

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка логистической стратегии предприятия торговли (на
примере ООО «Инситех»)

Обучающийся

П.А. Хрулев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Павел Александрович Хрулев

Тема работы: «Разработка логистической стратегии предприятия торговли (на примере ООО «Инситех»)»

Научный руководитель: д-р. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

Цель исследования - разработка логистической стратегии для предприятия торговли с целью повышения его конкурентоспособности и эффективности функционирования.

Объект исследования – ООО «Инситех» - федеральная компания, производящая плоттеры и защитную пленку под брендом Armorjack для наклейки на современные гаджеты, такие как смартфоны, планшеты, часы, портативные приставки и т.д.

Предмет исследования – разработка и применение логистической стратегии в торговом предприятии, а также оценка ее эффективности.

Методы исследования – сравнительный анализ, эмпирический анализ, теоретический анализ и проектирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной работе была разработана логистическая стратегия для предприятия торговли ООО «Инситех», которая направлена на оптимизацию операционных логистических издержек, улучшение управления уровнем запасов, выбор оптимального варианта транспортировки, складирования и эффективной работы логистических операций.

Внедрена система логистического сервиса, направленная на управление качеством, которая обеспечивает эффективное удовлетворение потребностей клиентов и снижение затрат торгового предприятия.

Структура и объем работы. Работа включает в себя: введение, 3 раздела, заключение, список используемой литературы, состоящий из 27 источников и 4 приложения. Общий объем работы, без приложений составляет 55 страниц машинописного текста, в том числе из 11 таблиц, 6 диаграмм и 4 схем.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретико-методические основы формирования логистической стратегии	8
1.1 Организационно-экономические предпосылки возникновения логистической стратегии.....	8
1.2 Виды основных логистических стратегий и их роль в развитии предприятий торговли	12
2 Анализ текущего состояния логистических процессов на предприятии торговли ООО «Инситех»	16
2.1 Анализ организационной структуры в торговом предприятии ООО «Инситех»	16
2.2 Анализ и оценка эффективности текущих процессов снабжения, хранения и распределения товаров в ООО «Инситех»	24
3 Разработка оптимальной логистической стратегии для торгового предприятия ООО «Инситех»	41
3.1. Направления совершенствования логистической стратегии в ООО «Инситех»	41
3.2 Внедрение мероприятий для оптимизации логистических процессов в ООО «Инситех». Оценка экономической эффективности предложенных решений.....	43
Заключение	50
Список используемой литературы	53
Приложение А Организационная структура управления ООО «Инситех»....	56
Приложение Б Схема	57
Приложение В Логистическая цепочка в ООО «Инситех»	58
Приложение Г Модель логистической стратегии торгового предприятия ООО «Инситех»	59

Введение

С тех времен, как человек начал проявлять признаки разумности, перед ним сразу же начали возникать проблемы логистики. Например, как организовать группу охотников или собирателей до места выполнения работы? Как переместить добычу из места, где она находится к своей пещере? Как переместить огонь при переселении на другое место?

Эти и многие другие вопросы, касаемые логистики решались тысячелетиями. Методы и способы их решения, с одной стороны, совершенствовались вместе с техническим прогрессом: руки заменялись мешками, мешки корзинами, корзины лошадьми, лошади телегами и т.д.

С другой стороны, если взять пример египетских пирамид, ученые до сих пор не нашли ответа на данный вопрос - как была организована доставка блоков к месту строительства и возможно ли на сегодняшний день повторить такую работу.

В современных условиях развития рыночной экономики, логистика играет важную роль в эффективном функционировании предприятий различных форм собственности, в том числе и предприятий торговли, а также для страны при взаимодействии с другими странами.

Правильно организованная логистическая стратегия позволяет оптимизировать процессы распределения товаров, их хранения и снабжения, обеспечивая своевременную поставку товаров потребителям. Разработка и реализация логистической стратегии становится неотъемлемой частью успешного управления предприятием торговли.

ООО «Инситех» - федеральная компания, производящая плоттеры и защитную пленку под брендом Armojack для наклейки на современные гаджеты, такие как смартфоны, планшеты, часы, портативные приставки и т.д. Компания представлена по всей России, от Калининграда до Анадыря и вопрос оптимизации доставок и сокращения затрат на логистику очень важен для её эффективного развития и получения высокой прибыли.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью разработки эффективной логистической стратегии для предприятия торговли. На данном этапе быстрого роста конкуренции и развития новых технологий, предприятиям необходимо эффективное управление логистическими процессами, для того чтобы обеспечить своевременную поставку товаров потребителям.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка логистической стратегии для предприятия торговли с целью повышения его конкурентоспособности и эффективности функционирования.

Для достижения данной цели будут решены следующие задачи:

- провести теоретический обзор логистической стратегии, определить ее роль и значение в развитии предприятий торговли;
- анализировать текущее состояние логистики на предприятии торговли, изучить организационную структуру и функции логистики, проанализировать текущие процессы снабжения, хранения и распределения товаров;
- определить ключевые факторы успеха в логистике организации, выявить основные проблемы и барьеры, анализировать различные факторы, влияющие на логистическую стратегию, определить ключевые показатели эффективности для оценки результатов;
- внедрить разработанную логистическую стратегию на предприятии торговли, проанализировать результаты и оценить эффективность новой логистической стратегии, вводя необходимые корректировки и улучшения.

В результате выполнения поставленных задач будет получена разработанная логистическая стратегия для предприятия торговли ООО «Инситех», которая позволит повысить его конкурентоспособность и эффективность работы. Результаты и выводы данного исследования будут полезны для управленческого персонала (операционному директору, департаменту логистики, центральному складу и департаменту закупок, и

управлению запасами ООО «Инситех») а также для научного сообщества в области логистики и управления.

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «Инситех».

В качестве предмета исследования выступает разработка и применение логистической стратегии в торговом предприятии, а также оценка ее эффективности.

Для написания данной работы будут использованы следующие методы и подходы:

- теоретический анализ - будет проведен обзор литературы и научных исследований по теме разработки логистической стратегии для предприятий торговли. Будут изучены основные концепции, модели и методы, используемые в логистике;
- эмпирический анализ - будет проведено исследование текущего состояния логистики на конкретном предприятии торговли ООО «Инситех». Будут изучены организационная структура и функции логистики, проанализированы текущие процессы снабжения, хранения и распределения товаров в ООО «Инситех»;
- сравнительный анализ - будет проведено сравнение различных стратегий и подходов к логистике предприятий торговли. Будут выявлены ключевые факторы успеха и проблемы, а также анализированы внешние и внутренние факторы, влияющие на логистическую стратегию;
- проектирование - будет разработан план действий и предложены решения логистических проблем, возникающих в процессе работы в ООО «Инситех»;
- внедрение и оценка –будут проанализированы результаты и оценена эффективность новой логистической стратегии. При необходимости будут внесены корректировки и улучшения.

Таким образом, в данной работе будут использованы различные методы и подходы, позволяющие провести комплексный анализ и разработать эффективную логистическую стратегию для ООО «Инситех».

Среди ведущих отечественных специалистов, занимающихся вопросами разработки и реализации логистических стратегий, можно выделить Т.В. Алексинскую, А.И. Дрожкина, С.А. Тарана, А.Е. Селиванова, В.И. Сергеева, В.В. Дыбскую, Е.И. Зайцеву, и других.

Среди ведущих зарубежных специалистов в области разработки и реализации логистических стратегий можно упомянуть научные труды следующих авторов.: Д. Уотерс, М. Вебер, Э. Бауэрсок, Д. Клосс, и другие.

Работа основана на положениях действующих правовых актов, учредительных и сопроводительных документах организации, а также на материалах научной литературы по торговому делу, менеджменту, экономике и логистике.

Структура работы включает введение, несколько основных разделов, заключение, перечень используемых литературных источников и дополнительные материалы

1 Теоретико-методические основы формирования логистической стратегии

1.1 Организационно-экономические предпосылки возникновения логистической стратегии

С течением времени и с развитием научно-технического процесса, появлением рыночных отношений, изменением подходов к мотивации потребителей и усилением конкурентной борьбы, рыночная среда становится все более динамичной. В условиях жесткой конкуренции на рынке и появления новых, доступных и эффективных решений, компаниям приходится пересматривать свои устоявшиеся методы работы. В данном контексте речь идет о перестройке бизнеса на основе логистического подхода. Важнейшую роль в логистике занимают логистические процессы и правильно выбранная логистическая стратегия компании [1].

Логистическая стратегия компании – это комплекс определенных ответственными сотрудниками и/или генеральным директором мер, направленных на максимальную оптимизацию использования ресурсов компании при осуществлении логистики [27].

Логистическая стратегия является долгосрочным планом развития в области логистики, который соответствует главным целям компании, будь то обеспечение высокого качества услуг, скорости доставки, снижение затрат или их комбинирование [7, с 45-53].

Логистические стратегии могут работать как на получение каких-либо товарно-материальных ценностей, для последующей их переработки, перепродажи, или внутреннего использования, так и на отправку готовой продукции, или сырья потребителю. В рамках одной компании для разных целей могут быть выбраны разные подходы осуществления логистики.

В трудах Г. Г Левкина дается научное определение: «Логистическая стратегия – это направление долгосрочного развития логистической системы,

касающееся форм и средств ее реализации на предприятии, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформированное высшим менеджментом в соответствии с корпоративными целями» [13].

В научной статье А.А. Кириченко приводится краткое понятие логистической стратегии, которая определяется как: «набор принципов, подходов и движущих сил, которые определяют координацию планов, целей и политики между партнерами по цепочке поставок.» [10, с. 119-121].

Логистическая стратегия - это тщательно продуманный и долгосрочный комплекс мероприятий, который разрабатывается и внедряется торговыми предприятиями для оптимизации процессов логистики для достижения конкурентных преимуществ на рынке. Она включает в себя определение целей и миссии логистики, выбор оптимальных стратегических партнеров и поставщиков, организацию сети поставок и дистрибуции, а также план действий и механизмы контроля и оценки результатов [6].

