

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)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение качества логистического обслуживания потребителя

Обучающийся

П.О. Трошина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

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

Тольятти 2025

Аннотация

В современных экономических условиях бизнеса, характеризующихся высокой конкуренцией, быстрыми изменениями в рыночной ситуации и нестабильностью экономической среды, качество логистического обслуживания потребителей становится важнейшим фактором, определяющим успех и устойчивость предприятия. Предприятия, стремящиеся сохранить свою рыночную позицию, обязаны оптимизировать логистические процессы, улучшая качество обслуживания своих потребителей, что, в свою очередь, повышает уровень удовлетворенности клиентов и укрепляет доверие к бренду.

Цель данного исследования заключается в разработке мероприятий по повышению качества логистического обслуживания потребителей в современных условиях, с акцентом на улучшение логистических процессов на предприятии.

Объектом исследования является логистическое обслуживание в компании ООО «О'КЕЙ».

Предметом исследования являются методы и способы логистического обслуживания потребителей.

Методологической основой исследования стали работы отечественных авторов в области логистики и управления цепочками поставок.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных мероприятий в ООО «О'КЕЙ» для повышения качества логистического обслуживания его потребителей, что позволит предприятию улучшить взаимодействие с клиентами, оптимизировать ресурсы и укрепить свои позиции на рынке.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы логистического обслуживания потребителя	6
1.1 Сущность логистического обслуживания потребителя и его место в логистической деятельности предприятия	6
1.2 Методы оценки качества логистического обслуживания потребителя и направления его повышения	13
2 Анализ эффективности логистического обслуживания ООО «О'КЕЙ».....	22
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ».....	22
2.2 Оценка качества логистического обслуживания потребителя в ООО «О'КЕЙ»	30
3 Разработка мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»	41
3.1 Мероприятия, направленные на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ».....	41
3.2 Экономическая эффективность мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»	47
Заключение	53
Список используемой литературы	55

Введение

В современных экономических условиях бизнеса, характеризующихся высокой конкуренцией, быстрыми изменениями в рыночной ситуации и нестабильностью экономической среды, качество логистического обслуживания потребителей становится важнейшим фактором, определяющим успех и устойчивость предприятия. Предприятия, стремящиеся сохранить свою рыночную позицию, обязаны оптимизировать логистические процессы, улучшая качество обслуживания своих потребителей, что, в свою очередь, повышает уровень удовлетворенности клиентов и укрепляет доверие к бренду. Внедрение высокоэффективных логистических решений и современных технологий дает предприятиям возможность быстро реагировать на изменения потребностей покупателей, улучшать сроки поставки и повышать уровень доступности товаров.

Цель данного исследования заключается в разработке мероприятий по повышению качества логистического обслуживания потребителей в современных условиях, с акцентом на улучшение логистических процессов на предприятии.

Для достижения этой цели потребуются решить несколько задач:

- изучить теоретические основы логистического обслуживания потребителя;
- провести анализ эффективности логистического обслуживания ООО «О'КЕЙ»;
- разработать мероприятия, направленные на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ».

Объектом исследования является логистическое обслуживание в компании ООО «О'КЕЙ».

Предметом исследования являются методы и способы логистического обслуживания потребителей.

К основным методам, использованным в исследовании, относятся методы системного анализа, сравнительного анализа, а также методы прогнозирования, экспертный метод и другие.

Теоретическую основу работы составляют работы отечественных авторов в области логистики и управления цепочками поставок, также в работе была использована отчетность рассматриваемого предприятия за три отчетных года.

Работа включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первом разделе исследования рассмотрена теоретическая база логистического обслуживания потребителя, в том числе основные элементы логистического обслуживания потребителя, направления совершенствования процессов логистического обслуживания потребителя.

Во втором разделе проведен анализ основных показателей хозяйственной деятельности предприятия и проведена оценка эффективности логистического обслуживания ООО «О'КЕЙ».

Третий раздел посвящен разработке мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ», а также оценке эффективности предложенных изменений.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных мероприятий в ООО «О'КЕЙ» для повышения качества логистического обслуживания его потребителей, что позволит предприятию улучшить взаимодействие с клиентами, оптимизировать ресурсы и укрепить свои позиции на рынке.

1 Теоретические основы логистического обслуживания потребителя

1.1 Сущность логистического обслуживания потребителя и его место в логистической деятельности предприятия

Логистическая система предприятия представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают движение товаров, информации и финансов между различными участниками цепочки поставок.

По мнению авторов Д. А. Ехлакова, Д. А. Карх «логистика понимается как совокупность мероприятий по комплексному управлению оборотными материальными и информационными потоками в экономике и как междисциплинарная наука. Логистика функционирует как научное направление, которая играет ведущую роль в рационализации и автоматизации производства. Это наука о рациональной организации производства и сбыта, комплексно охватывающая вопросы снабжения предприятия сырьем, топливом, материалами, полуфабрикатами, сбыта, распределения и транспортировки готовой продукции с системной точки зрения» [5, с. 21]. Также по мнению авторов под логистикой предприятия понимается:

- «управление материальными потоками (связанными с ними информационными, финансовыми потоками) с целью снижения общих затрат на продвижение товара (услуг) к конечному потребителю;
- логистических связанных функций, посредством которых максимально удовлетворяются потребности потребителей;
- функциональная система управления предприятием с целью организации информационного обмена и оборота финансовых средств» [5, с. 22].

Основные сегменты логистической системы предприятия перечислены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные сегменты логистической системы производственного предприятия [4, с. 49], [11]

Все сегменты логистической системы взаимосвязаны и должны работать слаженно, чтобы обеспечить максимально эффективное обслуживание потребителей. Они направлены на улучшение качества логистических процессов, повышение клиентской удовлетворенности и снижение операционных издержек.

Важное значение в логистической системе предприятия отводится логистическому обслуживанию потребителей. Логистическое обслуживание влияет на эффективность, конкурентоспособность предприятия и способность удовлетворить потребности потребителей.

По мнению Т.Н. Скоробогатовой, «в связи с персонификацией сервиса, одной из значимых характеристик обслуживания потребителей является гибкость, что соответствует современным тенденциям эластичной логистики. Несомненно, что важнейшей тенденцией в современной экономике выступает интеграция, проявляющаяся в материальном производстве в образовании цепи поставок. При этом повышение качества обслуживания потребителей является одной из составляющих эффекта интеграции» [21, с. 2].

Авторы М.М. Гуменюк, О.А. Плешкова, Т.А. Семенова отмечают, что «в настоящее время одним из определяющих факторов конкурентоспособности торговых предприятий становится налаживание эффективной системы обслуживания клиентов. В современных условиях предприятия, которые конкурируют исключительно на основании технических характеристик товара, оказываются в невыгодной для себя ситуации по сравнению с фирмами, укрепляющими свою рыночную позицию, повышая качество обслуживания товаров и покупателей. В этом процессе важная роль принадлежит эффективно организованному комплексному логистическому обслуживанию, которое должно внедряться не только на уровне отдельного предприятия, но и быть процессом, который объединяет всех участников цепи поставок» [2, с. 93].

А.А. Киприна, М.А. Мельникова акцентируют внимание на том, что «основными задачами логистического менеджмента в современном бизнесе является, постоянное наблюдение, выполнение заявок клиентов, отправки, транспортировки, хранения и разгрузки груза в поставленные сроки. Поддержание высокого качества сервиса, сведение к минимуму логистических издержек, а также стремление достичь конкурентных

преимуществ. Эффективность логистической системы – показатель (или система показателей) качества работы логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат. Эффективность логистической системы, в первую очередь, определяется качеством сервиса и уровнем удовлетворённости клиентов» [8, с. 404].

Понятие логистического обслуживания охватывает не только физическую доставку товаров, но и управление цепочками поставок, выбор транспортных маршрутов, упаковку, складирование, а также вопросы, связанные с послепродажным обслуживанием.

Так, по мнению авторов М.М. Гуменюк, О.А. Плешковой, Т.А. Семеновой, «логистическое обслуживание бизнес-процессов направлено на оптимизационное управление экономическими потоками, а также организационно-экономическими, технико-технологическими и социальными процессами в логистических цепях с целью повышения уровня и качества обслуживания потребителей, сокращения продолжительности бизнес циклов и минимизации совокупных затрат в рамках отдельных логистических звеньев. Логистика обслуживания, как концептуально новое научное направление в логистике, исследует разнообразие форм проявления сервисных потоков, объектов и субъектов управления сервисными потоками, а также закономерности развития логистического обслуживания бизнес-процессов в экономических системах» [2, с. 93].

Следовательно, логистическое обслуживание потребителей – это процесс, направленный на обеспечение качественного, своевременного и эффективного предоставления товаров и услуг конечному потребителю с использованием оптимальных логистических решений. Логистическое обслуживание включает в себя весь комплекс действий, от планирования и управления запасами до доставки и послепродажного обслуживания, с целью удовлетворения потребностей клиентов, минимизации затрат и повышения конкурентоспособности компании.

«В рамках логистического обслуживания услуги могут быть классифицированы следующим образом:

- услуги в сфере исследования и анализа логистической среды (анализ проблемной ситуации, выявление резервов и постановка логистических задач, имитационное моделирование и др.);
- услуги по логистическому обеспечению бизнес-процессов отдельных предприятий и цепей поставок в целом (формирование логистическо-ориентированных структур, комплексный консалтинг в сфере информационного, материально-технического и финансового обеспечения логистических процессов и т. п.);
- услуги в сфере логистического реинжиниринга (оптимизация отдельных бизнеспроцессов логистики и логистических систем в целом)» [2, с. 94].

В литературе отмечается, что «эффективная система управления логистическим обслуживанием в компании основывается на следующих принципах:

- постоянное совершенствование;
- предотвращение сбоев и ошибок;
- ориентация на потребителя продукции» [3].

Авторы М.М. Гуменюк, О.А. Плешкова, Т.А. Семенова выделяют следующие характерные черты современного этапа концепции логистического управления выступают:

- «развитие логистической концепции, ориентированной на клиентов, активизация политики «активного проталкивания»;
- фундаментальные изменения в организации и управлении процессами производства и сбыта в условиях глобализации бизнес-среды;

- активное распространение информационных и коммуникационных технологий, направленных на поддержку и оптимизацию материальных, информационных и финансовых потоков;
- динамичное развитие обслуживающих видов экономической деятельности, предлагающих услуги аутсорсинга логистических услуг;
- современная концепция логистики, ключевым положением которой является необходимость интеграции участников цепей снабжения, производства и распределения;
- активное внедрение интегрированных корпоративных систем, Интернет-бизнеса, электронной коммерции (E-commerce), мобильных логистических технологий» [2, с. 95].

При этом, авторы Д.А. Гаранин, Н.С. Лукашевич, Е.Р. Темиргалиев отмечают, что «важно понимать, что логистика направлена на предоставление клиентам достаточно высокого уровня обслуживания при минимальных затратах. Повышение уровня обслуживания означает увеличение затрат. Затраты на обслуживание вызваны, например, увеличением количества продуктов, хранящихся на складе, что обеспечивает более быструю доступность продуктов, но увеличивает затраты на хранение». Под уровнем логистического обслуживания потребителей автор подразумевает «результат логистической деятельности, отражающий степень эффективности логистики с точки зрения качества, полезности, времени и места каждого продукта. Уровень логистического обслуживания потребителей связан с рыночной долей компании, конкурентоспособностью» [18, с. 196].

В заключении пункта можно сделать вывод, что роль и значение логистического обслуживания в логистической деятельности предприятия велико. Главной задачей логистического обслуживания является обеспечение качественного и своевременного удовлетворения потребностей потребителей. Высокий уровень логистического обслуживания способствует

повышению удовлетворенности клиентов, что, в свою очередь, приводит к увеличению их лояльности и повторным покупкам. Логистическое обслуживание напрямую связано с управлением запасами, транспортировкой, упаковкой и другими важными процессами. Оптимизация этих процессов помогает минимизировать затраты на хранение, транспортировку и обработку товаров [10, с. 181]. Более того, с помощью эффективного логистического обслуживания можно снизить излишки и дефицит товаров, что также влияет на финансовую эффективность предприятия. Эффективное управление процессом способствует улучшению координации между различными звеньями логистической цепи (поставщики, транспортные компании, складские комплексы и т.д.), что повышает общую эффективность и снижает риски [19].

Логистическое обслуживание напрямую связано с повышением эффективности бизнес-процессов. Оно включает в себя оптимизацию работы складов, сокращение времени доставки, улучшение прогнозирования потребностей, что, в свою очередь, помогает снизить издержки и повысить прибыльность.

1.2 Методы оценки качества логистического обслуживания потребителя и направления его повышения

Логистическое обслуживание потребителей включает в себя несколько ключевых направлений, перечисленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные направления логистического обслуживания потребителей [25]

Оптимизация запасов товаров с целью удовлетворения потребностей потребителей включает в себя использование различных моделей прогнозирования спроса, чтобы обеспечить постоянную доступность товаров на складе. Суть управления запасами заключается в поддержании оптимального уровня товаров на складах, что позволяет избежать как их дефицита, так и излишков. Управление запасами охватывает несколько важных элементов, перечисленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Элементы управления запасами в рамках логистического обслуживания потребителей [14], [26]

Транспортировка и доставка товаров являются важными элементами в логистическом обслуживании. Для обеспечения эффективной транспортировки необходимо:

- в зависимости от типа товара и удаленности потребителя, выбирать наиболее подходящие транспортные средства (грузовики, фуры, контейнеры, авиа- и морские перевозки);
- правильно выбирать маршруты для сокращения времени доставки и снижения расходов на транспортировку;
- учитывать сезонные изменения для эффективной работы в пиковые сезоны [11].

