сбор данных и мониторинг KPI (например, учебный отдел, отдел кадров, кураторы групп).

Шаг 4: Разработка Плана Действий и Оценка Системы

1. **Разработка плана действий:** на основе результатов опросов NPS и анализа KPI разработайте конкретный план действий по улучшению работы. Примеры:
 - Если NPS низкий, проведите дополнительные опросы, чтобы выяснить причины недовольства.
 - Если KPI по трудоустройству выпускников низкий, пересмотрите учебные программы и усильте работу с работодателями.
 - Если KPI по удовлетворённости преподавателей низкий, улучшите условия труда и возможности для развития.

2. **Оценка эффективности системы:** Оцените эффективность разработанной системы после ее внедрения:
- **Сбор данных:** регулярно (например, ежеквартально или раз в полгода) проводите опросы NPS и собирайте данные по KPI.
 - **Анализ:** анализируйте полученные данные, выявляйте тенденции и проблемные области.
 - **Оценка результатов:** Сравните фактические результаты с целевыми значениями.
 - **Внесение корректировок:** при необходимости корректируйте систему NPS и KPI, план действий и методы сбора данных.

Шаг 5: Представление Результатов

Подготовьте отчет, который должен включать:

- **Описание объекта оценки и целей работы.**
- **Разработанные вопросы NPS для внутренней и внешней оценки.**
- **Формулы расчета NPS.**
- **Сформулированные KPI для внутренней и внешней оценки.**
- **Таблицу с KPI, их измерениями, целевыми значениями, ответственными лицами и методами сбора данных.**
- **План действий по улучшению работы (на основе предложенной системы).**
- **Предложения по оценке эффективности предложенной системы.**

Рекомендации:

- **Учитывайте специфику вашего учебного заведения:** адаптируйте систему NPS и KPI к конкретным условиям и потребностям.

- **Вовлекайте заинтересованные стороны:** при разработке системы привлекайте студентов, преподавателей и сотрудников.
- **Будьте готовы к изменениям:** система NPS и KPI должна быть гибкой и адаптируемой к меняющимся условиям.
- **Используйте визуализацию данных:** представляйте результаты в наглядном формате (графики, диаграммы), чтобы упростить анализ и понимание.
- **Автоматизируйте процессы:** используйте онлайн-инструменты и системы для проведения опросов, сбора и анализа данных.

Удачи в работе!

Список литературы

1. Косарева А.Н., Васильев В.Л. ЛОГИСТИКА СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ // Экономика и социум. 2015. №3-1 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-servisnogo-obslyzhivaniya> (14.12.2024).
2. Тесовский А. Ю. Цель, сущность и структура логистики сервисных услуг // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». 2007. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsel-suschnost-i-struktura-logistiki-servisnyh-uslug> (14.02.2025).
3. Бондаренко В.А., Гузенко Н.В. Логистический сервис: теоретические аспекты ориентации на потребителя // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2015. №1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskiy-servis-teoreticheskie-aspekty-orientatsii-na-potrebitelya> (13.02.2025).
4. Быков В.В., Тесовский А.Ю. Логистика в системе технического сервиса // Труды Международного симпозиума «Надежность и качество». 2006. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-v-sisteme-tehnicheskogo-servisa> (14.12.2024).
5. Левина Алена Борисовна, Якунина Юлия Сергеевна Разработка модели управления процессами сервисной логистики // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-modeli-upravleniya-protsessami-servisnoy-logistiki> (09.02.2025).
6. Архипов Анатолий Евгеньевич, Ляшенко Сергей Владимирович ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ: СОДЕРЖАНИЕ, ТРЕНДЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Морская техника и технология. 2022.

№1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskaya-kontsepsiya-soderzhanie-trendy-effektivnost> (18.12.2024).

7. Проценко О.Д., Новиков Д.Т., Казарновский А.С. Эволюция концепций логистики // Российское предпринимательство. 2003. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontseptsiy-logistiki> (22.02.2025).

8. Какалиева А. , Керими К. ОСНОВНАЯ СТРУКТУРА КОНЦЕПЦИИ ЛОГИСТИКИ И ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА КОНЦЕПЦИИ // Вестник науки. 2024. №3 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnaya-struktura-kontseptsii-logistiki-i-osnovnye-pravila-kontseptsii> (11.12.2024).

9. Шамис В.А., Власенко О.В. Теоретическое рассмотрение концепций в логистике // Сибирский торгово-экономический журнал. 2016. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-rassmotrenie-kontseptsiy-v-logistike> (16.12.2024).