Создание плана действий по улучшению логистики для торгового предприятия проходит в несколько этапов [25]:

- анализ текущей логистической стратегии -требуется провести анализ текущей логистической стратегии торгового предприятия. Логистическая стратегия поможет выявить как сильные, так и слабые стороны логистической системы предприятия, а также определить возможности для улучшения [4, с. 249-253];
- определение целей и задач – на данном этапе необходимо определить цели и задачи разрабатываемой логистической стратегии. Цели могут быть связаны с оптимизацией процессов, снижением затрат, повышением качества обслуживания и другими аспектами;
- разработка новой логистической стратегии - разработка новой логистической стратегии, основанной на проведенном анализе и определенных целях, и задачах. Это может включать изменения в

процессах управления запасами, оптимизацию транспортных маршрутов, внедрение новых технологий и другие меры [7, с. 45-53];

- подготовка плана реализации - разработка плана реализации новой логистической стратегии. План должен включать описание всех действий, ресурсов и сроков, необходимых для внедрения стратегии;
- внедрение логистической стратегии - здесь важно следить за выполнением всех задач и контролировать прогресс внедрения [23];
- оценка результатов по завершении внедрения необходимо провести оценку результатов новой логистической стратегии. Это может включать сравнение показателей эффективности до и после внедрения, анализ финансовых показателей и обратную связь от сотрудников и клиентов.

Логистическая стратегия состоит из четырех уровней организации [22]:

- стратегический уровень: на данном уровне анализируются стратегические решения по цепочке поставок и их влияние на ключевую стратегию предприятия [12, с.113-121];
- структурный уровень: имеет важное значение для определения оптимального количества складов и распределительных центров. Это позволяет обеспечить бесперебойную работу системы, сократить расходы на перевозку и хранение товара, а также улучшить свой сервис. Чтобы создать оптимальное количество складов и центров необходимо учитывать множество факторов, таких как: объем и структура товарооборота, география потребителей и поставщиков, конкуренты и их стратегии [21];
- функциональный уровень: на этом уровне анализируется работа каждой отдельной функции логистики и ее соответствие высокому уровню;

- реализационный уровень: здесь рассматривается передача новых политик, процедур и информации по всей логистической системе. [4, с. 249–253].

В рамках этих уровней необходимо изучить шесть компонентов:

- перевозка: анализируется транспортная стратегия и ее влияние на уровень обслуживания;
- аутсорсинг: рассматривается возможность повышения уровня обслуживания путем сотрудничества со сторонней логистической компанией [7, с. 45-53];
- логистические системы: анализируется сбор правильных данных из существующей логистической системы и необходимость внедрения новых;
- конкуренты: изучается предлагаемый конкурентами сервис и его влияние на логистическую стратегию [20];
- информация: анализируется информационный поток, интегрированный в логистическую систему;
- обзор стратегии: происходит сверка стратегии логистики с ключевой целью (бизнес-стратегии) торгового предприятия.

Важным аспектом разработки логистической стратегии является учет непредсказуемости. В рамках этой стратегии должны быть предусмотрены поправки на непредвиденные ситуации, чтобы минимизировать их влияние на логистические процессы. Логистическая стратегия включает в себя планирование прогноза будущего спроса на товары и услуги [13].

Внедрение логистической стратегии требует тщательного анализа текущих процессов и выявления узких мест. Необходимо учесть потребности клиентов, особенности рынка, а также конкурентные преимущества и слабые места организации [19].

Одним из ключевых аспектов разработки логистической стратегии является оптимизация логистической сети. Это включает в себя выбор

оптимальных мест расположения складов и дистрибуционных центров, а также оптимизацию транспортных маршрутов [16].

Кроме того, важно уделить внимание технологическим решениям. Внедрение современных информационных систем позволяет автоматизировать процессы управления логистикой, улучшить прогнозирование спроса и оптимизировать запасы [18].

Разработка и внедрение логистической стратегии требуют взаимодействия различных отделов организации, таких как отделы закупок, производства, маркетинга и продаж. Только совместными усилиями можно достичь максимальных результатов [17].

В итоге, разработка и внедрение логистической стратегии позволят организации повысить качество обслуживания клиентов, снизить издержки и обеспечить конкурентное преимущество на рынке. Это важный шаг для роста и развития организации в современном бизнесе.

В заключение, разработка и успешное внедрение логистической стратегии являются неотъемлемыми компонентами для повышения качества обслуживания клиентов и достижения конкурентного преимущества организации.

1.2 Виды основных логистических стратегий и их роль в развитии предприятий торговли.

План управления логистическими операциями или процессами. имеет важную роль в развитии предприятий торговли. Логистическая стратегия оптимизирует все логистические процессы и позволяет достичь конкурентных преимуществ на рынке. Рассмотрим основные аспекты логистической стратегии [15]:

- повышение эффективности поставок: стратегия логистики способствует оптимизации процессов доставки, снижению издержек на транспортировку и хранение товаров, а также улучшению качества и

своевременности доставок. Применение данной стратегии позволяет компании в сфере торговли удовлетворять потребности своих клиентов и повышать их уровень удовлетворенности [9];

– управление запасами- включает в себя организацию системы управления запасами, что позволяет предприятию оптимизировать уровень запасов товаров, сократить расходы на хранение и избежать излишних запасов или дефицита товаров. Это помогает снизить издержки и повысить эффективность работы предприятия [14];

– развитие партнерских отношений - включает выбор оптимальных стратегических партнеров и поставщиков, с которыми предприятие будет сотрудничать. Это позволяет улучшить качество поставок, снизить риски и повысить эффективность логистических процессов. Также стратегическое партнерство с логистическими операторами и поставщиками услуг может обеспечить доступ к новым технологиям и ресурсам [24];

– адаптация к изменениям рынка - позволяет предприятию торговли гибко и своевременно среагировать на внешние изменения, такие как динамика спроса, изменение законодательства или конкуренцию. Она позволяет предприятию адаптироваться к новым условиям и принимать необходимые меры для поддержания конкурентоспособности [8].

Логистическая стратегия торгового предприятия ориентирована на совершенствование ресурсов при управлении ключевыми и связанными потоками. Основные цели в области стратегии определяются с использованием одного или нескольких основополагающих параметров эффективности логистики. Логистическая стратегия строится на принципах максимизации (минимизации) одного либо нескольких ключевых параметров.

Из различных видов стратегий логистики, можно выделить наиболее часто используемые в ключевых бизнес-процессах. Для удобства данные внесены в таблицу 1.

Таблица 1 - Основные логистические стратегии

Стратегия	Пути реализации логистической стратегии
<p>Минимизации общих логистических издержек</p>	<p>Снижение затрат на логистику по определенным видам расходов [11]; Корректировка и эффективное управление запасами; Определение оптимального варианта между транспортировкой и хранением товара (быстрое эффективное переключение между различными логистическими операциями) [10]; Минимизация логистических затрат при принятии решений в определенных функциональных областях и / или логистических операциях; 3PL подход (Поставщик может полностью отстраниться от процесса доставки, передав все обязанности по хранению, маркировке, комплектации и отправке товара 3PL-оператору (компания, оказывающей комплексные логистические услуги). Этот оператор принимает товары в больших объемах на своем складе, обрабатывает их, а затем отправляет потребителю) и т.д.</p>
<p>Улучшения качества логистического сервиса</p>	<p>Применение логистических технологий на протяжении всего жизненного цикла продукта, от производства до доставки конечному потребителю; Высокое качество сервисного обслуживания до и после продажи товара; Оптимизация логистических процессов и функций, включая перевозку, хранение, обработку грузов, упаковку и прочие связанные операции [9]; Бенчмаркинг (Это процесс сравнения результатов работы одной компании с результатами другой, более успешной компании, с целью изучения их методов и подходов для улучшения собственной эффективности) [8] Достижение аккредитации по фирменной системе менеджмента качества, соответствующей национальным и международным стандартам ISO 9000. Разработка эффективной модели оценки качества логистических услуг и т.д. [7]</p>

Продолжение таблицы 1

Стратегия	Пути реализации логистической стратегии
Минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру	Оптимизация логистической сети: Оптимизация расположения объектов логистической инфраструктуры [6]; Логистическая технологии «точно в срок»; Использование сторонних складов для хранения товаров; Конечная доставка до потребителя, исключая процесс складирования [5];
Логистический аутсорсинг	Внедрение инноваций, которыми пользуются поставщики; Закрепление функций за каждым из посредников; Оптимизация распределения задач между оптимальным количеством логистических посредников [4]; Компания определяет свои основные компетенции и задачи, передавая второстепенные функции логистическим партнерам.; Оптимизация выбора внешних ресурсов. для снижения затрат и повышения эффективности [3].

Логистические стратегии, как правило, базируются на минимизации или оптимизации одного ключевого параметра, например, общих затрат на логистику. Однако необходимо также установить ограничения для других важных показателей с точки зрения бизнеса. Если говорить о стратегии минимизации общих затрат на логистику, то ключевым параметром будет уровень качества логистического обслуживания.

Как правило, чем выше требования клиентов к качеству логистического обслуживания, тем больше средств приходится вкладывать в логистику для обеспечения этого уровня.

2 Анализ текущего состояния логистических процессов на предприятии торговли ООО «Инситех»

2.1 Анализ организационной структуры в торговом предприятии ООО «Инситех»

Общая характеристика ООО «Инситех» и история её создания:

Юридический адрес: г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Обручевский, ул Профсоюзная, д. 76, офис 11.

Фактический адрес: г. Москва, ул Большая Новодмитровская 14с1.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности: частная собственность.

ОКАТО: 45293578000

ОГРН: 1137847096848

Регистрирующий орган: Межрайонная инспекция ФНС России №46 по г. Москве .

Компания ООО «Инситех» основана в 2013 году.

В настоящее время ООО «Инситех» является производственной компанией, которая производит плоттеры для создания защитного покрытия для смартфонов, планшетов, часов и т.д., а также производит и реализует заготовки для создания защитного покрытия и расходные материалы для вырезки и наклейки защитного покрытия на аппарат [26].

Основной задачей компании является установка плоттеров на торговые точки партнеров и снабжение торговых точек заготовками для создания защитного покрытия, а также расходных материалов для этого. Компания представлена по всей России от Калининграда до Владивостока, а также в Казахстане и Армении [2].

В ассортимент компании на данный момент входят такие виды защитного покрытия, как:

- глянцевоe;
- матовое;
- усиленное (особо-прочное);
- антишпион (при попытке посмотреть в экран устройства сбоку, человек увидит черный экран);
- цветное гладкое (для задних крышек устройств);
- цветное структурированное (для задних крышек устройств, с нанесением структур, например, черная кожа, белое дерево, синие соты, паутина и т.д.);
- цветное под нанесение принта (с помощью цветного принтера на пленке наносится любой рисунок. Для задних крышек устройств).

Организационно-правовая форма ООО «Инситех» - общество с ограниченной ответственностью.

Текущее руководство ООО «Инситех» осуществляет единоличный исполнительный орган, которым выступает Генеральный директор.