Упаковка товаров обеспечивает безопасность товаров при транспортировке и хранении, а также влияет на восприятие товара потребителями. Оптимальная упаковка позволяет экономить пространство на складе и снижать расходы на логистику. Упаковка может служить не только для защиты товара, но и как элемент маркетинга, улучшая внешний вид товара и повышая его ценность в глазах потребителя. Качественная упаковка

создает положительное первое впечатление и может повысить привлекательность товара.

Важным направлением логистического обслуживания является информационное обеспечение клиентов предприятий. Современные технологии позволяют значительно улучшить уровень информирования на всех этапах логистической цепочки. Информационное обеспечение клиентов предприятий предполагает следующие аспекты, перечисленные на рисунке 3.

Современные системы логистического обслуживания потребителей должны поддерживать многоканальную коммуникацию (интернет-магазины, мобильные приложения, колл-центры, чат-боты, социальные сети), что обеспечивает гибкость и доступность для потребителей.

Анализ качества логистического обслуживания играет важную роль в повышении его уровня.

По мнению Д.А. Гаранина, Н.С. Лукашевич, Е.Р. Темиргалиева, «уровень логистического обслуживания (сервиса) определяется целым комплексом факторов: качеством выполнения и корректным оформлением заказов, соответствием условиям соглашения и т.д. Уровень логистического обслуживания является комплексным показателем, включающим в себя различные параметры логистического сервиса. Среди этих параметров следует выделить срок исполнения заказов, степень готовности товаров к отправке, ассортимент продукции, надежность поставок, точность выполнения заказов, доступность товаров, вероятность возникновения дефицита, уровень спроса и насыщенности, полноценность охвата заказов на доставку, функциональность, включающую скорость обработки заказов, непрерывность доставки и гибкую систему поставок, а также удобное расположение территориальных ресурсов. Существует разнообразные методики оценки качества работы, представленные в научной литературе – специальные шкалы, методы оценивания и рейтингования, которые могут быть использованы для оценки уровня обслуживания» [18, с. 196].

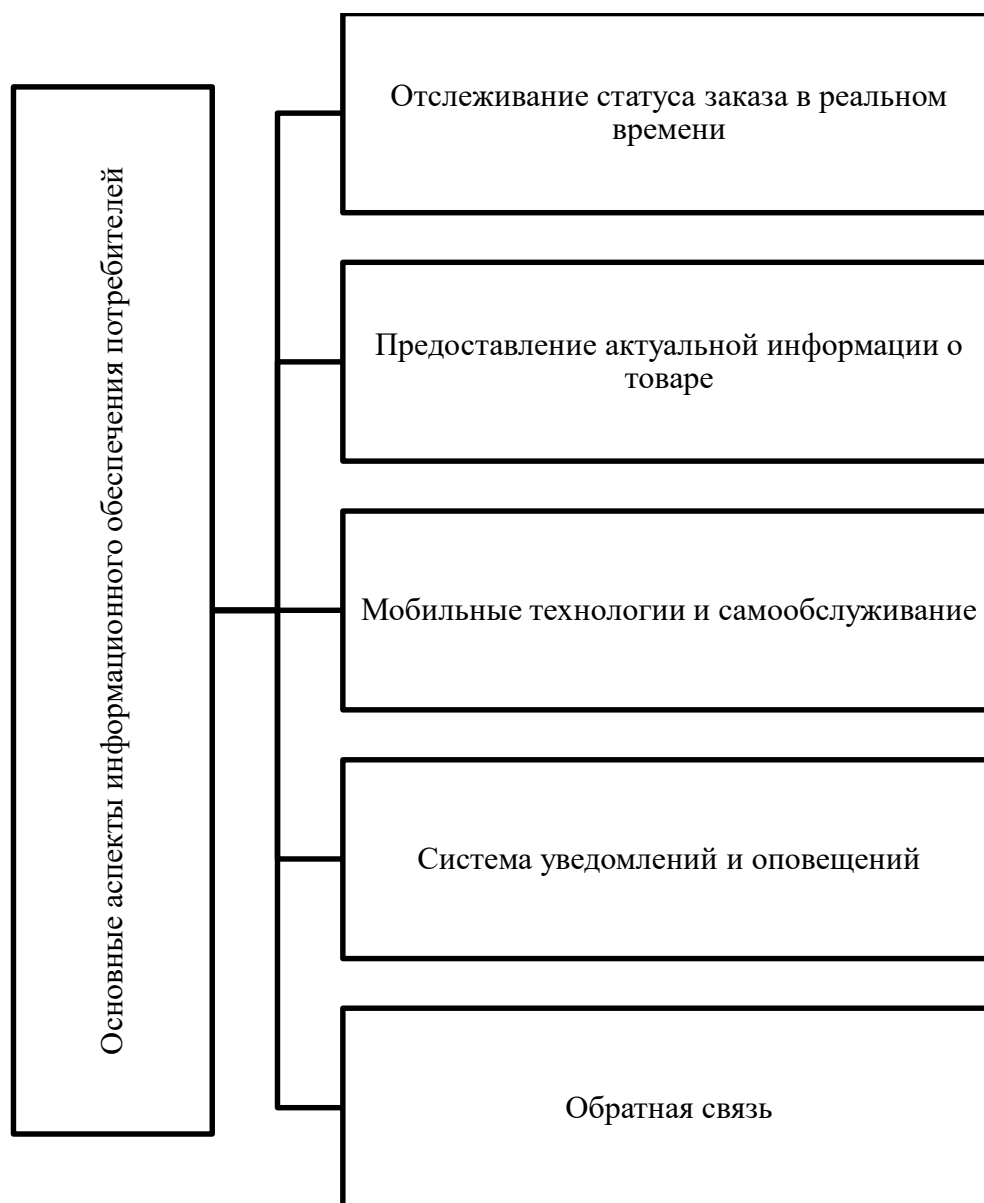


Рисунок 3 – Основные аспекты информационного обеспечения потребителей [1], [7, с. 122]

В таблице 1 перечислены основные параметры качества логистического обслуживания потребителей, требующие оценки.

Таблица 1 – Основные параметры качества логистического обслуживания потребителей, требующие оценки [23, с. 387], [27, с. 103]

Показатель оценки уровня логистического сервиса	Характеристика
Срок исполнения заказов	Время от оформления заказа до его выполнения и доставки. Важно соблюдать согласованные сроки для повышения удовлетворенности клиентов.
Степень готовности товаров к отправке	Оценка того, насколько быстро товары готовы к отправке после получения заказа. Это включает наличие товара на складе и готовность к отгрузке.
Ассортимент продукции	Широта и разнообразие предлагаемых товаров. Чем более разнообразным является ассортимент, тем больше вероятность удовлетворения потребностей клиентов.
Надежность поставок	Способность компании регулярно и своевременно поставлять товары, минимизируя задержки и нарушения в цепочке поставок.
Точность выполнения заказов	Соответствие полученного товара заказанному, включая правильное количество, модель и спецификации. Ошибки в выполнении заказов снижают доверие клиентов.
Доступность товаров	Наличие товаров на складе и их готовность к отгрузке. Это также связано с эффективным управлением запасами.
Вероятность возникновения дефицита	Оценка того, насколько часто возникают ситуации, когда товары отсутствуют на складе или не могут быть доставлены в срок.
Уровень спроса и насыщенности	Согласованность запасов с реальным спросом на продукцию, что позволяет избежать как дефицита, так и излишков товаров.
Полноценность охвата заказов на доставку	Способность компании обеспечивать доставку в различные регионы, а также удовлетворять потребности всех клиентов, независимо от их местоположения.
Функциональность	Скорость обработки заказов, гибкость в изменении условий доставки, возможность отслеживания заказов и надежность системы поставок.
Непрерывность доставки	Способность компании организовать поставки без перерывов и с минимальными задержками, включая наличие альтернативных маршрутов и поставщиков.
Гибкая система поставок	Возможность адаптации логистических процессов под изменяющиеся условия спроса и потребностей клиентов, включая выбор вариантов доставки и изменения сроков.
Удобное расположение территориальных ресурсов	Географическое расположение складов, распределительных центров и транспортных узлов, что влияет на скорость и стоимость доставки товаров.

Перечисленные в таблице 1 показатели позволяют всесторонне оценить уровень логистического сервиса и его способность удовлетворить потребности потребителей, обеспечивая своевременную доставку

качественного товара с минимальными затратами и максимальной надежностью.

Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в настоящее время при улучшении логистического обслуживания потребителей, включают в себя различные аспекты, касающиеся эффективности процессов, взаимодействия с клиентами и использования технологий. Основные проблемы перечислены на рисунке 4.

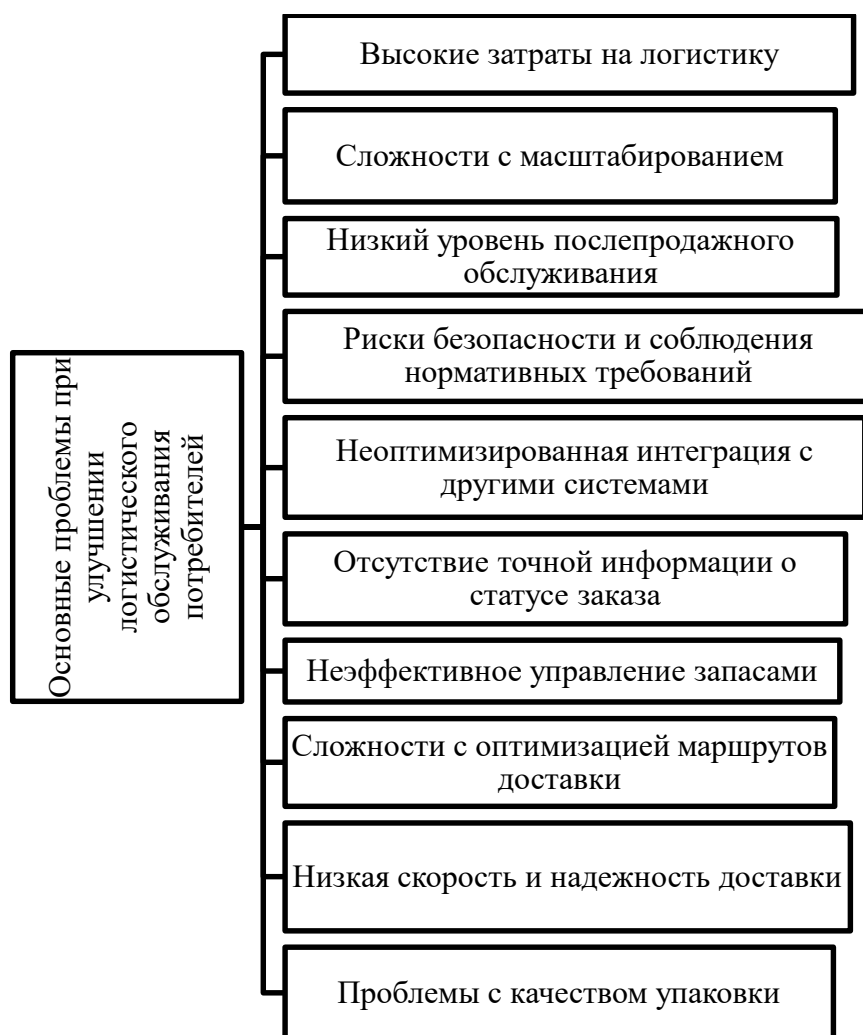


Рисунок 4 – Основные проблемы при улучшении логистического обслуживания потребителей [13, с. 127]

Основные проблемы улучшения логистического обслуживания потребителей связаны с комплексным подходом к оптимизации процессов, внедрению технологий и улучшению взаимодействия с клиентами.

Современные направления улучшения логистического обслуживания потребителей охватывают разнообразные инновационные подходы, направленные на повышение эффективности, ускорение процессов и улучшение клиентского опыта. Основные направления перечислены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Современные направления улучшения логистического обслуживания потребителей [6, с. 8], [9]

В таблице 2 перечисленные на рисунке 5 направления улучшения логистического обслуживания потребителей рассмотрены подробнее.