10. Трегубов Владимир Николаевич Логистические концепции как методологическая основа синхронизации в логистических системах // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2011. №66. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskie-kontseptsii-kak-metodologicheskaya-osnova-sinhronizatsii-v-logisticheskikh-sistemah> (29.01.2025).

11. Уразаев Д.А., Баландин В.А., Борисова О.В. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ЛОГИСТИКИ И ТРАНСПОРТИРОВКИ // Инновационная наука. 2023. №5-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-protssessa-logistiki-i-transportirovki> (13.12.2024).

12. Сытько Артем Васильевич АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ // Вестник магистратуры. 2019. №6-4 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-biznes-protssesov-transportnoy-logistiki> (14.12.2024).

13. Аскеров Талех Камран О., Алиева Айгюн Джанлар К. ПРИМЕНЕНИЕ РОБОТИЗИРОВАННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЛОГИСТИКЕ // Endless light in science. 2023. №октябрь. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-robotizirovannoy-avtomatizatsii-biznes-protsessov-v-logistike> (13.12.2024).

14. Тынченко В.В., Ломовцев В.П., Милтон Н.А. Автоматизация процессов транспортной логистики предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-protsessov-transportnoy-logistiki-predpriyatiya> (14.12.2024).

15. Родионова В.Н., Пивоваров К.О. Автоматизация логистики или трудности выбора оптимального решения для управления складом // ЭКОНОМИНФО. 2017. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-logistiki-ili-trudnosti-vybora-optimalnogo-resheniya-dlya-upravleniya-skladom> (11.12.2024).

16. Тюрин Алексей Юрьевич Планирование транспортно-логистических операций на оперативном уровне принятия решения // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2017. №2 (120). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-transportno-logisticheskikh-operatsiy-na-operativnom-urovne-prinyatiya-resheniya> (22.02.2025).

17. Дурдыгылыджова А., Кероглыев Я., Непесова О. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ // Инновационная наука. 2024. №10-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-logisticheskikh-uslug> (22.02.2025).

18. Федотенков Д.Г. Стратегическое планирование в логистическом менеджменте // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-v-logisticheskom-menedzhmente> (21.02.2025).

19. Гаспарян А.А., Потеряхин А.В. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ // Форум молодых ученых. 2018. №12-2 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognozirovanie-i-planirovanie-logisticheskoy-deyatelnosti-predpriyatiya> (26.12.2024).

20. Баширзаде Р.Р., Глушкова Ю.О., Пахомова А.В. Формирование процесса планирования транспортировки в логистической системе // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-protssessa-planirovaniya-transportirovki-v-logisticheskoy-sisteme> (26.12.2024).

21. Кондратов С.А. МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ // Экономика и социум. 2019. №7 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-logisticheskoy-infrastruktury> (10.12.2024).

22. Иванова Любовь Николаевна , Иванов Сергей Евгеньевич Методы оптимизации и алгоритм маршрутизации в транспортной логистике // Экономика. Право. Инновации. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-i-algoritm-marshrutizatsii-v-transportnoy-logistike> (11.01.2025).

23. Атдаева Бахар, Акаммамедов Ровшен, Абдылова Гунча, Бахрамов Байхан МЕТОД АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ В ЛОГИСТИКЕ // CETERIS PARIBUS. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-analiza-i-optimizatsii-v-logistike> (18.12.2024).

24. Малышев А.Е. АНАЛИЗ МЕТОДОВ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ КОМПАНИИ // Вестник науки. 2024. №3 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz>

metodov-optimizatsii-upravleniya-logisticheskoy-sistemoy-kompanii
(10.12.2024).

25. Какаджанова Д., Какаджанова Д., Рахмедова А. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ: МОДЕЛИ, МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ // Символ науки. 2025. №1-1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-optimizatsii-logisticheskikh-protsessov-modeli-metody-i-tehnologii>
(28.01.2025).

26. Рзаев Мирза Ага-Рза Оглы ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИИ: МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ // Наука, техника и образование. 2022. №3 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-logisticheskogo-protsess-a-na-predpriyatii-metody-analiza-i-otsenka-tekushey-situatsii> (14.12.2024).

27. Шестаков Алексей Владимирович, Зуенко Александр Анатольевич ЗАДАЧИ ЛОГИСТИКИ: КЛАССИФИКАЦИЯ И МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ // Труды Кольского научного центра РАН. Серия: Технические науки. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-logistiki-klassifikatsiya-i-metody-resheniya> (22.02.2025).

28. Гукова Е.А. ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ // Экономика и социум. 2017. №7 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskie-osnovy-organizatsii-logistiki-na-predpriyatii> (22.02.2025).