Цель создания ООО «Инситех» - быть лидером в отрасли производителей защитных покрытий для мобильных устройств.

Миссия ООО «Инситех» - обеспечение своих партнеров лучшим сервисом по предоставлению оборудования и материалов для создания защитных покрытий, обеспечение конечных потребителей лучшим предложением на рынке в сфере защитных покрытий для мобильных устройств.

Организационная структура в компании ООО «Инситех» линейно-функциональная. Структура изображена на рисунке 2.1 в приложении А, на рисунке А.1, приложении Б, на рисунке Б.1.

Следующим этапом написания выпускной квалификационной работы проведение анализа основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Инситех» за 2020-2022гг. (3 года). Для удобства все данные были занесены в таблицу 2.

Таблица 2 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Инситех» за 2020-2022гг.

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	1229294	3235852	4035368	2006558	263	799516	125
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	1035781	1258475	1684822	222694	122	426347	134
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	11631	1977377	2350546	1965746	17001	373169	119
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	68146	91626	68146	-	23480	134
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	1931567	2082257	1931567	-	150690	108
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11631	-22336	176663	-33967	192	198999	791
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	7176	-39674	138868	-46850	553	178542	350
8. Основные средства, тыс. руб	19430	50402	21652	30972	259	-28750	43
9. Оборотные активы, тыс.руб.	183824	538538	1547367	354714	293	1008829	287
10. Численность ППП, чел.	52	115	150	63	221	35,0	130
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	80137	87745	130648	7608	109	42903	149
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	23640,27	28137,84	26902,45	4498	119	-1235,4	96
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	1541,10	763,00	870,99	-778	50	108,0	114
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	63,27	64,20	186,37	1	101	122,2	290
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	6,69	6,01	2,61	-1	90	-3,4	43
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,01	-0,01	0,04	0	73	0,1	634
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,01	-0,01	0,05	0	61	0,1	668
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	84,26	100,69	95,62	16	120	-5,1	95

За последний год выручка компании ООО «Инситех» составила 4 035 368 94 тысячи рублей, что на 799 516 тыс. руб. или 125% больше, чем в 2021 году. Прибыль от продаж за этот период составила 176 663 тыс.руб., увеличившись на 198 999 тысяч за весь анализируемый период. Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации. Изменение выручки наглядно представлено ниже на рисунке 1.

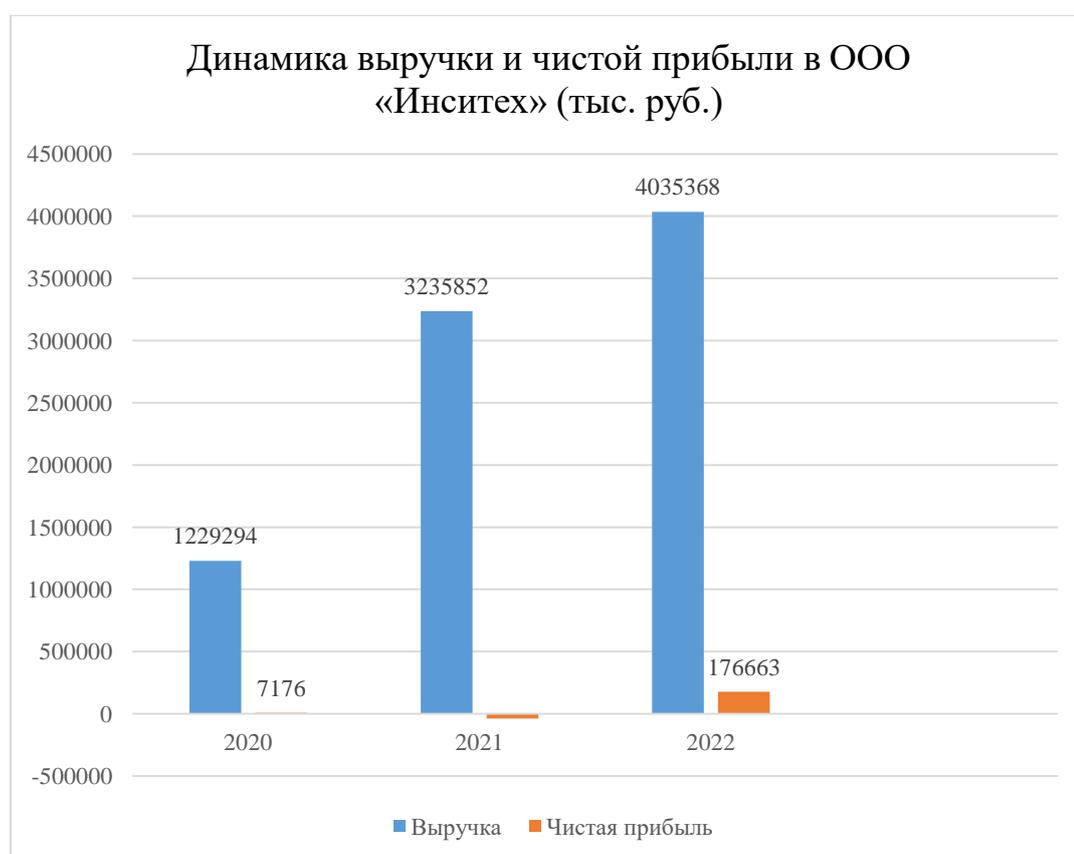


Рисунок 1 – Динамика выручки и чистой прибыли в ООО «Инситех» за 2020-2022г. (тыс. руб.)

В 2020 году валовая прибыль компании составила 11 631 тыс.руб., что говорит о том, что в этом году компания получила прибыль от основной деятельности. В 2021 году валовая прибыль выросла до 197 737 тыс. руб., а к 2022 году достигла максимального значения 2350546 тыс.руб. Рост валовой

прибыли происходит за счет расширения линейки производимой продукции и как следствие увеличение объемов производства. Немаловажным, стоит отметить что и цена на реализуемые пленки и сопутствующие ей товары возрастает.

Прибыль (убыток) от продаж является ключевым показателем финансовой устойчивости компании, стоит отметить что самый благоприятный период в ООО «Инситех» является 2022 год, так данный показатель возрастает с убыточного (-22336 тыс. руб. в 2021 г) до максимально прибыльного за весь анализируемый период в 176663 тыс.руб. Чтобы добиться положительных результатов (отсутствие убытков, как в 2021г.) и быть конкурентоспособным в ООО «Инситех» необходимо провести корректировку логистической стратегии.

Показатель себестоимости продаж растет за весь анализируемый период, увеличиваясь на 122 % к 2021 году (составил 1258475 тыс. руб.) и к концу 2022 года составил 1684822, что на 134% раза больше предыдущего. Рост себестоимости продаж в ООО «Инситех» свидетельствует о увеличении расходов на производство за счет расширения линейки производимых товаров и в том числе высоких расходов на логистику. Увеличение транспортных расходов, расходов на складирование и управление запасами являются проблемным моментом в благоприятном и устойчивом развитии компании ООО «Инситех».

Одним из важных показателей эффективности деятельности компании являются управленческие расходы, которые включают в себя затраты на административный персонал, аренду помещений, коммунальные услуги и другие расходы, связанные с управлением. Анализ управленческих расходов показал, что с 2021 по 2022 год данный показатель растет с 68146 тыс. руб. до 91626 тыс. руб. это может свидетельствовать о расширении точек сбыта и увеличении сложности ведения производства. Рост коммерческих расходов с показателя 1931567 тыс. руб. в 2021 г до 2082257 тыс. руб. в 2022 году

позволяет высоко оценить эффективность введённых маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение продукции.

Исходя из предоставленных данных, можно сделать вывод, что основные средства компании существенно увеличились с 2020 по 2021 год, составив в 2021г 50402 тыс.руб., затем снизились к 2022 году на -28750 тыс.руб. Динамика показателя основных средств связана с инвестициями в расширение бизнеса или приобретение нового оборудования в 2021 году, а затем сокращением этих инвестиций в 2022 году.

Затраты на рубль выручки были максимальны в 2021г. составив 100,69 коп, что на 120% выше показателя 2020г. Значение данного показателя выше 1 может свидетельствовать о кризисном состоянии в торговом предприятии, что подтверждается показателем убыток от продаж в 2021 г. В 2020г. затраты на рубль выручки составили 84,26 коп., а к концу анализируемого периода составил 95,62 коп.

Оборачиваемость активов имеет динамику снижения за весь анализируемый период с 6,69 раз до 2,61 раз. В 2021 году оборачиваемость активов составила 6,01раз. Снижение показателя оборачиваемости означает о замедлении оборота активов, чаще всего затоваривание на складах.

Возрастает и показатель фонда оплаты труда в ООО «Инситех»: в период с 2020 по 2021 г. показатель увеличивается в 101 %, составив 87745 тыс. руб. а с 2021г. по конец 2022 г. возрастает в 290%. Численность рабочих увеличивается с 52 чел. в 2020 году до 150 чел. в 2022 г.

Положительная динамика показателя фондоотдачи с 63,27 в 2020 году, до 186,37 в 2022 году является отличным показателем того, на сколько эффективно используются основные средства в торговом предприятии.

Стоит отметить положительную динамику рентабельности производства и рентабельности продаж в период 21-22 год. Рост данных показателей свидетельствует о том, что компания эффективно управляет своими операционными расходами и увеличивает объемы. Низкий показатель рентабельности продаж и рентабельности производства в 2021 г. составил -

0,01 что является результатом неэффективного использования ресурсов, высоких издержек на логистику и низкоэффективные бизнес-процессы.

Основные показатели издержек в ООО «Инситех» за 2020-2022 год можно увидеть на рисунке 2. Значения указаны в тысячах рублей.



Рисунок 2 – Динамика основных показателей издержек в ООО «Инситех» за 2020-2022 г.г. (тыс. руб.)

На рисунке 3 отображена динамика показателей рентабельности продаж компании ООО «Инситех» за период с 2020 по 2022 год.

Проведенный анализ основных организационно-экономических показателей ООО «Инситех» за период с 2020 по 2022 год показывает, что в 2021 году компания испытала убытки от продаж. Это может быть связано с различными факторами, такими как экономический спад, который является следствием пандемии COVID-19, изменение спроса на продукцию и ошибки в управлении компанией, в частности неэффективная логистическая стратегия.



Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности продаж в ООО «Инситех» за 2020-2022 г.г.

Однако, несмотря на убыточный год, компания продолжает развиваться и реализовывать новые проекты. В 2022 году ожидается улучшение финансовых показателей и достижение положительной прибыли от продаж. ООО «Инситех» продолжает инвестировать в развитие своих основных средств и оптимизацию расходов, чтобы увеличить эффективность своей деятельности.