Таблица 2 – Современные направления улучшения логистического обслуживания потребителей [15, с. 18], [24, с. 44]

Направление	Содержание
Цифровизация и автоматизация логистических процессов	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение систем управления цепочками поставок (SCM), которые обеспечивают интеграцию всех логистических процессов и позволяют отслеживать товар в реальном времени; – использование программного обеспечения для автоматизации складских процессов, таких как системы управления складами (WMS) и системы планирования потребностей в материалах (MRP); – разработка и внедрение мобильных приложений для клиентов и сотрудников, которые позволяют отслеживать статус заказов и управлять доставками.
Оптимизация маршрутов с помощью искусственного интеллекта (AI)	<ul style="list-style-type: none"> – использование алгоритмов для оптимизации маршрутов доставки с учетом времени, стоимости, пробок, сезонных и погодных факторов; – внедрение систем машинного обучения, которые помогают предсказывать спрос и автоматически корректировать поставки.
Использование технологий интернета вещей (IoT)	<ul style="list-style-type: none"> – установка датчиков на транспортные средства и товары для отслеживания их местоположения и состояния в реальном времени; – применение RFID-меток для автоматического учета товаров на складе и в процессе транспортировки.
Развитие омниканальности	<ul style="list-style-type: none"> – интеграция онлайн и оффлайн каналов для создания единого клиентского опыта; – развитие "click-and-collect" услуг, которые позволяют клиентам заказывать товары онлайн и забирать их в удобное время в оффлайн-магазинах.
Улучшение системы возвратов	<ul style="list-style-type: none"> – создание удобных и быстрых процессов возврата товаров для клиентов, включая возможность оформления возврата через мобильные приложения и онлайн-системы; – применение обратной логистики для управления возвратами, переработкой и повторным использованием товаров.
Интерактивные и персонализированные услуги	<ul style="list-style-type: none"> – предоставление клиентам возможности отслеживать свой заказ в реальном времени с помощью мобильных приложений; – использование технологий персонализации для предсказания предпочтений клиента и оптимизации ассортимента и сроков доставки.

Продолжение таблицы 2

Направление	Содержание
«Зеленая» логистика	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение экологически чистых методов транспортировки и упаковки, снижение углеродного следа компании; – использование электромобилей для доставки товаров в городах и разработка экологичных упаковок для товаров.
Использование беспилотных технологий и дронов	<ul style="list-style-type: none"> – применение дронов для доставки небольших посылок в условиях городов или в отдаленные районы; – внедрение беспилотных транспортных средств (автономных машин) для улучшения доставки товаров на дальние расстояния с минимальными затратами.

Современные направления улучшения логистического обслуживания потребителей связаны с активным использованием новых технологий и подходов, которые позволяют повысить эффективность, снизить издержки, улучшить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов. Внедрение инноваций в области цифровизации, автоматизации, зеленой логистики и беспилотных технологий становится важным фактором для успешного функционирования и роста компаний на рынке.

В заключении пункта сделан вывод, что логистическое обслуживание потребителей – это процесс, направленный на обеспечение качественного, своевременного и эффективного предоставления товаров и услуг конечному потребителю с использованием оптимальных логистических решений. Логистическое обслуживание включает в себя весь комплекс действий, от планирования и управления запасами до доставки и послепродажного обслуживания, с целью удовлетворения потребностей клиентов, минимизации затрат и повышения конкурентоспособности предприятия. Современные направления улучшения логистического обслуживания потребителей связаны с активным использованием новых технологий и подходов, которые позволяют повысить эффективность, снизить издержки, улучшить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов.

2 Анализ эффективности логистического обслуживания ООО «О'КЕЙ»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ»

ООО «О'КЕЙ» – крупнейшая торговая компания по розничной продаже продуктов питания.

Головной офис компании расположен в Санкт-Петербурге по адресу: 195213, город Санкт-Петербург, Заневский проспект, дом 65, корпус 1, литер А. Фактическое местонахождение главного офиса совпадает с юридическим адресом.

Миссия компании заключается в предоставлении современного и удобного сервиса для покупателей, обеспечивая их качественными товарами по справедливым ценам.

Основная цель О'КЕЙ - стать лидером в сфере розничной торговли, постоянно совершенствуя качество обслуживания и расширяя ассортимент продукции. Среди ключевых задач компании можно выделить развитие мультиформатной бизнес-модели, включающей гипермаркеты и дискаунтеры, внедрение инновационных технологий в процессы торговли, повышение эффективности операционной деятельности и развитие собственных торговых марок.

«Основной вид деятельности ООО «О'КЕЙ»: торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.11). Также предприятие осуществляет такие виды деятельности:

- торговля оптовая фруктами и овощами;
- торговля оптовая молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами, и жирами;
- торговля оптовая напитками;

- торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- торговля оптовая текстильными изделиями;
- торговля оптовая галантерейными изделиями и другое» [16].

Компания активно развивает онлайн-торговлю и службу доставки, стремясь соответствовать современным тенденциям рынка и запросам потребителей. «По состоянию на конец 2023 г. под управлением предприятия находилось 79 гипермаркетов. В 2023 г. предприятие открыло четыре новых гипермаркета в Московской области и завершила реновацию гипермаркетов в г. Сочи» [16].

Организационная структура управления гипермаркета «О'КЕЙ» представлена на рисунке 6.

Управляющий гипермаркета «О'КЕЙ» несет ответственность за всю операционную деятельность магазина. В его функции входит контроль за качеством обслуживания клиентов, эффективностью работы торговых залов, складов и других подразделений, а также обеспечение выполнения планов по продажам и прибыли.

Задачи директора по персоналу «О'КЕЙ» включают подбор, обучение и развитие сотрудников, управление трудовыми отношениями, решение вопросов мотивации и стимулирования персонала, а также поддержание корпоративной культуры.

Финансовый директор «О'КЕЙ» отвечает за составление и контроль исполнения бюджета, ведет финансовую отчетность, анализирует экономические показатели и следит за рентабельностью деятельности. В его обязанности также входят управление затратами, финансовое планирование и взаимодействие с внешними контрагентами по вопросам финансов.

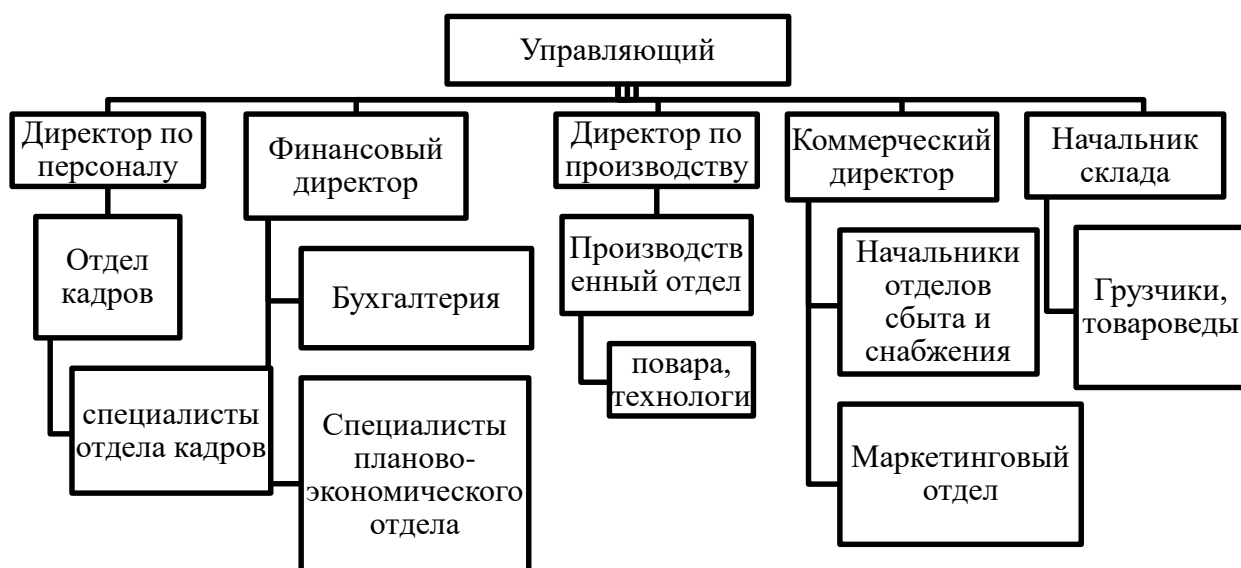


Рисунок 6 – Организационная структура управления гипермаркета «О’КЕЙ»

Директор по производству «О’КЕЙ» управляет внутренними производственными процессами в гипермаркете, которые включают кулинарию, выпечку и другие виды пищевого производства, отвечает за контроль качества выпускаемой продукции, соблюдение санитарных норм и технологических процессов, а также за оптимизацию производственных мощностей и затрат.

Коммерческий директор «О’КЕЙ» взаимодействует с поставщиками, ведет переговоры по условиям поставок, следит за выполнением планов по товарообороту.

Задачи начальника склада «О’КЕЙ» включают прием, хранение и распределение товаров по торговым залам, контроль за складскими запасами, организацию работы сотрудников склада и обеспечение бесперебойного товарооборота.

Далее в таблице 3 представлены основные показатели финансовых результатов деятельности предприятия ООО «О’КЕЙ» за 2021-2023 гг. [17].

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «О'КЕЙ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022/2021 гг.		2023/2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка предприятия, т. р.	156146263	152014070	147471923	- 4132193	-2,65	-4542147	-2,99
2. Себестоимость продаж, т. р.	117763590	112018098	109129039	- 5745492	-4,88	-2889059	-2,58
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	38382673	39996972	38342884	1614299	4,21	-1654088	-4,14
4. Управленческие расходы, т. р.	2564517	2705843	2733575	141326	5,51	27732	1,02
5. Коммерческие расходы, т. р.	29550803	28913367	28454463	-637436	-2,16	-458904	-1,59
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	6267353	8376762	7154846	2109409	33,66	-1221916	-14,59
7. Чистая прибыль, т. р.	977169	359867	-3129078	-617302	-63,17	-3488945	-969,5
8. Основные средства, т. р.	43356974	38459926	37099591	- 4897048	-11,29	-1360335	-3,54
9. Оборотные активы, т. р.	27432294	29457824	31564689	2025530	7,38	2106865	7,15
10. Численность ППП, чел.	16699	16281	16415	-418	-2,50	134	0,82
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	14611625	14978520	16743300	366895	2,51	1764780	11,78

Продолжение таблицы 3

Показатели	2021г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022/2021 гг.		2023/2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
12. Производительность труда работающего, т. р.	9350,64	9336,90	8983,97	-13,74	-0,15	-352,93	-3,78
13.Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	875	920	1020	45	5,14	100,00	10,87
14.Фондоотдача	3,60	3,95	3,98	0,35	-	0,02	-
15.Затраты на рубль выручки, коп.	95,9862	94,4895	95,1483	-1,4967	-1,559	0,6589	0,697

В таблице 3 отображена динамика основных показателей финансовых результатов деятельности ООО «О'КЕЙ». Как видно из таблицы 1, выручка предприятия за три года снижается. Снижение выручки от реализации в 2023 г. составило – 2,99%. Динамика себестоимости продаж ООО «О'КЕЙ» аналогичная, однако в 2022 г. и в 2023 г. себестоимость продаж снижается значительно, чем выручка предприятия. В 2022 г. снижение себестоимости продаж составило - -4,88%, в 2023 г. – 2,58%.

Валовая прибыль в течение трех лет практически не изменилась. Изменение валовой прибыли относительно 2021 г. составило – -0,1%.

Управленческие расходы ООО «О'КЕЙ» за три года выросли на 6,59%. Относительно 2022 г. увеличение незначительное и составляет всего 1%.

Коммерческие расходы, напротив, демонстрируют снижение в течение трех лет. В 2022 г. снижение составило 2,16%, в 2023 г. – 1,59%. Снижение коммерческих расходов связано с оптимизацией расходов на маркетинг,

рекламу и логистику. Организацией были пересмотрены каналы продвижения и условия работы с подрядчиками.

Прибыль от продаж ООО «О'КЕЙ» на фоне роста затрат снизилась в 2023 г. до 7154846 т. р. или на 1,59% относительно 2022 г.

Динамика показателя рентабельности продаж наглядно представлена на рисунке 7.

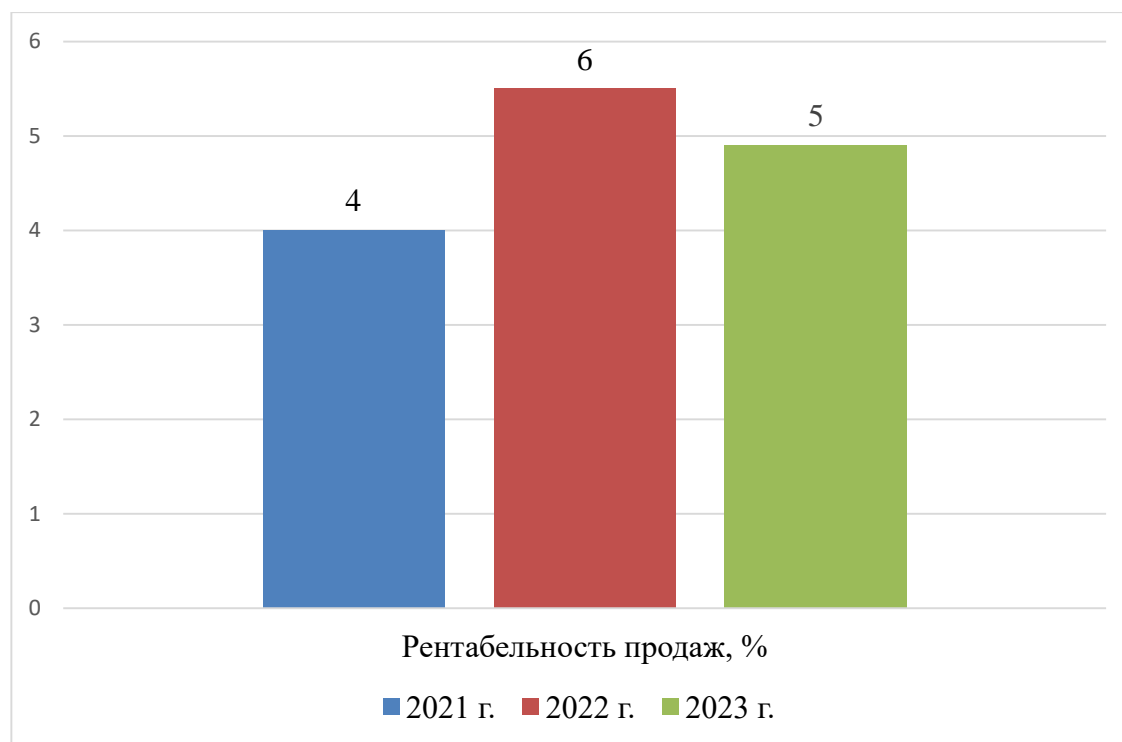


Рисунок 7– Динамика рентабельности продаж ООО «О'КЕЙ» за 2021-2023 гг., %

Рентабельность продаж снизилась в 2022, 2023 гг. в виду роста совокупных расходов предприятия в выручке от реализации. На конец 2023 г. значение показателя составило 5%, что гораздо ниже среднего значения по отрасли.