29. Бежанова Елена Хусиновна, Темирова Лилия Гумаровна, Шхагошев Рустам Валентинович ПРОГРАММНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmная-realizatsiya-logisticheskoy-zadachi-tovarovdizheniya> (14.02.2025).

30. Толстиков А.Н. Планирование грузовых автомобильных перевозок с использованием принципов логистики // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. 2013. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-gruzovyh-avtomobilnyh-perevozok-s-ispolzovaniem-printsipov-logistiki> (12.01.2025).

31. Кыштообаева Чолпон Асанкуловна МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ // Endless light in science. 2024. №2 май. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-rekomendatsii-po-organizatsii-samostoyatelnoy-raboty-studentov> (26.01.2025).

32. Бенгина Т.А., Лиманова Л.В. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки. 2022. №87. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-obespechenie-samostoyatelnoy-raboty-studentov> (15.02.2025).

33. Игумнова Ольга Викторовна Теоретические проблемы разработки методических рекомендаций по организации самостоятельной работы обучающихся // Теория и практика социогуманитарных наук. 2019. №3 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-problemy-razrabotki-metodicheskikh-rekomendatsiy-po-organizatsii-samostoyatelnoy-raboty-obuchayuschih-sya> (09.12.2024).

34. Сайтова Наталья Алексеевна, Пестова Елена Васильевна, Худинша Елена Анатольевна Методические сопровождение самостоятельной работы обучающихся // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2018. №1 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-soprovozhdenie-samostoyatelnoy-raboty-obuchayuschih-sya> (22.02.2025).

35. Власова Елена Александровна, Красновский Евгений Ефимович
Методические рекомендации к проведению аудиторной контролируемой
самостоятельной работы студентов // Инженерный журнал: наука и
инновации. 2013. №4 (16). URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-rekomendatsii-k-provedeniyu-auditornoy-kontroliruemoy-samostoyatelnoy-raboty-studentov> (22.02.2025).

36. Плетнев Дмитрий Александрович, Наумова Ксения Андреевна
Корпорация «к&б» — кейс успеха необычной «Газели» // Вестник
Челябинского государственного университета. 2019. №11 (433). URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/korporatsiya-k-b-keys-uspeha-neobychnoy-gazeli> (10.12.2024).

37. Пулатов Муродхон Мусохон Угли ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
В ЛОГИСТИКЕ: ПРЕОБРАЗОВАНИЕ СФЕРЫ И ВОЗДЕЙСТВИЕ НА
ЭФФЕКТИВНОСТЬ // Raqamli iqtisodiyot (Цифровая экономика). 2023.
№4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-tehnologii-v-logistike-preobrazovanie-sfery-i-vozdeystvie-na-effektivnost> (10.12.2024).

38. Язгельдиев Ш. , Абаев Т., Гурбанмырадов Б. АНАЛИТИКА
БОЛЬШИХ ДАННЫХ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПОЧКАМИ ПОСТАВОК:
ПРИМЕРЫ УСПЕШНЫХ КЕЙСОВ // Вестник науки. 2024. №11 (80).
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analitika-bolshih-dannyh-v-upravlenii-tsepochkami-postavok-primery-uspeshnyh-keysov> (10.12.2024).

39. Даниленко Марина Ивановна, Коркачева Оксана Владимировна
ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В
СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС-
КУЗБАСС») // Экономика, предпринимательство и право. 2019. №4. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontseptsii-berezhlivogo-proizvodstva-v-skladskoy-logistike-na-primere-ooo-vostok-servis-kuzbass>
(14.12.2024).

40. Левченко Н.В. КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ ЗАПАДА // Инновации и инвестиции. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-strategiya-mezhdunarodnoy-logisticheskoy-kompanii-v-usloviyah-sanktsiy-zapada> (11.12.2024).

41. Кошурникова Т.А. СОВРЕМЕННАЯ ЛОГИСТИКА: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. №27. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-logistika-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya> (12.12.2024).

42. Абидов Магомед Хабибович, Исмаилова Фатима Нурудиновна ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-logistiki-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (14.12.2024).

43. Ташбаев Ы.Э. Тенденции и перспективы Российской логистики // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. 2007. №8 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-perspektivy-rossiyskoy-logistiki> (11.12.2024).

44. Старкова Надежда Олеговна, Успенский Антон Викторович Проблемы и перспективы современной российской логистики // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2014. №38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-sovremennoy-rossiyskoy-logistiki> (11.12.2024).