В заключение, ООО «Инситех» является компанией с высоким потенциалом и перспективами развития. Проведенный анализ показал, что компания имеет определенные проблемы в финансовой сфере, логистической стратегии и управлении, однако, благодаря составлению новых мероприятий для оптимизации логистических процессов эти проблемы могут быть преодолены.

2.2 Анализ и оценка эффективности текущих процессов снабжения, хранения и распределения товаров в ООО «Инситех»

Логистическую систему ООО «Инситех» можно разделить на четыре основных этапа: доставка материалов на предприятие, их обработка и хранение на складах, последующая отправка в производство на нарезку с помощью плоттера, далее отгрузка готовой продукции. Структура логистических процессов отражена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура логистических процессов в ООО «Инситех»

Логистический процесс	Задачи логистики
Доставка товарно-материальных ценностей (ТМЦ)	Минимизация времени перевозки; Оптимизация издержек; Организация и координация процесса поставок от источника (поставщика) до момента размещения на складе или рабочем месте (включая все документационные операции); Планирование процесса поставок и его координация.
Обработка и хранение	Минимизация времени хранения продукции; Эффективное использование внутреннего транспорта; Быстрая обработка и предоставление информации; Минимизация запасов; Снижение затрат; Координация внутрипроизводственных перемещений; Введение оперативного учета, отображение фактического процесса
Производство	Быстрое реагирование на запросы потребителей, работа по принципу "точно в срок"; Минимизация запасов и площадей для хранения; Снижение издержек; Управление неходовыми товарами и избыточными запасами;
Отгрузка готовой продукции	Быстрое реагирование на запросы клиентов; Минимизация стоимости и времени доставки.

Защитная пленка закупается в Китае и Корее. Хотя пленка из Китая имеет меньшую износостойкость по сравнению с корейским аналогом, она оказывает значительное влияние на общую стоимость закупки.

ТМЦ хранятся и обрабатываются на складе на территории ООО «Инситех», далее доставляются до рабочих мест в рамках двух основных

групп: со склада с помощью логистики и компоненты собственного производства с помощью производственных подразделений. Для доставки используется собственный парк автомобилей.

Отгрузка готовой продукции осуществляется со склада готовой продукции ООО «Инситех». Стоит отметить что отправка заказов осуществляется различными транспортными компаниями, включая DPD, которая обрабатывает от 80 до 200 отправок в день, а также Почтой России.

Управление логистической деятельностью в ООО «Инситех» занимается Департамент логистики.

Функциональная логистическая система управления ООО «Инситех» характеризуется разделенной ответственностью за обеспечение отдельных логистических процессов между директорами по направлениям (Приложение В, рисунок В.1).

Система логистики в ООО «Инситех» сталкивается с рядом трудностей. Важнейшие из них включают: сложность расчета совокупных затрат на логистику, оценку эффективности выбранного подхода и возможность управления логистической цепью. Недостаток четкого распределения ответственности между управленцами затрудняет контроль над эффективностью затрат на логистику. Бюджет на перевозку товаров определяется упрощенным методом и составляет определенный процент от стоимости приобретаемых товаров. Этот метод не является прозрачным и не основан на определенной формуле. Более того, в процессе логистики приходится минимум четыре раза взаимодействовать с руководителями других отделов, налаживать горизонтальные связи.

Анализ логистики в ООО «Инситех» позволяет составить матрицу сильных и слабых сторон деятельности торгового предприятия. SWOT - анализ логистических процессов представлен в таблице 4

Таблица 4 – SWOT- анализ логистических процессов ООО «Инситех»

-	Сильные стороны -S	Слабые стороны - W
	1. Четкая стратегическая цель развития логистики; 2. Квалифицированные специалисты в этой области; 3. Поддержка руководства в развитии логистики;	1. Отсутствие знаний и навыков в области логистики; 2. Невозможность привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов и рабочих; 3. Ограниченный бюджет для модернизации логистики
Возможности - O	SO стратегии	WO стратегии
1. Объединение функций перемещения ТМЦ; 2. Организация доставки по прогрессивной методике; 3. Сокращение издержек путем стандартизации процессов; 4. Повышение качества благодаря внедрению новой культуры логистики; 5. Концентрация логистических функций в одном подразделении.	Концентрический рост 1. Увеличение объема производимой продукции 2. Развитие новых направлений	Функциональная интеграция 1. Оптимизация управления поставками Прямая интеграция логистики 1. Контроль за поставками товарно-материальных ценностей
Угрозы-Т	ST стратегии	WT стратегии
1. Устаревшая и изношенная технология хранения 2. Неудовлетворительное техническое состояние складских помещений; 3. Отсутствует система учета издержек логистических затрат и прозрачность системы экономических показателей 4. Неквалифицированный персонал с высокой текучестью кадров 5. Работа "на износ" 6. Использование устаревшего оборудования 7. Потеря времени на согласование изменений (изменение процессов)	Концентрический рост 1. Улучшение качества логистических процессов Обратная интеграция 1. Контроль планирования и поставок	Функциональная интеграция 1. Реструктуризация всей системы логистики Прямая интеграция 1. Улучшение системы и технического обеспечения логистики

SWOT – анализ ООО «Инситех» показал, что для возможности развития необходимо выполнить следующие условия:

- разработка стратегических планов развития логистической системы в краткосрок и долгосрок;

- регламентация отношений между подразделениями, чтобы исключить субъективность при выполнении стандартных операций;
- разработка системы экономических показателей для оценки эффективности работы подразделений, направленной на постоянное снижение логистических затрат и повышение конкурентоспособности завода, а также на повышение удовлетворенности клиентов.

Под данной концепцией понимается комплекс мероприятий, нацеленных на эффективное взаимодействие всех участников логистической цепи, управление логистическим процессом предприятия и централизацию ответственности в одном подразделении. Это достигается при помощи следующих методов:

- оптимизации логистики ООО «Инситех» от поставщика до отгрузки готовой продукции клиенту;
- адаптивности логистических процессов, улучшение логистической стратегии в рамках выбранной концепции и ключевой цели компании;
- оптимизации логистических процессов для повышения эффективности работы;
- унификация логистических процессов - разработка комплексных подходов для оптимизации логистических операций;
- оптимизация движения товаров и материалов от поставщика до производства ООО «Инситех», включая участие поставщика в этом процессе для обеспечения непрерывной работы производства с минимальными запасами.

Далее необходимо рассчитать показатели логистических издержек в ООО «Инситех» за 2021-2022г.г. Данные внесены в таблицу 5.

Таблица 5 - Показатели логистических издержек в ООО «Инситех» за 2021-2022г.г.

Показатели	2021	2022	Изменение	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	3	2	4	5
Логистические издержки, всего:	173 031	408 008	234977	235,80
%	100	100	-	-
Складские, перегрузочные работы, хранение товара (тыс.руб.)	60561	144435	83874	238,50
%	35,00	35,40	0,4	101,14
Транспортные перевозки (тыс.руб.)	77864	161979	84115	208,03
%	45,00	39,70	-5,3	88,22
Упаковка товара (тыс.руб.)	25955	78746	52791	303,39
%	15,00	19,30	4,3	128,67
Прочие (включая обработку заказов) (тыс.руб.)	8652	22848	14196	264,08
%	5,00	5,60	0,6	111,99

В логистические издержки ООО «Инситех» входят складские, перегрузочные, работы, хранение товара, транспортные перевозки, упаковка товара и прочие издержки (включая обработку заказов). Общая сумма логистических издержек растет за весь период на 234977 тыс.руб., или 235,8%. Положительная динамика наблюдается по складским перегрузочным работам и хранению товаров в 2022 году, составила 144435 тыс.руб., что на 238,5% больше показателя 2021г (60561тыс.руб).

Транспортные перевозки занимают большую часть в статье расходов на логистику, составив 77864 тыс. руб. в 2021 г, что на 84115 тыс. руб. или 208,03% ниже показателя 2022г. К концу периода затраты на транспортные перевозки составили 161979 тыс. руб.

Расходы в виде упаковки товара в 2022 году составили 19,3 % от общих логистических издержек или 78746 тыс. руб. в натуральном выражении, что на 303,39% выше показателя 2021г. В предыдущем году анализируемого периода затраты на упаковку товара составили 25955 тыс.руб., что составило 15% от общих логистических издержек (всего).

Прочие затраты (включая обработку заказов) в 2021 году составили 5% от всех логистических затрат, в натуральном выражении 8652 тыс.руб. К концу 2022г. показатель увеличивается на 14196 тыс. руб в абсолютном изменении, или 111,99% в темпах прироста.

Следующим этапом необходимо рассмотреть показатели логистических затрат в структуре и натуральной величине (Рисунок 4 и рисунок 5).

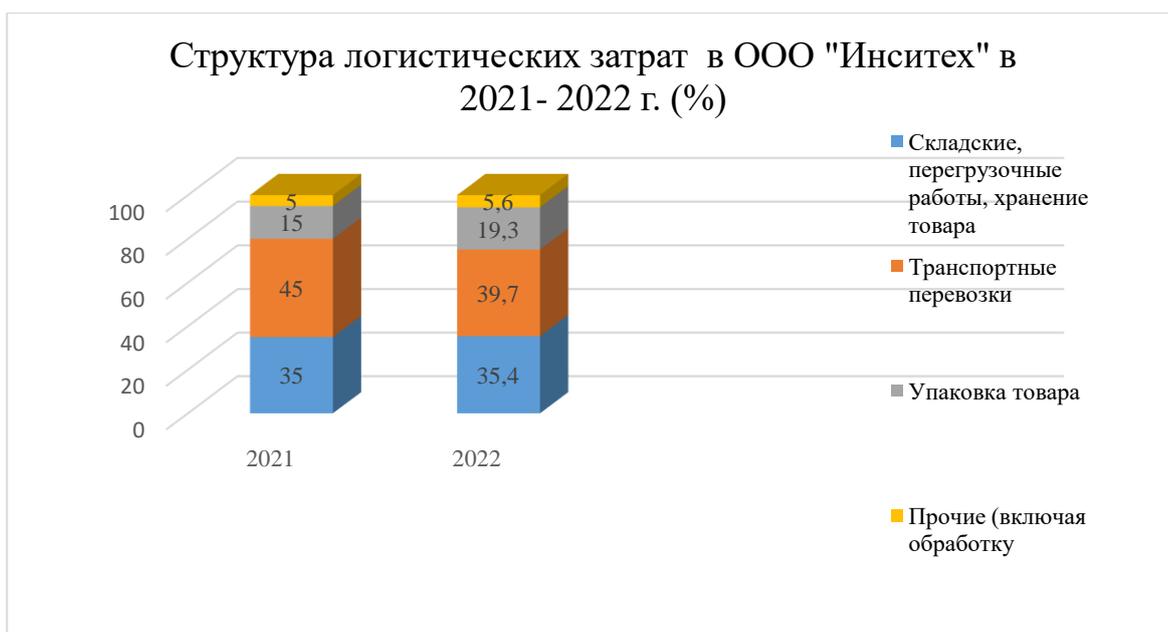


Рисунок 4 - Структура логистических затрат в ООО «Инситех» в 2021-2022 г. (%)



Рисунок 5 - Общие логистические издержки в ООО «Инситех» за 2021-2022г. (тыс. руб.)