Чистый убыток ООО «О'КЕЙ» после оплаты всех налогов и прочих расходов составила в 2023 г. – -3129078 т. р. Большие убытки предприятия в 2023 г. обусловлены выплатами процентных и прочих расходов. Динамика данных показателей представлена на рисунке 8.

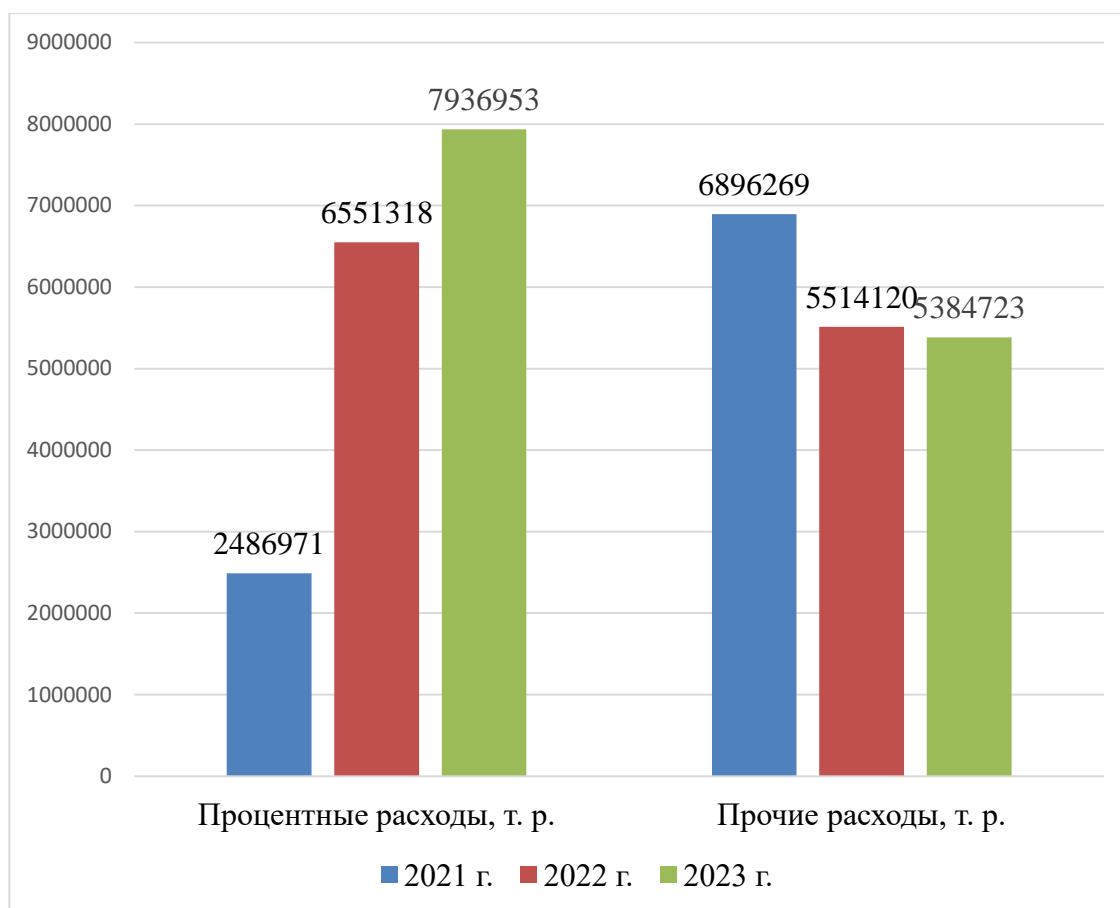


Рисунок 8 – Динамика процентных и прочих расходов ООО «О’КЕЙ» за 2021-2023 гг., т. р.

На рисунке 8 виден значительный рост процентных расходов предприятия ООО «О’КЕЙ», что связано с тем, что большая часть капитала предприятия представлена долгосрочными и краткосрочными обязательствами проценты, за пользование которых, за последние два года значительно выросли.

Структура капитала предприятия ООО «О’КЕЙ» наглядно представлена на рисунке 9.

На рисунке 9 видно, что доля собственного капитала в структуре капитала предприятия ООО «О’КЕЙ» незначительна и составляет всего 8%, что может негативно отражаться на финансовой устойчивости и ликвидности предприятия.

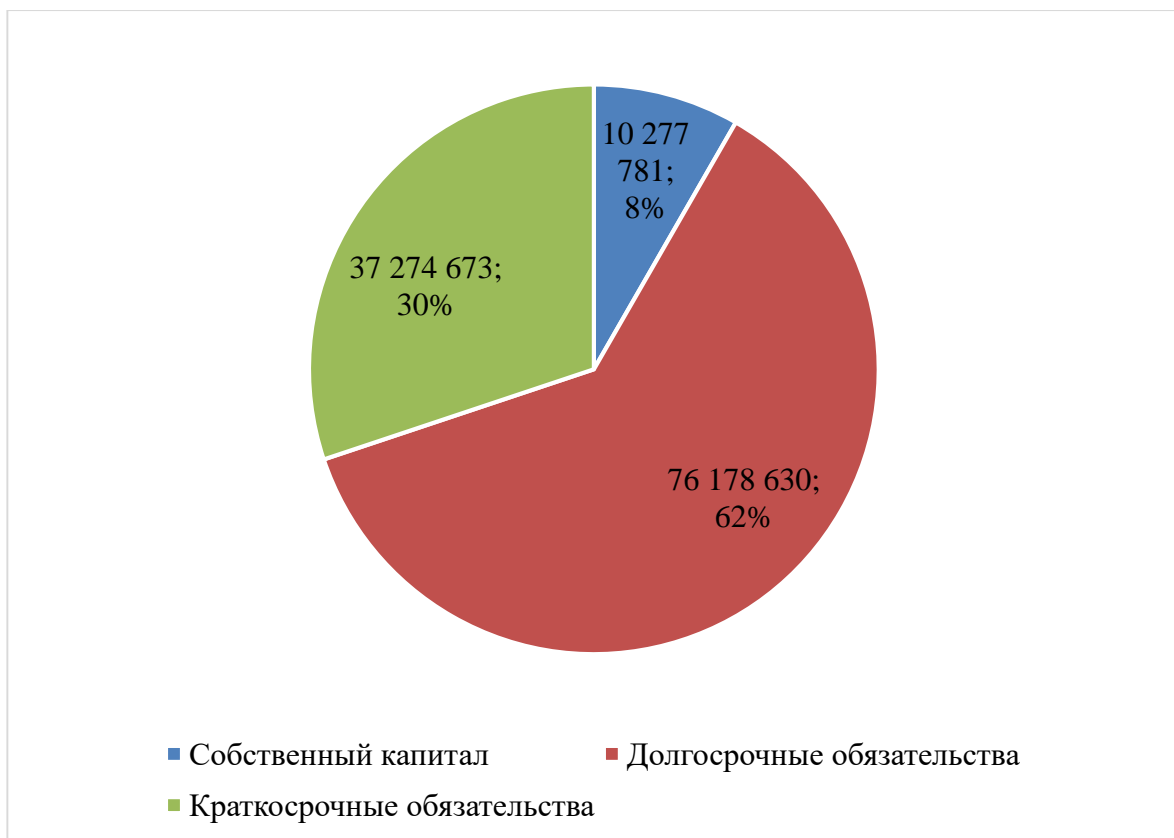


Рисунок 9 – Структура капитала предприятия ООО «О’КЕЙ», %

Для оценки финансовой устойчивости и ликвидности предприятия ООО «О’КЕЙ» в дальнейшем на рисунке 5 представлены результаты расчета коэффициента текущей ликвидности предприятия, а также коэффициента автономии, который демонстрирует зависимость предприятия от заемных источников финансирования.

По данным рисунка 10 можно сделать вывод о проблемах как с ликвидностью, так и финансовой устойчивостью предприятия ООО «О’КЕЙ» в настоящее время, что связано с высокими объемами обязательств и недостаточными объемами ликвидных активов для их покрытия. Коэффициент автономии остается на низком уровне и даже снижает значение до 0,08 в 2023 г. Доля собственных средств в финансировании активов предприятия весьма мала. Коэффициент текущей ликвидности показывает незначительное улучшение до 0,8 в 2023 г.

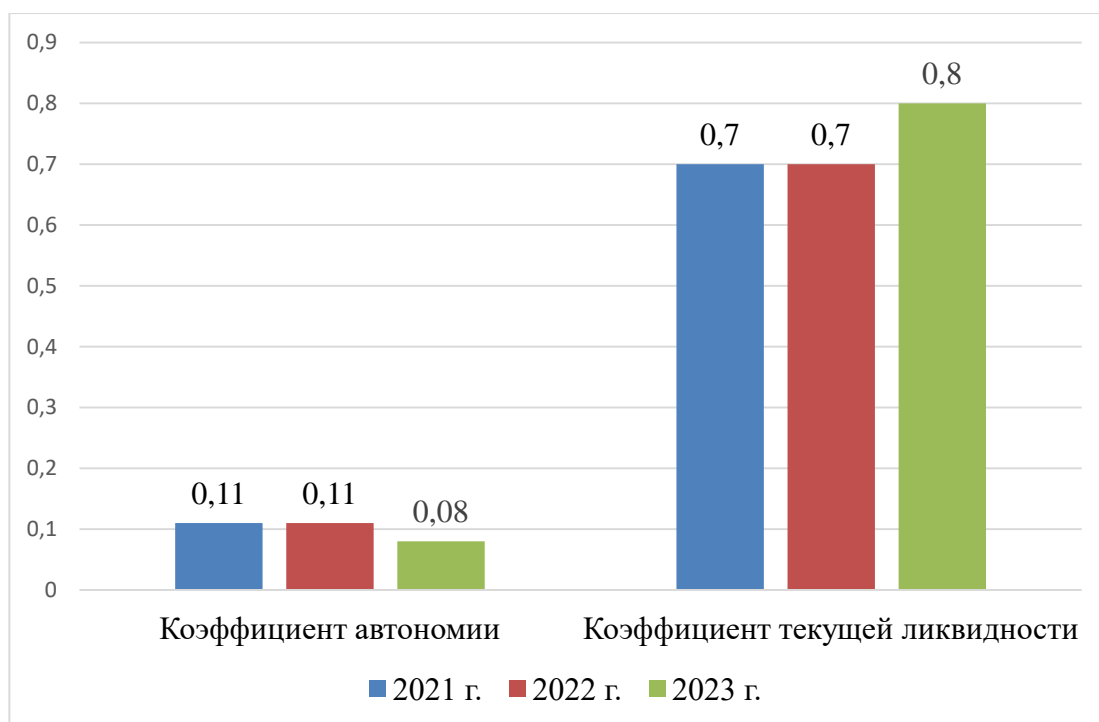


Рисунок 10 – Результаты расчета коэффициента текущей ликвидности, коэффициента автономии ООО «О'КЕЙ» за 2021-2023 гг.

Следовательно, в результате проведенного анализа были выявлены две основные проблемы, негативно влияющие на финансовые результаты и финансовое положение ООО «О'КЕЙ» в настоящее время: это большой уровень процентных расходов, которые растут на фоне роста процентных ставок по кредитам, а также большие объемы внешних источников финансирования, что негативно влияет на финансовую устойчивость и ликвидность предприятия.

2.2 Оценка качества логистического обслуживания потребителя в ООО «О'КЕЙ»

В логистическом обслуживании потребителей в ООО «О'КЕЙ» задействовано несколько ключевых отделов, каждый из которых выполняет важные функции, обеспечивающие бесперебойную работу всей логистической цепочки. Данные отделы наглядно представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Отделы, отвечающие за качество логистического обслуживания потребителя в ООО «О'КЕЙ»

Взаимодействие этих отделов в рамках логистической цепочки позволяет компании «О'КЕЙ» эффективно управлять всеми процессами поставок, хранения, распределения и доставки товаров, обеспечивая высокий уровень обслуживания потребителей и оптимизацию логистических затрат.

