Для студентов группы ЛГ -21 следует в целях самостоятельной подготовки к практическому занятию №3 «Анализ затрат на производство и реализацию продукции» повторить материал лекции №7»Анализ затрат на производство и реализацию продукции» и письменно составить ответы на следующие вопросы:

1.Дать определение понятию «ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ».

2.Составить перечень затрат на производство продукции.

3.Составить перечень издержек на реализацию продукции.

**Лекция 8 Механизм оптимизации внутрипроизводственных издержек логистической системы**

1.Проведение детальной инвентаризации всех издержек с целью выявления лишних затрат

2.Анализ расходов не только в общем объеме, а и с учетом превышения плана. Распределение затрат по отдельным категориям:

* важные;
* допустимые;
* ненужные.

Также необходимо определение доли издержек на каждую категорию продукции (товаров);оценка показателей по процессам, затраты на единицу продукции, одного сотрудника.

3.Разделение всех логистических расходов на группы:

1. *Выпуск продукции (для компаний-производителей).*
2. *Закупки.*
3. *Хранение товара.*
4. *Персонал.*
5. *Бизнес-процессы.*

Это основные расходные статьи в логистике. Обычно они взаимосвязаны.

Необходимо учитывать, что работа над частью системы не приведет к оптимизации всей логистической цепочки, о**ценка показателей должна производиться в комплексе.** Затраты, которыми управлять нецелесообразно, лучше просто фиксировать, взвешивая их часть в общем объеме. Остальные затраты– можно и нужно оптимизировать.

**Пути снижения затрат**

Есть несколько вариантов:

1. Решать проблемы силами компании- Создать рабочую группу из руководителей отделов, ответственных за определенные расходные статьи. Они должны будут проанализировать показатели, предложить эффективные мероприятия по оптимизации затрат, составить план, контролировать его выполнение и оценивать результаты.
2. Нанять проектного менеджера. Найдите отдельного опытного специалиста и поручите ему управление процессом.
3. Обратиться за консультацией к экспертам, которые могут предложить продуктивный план действий, основываясь на собственном опыте и поставленных задачах.

Независимо от выбранного варианта, главным звеном в управлении издержками является руководитель компании. Конечный результат зависит от его заинтересованности. Кроме того, процесс оптимизации должен быть не разовым, а систематическим. Обязательный шаг, без которого не обойтись – контроль над достижением целей.

Рассмотрим возможные методы и схемы, которые помогут снизить логистические издержки.

**Складская логистика**

Расходы на содержание товаров занимают более 50% в общей структуре логистических издержек. В запасы вовлекается большая часть оборотного капитала компаний: от 10 до 50% активов. Поэтому наибольшее поле действий сосредоточено именно в складской логистике, а именно

* согласованность действий участников логистической цепочки;
* повышение надежности поставок;
* рациональное распределение запасов.

Конкретные действия зависят от способа хранения товара:

* собственный склад. Требует серьезных расходов. Зачастую это не лучшее решение для малого бизнеса. Затоваривание офиса – плохая альтернатива. Хотя для небольших объемов продукции вполне хватает площади 25-30 м²;
* арендованное помещение. Оправдано, если стоимость аренды без проблем вписывается в бюджет компании;
* фулмилмент-центры. Вариант передачи процесса на аутсорс. Оптимален для небольших интернет-магазинов со стабильными объемами заказов. Не подходит для товаров с низкой маржей, скоропортящейся продукции. На складах операторов нельзя хранить алкоголь, медицинские препараты, некоторые ювелирные изделия.

Если товары хранятся на собственном или арендуемом складе, можно использовать такие способы оптимизации логистических затрат:

#### **1. Сокращение складских запасов**

Лишние запасы товаров на складе сильно увеличивают расходы на хранение. Это способствует снижению прибыли от реализованной продукции и замораживанию приличной части бюджетных средств. **Финансы, вложенные в запасы, могут пойти на пользу других направлений.** Нужна «золотая середина», при которой не будет переизбытка и нехватки.

**Для этого необходимо выполнение ряда действий:**

* оценка качества обработки заявок покупателей;
* сопоставление фактические запасы с плановыми;
* анализ показателей склада: использование полезного пространства, оборачиваемость, простои, сбои в системе отгрузки, долю возвратов товаров;
* оценка затраты на содержание запасов по разным категориям.

На основании данных, полученных по итогам анализа, следует вычислить допустимый объем сокращения запасов. Обычно именно этот шаг дает наиболее заметный экономический эффект.