Далее необходимо отразить рисунок 6, в котором показана динамика данных о доле логистических издержек в общей себестоимости реализованной продукции, % в ООО «Инситех»

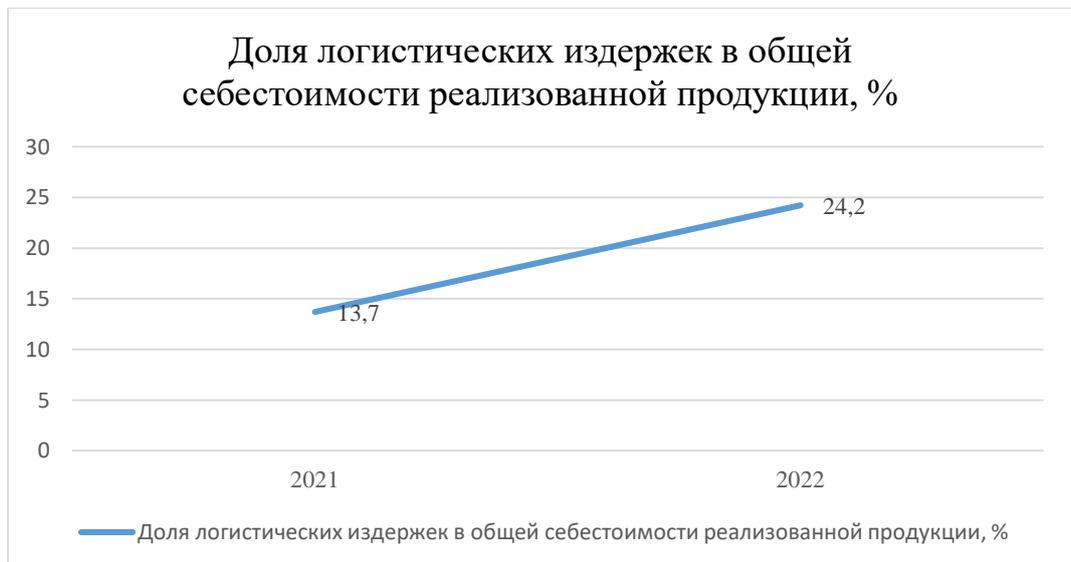


Рисунок 6 - Доля логистических издержек в общей себестоимости реализованной продукции в ООО «Инситех» за 2021-2022 г.г.

Исходя из данных представленных на рисунке 6 можно сделать вывод о положительной динамике суммы логистических издержек за анализируемый период, их доля в общей сумме себестоимости реализованной продукции, хотя и незначительно, но увеличивается.

Для того, чтобы произвести оценку показателей эффективности логистических издержек, необходимо составить таблицу 6.

Таблица 6 – Показатели эффективности логистических издержек в ООО «Инситех»

Показатель	2021	2022	Изменения	
			Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5
Логистические издержки (тыс.руб.)	173 031	408 008	234 977	236
Выручка от реализации (тыс. руб.)	3 235 852	4 035 368	799 516	125
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	(22 336)	176 663	198 999	791
Логистические издержки на объём продаж (тыс.руб.)	0,053	0,10	0,048	189
Рентабельность логистических издержек (%)	-12,91	43,30	56,21	335

Представленные данные позволяют сделать следующие выводы о эффективности логистических издержек ООО «Инситех» в 2021-2022 г.г.: сумма логистических издержек в каждом рубле выручки от реализации в 2021 году увеличивается на 0,048 тыс. руб. или 189%, и составляет 0,053 тыс. руб., что указывает на увеличение эффективности логистических затрат и обусловлено более быстрыми темпами роста суммы логистических издержек и темпов роста выручки от продаж.

Таким образом, резервами роста эффективности логистических затрат являются дальнейшее снижение их общей суммы, а также рост выручки от реализации. Рентабельность логистических затрат в ООО «Инситех» в 2021

году показывает увеличение на 56,21 пункт (335%), что свидетельствует о более быстрых темпах роста общей суммы логистических затрат по сравнению с темпами роста прибыли от продаж. В 2022 году ООО «Инситех» показывает довольно высокую эффективность логистической деятельности. Соответственно, основными резервами роста рентабельности логистических затрат является снижение из общей суммы и рост прибыли от реализации.

Далее необходимо рассмотреть логистику сбыта готовой продукции в ООО «Инситех».

Все точки партнеров делятся на четыре кластера, от тех точек, которые реализуют самое небольшое количество защитных покрытий (Кластер 1), до точек с самыми большими показателями продаж (Кластер 4).

Каждая точка партнера, на которой представлен плоттер Armojack, помимо заготовок для защитного покрытия снабжается расходными материалами.

Заготовки пленок делятся на «боевые» и «не боевые»:

«боевой» считается ходовая номенклатура, такая как заготовки для покрытия для смартфонов, а также подложки и универсальная жидкость, которые необходимы для вырезания лекала и для наклейки готового защитного покрытия соответственно;

«не боевые» считаются все остальные виды заготовок, такие, как цветные, или заготовки для часов, планшетов, больших планшетов и т.д., а также расходники в виде салфеток для протирки экрана до и после поклейки защитного покрытия.

Отдельно стоит отметить существование инструментов для поклейки, таких как пинцет (необходим для извлечения готового к поклейке покрытия из заготовки), ракель (используется для разглаживания и удаления жидкости при применении технологии «мокрой» поклейки) и противоскользящий коврик (является покрытием, на которое кладется устройство перед процессом поклейки).

Также существуют расходные материалы для плоттера (в зависимости от модели это может быть лезвие или нож), сим-карта и модем для обеспечения связи с базой данных через интернет.

Сам плоттер может выйти из строя с невозможностью удаленного ремонта, в таком случае осуществляется оперативная замена плоттера с помощью департамента логистики.

Точки могут пополняться материалами силами центрального склада, или силами супервайзеров.

Логистическая стратегия пополнения торговых точек сейчас строится на системе прогноза. Прогноз делится на две части:

Прогноз расчётного цикла снабжения торговой точки и прогноз пополнения материалов.

Данный показатель нужен для оптимизации издержек.

Цикл рассчитывается индивидуально для каждой торговой точки или супервайзера исходя из стоимости доставки (индивидуальный параметр) и стоимости хранения пленки в день (общий параметр для всех торговых точек и супервайзеров).

Для расчета цикла снабжения используется формула 1.

$$x = \sqrt{\frac{2 * L}{C * S}}, \quad (1)$$

где x - оптимальный цикл пополнения,

L - логистические затраты,

C - прогноз резов в день,

S - стоимость хранения пленки в день.

Расчет параметров:

Для расчета S (стоимости хранения в день) понадобятся формулы 2 и 3.

$$TC = CoM + CoW, \quad (2)$$

где CoM - себестоимость материалов для производства пленки – 72,5 руб,

CoW - себестоимость рабочей силы при производстве пленки – 4,35 руб,

ТС - общая себестоимость, сумма CoM и CoW – $72,5 + 4,35 = 76,85$ руб.

$$S = ((TC * P - TC) + TC) / 365, \quad (3)$$

где, P - годовая норма доходности - 25% (принимается управленческим решением),

Таким образом, стоимость хранения пленки в день = $((76,85 * 1,25 - 76,85) + 76,85) / 365 = 0,26$ руб.

Расчет L - логистических затрат происходит в несколько этапов.

Для начала необходимо классифицировать точку. Для этого, раз в месяц выгружаются фактические транспортные затраты для точек. В качестве параметра берется средний показатель стоимости доставки для одной точки.

Считается объем пополнения торговой точки с текущими логистическими затратами. Для торговых точек, по которым нет данных, берется связанный с ней текущий цикл пополнения из базы. Если точка открылась в отчетном периоде, берется её показатель, проставленный при заведении торговой точки в базу.

В дальнейшем, для расчета размера пополнения берется расчетный цикл пополнения

Следующим шагом необходимо рассчитать логистические затраты. Для этого выгружаются пять транспортных тарифов по всем городам, где есть торговые точки.

Тарифы:

- 0,5 кг - высота 1 см, длина 34 см, ширина 22 см;
- 2 кг - высота 6 см, длина 39,5 см, ширина 29,5 см;
- 6 кг - высота 11 см, длина 41 см, ширина 31 см;

- 10 кг - высота 20 см, длина 41 см, ширина 31 см;
- 18 кг - высота 20 см, длина 41 см, ширина 31 см.

Далее считается вес примерной посылки (средний для пополнения торговой точки из данного кластера) и подставляется ближайший тариф.

Получившийся тариф подставляется в формулу расчета цикла пополнения (коэффициент L)

В качестве примера возьмем один расчет показателя для одного вида заготовки (защитное покрытие матовое смартфон) для торговой точки в Домодедово (Кластер 4).

Торговая точка в Домодедово (Московская область)

- прогноз – 21,75 резов в день;
- стоимость доставки – 493 рубля;
- стоимость хранения шт – 0,26 рублей в день.

Согласно формуле, нужно получить корень квадратный из $(2*493)/(21,75*0,26)$. Корень квадратный из 174,36 равен 13,21 соответственно, оптимальный цикл пополнения – 13 дней. Округление происходит именно в меньшую сторону, чтобы более оперативно полнить точку заготовками и расходными материалами.

Непосредственно количество материалов, которое необходимо отправить высчитывается по прогнозу, который учитывает оптимальный цикл снабжения, логистическое плечо и страховой запас. Для этого воспользуемся формулой 4.

где L - логистическое плечо,

S

сбор посылки оптимальный цикл снабжения,

P – прогноз,

Z

страховой запас.

+
T
*

Система может сформировать заявку на пополнение в двух случаях: либо, когда торговая точка пришла к дате планового пополнения либо, когда запас хотя бы по одной позиции опустился ниже уровня триггера пополнения.