Логистическое обслуживание потребителей в ООО «О'КЕЙ» включает несколько ключевых элементов, которые позволяют эффективно управлять поставками и обеспечивать бесперебойную работу магазинов. Данные элементы перечислены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Элементы логистического обслуживания потребителей в ООО «О'КЕЙ»

В последние годы ООО «О'КЕЙ» уделяет большое внимание совершенствованию своей логистической инфраструктуры. Одним из ярких примеров является создание в 2022 г. цифрового двойника логистической инфраструктуры, что позволило предприятию смоделировать и проанализировать все этапы логистической цепочки и выявить возможности для улучшения. В результате моделирования было установлено, что можно существенно сократить расходы на текущие цепочки поставок. Для того чтобы обеспечить эффективную транспортировку товаров и своевременную доставку в магазины, ООО «О'КЕЙ» активно сотрудничает с различными логистическими компаниями. Процесс поставки товаров в сеть «О'КЕЙ» централизован через распределительные центры. Такой подход не только снижает логистические издержки, но и ускоряет доставку товаров в магазины, что повышает удобство как для поставщиков, так и для конечных потребителей.

Количество магазинов предприятия напрямую влияет на уровень доступности и удобства сервиса, что является важным аспектом логистического обслуживания потребителей. Чем больше магазинов открыто

в различных регионах, тем более доступными становятся товары для широкой аудитории. На рисунке 13 представлено количество магазинов в управлении ООО «О'КЕЙ» в течение трех лет.

По данным рисунка 13 видно, что с 2021 по 2023 гг. организация ООО «О'Кей» продолжила развивать свою сеть, увеличив общее количество магазинов с 230 до 297 или на 67 магазинов. При этом, количество гипермаркетов снизилось до 77 в 2023 г., а количество дискаунтеров значительно увеличилось с 152 до 220 магазинов.

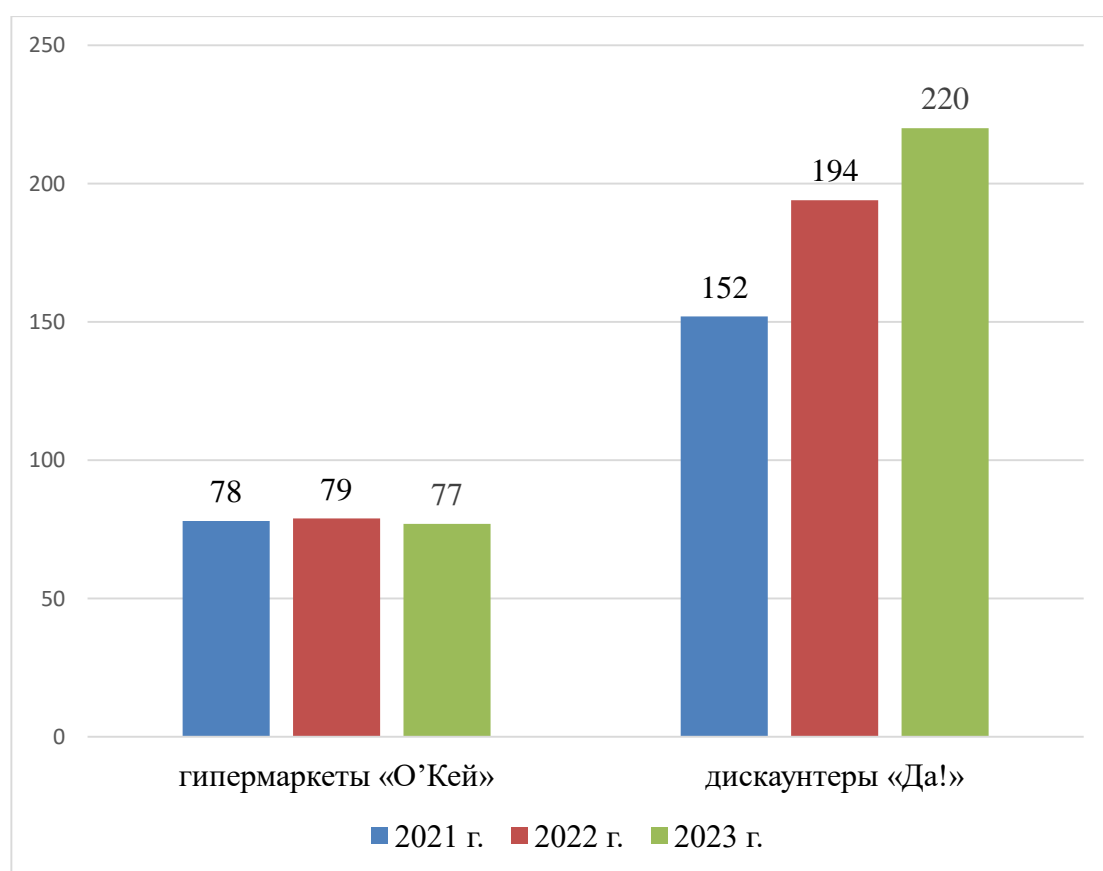


Рисунок 13 – Количество магазинов в управлении ООО «О'КЕЙ» за 2021-2023 гг.

Рост сети и увеличение числа дискаунтеров говорят о стратегии расширения присутствия в более доступных ценовых сегментах и расширении охвата рынка.

Далее в таблице 4 в качестве одного из направлений оценки уровня логистического обслуживания потребителей в ООО «О'КЕЙ» проведен анализ товара в торговом зале гипермаркета.

Таблица 4 – Анализ товара в торговом зале гипермаркета ООО «О'КЕЙ»

Критерий	Описание	Оценка (по шкале 1-5)	Примечания
Наличие товара	Оценка наличия товара на полках	4	Не все товары в наличии, но ассортимент достаточно полный.
Обновление ассортимента	Частота обновления и поступления новых товаров	5	Регулярное обновление и добавление новых позиций.
Сроки поставки	Время от заказа до поступления товара в магазин	3	Иногда задержки при поставках в пиковые сезоны.
Оформление ценников	Соответствие ценников актуальной цене	5	Все ценники актуальны, с ясными и видимыми скидками.
Качество упаковки	Оценка целостности упаковки товаров	4	Упаковка большинства товаров в хорошем состоянии, есть случаи повреждений.
Расположение товаров	Логика расположения товаров в зале	4	Некоторые товары могут быть трудно доступны.
Доступность информации	Наличие информации о товаре в виде рекламы и консультаций	5	Продавцы информируют о продукции, имеются рекламные стенды.
Промо-акции и скидки	Своевременность и обоснованность акций	4	Программы лояльности работают хорошо, но акции бывают не всегда актуальными.
Состояние торгового оборудования	Оценка состояния тележек, корзин, прилавков	5	Все в хорошем состоянии и легко доступно для покупателей.
Скорость обслуживания	Ожидание в очереди и быстрота на кассах	4	В целом быстро, но в часы пик могут возникать очереди.

По представленным данным в таблице 4 можно сделать вывод, что уровень логистического обслуживания в магазине достаточно высок, хотя есть несколько аспектов, требующих улучшения. Наличие товара на полках

оценивается на 4, что свидетельствует о достаточно полном ассортименте, но не все товары всегда доступны. Обновление ассортимента осуществляется регулярно и эффективно, что получает высшую оценку. Однако с поставками иногда возникают задержки, особенно в пиковые сезоны, что снижает общий рейтинг по этому критерию до 3. Оформление ценников всегда актуально. Логика расположения товаров в магазине также оценивается на 4, что означает, что в некоторых случаях товары могут быть труднодоступными для покупателей. Следовательно, логистическое обслуживание в магазине «О'КЕЙ» достаточно качественное, но требует внимания к некоторым аспектам, таким как улучшение сроков поставки и решение проблем с доступностью товаров в пиковые периоды.

В настоящее время сервис доставки продуктов играет ключевую роль в логистическом обслуживании потребителей, становясь неотъемлемой частью бизнеса в условиях растущего спроса на удобство и быстроту. С развитием онлайн-покупок и изменением потребительских предпочтений, доставка продуктов стала важнейшим фактором, определяющим качество обслуживания.

В таблице 5 проведена оценка качества сервиса доставки продуктов в ООО «О'КЕЙ» путём опроса 20 потребителей.

Согласно данным таблицы 5 можно отметить, что сервис доставки ООО «О'КЕЙ» функционирует на среднем уровне. Долгое время ожидания, особенно в пиковые периоды, снижает удобство сервиса для клиентов. По данным анализа периодически наблюдаются ошибки в полученном заказе у потребителя, вместе с тем присутствуют сложности в решении возникающих проблем на этапе оформления и получения заказа, слабая работа службы поддержки, затянутые сроки возврата некачественных товаров.

Таблица 5 – Оценка качества сервиса доставки продуктов в ООО «О'КЕЙ»

Критерий	Описание	Оценка (по шкале 1-5)	Примечания
Скорость доставки	Время, которое прошло от оформления заказа до получения товара	3	Долгое время доставки, особенно в пиковые периоды.
Точность доставки	Соответствие доставленных товаров заказанным	4	Бывают случаи, когда товар не соответствует заказанному.
Упаковка товаров	Качество упаковки и сохранность продукции	4	Упаковка большинства товаров в хорошем состоянии, но иногда встречаются повреждения.
Обслуживание на этапе доставки	Вежливость и профессионализм курьеров	5	Курьеры вежливые и аккуратно доставляют товары.
Информирование о статусе заказа	Возможность отслеживания заказа в реальном времени	4	Удобное отслеживание, но иногда возникают задержки с обновлением информации.
Качество работы поддержки клиентов	Реакция на жалобы и решение проблем с доставкой	3	Иногда поддержка не всегда оперативно реагирует на жалобы.
Проблемы с возвратами	Удобство и скорость обработки возвратов и обменов товаров	3	Процесс возврата товаров иногда затягивается.
Стоимость доставки	Оценка стоимости доставки в зависимости от расстояния	4	Стоимость в пределах нормы, но бывают ситуации с высокими тарифами при малых заказах.
Промо-акции и скидки	Наличие и актуальность скидок и акций при доставке	4	Скидки и акции полезны, но не всегда применимы при доставке.
Наличие всех необходимых товаров	Наличие товаров, указанных в заказе, в момент доставки	3	Иногда недостаёт определенных товаров, что вызывает неудовлетворенность.
Общее впечатление от доставки	Оценка общего опыта доставки	3	В целом удовлетворительно, но требуется улучшение скорости и точности доставки.

Также необходимо отметить, что сервис доставки в ООО «О'КЕЙ» работает только на заказах из гипермаркетов сети. Количественная и территориальная доступность ограничивает возможности сервиса для потребителей.

Далее в таблице 6 проведен сравнительный анализ приложения доставки продукции ООО «О'КЕЙ» и его основных конкурентов.

Таблица 6 – Сравнительный анализ приложения доставки продукции ООО «О'КЕЙ» и его основных конкурентов

Критерий	«Лента»	«Пятерочка»	«О'КЕЙ»	«Перекресток»
Удобство интерфейса	Интуитивный, удобный интерфейс	Простой, минималистичный, удобный	Есть жалобы на зависания и ошибки в приложении	Современный, удобный, понятный
Скорость работы	Работает стабильно	Быстрое и стабильное приложение	Часто зависает, бывают технические ошибки	Работает быстро, без значительных лагов
Территориальный охват	Широкий, доставка в большинстве крупных городов	Доставка в городах присутствия сети	Ограниченный охват	Доступно в крупных городах и ряде регионов
Среднее время доставки	1–2 часа	30–90 минут	Долгое, может доходить до 3–5 часов	1–2 часа
Точность заказа	Высокая, редкие ошибки	В целом высокая, иногда бывают замены	Есть жалобы на несоответствие заказа	Высокая точность, ошибки редки
Качество упаковки	Хорошее, аккуратно упакованы	Компактная и качественная упаковка	Возможны повреждения упаковки	Хорошая упаковка, но возможны редкие ошибки
Отслеживание заказа	Удобное отслеживание в реальном времени	Можно отслеживать курьера	Трекинг не всегда точный	Детальное отслеживание
Стоимость доставки	Бесплатно от определенной суммы, иначе около 100-200 р.	Бесплатно от 1500 р., иначе 99 р.	Бесплатно от 3000 р., иначе 149 р.	Бесплатно от 2000 Р, иначе 99-199 р.
Промо-акции и скидки	Частые акции и промокоды	Много акций и бонусов	Акции есть, но меньше, чем у конкурентов	Частые скидки и бонусы
Поддержка клиентов	Быстро отвечает, решает проблемы	Доступная поддержка	Медленный отклик, проблемы решаются долго	Отвечают оперативно, помогают решать проблемы

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что сервисы доставки магазинов «Лента» и «Пятерочка» обеспечивают лучший опыт благодаря быстрому времени доставки, высокому качеству обслуживания, удобному интерфейсу и широкой территориальной доступности. «Перекресток» также имеет конкурентоспособный сервис с оперативной поддержкой и частыми акциями. ООО «О'КЕЙ», несмотря на некоторые слабые стороны, такие как длительное время доставки, ошибки в заказах и зависания приложения, все еще остается важным игроком на рынке, однако требует улучшений в части скорости работы и точности доставки.