45. Борисов Е.А., Теплов А.В., Аксёнов К.В. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ БУДУЩЕГО // Теория и практика современной науки. 2018. №6 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-transportnoy-logistiki-buduschego> (09.12.2024).

46. Скоробогатова Т.Н. Образовательная логистика: сущность и место в сервисной логистике // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2010. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatel'naya-logistika-suschnost-i-mesto-v-servisnoy-logistike> (19.01.2025).

47. Логистика образование: как развивать новые технологии... [Электронный ресурс] // logists.by - Режим доступа: <https://logists.by/blog/logistika-v-obrazovanii-kak-organizovat-effektivnoe-upravlenie-obrazovatelnyim-protsessom>, свободный. - Загл. с экрана

48. Логистика образования: основные принципы и инструменты [Электронный ресурс] // logistics.by - Режим доступа: <https://logistics.by/blog/kak-logistika-v-obrazovanii-pomogaet-studentam-dostich-uspeha-v-sovremennom-mire>, свободный. - Загл. с экрана

49. БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА [Электронный ресурс] // dspace.tltsu.ru - Режим доступа: https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/630/1/восканян.а.р._менб_1201.pdf, свободный. - Загл. с экрана

50. О принципах построения логистической системы... [Электронный ресурс] // fundamental-research.ru - Режим доступа: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39762>, свободный. - Загл. с экрана

51. Оптимизация логистических систем компании [Электронный ресурс] // pimsolutions.ru - Режим доступа: <https://pimsolutions.ru/stati/dostavka-dlya-internet-magazinov/optimizaciya-logistiki.html>, свободный. - Загл. с экрана

52. Оптимизация логистической системы: все, что нужно знать [Электронный ресурс] // logists.by - Режим доступа: <https://logists.by/blog/optimizatsiya-logisticheskoy-sistemy-klyuchevye>

strategii-i-tehnologii-dlya-povysheniya-effektivnosti-i-snizheniya-zatrat,
свободный. - Загл. с экрана

53. Министерство образования и науки Удмуртской Республики
[Электронный ресурс] // ciur.ru - Режим доступа:
https://ciur.ru/sptk/3802033/метод_указания_мдк_03.02.pdf, свободный. -
Загл. с экрана

54. Оптимизация логистики: советы и лучшие практики
[Электронный ресурс] // logistics.by - Режим доступа:
<https://logistics.by/blog/kak-povysit-effektivnost-i-uluchshit-rezultaty-v-logistike-10-proverennyh-strategij>, свободный. - Загл. с экрана

55. Оптимизация логистики: практические советы [Электронный
ресурс] // gt-logistics.ru - Режим доступа: <https://gt-logistics.ru/blog/optimizaciya-logistiki-prakticheskie-sovety/>, свободный. -
Загл. с экрана

56. Параметры и характеристика логистического обслуживания
[Электронный ресурс] // studfile.net - Режим доступа:
<https://studfile.net/preview/9735706/page:22/>, свободный. - Загл. с экрана

57. Система логистического сервиса [Электронный ресурс] //
spravochnick.ru - Режим доступа:
https://spravochnick.ru/logistika/logistika_raspredeleniya_i_sbyta/sistema_logisticheskogo_servisa/, свободный. - Загл. с экрана

58. Параметры логистического сервиса | Студент-Сервис
[Электронный ресурс] // student-servis.ru - Режим доступа: <https://student-servis.ru/spravochnik/parametry-logisticheskogo-servisa/>, свободный. - Загл. с
экрана

59. Параметры логистического сервиса, оцениваемые...
[Электронный ресурс] // bstudy.net - Режим доступа:
https://bstudy.net/747586/ekonomika/parametry_logisticheskogo_servisa_otsenivayemye_potrebitelem, свободный. - Загл. с экрана

60. Логистический [Электронный ресурс] // lms2.sseu.ru - Режим доступа:

https://lms2.sseu.ru/pluginfile.php/310747/mod_resource/content/2/лекция7.pdf, свободный. - Загл. с экрана

61. Методические указания Логистика складирования Почко Е.О [Электронный ресурс] // rep.bstu.by - Режим доступа: https://rep.bstu.by/bitstream/handle/data/15288/методические_указания_логистика_складирования_почко_е.о.pdf?sequence=1&isallowed=y, свободный. - Загл. с экрана

62. Методические указания для практических занятий... [Электронный ресурс] // infourok.ru - Режим доступа: <https://infourok.ru/metodicheskie-ukazaniya-dlya-prakticheskikh-zanyatij-po-discipline-logistika-4026621.html>, свободный. - Загл. с экрана