Триггер считается по формуле 5:

$$T = MB + (+1 + 2 * C), \quad (5)$$

где T – триггер срабатывания формирования заявки на пополнение,

MB – неснижаемый остаток, предоставляемый для кластера в целом, или для конкретной торговой точки в частности,

LL – логистическое плечо (к информации перевозчика добавляется срок обработки заказа складом и два дня резерва для ошибки перевозчика).

В момент срабатывания триггера, либо в момент, когда торговую точку необходимо станет пополнить по оптимальному циклу, необходимо рассчитать количество заготовок и расходных материалов. Оно должно быть таким, чтобы в момент прихода товара на торговую точку был оптимальный остаток.

Для расчета используется формулы 6 и 7:

$$OB = (x + (+1 + 2) * 1,2) * C + MB, \quad (6)$$

где OB – оптимальный остаток материала на точке,

1,2 – коэффициент риска, устанавливаемый управленческим решением.

$$cot = OB - NB + (+1 + 2) * C, \quad (7)$$

где CoT – количество к пополнению,

NB – текущий остаток материала.

В качестве примера можно взять торговую точку партнера – Боровичи Гагарина.

Пленка глянцевая смартфон

Остаток = 59

Прогноз в днях = 1,84

Доставка = 10 дней

Цикл пополнения = 30 дней

Неснижаемый остаток = $10 * 1,2 * 1,84 = 22$ (12 дней)

Оптимальный остаток = $(30 + 10*1,2) * 1,84 + 22 = 99,28$ (54 дня)

Триггер к пополнению = $(10*1,2) * 1,84 + 22 = 44,08$ (24 дня)

Объем к пополнению = Когда уровень остатка достигнет 44, то пополнить точку на $99 - 44 + (10*1,2) * 1,84 = 77,08$ (42 дня)

Процедуру необходимо будет повторить для всей номенклатуры, представленной на точке и доступной к пополнению.

Все проблемы и недостатки нынешней системы логистики торговых точек в ООО «Инситех» можно поделить на несколько групп:

– проблемы некорректных остатков. Отличительной чертой работы с остатками в компании ООО «Инситех» является то, что контроль остатков осуществляется не исполнителями на точках, а супервайзерами в момент посещения точки. Точки имеют цикл посещения от 30 до 90 дней, таким образом за это время могут произойти непредвиденные обстоятельства, такие как непреднамеренная порча пленки, пересорт при создании защитного покрытия, излишнее загрязнение салфетки, разлитая жидкость. Скорректировать остатки, согласно ЛНА, может только супервайзер при посещении. При возникновении таких ситуаций некорректные остатки приведут к тому, что прогноз сработает неправильно и точка не будет пополнена вовремя;

– проблемы отсутствия прогнозирования инструментов для наклейки защитного покрытия. Пинцет, ракель и противоскользящий коврик на данный момент не прогнозируются, но подвержены повреждениям и периодически нуждаются в замене. Супервайзеры создают заявку на пополнение на склад, сотрудник склада проверяет прогноз на день заявки. Часто в этот день триггер пополнения на

некоторые позиции еще не сработал, а плановая дата пополнения не подошла. Таким образом за несколько дней на одну торговую точку может отправиться две независимые поставки;

– проблема рентабельности поставки. Вытекает из первых двух проблем. Кроме вышеуказанных примеров можно привести тот, когда на точку едет один вид заготовок или расходников (триггер может сработать из-за инвентаризации, или если торговая точка продает только один вид защитного покрытия). Особенно это большая проблема для первого и второго кластеров, поскольку даже на удаленных территориях количество заготовок не компенсирует логистических затрат. В таблице 7 наглядно представлена рентабельность поставок в ООО «Инситех»

Таблица 7 – Рентабельность поставок в ООО «Инситех»

Адрес отгрузки	Стоимость, руб	Стоимость доставки, руб	Прибыль/убыток, руб
Г. Волгоград, ул. Героев Сталинграда 52	507,5	558,25	-50,75
Г. Троицкое, ул. Калинина 97	1377,5	1740	-362,5
Г. Унеча, ул. Иванова 10, ТЦ Янтарный	1015,0	880,9	-134,1

Например, на точку по адресу г. Волгоград, ул. Героев Сталинграда 52 отправилась поставка из двух заготовок цветного защитного покрытия и комплекта расходников, стоимостью 507,5 руб. При этом стоимость доставки до точки составила 558,25 руб. Другой пример – на торговую точку г. Троицкое, ул. Калинина 97 отправилась поставка, стоимостью 1377,5 руб., а доставка стоила 1740 руб.

Так же стоит привести пример такой поставки как на торговую точку г. Унеча Иванова 10, ТЦ Янтарный. Стоимость товара – 1015 руб, стоимость доставки – 880,9 руб. Может показаться, что все поставка рентабельна, т.к. стоимость доставки меньше, чем стоимость товара, но нужно понимать, что в стоимость товара не заложена стоимость доставки и на самом деле, данная

поставка не принесла 134,1 руб. прибыли, а фактически принесла только убыток.

Кроме вышеперечисленного, на рентабельность влияют сервисные доставки. Замена плоттеров, фенов, модемов, или сим-карт для них, происходит без отправки материалов, соответственно даже теоретически не могут компенсировать затраты на логистику.

Проанализировав данные, можно сделать логический вывод, что логистическая стратегия в ООО «Инситех» приводит к ряду проблем, таких как задержки в поставках, излишние запасы, увеличение затрат на складирование и транспортировку, недостаточное удовлетворение потребностей клиентов и потери конкурентоспособности на рынке. Все эти негативные факторы были ярко отражены на финансовых показателях ООО «Инситех» 2021 года. Четко прослеживается недостаточная координация между различными отделами компании, что приводит к дублированию усилий, излишним затратам и конфликтам внутри организации. Поэтому важно тщательно анализировать рыночные условия, потребности клиентов, возможности поставщиков и внутренние ресурсы компании при выборе логистической стратегии, чтобы избежать потенциальных проблем и обеспечить эффективную работу всей логистической цепи.

В рамках реализации данной стратегии необходимо усовершенствовать работу отдела снабжения и логистики, а также складских помещений компании, устранить недостатки в рабочих процессах, контролировать узкие места системы и оптимизировать все возможные операции и процессы.

Всесторонний анализ, проведенный в ООО «Инситех», взаимодействия между преимуществами и недостатками логистики, в свете возможностей и рисков, продемонстрировал, что первоочередными предпосылками для потенциального развития являются следующие меры:

- разработка стратегических планов развития логистической системы в краткосрок и долгосрок;

- регламентация отношений между подразделениями, чтобы исключить субъективность при выполнении стандартных операций;
- разработка системы критериев для оценки работы отделов ООО «Инситех» с целью постоянного снижения логистических расходов, повышения конкурентоспособности и удовлетворенности клиентов.

Первым шагом в изменении логистической стратегии является разработка стратегических планов развития логистической системы в краткосрок и долгосрок. Это позволяет определить цели и задачи, а также выбрать наиболее эффективные методы и инструменты для их достижения. Кроме того, разработка стратегических планов позволяет определить приоритетные направления развития логистической системы и распределить ресурсы в соответствии с этими направлениями.

Вторым важным аспектом изменения логистической стратегии является регламентация отношений между подразделениями. Это необходимо для исключения субъективности при выполнении стандартных операций. Регламентация позволяет установить четкие правила и процедуры, которые должны быть соблюдены всеми сотрудниками. Такой подход позволяет повысить эффективность работы и снизить возможность ошибок и неправильных решений.

Третьим важным аспектом изменения логистической стратегии является разработка системы экономических показателей для оценки эффективности работы подразделений. Эта система должна быть направлена на постоянное снижение логистических затрат и повышение конкурентоспособности предприятия, а также на повышение удовлетворенности клиентов. Анализ этих показателей позволяет выявить проблемные места и принять меры для их устранения, а также определить эффективность применения логистической стратегии.

3 Разработка оптимальной логистической стратегии для торгового предприятия ООО «Инситех»

3.1 Направления совершенствования логистической стратегии в ООО «Инситех»

В процессе написания выпускной квалификационной работы была проведена оценка эффективности текущей логистической системы в ООО «Инситех». Были выявлены следующие проблемы:

- проблемы некорректных остатков;
- проблемы отсутствия прогнозирования;
- проблема рентабельности поставки.

Рассмотрим подробнее первый пункт. Контроль остатков осуществляется супервайзерами в момент посещения точки с циклом от 30 до 90 дней, таким образом за это время могут произойти непредвиденные обстоятельства. Скорректировать остатки, согласно локальных нормативных актов, может только супервайзер при посещении. При возникновении таких ситуаций некорректные остатки приведут к тому, что прогноз сработает неправильно и точка не будет пополнена вовремя.

Чтобы улучшить ситуацию, можно ввести следующую систему: менеджеры в торговых точках и салонах связи проводят инвентаризацию (внутреннюю) и при обнаружении порчи или брака товара, отправляют фото дефекта и информацию о товаре супервайзерам по электронной почте (так же допустимы рабочие чаты). Супервайзер дает оценку и в случае принятия положительного решения, продавцы в салоне связи оформляют заявку на «донабор» позиций. Таким образом, заявка поступает на склад, сотрудники склада докладывают данные позиции и отправляют на точку. Супервайзер в момент посещения торговой точки проверяет дефекты, фиксирует в нормативных документах данные убытки и доставляет негодный товар на склад.

Система оценивания работы супервайзера будет реализовываться путем вычисления матрицы КРІ сотрудника. В таблице 8 представлена матрица КРІ супервайзера ООО «Инситех».

Таблица 8 - Матрица КРІ супервайзера ООО «Инситех»

КРІ	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Индекс КРІ
Доля заказов выполненных в срок	0,35	30%	90%	100%	80%	83%
Своевременность возврата документов	0,10	20	80	100	60	67%
Соблюдение трудовой дисциплины	0,10	20	80	100	80	100
Отношение к делу	0,25	20	80	100	70	83%
Доля логистического брака	0,20	30%	5%	0	8%	88%
Рейтинг эффективности (R,%)						84,1

Проблемы отсутствия прогнозирования инструментов для наклейки защитного покрытия. Пинцет, ракель и противоскользящий коврик на данный момент не прогнозируются, но подвержены повреждениям и периодически нуждаются в замене. Супервайзеры создают заявку на пополнение на склад, сотрудник склада проверяет прогноз на день заявки. Часто в этот день триггер пополнения на некоторые позиции еще не сработал, а плановая дата пополнения не подошла. Таким образом за несколько дней на одну торговую точку может отправиться две независимые поставки.