В заключении анализа оценены показатели оборачиваемости запасов предприятия для оценки уровня логистического обслуживания потребителей. Высокая оборачиваемость запасов означает, что товары быстро продаются, и это свидетельствует о высоком уровне удовлетворенности потребителей. Когда товары поступают в продажу и быстро расходятся, это подтверждает, что логистическая цепочка работает эффективно, товар всегда доступен, и потребности клиентов удовлетворяются в кратчайшие сроки. Высокая оборачиваемость запасов позволяет лучше отвечать на колебания спроса и быстрее пополнять запасы, что улучшает доступность товаров и сокращает время ожидания для покупателей. На рисунке 14 представлена оборачиваемость запасов ООО «О'КЕЙ» за три года.

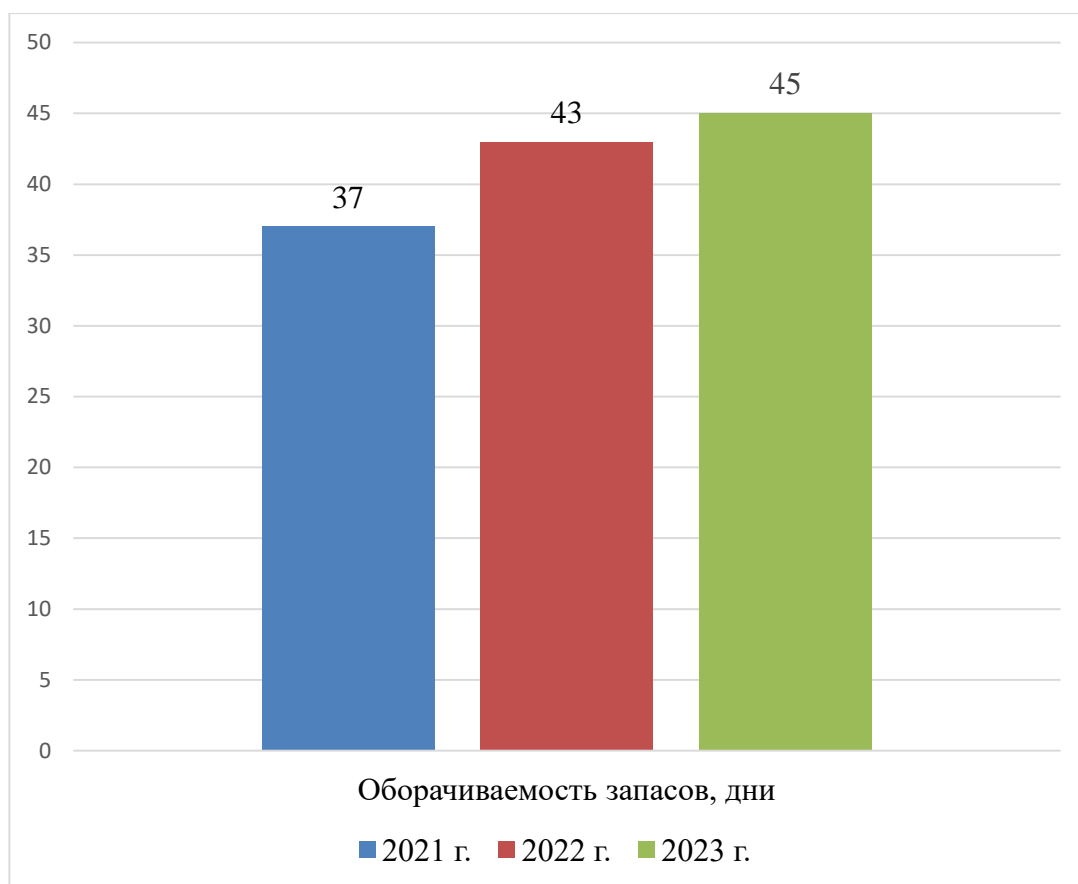


Рисунок 14 – Оборачиваемость запасов ООО «О'КЕЙ» за 2021-2023 гг., дни

По данным рисунка 14 можно увидеть значительный рост продолжительности оборачиваемости запасов предприятия. Рост продолжительности запасов за три года составил 8 дней. Данный рост негативно влияет на размер затрат на хранение и обслуживание запасов и финансовые результаты предприятия в целом.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что ООО «О'КЕЙ» активно развивает свою логистическую инфраструктуру, однако система логистического обслуживания предприятия в настоящее время имеет недостатки. Среди основных проблем можно выделить, что сервис доставки ООО «О'КЕЙ» функционирует на среднем уровне. Долгое время ожидания, особенно в пиковые периоды, снижает удобство сервиса для клиентов. По данным анализа периодически наблюдаются ошибки в полученном заказе у потребителя, вместе с тем присутствуют сложности в

решении возникающих проблем на этапе оформления и получения заказа, слабая работа службы поддержки, затянутые сроки возврата некачественных товаров. Сервис доставки в ООО «О'КЕЙ» работает только на заказах из гипермаркетов сети. Количественная и территориальная доступность ограничивает возможности сервиса для потребителей. Сервисы доставки магазинов-конкурентов «Лента» и «Пятерочка» обеспечивают лучший опыт благодаря быстрому времени доставки, высокому качеству обслуживания, удобному интерфейсу и широкой территориальной доступности. По данным анализа также выявлен значительный рост продолжительности оборачиваемости запасов предприятия. Рост продолжительности запасов за три года составил 8 дней. Данный рост негативно влияет на размер затрат на хранение и обслуживание запасов и финансовые результаты предприятия в целом.

Следовательно, перед предприятием ООО «О'КЕЙ» стоит задача решения выявленных проблем на основе повышения уровня логистического обслуживания потребителей.

3 Разработка мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»

3.1 Мероприятия, направленные на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»

В данном исследовании, на основе выявленных в прошлом разделе работы проблем в логистическом обслуживании потребителей ООО «О'КЕЙ», предлагаются следующие мероприятия, направленные на повышение качества логистического обслуживания потребителя, перечисленные на рисунке 15.

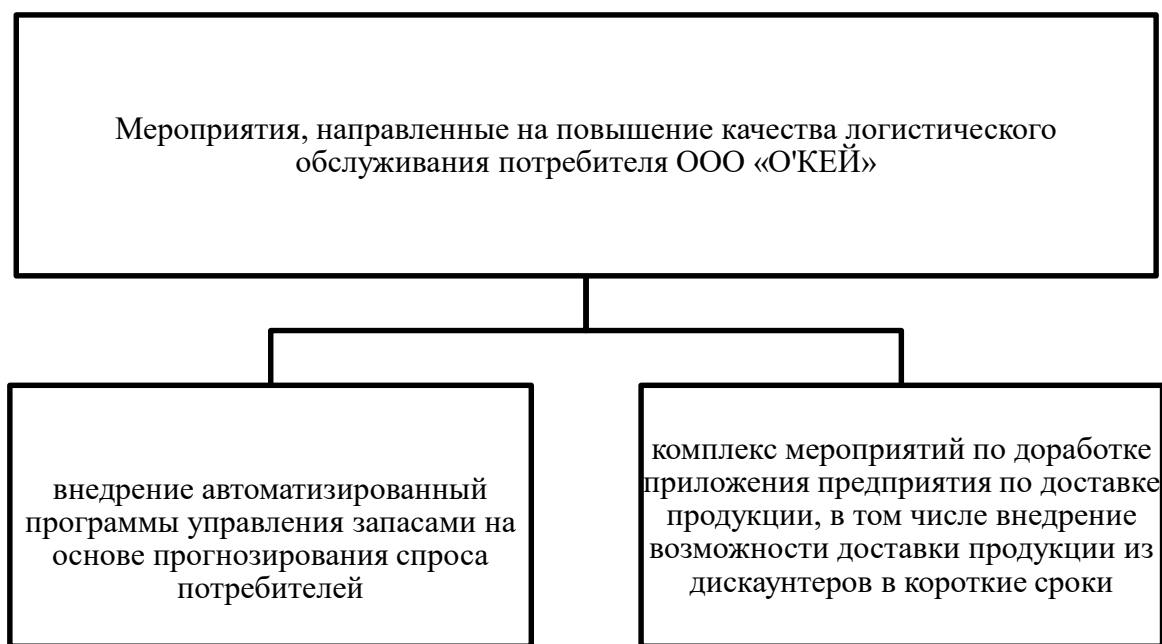


Рисунок 15 – Мероприятия, направленные на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»

Далее предлагаемые мероприятия рассмотрены подробнее.

Внедрение высокотехнологичной автоматизированной системы для управления запасами предприятия с использованием алгоритмов прогнозирования спроса представляет собой направление модернизации логистических процессов предприятия, конечной целью которого является оптимизация снабженческой деятельности, совершенствование координации товарных потоков. Подобные программные комплексы собирают данные о покупательской активности, анализирует периодические колебания потребительского спроса, учитывает различные внешние и внутренние факторы. Статистические показатели, которые позволяют собирать данные программы, предоставляют возможность прогнозирования уровня востребованности различных товарных категорий в определенные временные периоды, вследствие чего создаются условия для формирования оптимальных товарных резервов, которые снижают риск возникновения дефицита или избытка запасов на предприятии.

Современный российский рынок программного обеспечения предлагает большой спектр технологических решений для предприятий среднего и крупного размера, причем функциональные возможности данных систем ориентированы на прогнозирование спроса. Сравнительная характеристика наиболее подходящих систем управления запасами для ООО «О'КЕЙ» представлена в таблице 7 ниже.

Таблица 7 – Сравнительная характеристика систем управления запасами для ООО «О'КЕЙ»

Параметр	1C: ERP	Forecast NOW!	Stock-M	ABM Inventory	AXELOT Управление запасами
Стоимость внедрения	Высокая (от 2 млн. р.)	Средняя (от 800 т. р.)	Средняя (от 750 т. р.)	Средняя (от 900 т. р.)	Средняя (от 1 млн р.)
Ежемесячная стоимость	Высокая (от 150 т. р.)	Средняя (от 80 т. р.)	Средняя (от 70 т. р.)	Средняя (от 90 т. р.)	Средняя (от 100 т. р.)
Точность прогнозирования	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя

Продолжение таблицы 7

Параметр	1C: ERP	Forecast NOW!	Stock-M	ABM Inventory	AXELOT Управление запасами
Адаптация под торговлю продуктами	Требуется доработки	Имеет готовые решения	Требуется настройки	Имеет готовые решения	Требуется доработки
Интеграция с ERP/учетными системами	Нативная для 1С	Есть готовые коннекторы	Требуется разработки	Есть готовые коннекторы	Есть готовые коннекторы
ABC/XYZ анализ	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Многоуровневое прогнозирование	Ограниченное	Продвинутое	Продвинутое	Среднее	Среднее
Учет сезонности	Базовый	Продвинутый	Продвинутый	Продвинутый	Базовый
Мультискладовой учет	Полный	Базовый	Средний	Полный	Полный
Учет сроков поставки	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Расчет страхового запаса	Базовый	Продвинутый	Продвинутый	Продвинутый	Средний
Автоматизация заказов	Полная	Полная	Полная	Полная	Полная
Масштабируемость	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая	Высокая
Пользовательский интерфейс	Сложный	Интуитивный	Современный	Интуитивный	Стандартный
Мобильный доступ	Ограниченный	Полный	Полный	Ограниченный	Ограниченный
Техническая поддержка	24/7	Рабочее время	Рабочее время	Расширенная	Расширенная
Обучение персонала	Комплексное	Базовое	Базовое	Комплексное	Комплексное
Время внедрения	6-12 месяцев	2-4 месяца	3-5 месяцев	3-6 месяцев	4-8 месяцев
Защита данных	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая	Высокая
Опыт внедрения в розничной торговле	Обширный	Средний	Ограниченный	Средний	Средний

После сравнительного анализа систем управления запасами для ООО «О'КЕЙ», оптимальным решением является система Forecast NOW! Данное решение обеспечивает высокую точность прогнозирования, наличие

готовых решений для розничной торговли продуктами, а также продвинутое прогнозирование и учет сезонности, что критически важно для сети магазинов с переменным спросом на разные товары. Система также имеет готовые коннекторы для интеграции с учетными системами, что позволяет интегрировать её с текущими процессами компании без значительных доработок. Кроме того, Forecast NOW! предлагает интуитивно понятный интерфейс, что значительно упрощает процесс обучения сотрудников, и её внедрение занимает сравнительно короткий срок (2-4 месяца). Несмотря на более высокую ежемесячную стоимость по сравнению с другими системами, её функциональность и точность прогнозирования оправдывают затраты.

Основные функции системы Forecast NOW! в части улучшения логистического обслуживания потребителей перечислены на рисунке 16.

Следовательно, внедрение Forecast NOW! позволит улучшить точность прогнозирования спроса, ускорить процесс обработки заказов и повысить эффективность управления запасами, что в конечном итоге повысит уровень логистического обслуживания в ООО «О'КЕЙ».

Далее рассмотрено следующее предложение, связанное с доработкой приложения ООО «О'КЕЙ» по доставке продукции, в том числе внедрение возможности доставки продукции из дискаунтеров в короткие сроки.