63. Методические указания по практическим занятиям... [Электронный ресурс] // swsu.ru - Режим доступа: [https://swsu.ru/sveden/files/mu_pz_logistika\(2\).pdf](https://swsu.ru/sveden/files/mu_pz_logistika(2).pdf), свободный. - Загл. с экрана

64. Методические указания содержат задания к практическим... [Электронный ресурс] // sveden.ncfu.ru - Режим доступа: https://sveden.ncfu.ru/sveden/files/rie/49_metod_liu_2023.pdf, свободный. - Загл. с экрана

65. Сборник практических работ по дисциплине "основы логистики" [Электронный ресурс] // nsportal.ru - Режим доступа: <https://nsportal.ru/nprospo/ekonomika-i-upravlenie/library/2021/10/24/sbornik-prakticheskikh-rabot-po-discipline-osnovy>, свободный. - Загл. с экрана

66. Логистика: сборник задач с решениями : практикум [Электронный ресурс] // e-univers.ru - Режим доступа: <https://e-univers.ru/upload/iblock/857/3ft119102z0otek4nzqyr2f5534unu3e.pdf>, свободный. - Загл. с экрана

67. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации [Электронный ресурс] // cchgeu.ru - Режим доступа: <https://cchgeu.ru/upload/iblock/7e6/s1a3us6fhs8c13322zeu4cy6bikr7sy8/logisticheskiy-servis-mu-pz-sr.pdf>, свободный. - Загл. с экрана

68. Фонд оценочных средств [Электронный ресурс] // dgunh.ru - Режим доступа: <https://dgunh.ru/wp-content/uploads/2024/03/logistika-servisnogo-obslyzhivaniya.pdf>, свободный. - Загл. с экрана

69. Практикум по логистике [Электронный ресурс] // portal.tpu.ru - Режим доступа: <https://portal.tpu.ru/shared/v/vem/ucheba/tab/praktikum.pdf>, свободный. - Загл. с экрана

70. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА [Электронный ресурс] // kolkras.ru - Режим доступа: https://kolkras.ru/wp-content/uploads/2023/12/пз_пм.04_л_2022-1.pdf, свободный. - Загл. с экрана

71. МДК 04.01 Оценка эффективности работы логистических систем и [Электронный ресурс] // techn.sstu.ru - Режим доступа: http://techn.sstu.ru/documentation/spo/student/мдк_04.01.pdf, свободный. - Загл. с экрана

72. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по выполнению практических... [Электронный ресурс] // infourok.ru - Режим доступа: <https://infourok.ru/metodicheskie-rekomendacii-po-vypolneniyu-prakticheskikh-rabot-po-discipline-op-06-logistika-specialnost-38-02-04-kommerciya-po-o-6181219.html>, свободный. - Загл. с экрана

73. Практикум по логистике [Электронный ресурс] // edu.study.tusur.ru - Режим доступа: <https://edu.study.tusur.ru/publications/6568/download>, свободный. - Загл. с экрана

74. Фонд оценочных средств по дисциплине [Электронный ресурс] // xn--jladgve.site - Режим доступа: <https://xn-->

j1adgve.site/media/sub/2894/documents/фос_оп.06_jrfaqov.pdf, свободный. - Загл. с экрана

75. Роль методических материалов в успехе обучения...
[Электронный ресурс] // status-kurs.ru - Режим доступа: <https://status-kurs.ru/articles/rol-metodicheskikh-materialov-v-uspehe-obucheniya.html>, свободный. - Загл. с экрана

76. Методическая продукция в современном образовательном...
[Электронный ресурс] // nsportal.ru - Режим доступа: <https://nsportal.ru/nprospo/kultura-i-iskusstvo/library/2021/02/08/metodicheskaya-produktsiya-v-sovremennom>, свободный. - Загл. с экрана

77. Роль учебно-методического комплекса в обеспечении качества...
[Электронный ресурс] // moluch.ru - Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/145/6767/>, свободный. - Загл. с экрана

78. Существенная роль методических материалов для школьных...
[Электронный ресурс] // vulkania.ru - Режим доступа: <http://vulkania.ru/interesnyie-fakty/2/sushhestvennaya-rol-metodicheskikh-materialov-dlya-shkolnyh-uchitelej.html>, свободный. - Загл. с экрана

79. Методический материал. Методические материалы...
[Электронный ресурс] // infourok.ru - Режим доступа: <https://infourok.ru/metodicheskiy-material-metodicheskie-materiali-kak-produktivniy-rezultat-pedagogicheskoy-deyatelnosti-2946216.html>, свободный. - Загл. с экрана