Для решения этой проблемы можно создать внутренний документ, который будет регулировать пополнение товарных позиций. Например, это может быть "дозаказ" или "пилотный заказ". Когда товарная номенклатура будет включена в этот документ, отправление товара в точку продаж или салон связи будет осуществлено вовремя и в полном объеме. Затем необходимо проконтролировать получение этого документа в точке продаж или салоне связи и передать его водителю-экспедитору.

Организация логистики на предприятии торговли ООО «Инситех» включает в себя анализ текущего состояния системы управления запасами. Это позволяет оптимизировать уровень товарных запасов, сократить расходы на их хранение и избежать излишних запасов или дефицита товаров и спрогнозировать необходимый объём. Такой подход помогает снизить издержки и повысить эффективность работы предприятия.

3.2 Внедрение мероприятий для оптимизации логистических процессов в ООО «Инситех». Оценка экономической эффективности предложенных решений

Всесторонний анализ, проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы и исследование работы звеньев логистической цепочки, представленных на рисунке 8 в приложении Г, на рисунке Г.1, а также ее отдельных элементов в общей логистической системе ООО «Инситех», выявило основные проблемы:

- отсутствие логистической стратегии, что приводит к неэффективному использованию ресурсов и возникновению проблем в работе цепочки поставок;
- высокие затраты на перевозку, складирование, хранение и упаковку, что снижает конкурентоспособность компании и увеличивает логистические издержки.

Выявив основные проблемы стало очевидным, что для потенциального развития компании необходимо принять следующие меры:

- разработка стратегических планов развития логистической системы на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Это позволит определить направления и цели развития, а также спланировать необходимые ресурсы;
- регламентация отношений между подразделениями с целью исключения субъективности при выполнении стандартных операций.

Установление четких процедур и правил позволит улучшить эффективность работы и избежать возможных конфликтов;

– разработка системы критериев для оценки работы отделов с целью постоянного снижения логистических расходов, повышения конкурентоспособности и удовлетворенности клиентов. Это позволит контролировать и анализировать работу каждого отдела и принимать меры по оптимизации процессов.

Для решения данных проблем для ООО «Инситех» необходимо разработать и внедрить новую логистическую стратегию. Основным принципом этой стратегии - минимизация общих логистических издержек компании.

Чтобы лучше понять особенности логистической стратегии и способы ее реализации, необходимо представить информацию в формате таблицы 9

Таблица 9 – Тощая модель стратегии минимизации затрат ООО «Инситех»

Вид стратегии	Стратегия минимизации общих логистических издержек
Пути их реализации	1. Поиск эффективной транспортировки товаров транспортом, эффективное использование упаковки
	2. Оптимизация операционных затрат
	3. Эффективное перераспределение запасов

Основной целью стратегий минимизации общих издержек и улучшения управления логистическими процессами является значительное улучшение производительности, адаптивности и результативности бизнеса. Иными словами, путь от сырья до готовой продукции и ее доставки клиенту должен быть оптимизирован для достижения максимальной эффективности и качества.

В приложении Д представлена модель логистической стратегии торгового предприятия ООО «Инситех», которая включает в себя комплексное внедрение стратегии с целью снижения общих логистических издержек и

повышения качества предоставляемых логистических услуг. Главная цель построения данной модели логистической стратегии в ООО «Инситех» заключается в увеличении прибыли и повышении конкурентоспособности на рынке плоттеров, защитных покрытий для телефонов, часов и других товаров

Для достижения этой цели были предприняты следующие шаги:

- оптимизация цепочки поставок: были проведены анализ и оценка работы каждого звена цепочки, выявлены узкие места и проблемные зоны. На основе полученных данных были приняты меры по оптимизации процессов и улучшению сотрудничества с поставщиками.;
- внедрение современных информационных технологий: были разработаны и внедрены специализированные программные продукты, позволяющие автоматизировать и упростить управление логистическими процессами. Это позволило снизить ручной труд и ускорить обработку информации;
- оптимизация складских операций: были проведены анализ и оценка работы складов, выявлены проблемы и возможности для улучшения. Были приняты меры по оптимизации планирования запасов, улучшению системы хранения и упрощению процесса отгрузки товаров;
- обучение и развитие персонала: были проведены специальные тренинги и семинары для сотрудников, направленные на повышение их профессиональных навыков и компетенций в области логистики. Это позволило улучшить качество работы и повысить удовлетворенность клиентов.

Далее, требуется провести анализ логистического сервиса в ООО «Инситех» с целью обеспечения своевременного выполнения заказов, высокого качества обслуживания, надежной доставки и эффективного клиентского обслуживания после продажи.

Расчет уровня логистического сервиса осуществляется по формуле 8:

$$\frac{M}{m} * 100\% , \quad (8),$$

где η - уровень логистического сервиса;

m – количественная оценка теоретического объема логистического сервиса; M – количественная оценка практического объема логистического сервиса.

В ООО «Инситех» в списке основных товаров находится 66 единиц (пленки для смартфонов, часы и т. д.), из которых 27 постоянные. Таким образом, уровень логистического сервиса составит

$$(27/66)*100\% =40,36.$$

Одним из ключевых аспектов модели логистической стратегии является повышение качества логистических услуг. Для этого в ООО «Инситех» осуществляется постоянный мониторинг и анализ процессов, связанных с доставкой товаров, а также обратная связь от клиентов. Это позволяет выявлять возможные проблемы и недочеты в работе логистической системы и принимать меры по их устранению. Также внедряются инновационные технологии, например, автоматизация складских процессов и использование системы электронного документооборота, что повышает эффективность и точность выполнения заказов.

Усовершенствованная система управления помогает более эффективно распределять ресурсы и контролировать внутренние процессы, что влияет на сокращение издержек. Расширение ассортимента может привлечь новых клиентов и увеличить прибыль, несмотря на дополнительные затраты.

На основе выбранной логистической стратегии необходимо оценить её эффективность. Для проведения расчета экономического эффекта по проекту мероприятий необходимо составить таблицу 10, в которой будут отражены исходные данные.

Таблица 10 – Исходные данные ООО «Инситех» для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	150
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	153
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	870,99
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	4035368
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	4438905
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	3858705
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	1152

С помощью данных приведенных в таблице 3.10 будет произведен экономический эффект от предлагаемых мероприятий. Для этого данные будут внесены в таблицу 11.

Таблица 11 - Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий в ООО «Инситех»

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
1.Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (9)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР_1 – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР_2 – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 150 \times \left(1 + \frac{15}{100}\right) - 153 = 19,5$
2.Рост производительности и труда,%	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (10)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \frac{19,5}{(153 - 19,5)} \times 100 = 14,6$
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч}, \quad (11)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 870,99 \times 19,5 = 16984,3$

Продолжение таблицы 11

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
4. Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{\text{Н}}{100} \quad (12)$ Н-%отчисления по социальным выплатам.	$\text{Эс/о} = 16984,3 \times 0,3 = 5095,29$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\text{Эу/л} = \left(\frac{\text{У}}{\text{В}_1} - \frac{\text{У}}{\text{В}_2} \right) \times \text{В}_2, \quad (13)$ У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	$\begin{aligned} & \text{Эу/л} \\ & = \left(\frac{3858705}{4035368} - \frac{3858705}{4438905} \right) \times 4438905 \\ & = 385870,5 \end{aligned}$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л} \quad (14)$	$\text{Эу/г} = 16984,3 + 5095,29 + 385870,5 = 407950,10$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен} \times \text{Зед}, \quad (15)$ Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Ен - нормативный коэффициент -0,15 Зед – Затраты на мероприятие.	$\text{Эг} = 407950,10 - 0,15 \times 1152 = 407777,30$

После внедрения данного мероприятия, ООО «Инситех» ожидает годовой экономический эффект в размере 407777,30 тыс. рублей. Это подтверждает эффективность внедрения мероприятий для компании. Кроме того, предполагается, что численность сотрудников будет сокращена на 19,5 человека, что приведет к увеличению производительности труда на 14,6%. Также ожидается годовая экономия по заработной плате в размере 16984,3 тыс. рублей и экономия по социальным отчислениям в размере 5095,29 тыс. рублей.

Внедрение стратегии логистики в ООО «Инситех» позволит снизить условно-постоянные расходы на 385870,5 тыс. рублей, а также достичь годовой экономии в размере 407950,10 тыс. рублей.

Это означает, что выбранная логистическая стратегия позволяет оптимизировать процессы поставок и снабжения, что ведет к сокращению затрат на транспортировку, хранение и управление запасами. Благодаря более эффективной организации логистических процессов, компания сможет сократить издержки и повысить свою рентабельность.

Кроме того, логистическая стратегия способствует улучшению обслуживания клиентов. Благодаря точному планированию и координации всех этапов поставок, предприятие сможет оперативно и своевременно удовлетворять потребности клиентов, что способствует укреплению их доверия и лояльности.

В целом, внедрение данного мероприятия позволит ООО «Инситех» достичь значительного экономического эффекта, оптимизировать свои процессы и повысить уровень обслуживания клиентов. Это позволит компании укрепить свои позиции на рынке и обеспечить устойчивое развитие.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была разработана логистическая стратегия для предприятия торговли ООО «Инситех». В ходе исследования были проанализированы основные аспекты функционирования торгового предприятия, выявлены его сильные и слабые стороны, а также определены возможности для оптимизации логистических процессов.

В первой главе были изучены основные теоретические аспекты логистической стратегии. Даны определения понятия логистическая стратегия различными авторами, была определена роль логистической стратегии в предприятиях торговли, а также, проведен анализ существующих подходов к разработке логистической стратегии.

Далее, во второй главе выпускной квалификационной работы была дана характеристика и основная информация о торговом предприятии ООО «Инситех»: род деятельности, виды оказываемых услуг, адрес, места/точки сбыта, структура управления в организации и описаны логистические процессы.

В практическую часть написания работы входили расчёт и анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Инситех» за 2020-2022гг., была отражена динамика выручки и чистой прибыли, проанализирована динамика основных показателей издержек в ООО «Инситех» за 2020-2022 г.г. и динамика показателей рентабельности продаж. На основе данных таблиц были составлены диаграммы и сделаны выводы.