Доработка сервиса доставки ООО «О'КЕЙ» направлена на улучшение качества и доступности услуги. Предлагается внедрение функции доставки из дискаунтеров, которая повысит доступность более широкого ассортимента товаров для онлайн-покупателей. Одной из ключевых задач также является сокращение времени доставки, для чего необходимо внедрение системы оптимизации маршрутов доставки и их обработки. В приложении должен быть доработан функционал в части возможностей отслеживания заказов, прогнозирования времени доставки в зависимости от загруженности курьеров. Также должен быть улучшен функционал в части возможности возврата товаров и оперативного решения возникающих проблем по заказам.

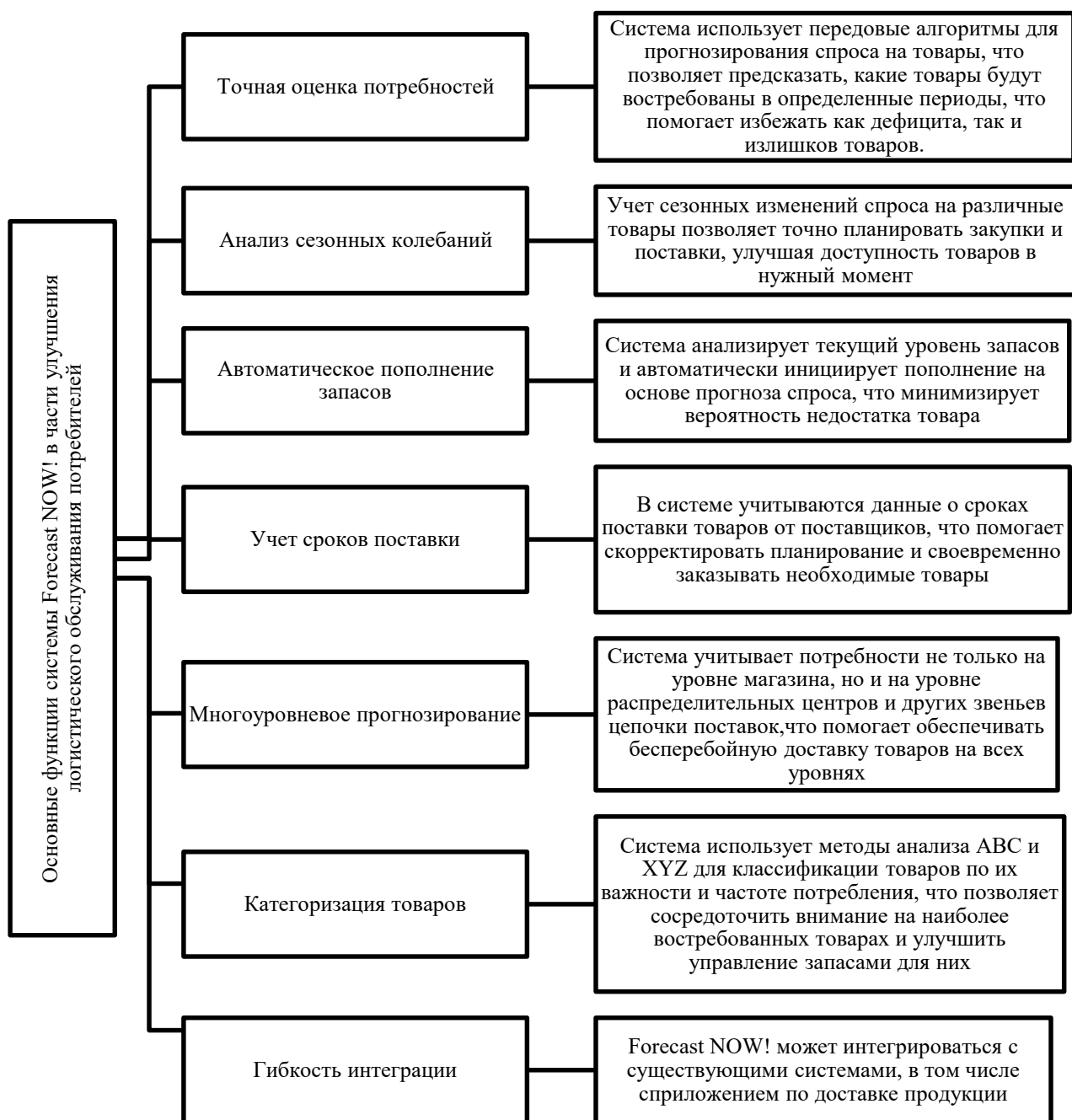


Рисунок 16 – Основные функции системы Forecast NOW! в части улучшения логистического обслуживания потребителей ООО «О'КЕЙ»

Далее в таблице 8 представлен пример мероприятий по доработке приложения для доставки продукции в ООО «О'КЕЙ».

Таблица 8 – Пример мероприятий по доработке приложения для доставки продукции в ООО «О'КЕЙ»

Критерий	Мероприятие	Цель	Ожидаемый результат
Интерфейс пользователя	Упростить и улучшить интерфейс приложения, сделав его более интуитивно понятным и удобным.	Повысить удобство использования приложения для клиентов.	Улучшение пользовательского опыта, повышение скорости оформления заказов.
Возможность доставки из дискаунтеров	Внедрение функционала, который позволит доставлять товары из дискаунтеров в короткие сроки.	Расширение ассортимента товаров, доступных для доставки, с фокусом на более быстрые покупки.	Увеличение числа доступных товаров для доставки, повышение удовлетворенности клиентов.
Оптимизация маршрутов доставки	Внедрение алгоритмов для оптимизации маршрутов доставки с учетом ближайших дискаунтеров и клиентов.	Сокращение времени доставки, улучшение логистики.	Уменьшение времени доставки, снижение затрат на транспортировку.
Скорость обработки заказов	Автоматизация процесса обработки заказов, включая выбор ближайших дискаунтеров и курьеров.	Ускорение обработки заказов и уменьшение времени ожидания для клиентов.	Быстрая и точная обработка заказов, улучшение удовлетворенности клиентов.
Обновление ассортимента	Разработка системы для быстрой синхронизации ассортимента и доступности товаров для доставки.	Обеспечение актуальности ассортимента товаров, доступных для доставки.	Постоянное наличие актуального ассортимента, уменьшение случаев отсутствующих товаров.
Информирование о статусе заказа	Разработка улучшенной системы отслеживания заказов с реальным временем обновления статуса.	Обеспечение клиентов актуальной информацией о статусе их заказов.	Увеличение доверия клиентов, повышение прозрачности процесса доставки.
Поддержка различных типов оплаты	Внедрение дополнительных методов оплаты (например, мобильные кошельки, электронные платежи).	Удобство оплаты для клиентов, расширение спектра доступных платежных методов.	Удобство и гибкость при оплате заказов, повышение количества успешных транзакций.
Поддержка клиентов	Разработка функции чата с операторами для оперативного решения вопросов клиентов.	Улучшение качества обслуживания, решение проблем.	Ускоренная реакция на запросы клиентов.

Продолжение таблицы 8

Критерий	Мероприятие	Цель	Ожидаемый результат
Качество упаковки и безопасности	Внедрение более устойчивых и безопасных методов упаковки для доставки товаров из дискаунтеров.	Устранение повреждений товаров при доставке, обеспечение сохранности продукции.	Снижение числа поврежденных товаров при доставке, повышение удовлетворенности клиентов.
Промо-акции и скидки	Внедрение возможности использования скидок и акций при заказах через приложение.	Стимулирование потребителей к частым покупкам и использованию доставки.	Увеличение количества заказов и привлечение новых клиентов с помощью акций и скидок.

Следовательно, внедрение автоматизированной системы управления запасами и доработка приложения для доставки продукции позволят ООО «О'КЕЙ» существенно повысить эффективность логистических процессов, ускорить сроки доставки и улучшить качество обслуживания клиентов. В результате предприятие получит возможность более гибко реагировать на изменения в спросе, оптимизировать управление запасами и расширить доступность товара, улучшив тем самым конкурентоспособность на рынке.

3.2 Экономическая эффективность мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»

В предыдущем пункте было предложено два основных мероприятия, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»:

- внедрение автоматизированной программы управления запасами на основе прогнозирования спроса потребителей;

- комплекс мероприятий по доработке приложения предприятия по доставке продукции, в том числе внедрение возможности доставки продукции из дискаунтеров в короткие сроки.

Затраты на реализацию мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ», представлены в таблице 9.

Согласно таблицы 9, затраты на реализацию мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»,» составят 320000 т. р.

Таблица 9 – Затраты на реализацию мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»

Направление затрат	Сумма, т. р.
Внедрение автоматизированной программы управления запасами	
Стоимость лицензии на программу	15000
Стоимость внедрения и настройки системы	50000
Обучение персонала	10000
Интеграция с существующими системами	40000
Поддержка и обновления	20000
Комплекс мероприятий по доработке приложения для доставки продукции	
Доработка интерфейса приложения	100000
Оптимизация маршрутов доставки	20000
Внедрение системы отслеживания заказов	25000
Улучшение системы уведомлений и обратной связи	25000
Техническая поддержка	15000
Итого	320000

Внедрение автоматизированной программы управления запасами на основе прогнозирования спроса потребителей и доработка приложения предприятия по доставке продукции, приведет к улучшению оборачиваемости запасов. Во-первых, произойдет снижение излишков запасов за счет более точного прогнозирования спроса, что приведет к более быстрому обороту товара. Во-вторых, ускорение поставок и сокращение

времени доставки также поспособствует более частому обновлению ассортимента и ускоренному обороту запасов. В-третьих, удобство нового приложения позволит привлечь новых клиентов и повысить объемы продаж.

На основе стандартных показателей улучшения логистики, таких как уменьшение времени на поставку и повышение точности прогнозирования спроса, можно ожидать улучшение оборачиваемости запасов на 10-15%.

Текущая оборачиваемость запасов ООО «О'КЕЙ», составляет 45 дней, внедрение мероприятий может привести к снижению этого показателя на 5%. Тогда в данном случае оборачиваемость запасов сможет ускориться на 2 дня и составить 43 дня.

В результате ускорения оборачиваемости запасов, предприятие ООО «О'КЕЙ», сможет повысить свои финансовые результаты и улучшить показатели работы на всех уровнях.

Динамика показателя выручки от реализации ООО «О'КЕЙ» при повышении скорости оборачиваемости на 5% наглядно представлена на рисунке 17.

Согласно рисунку 17, выручка от реализации может вырасти на 7373596 т. р. или до 154845519 т. р.

Относительное высвобождение численности работников после внедрения мероприятий можно рассчитать по формуле 1:

$$\text{Эч} = \text{Чисх} \cdot P/100, \quad (1)$$

где Эч – относительное высвобождение численности работников;

Чисх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\text{Эч} = 16415 \cdot \frac{5}{100} = 820 \text{ чел.}$$

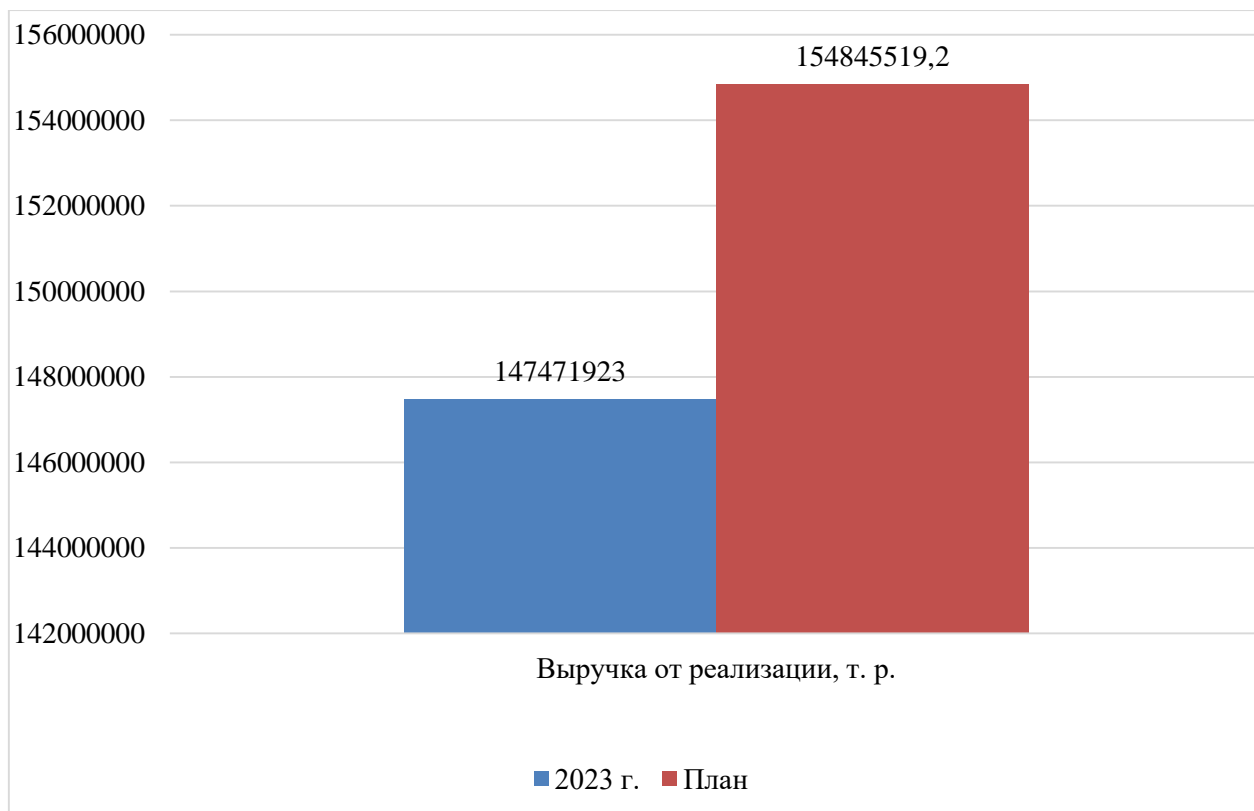


Рисунок 17 – Изменение выручки от реализации ООО «О'КЕЙ», т. р.