#### **2. Организация складского пространства**

Большое значение имеет зонирование склада и грамотная организация площади с учетом требований к хранению продукции. **Товар нужно размещать плотно и компактно.** При этом он не должен создавать дискомфорт для сотрудников и нарушать технологические процессы.

*Способы оптимизации складского пространства:*

* разделение помещение на зоны: хранения, приемки, сортировки и комплектации;
* распределение зоны хранения и сортировка товаров на полках в зависимости от объемов трудозатрат, типа используемой техники;
* задействие полезного объем площади в полной мере, подбор оптимальных стеллажей и оборудование, увеличение плотность хранения за счет вертикального пространства, оставляя оптимальную ширину прохода для техники и персонала;
* внедрение программного обеспечение для автоматизации склада. Это могут быть обычные приложения для ведения базы данных и фиксации основных процессов, товароучетные системы по типу [«ЕКАМ»](https://www.ekam.ru/), профессиональные WMS-системы.

Увеличенная плотность хранения не должна снижать скорость работы с грузом.

#### **3. Правильная комплектация**

На собственном или арендуемом складе желательно упаковывать заказы не хаотично, а группами. **С целью оптимизации процесса разрабатываются сценарии упаковки с ориентиром на:**

* хрупкость;
* массу;
* габариты продукта.

**Подобные сценарии можно прописывать в**[WMS-системах](https://www.ekam.ru/blogs/pos/wms-sistemy-upravleniya-skladom)**.** В них задаются оптимальные виды упаковок. В дальнейшем возможен автоматический подбор коробок нужной емкости, дополнительных амортизирующих материалов.

Группировка позволяет уменьшить количество перемещений по складу, снизить риск ошибок и повысить скорость обработки заказов, что существенно экономит ресурсы. Чем больше в магазине наименований и параметров товара, тем важнее этот пункт.

**Управление персоналом**

Еще одна важная статья расходов – заработные платы персоналу. В данной категории самым ощутимым способом оптимизации издержек будет сокращение штата. Но не спешите бросаться в крайности. Нужно подумать, в каких отделах стоит уменьшить численность сотрудников, а в каких – категорически нет. При достижении пиковых нагрузок, наоборот, понадобится дополнительная рабочая сила.

Нагрузка рассчитывается с учетом:

* количества и объема поступающих заявок на покупку;
* среднего объема отгрузок;
* пропускной способности склада;
* примерного количества ежедневных задач на одного работника.

Также необходимо сокращать только ненужные должности и неэффективных сотрудников. В остальных случаях необходимо работать над повышением производительности труда и снижать затраты на единицу обработанного товара.

Чтобы контролировать эффективность персонала, сформируйте систему KPI, по которой будет оцениваться работа. Рассчитывая плановые показатели, пользуйтесь усредненными цифрами. Разделите склад на отделы, всю работу – на процессы, а процессы – на операции.

Для каждого отдела следует установить свои объективные показатели эффективности, например для приемки это:

* число принятых фур;
* объем и вес грузооборота;
* количество артикулов;
* наличие выявленного/подтвержденного брака.

Повысить производительность труда персонала поможет правильная система мотивации. Работает она и в плане снижения рисков воровства среди персонала, которое чревато убытками и дополнительными расходами.

Мотивация включает:

* прозрачную схему оценивания труда;
* гарантированный социальный пакет (отпуск, больничные, бесплатное питание, фирменная спецодежда, скидки на товары компании);
* прибавки к заработной плате в зависимости от показателей.

***Автоматизация ручных процессов***

Один из самых продуктивных методов снижения логистических издержек – автоматизация рутинных процессов. Автоматизированная система логистики позволит:

* точнее контролировать затраты;
* централизовать и оптимизировать основные операции на складе;
* сократить время обработки заказов;
* улучшить уровень обслуживания покупателей.

Эффективное управление складом выполняется за счет специализированных сервисов и программных продуктов. Пример такого решения – облачный [сервис учета «ЕКАМ»](https://www.ekam.ru/). В нем предусмотрены все необходимые функции для автоматизации основных складских операций:

* приемки и отгрузки;
* перемещений товара;
* инвентаризации;
* списания и оприходования.

Эффективная логистическая система строится на нескольких принципах:

1. Нужный продукт.
2. Оптимальное качество.
3. Необходимое количество.
4. Доставка в нужное время и место.
5. Минимальные затраты.

Т.о. следует ориентироваться на эти факторы при создании стратегии по снижению расходов и подходить к решению задач комплексно, оптимизируя закупочную, транспортную и складскую логистику. Грамотная мобилизация внутренних резервов помогает добиться значительного экономического эффекта и с лихвой компенсирует потраченное время и усилия..