Следующим этапом, написания выпускной работы был проведен анализ и произведена оценка эффективности текущих процессов снабжения, хранения и распределения товаров в ООО «Инситех». На данном этапе была изучена структура логистических процессов в торговом предприятии и составлен SWOT- анализ логистических процессов. Для выявления проблем действующей логистической стратегии были проанализирована структура логистических издержек и доля логистических издержек в общей

себестоимости реализованной продукции в ООО «Инситех» за 2021-2022 г.г., и рассчитаны показатели эффективности логистических издержек. Детально изучен процесс снабжения на предприятии розничной торговли

Проанализировав данные, были сделаны выводы о том, что логистическая стратегия в ООО «Инситех» вызывает ряд проблем: задержки в поставках, избыточные запасы, увеличение затрат на хранение и транспортировку, неудовлетворенность потребностей клиентов и потерю конкурентоспособности на рынке. Эти негативные факторы сильно отразились на финансовых показателях ООО «Инситех» в 2021 году. Проведенный в ООО «Инситех» анализ показал, что для потенциального развития компании необходимо:

- разработать стратегические планы развития логистической системы на краткосрочный и долгосрочный периоды;
- регламентировать отношения между подразделениями, чтобы устранить субъективность при выполнении операций;
- разработать систему экономических показателей для оценки работы подразделений с целью снижения затрат и повышения конкурентоспособности, а также удовлетворенности клиентов.

На основе полученных данных была разработана «тощая» логистическая стратегия для ООО «Инситех». Были определены направления совершенствования логистической стратегии, которые позволят предприятию улучшить свою конкурентоспособность и эффективность работы.

Для внедрения предложенных решений по оптимизации логистических процессов в ООО «Инситех» были разработаны конкретные мероприятия. Оценка экономической эффективности данных решений позволила убедиться в их целесообразности и потенциальной выгоде для предприятия.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы была полностью достигнута: разработана и внедрена «тощая» логистическая стратегия, которая включает в себя стратегию минимизации общих логистических издержек и стратегию улучшения качества логистического

сервиса. Внедрение предложенных мероприятий для ООО «Инситех» приведет к следующим результатам:

Относительное сокращение численности сотрудников на 19,5 человек.

Рост производительности труда на 14,6%.

Годовая экономия на оплате труда сотрудников составит 16984,3 тыс. рублей.

Экономия на социальных отчислениях составит 5095,3 тыс. рублей.

Годовая экономия себестоимости по заработной плате составит 16984,3 тыс.руб.,

Экономия по социальным отчислениям будет составлять 5095,29 тыс.руб.

Экономия по условно-постоянным расходам составит 385870,5 тыс.руб.

Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия 407950,10 тыс.руб. В результате внедрения новой логистической стратегии в ООО «Инситех» удалось достичь следующих результатов:

- увеличение конкурентоспособности компании за счет сокращения сроков поставки товаров и улучшения качества обслуживания клиентов;
- улучшение процессов управления запасами и сокращение потерь товаров при хранении и транспортировке;
- повышение эффективности работы логистической системы и сокращение времени выполнения стандартных операций.

Список используемой литературы

1. Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: учебное пособие. Таганрог: изд-во ТРТУ, 2012. 121 с.
2. Антошкина А.В. Практикум по логистике: учебное пособие / А.В. Антошкина, Е.М.Вершкова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. –130с.
3. Бауэрсокс, Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика. Интегрированная цепь поставок. –ЗАО "ОлимпБизнес". –М.: 2011. –345 с.
4. Баринов, В.В. Модель организации взаимоотношений с поставщиками в закупочной логистике / В.В. Баринов // Вестник СГТУ. – 2012. – № 1 (63). Вып. 1. – С. 249–253
5. Воронков, А.Н. Логистика: основы операционной деятельности: учебное пособие / А.Н. Воронков; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н.Новгород: ННГАСУ, 2013. – 168 с.
6. Гаврилов, Л. П. Информационные технологии в коммерции: учебное пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Торговое дело» / Л. П. Гаврилов. – Москва: Инфра-М, 2018. – 236 с.
7. Гуськова И.В., Кузнецова И.Д. Стратегическое планирование коммерческой деятельности торгового предприятия // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. №1 С.45-53.
8. Дрожкин А.И. Логистика: учебный курс. М.: МИЭМП, 2010.150 с.
9. Дыбская, В. В. Логистика. В 2 ч. Часть 2: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев; под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 341 с.
10. Кириченко, А. А. Логистическая стратегия: ее характеристика, разница с логистическими операциями, значимость в бизнесе / А. А. Кириченко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 6

(401). — С. 119-121. — URL: <https://moluch.ru/archive/401/88733/> (дата обращения: 27.10.2023).

11. Кузнецова И.Д., Гуськова И.В. Разработка стратегии развития предприятия // Наука и практика. 2015.№3.С. 43-49.

12. Кучкова, О.В. Теоретическое обоснование взаимосвязи логистических потоков промышленного предприятия / О.В. Кучкова, Е.В. Колесников // Теоретические и практические аспекты экономики и интеллектуальной собственности. – 2015. – Вып. 1 (11). – С. 102–107.

13. Левкин, Г. Г. Основы логистики: конспект лекций / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова, К. О. Дзюбина. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 248 с.]

14. Логистическая стратегия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://userolocs.ru/ekonomika> (дата обращения 30.10.2023).

15. Логистика и управление цепями поставок на транспорте : учебник для вузов / И. В. Карапетянц [и др.] ; под редакцией И. В. Карапетянц, Е. И. Павловой. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 362 с.

16. Лукинский В. С.; Лукинский В. В.; Плетнева Н.Г. Логистика и Управление Цепям и Поставок. Учебник и Практикум для Академического Бакалавриата — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 359 с.

17. Маркетинг: учебное пособие / Под ред. В.Е. Ланкина. Таганрог: ТРТУ. 2016. 241 с.

18. Носов, А. Л. Логистика : учебное пособие / А. Л. Носов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2021. – 184 с.

19. Понятие и суть логистической стратегии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://logistictime.com> (дата обращения 28.10.2023).

20. Романова, М. В. Логистика : практикум / М. В. Романова, Е. П. Романов. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2020. — 144 с.

21. Сергеев В.И. Наиболее распространенные логистические стратегии. [Электронный ресурс]. Режим доступа:<http://www.lobanov-logist.ru> (дата обращения 27.10.2023).

22. Таран С.А. Логистическая стратегия предприятия: разработка и реализация. Практические рекомендации. М.: Изд-во «Альфа Пресс». 2010. - 312 с.
23. Федоров, Л.И. Логистическая стратегия управления материальными ресурсами в странах с развитой рыночной экономикой // Риск. -2011. –194 с.
24. Шумаев, В. А. Основы логистики : учеб. пособие / В. А. Шумаев.— М. : Юридический институт МИИТ, 2016. — 314 с.
25. Эмирова, А. Е. Международная логистика : учебное пособие для вузов / А. Е. Эмирова, Н. Д. Эмиров. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 173 с.
26. ArmorJack [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://armorjack.ru/> (дата обращения: 28.10.2023)
27. Audit-it.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7802818749_ooo-insitekh (дата обращения: 30.10.2023)

Приложение А

Организационная структура управления ООО «Инситех»



Рисунок А.1 - Организационная структура управления ООО «Инситех»

Приложение Б
Схема



Рисунок Б.1 – Схема

Приложение В

Логистическая цепочка в ООО «Инситех»

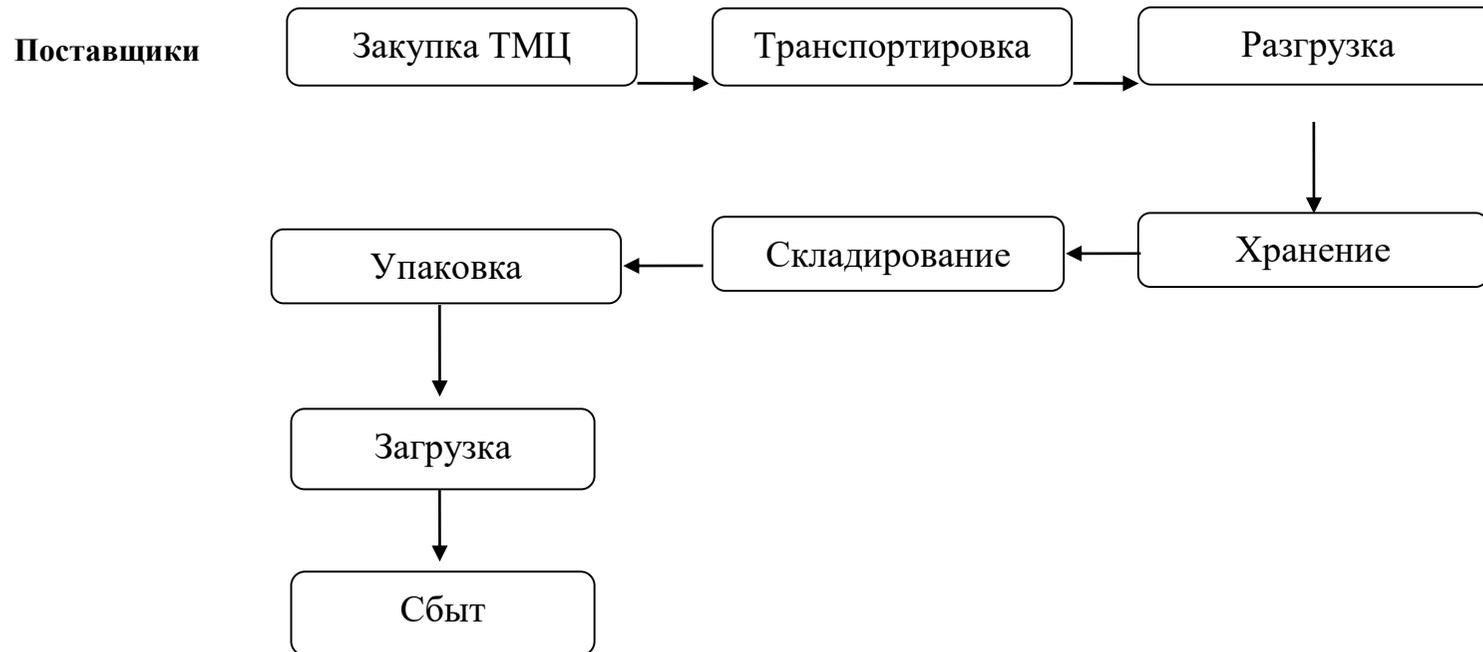


Рисунок В.1 - Логистическая цепочка в ООО «Инситех»

Приложение Г

Модель логистической стратегии торгового предприятия ООО «Инситех»



Рисунок Г.1 – Модель логистической стратегии торгового предприятия ООО «Инситех»