Рост среднегодовой выработки на одного работающего после внедрения мероприятия (формула 2):

$$\Delta \text{Пт} = (\text{Эч} \cdot 100) / (\text{Чисх} - \text{Эч}), \quad (2)$$

где $\Delta \text{Пт}$ – рост среднегодовой выработки на одного работающего;

Чисх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\Delta \text{Пт} = (820 \cdot 100) / (16415 - 820) = 5,3\%$$

Годовая экономия по оплате труда в себестоимости после внедрения мероприятия (формула 3):

$$\text{Эзп} = \text{З} \cdot \text{Эч} \quad (3)$$

где Эзп – годовая экономия себестоимости по оплате труда;

З – среднегодовая оплате труда работающего.

$$\text{Эзп} = 1020 \cdot 820 = 836400 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия оплаты труда по социальным отчислениям в себестоимости после внедрения мероприятия (формула 4):

$$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (4)$$

где Н – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Эс. о} = 836400 \cdot 0,3 = 250920 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия по условно – постоянным расходам в себестоимости после внедрения мероприятия (формула 5):

$$\text{Э у. п.} = \frac{\text{Зуп} \cdot \text{ПТ}}{100}, \quad (5)$$

где Зуп – условно-постоянные затраты.

$$\text{Э у. п.} = \frac{109129039 \cdot 5,3}{100} = 483839 \text{ т. р.}$$

Совокупную годовую экономию себестоимости от внедрения мероприятий можно найти по формуле 6.

$$\text{Э общ.} = \text{Эу. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эзп} - \text{З}, \quad (6)$$

где З – затраты на мероприятие.

$$\text{Э общ.} = 836400 + 250920 + 483839 - 320000 = 1251159 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект от реализации мероприятий, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ» составит 1251159 т. р.

В заключении третьего раздела исследования можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия, направленные на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ» эффективны.

Внедрение автоматизированной системы управления запасами и доработка приложения для доставки продукции позволят ООО «О'КЕЙ» существенно повысить эффективность логистических процессов, ускорить сроки доставки и улучшить качество обслуживания клиентов. В результате предприятие получит возможность более гибко реагировать на изменения в спросе, оптимизировать управление запасами и расширить доступность товара, улучшив тем самым конкурентоспособность на рынке.

Внедрение автоматизированной программы управления запасами на основе прогнозирования спроса потребителей и доработка приложения предприятия по доставке продукции, приведет к улучшению оборачиваемости запасов до 43 дней, при этом выручка от реализации сможет вырасти до 154845519 т. р. Экономический эффект от реализации мероприятий, с учетом затрат, составит 1251159 т. р.

Заключение

Логистическое обслуживание потребителей – это процесс, направленный на обеспечение качественного, своевременного и эффективного предоставления товаров и услуг конечному потребителю с использованием оптимальных логистических решений. Логистическое обслуживание включает в себя весь комплекс действий, от планирования и управления запасами до доставки и послепродажного обслуживания, с целью удовлетворения потребностей клиентов, минимизации затрат и повышения конкурентоспособности предприятия.

На основе проведенного анализа логистического обслуживания потребителей можно сделать вывод, что ООО «О'КЕЙ» активно развивает свою логистическую инфраструктуру. В течение последних трех лет ООО «О'КЕЙ» значительно расширило свою сеть, увеличив количество магазинов. Однако эта стратегия также приводит к увеличению сложности управления запасами и повышению нагрузки на логистику.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что система логистического обслуживания предприятия ООО «О'КЕЙ» в настоящее время имеет недостатки. Среди основных проблем можно выделить то, что сервис доставки ООО «О'КЕЙ» функционирует на среднем уровне. Долгое время ожидания, особенно в пиковые периоды, снижает удобство сервиса для клиентов. По данным анализа периодически наблюдаются ошибки в полученном заказе у потребителя, вместе с тем присутствуют сложности в решении возникающих проблем на этапе оформления и получения заказа, слабая работа службы поддержки, затянутые сроки возврата некачественных товаров. Сервис доставки в ООО «О'КЕЙ» работает только на заказах из гипермаркетов сети. Количественная и территориальная доступность ограничивает возможности сервиса для потребителей. Сервисы доставки магазинов-конкурентов «Лента» и «Пятерочка» обеспечивают лучший опыт благодаря быстрому времени

доставки, высокому качеству обслуживания, удобному интерфейсу и широкой территориальной доступности. По данным анализа также выявлен значительный рост продолжительности оборачиваемости запасов предприятия. Рост продолжительности запасов за три года составил 8 дней. Данный рост негативно влияет на размер затрат на хранение и обслуживание запасов и финансовые результаты предприятия в целом.

Для решения выявленных проблем в исследовании предложено два основных мероприятия, направленных на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ»:

- внедрение автоматизированной программы управления запасами на основе прогнозирования спроса потребителей;
- комплекс мероприятий по доработке приложения предприятия по доставке продукции, в том числе внедрение возможности доставки продукции из дискаунтеров в короткие сроки.

В заключении третьего раздела исследования можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия, направленные на повышение качества логистического обслуживания потребителя ООО «О'КЕЙ» эффективны. Внедрение автоматизированной системы управления запасами и доработка приложения для доставки продукции позволят ООО «О'КЕЙ» существенно повысить эффективность логистических процессов, ускорить сроки доставки и улучшить качество обслуживания клиентов. В результате предприятие получит возможность более гибко реагировать на изменения в спросе, оптимизировать управление запасами и расширить доступность товара, улучшив тем самым конкурентоспособность на рынке. Внедрение автоматизированной программы управления запасами на основе прогнозирования спроса потребителей и доработка приложения предприятия по доставке продукции, приведет к улучшению оборачиваемости запасов до 43 дней, при этом выручка от реализации сможет вырасти до 154845519 т. р. т. р. Экономический эффект от реализации мероприятий, с учетом затрат, составит 1251159 т. р.

Список используемой литературы

- 1 Гавриленко А.А. Развитие инновации в логистике и их влияние на бизнес // Вестник науки. 2023. №8 (65). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-innovatsii-v-logistike-i-ih-vliyanie-na-biznes> (дата обращения – 24.02.2025).
- 2 Гуменюк М.М. Информационные технологии в системе логистического обслуживания бизнес-процессов / М.М. Гуменюк, О.А. Плешкова, Т. А. Семенова // Вести Автомобильно-дорожного института. 2023. № 2(45). С. 92-100.
- 3 Дурдыгылыджова А., Оразмырадова О., Пышшыков М. Оптимизация логистических процессов с использованием больших данных // Символ науки. 2024. №11-1-1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-logisticheskikh-protsessov-s-ispolzovaniem-bolshih-dannyh> (дата обращения – 24.02.2025).
- 4 Егоров М.В. Оптимизация бизнес-процессов предприятия на основе совершенствования логистики / М.В. Егоров // Форум молодёжной науки. 2020. №2. С. 49-55.
- 5 Ехлаков Д.А., Карх Д.А. Совершенствование логистической системы производственного предприятия // Теория и практика мировой науки. 2023. № 11. С. 20-22.
- 6 Каманина Р.В., Покровская Т.И. Цифровые решения в логистике как способ улучшения финансовых показателей деятельности предприятия // Modern Economy Success. 2023. № 1. С. 7-12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mes-journal.ru/wp-content/uploads/2023/01/mes-1-2023.pdf>(дата обращения – 09.02.2025 г).
- 7 Карпенко Ю.А., Степанова Е.Н. Трансформация логистических процессов и технологий в условиях цифровой экономики // Проблемы и перспективы экономического развития Дальнего Востока России: сборник научных трудов всероссийского конкурса, (Хабаровск, 19 декабря 2022 г.).

Хабаровск: Изд-во Хабаровского гос. ун-та экономики и права, 2023. С. 121-125. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_50493767_85668008.pdf (дата обращения – 09.01.2025 г).

8 Киприна А.А. Логистический менеджмент: основные проблемы и пути повышения эффективности / А.А. Киприна, М.А. Мельникова // Молодежь. Наука. Инновации. 2024. Т. 1. С. 404-407.

9 Кондратюк Д.А., Кисель Е.С. Основные направления цифровизации логистических процессов предприятия // Вестник науки. 2024. №5 (74). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-tsifrovizatsii-logisticheskikh-protsessov-predpriyatiya> (дата обращения – 24.02.2025).

10 Коноваленко Е.Д., Малышев Е.А. Влияние логистики на повышение конкурентоспособности предприятия // Современные проблемы инновационной экономики. 2023. № 10. С. 180-184. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_56942397_59115426.pdf (дата обращения – 09.01.2025г).

11 Лысоченко А.А., Теплыгина Т.А. Стратегическое планирование и управление логистическими процессами в сфере управления цепями поставок // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №7 (101). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-i-upravlenie-logisticheskimi-protsessami-v-sfere-upravleniya-tsepyami-postavok> (дата обращения – 24.02.2025).

12 Малыгин И.О. Организация эффективной доставки товаров в сфере розничной торговли: опыт и инновации // Вестник науки. 2024. №5 (74). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-effektivnoy-dostavki-tovarov-v-sfere-roznichnoy-torgovli-opyt-i-innovatsii> (дата обращения – 24.02.2025).

13 Малышев А.Е. Анализ методов оптимизации управления логистической системой компании / А. Е. Малышев // Вестник науки. 2024. Т. 5, № 3(72). С. 127-131.

14 Москвина И.И., Кириенко В.С. Повышение эффективности деятельности предприятия за счет применения принципов логистики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №1-1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-za-schet-primeneniya-printsipov-logistiki> (дата обращения – 24.02.2025).

15 Назаренко К.С. Инновации в логистике / К.С. Назаренко // Наука и мировоззрение. 2024. №16. С. 17-19.

16 Официальный сайт ООО «О'КЕЙ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://okmarket.ru/?ysclid=m513jg736j387647315http://pokh.net/> (дата обращения – 22.02.2025)

17 Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения – 22.02.2025).

18 Прогнозирование уровня логистического обслуживания / Д.А. Гаранин, Н.С. Лукашевич, Е.Р. Темиргалиев [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3, № 8(139). С. 195-202.

19 Раюшкина А.А., Горбач А.С., Ширяев С.А., Кубраков Д.В., Раюшкин Э.С. Качество обслуживания потребителей как критерий повышения конкурентоспособности транспортных компаний при доставке грузов // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2024. №1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo->

obslyzhivaniya-potrebiteley-kak-kriteriy-povysheniya-konkurentosposobnosti-transportnyh-kompaniy-pri-dostavke-gruzov (дата обращения – 24.02.2025).

20 Салаева Л.К. Управление финансовыми результатами организации (на примере ООО «Доктор Кар») // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 7. С. 388-396.

21 Скоробогатова Т.Н. К вопросу об обслуживании потребителей: логистический ракурс // В центре экономики. 2020. № 2. С. 1-5.

22 Согачева О.В. Управление финансовыми результатами деятельности организации / О. В. Согачева, Р. А. Головачев, О. В. Бесчерева // Молодой ученый. 2019. №6. С. 556- 559. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/110/26722/> (дата обращения – 09.01.2025 г).

23 Субботина К.Е. Анализ логистического обслуживания потребителей / К. Е. Субботина, Э. Ю. Черкесова // Трибуна ученого. 2021. № 6. С. 386-388.

24 Трофимова Н.Н. Ключевые особенности формирования бизнес-стратегии развития предприятия в условиях его цифровой трансформации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4. № 3 (139). С. 44-49.

25 Цзюньи Х. Логистика торгового обслуживания: концептуальные подходы к ее формированию // Материалы Афанасьевских чтений. 2023. №1 (43). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-torgovogo-obslyzhivaniya-kontseptualnye-podhody-k-ee-formirovaniyu-1> (дата обращения – 24.02.2025).

26 Шакеров Т.Р., Трубин А.Е., Култыгин О.П. Оптимизация логистических процессов в условиях глобализации рыночной экономики // Вестник Академии знаний. 2024. №2 (61). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-logisticheskikh-protssessov-v-usloviyah-globalizatsii-rynochnoy-ekonomiki> (дата обращения – 24.02.2025).

27 Юдаков И.А., Ермилина Д.А. Оценка эффективности логистики на предприятии и ее совершенствование. // Вестник Академии управления и производства. 2021. № 2-1. С. 102-110.