

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 «Улучшение финансовых результатов деятельности предприятия на основе
ЛОГИСТИКИ»

Обучающийся

А.Д. Висмонт

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Тема исследования является актуальной, так как улучшение финансовых результатов предприятия, может быть, достигнуто на основе логистики путем: минимизации логистических издержек и отлаженной логистической системы на предприятии в целом.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке путей улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики.

Объектом исследования бакалаврской работы выступают пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики.

Предмет исследования – логистическая система и финансовые результаты ООО «Феникс».

При написании бакалаврской работы использовано множество методов исследования, к числу которых относятся математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Основными путями улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики являются сокращение объема продаж, повышение эффективности управления закупками, снижение издержек по управлению логистической деятельностью и внедрение автоматизированной системы ЕКАМ.

В результате реализации разработанных путей повышения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики прогнозные значения показателей улучшатся, а именно минимизируются логистические издержки и повысится чистая прибыль, что определяет эффективность разработанных мероприятий.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных путей ООО «Феникс» с целью улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики в прогнозном периоде.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики.....	6
1.1 Экономическая сущность финансовых результатов деятельности предприятия	6
1.2 Пути улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики.....	12
2 Анализ влияния логистики на финансовые результаты ООО «Феникс».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Феникс».....	17
2.2 Анализ влияния логистики на финансовые результаты ООО «Феникс»..	23
3 Разработка путей улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики.....	31
3.1 Пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики	31
3.2 Оценка экономической эффективности.....	36
Заключение	41
Список используемой литературы	43

Введение

Важным элементом экономики является положительный финансовый результат деятельности любого предприятия, представленный в виде прибыли. Прибыль выступает в качестве источника пополнения финансовых ресурсов предприятия.

Прибыль создает базу для дальнейшего развития, удовлетворения материальных и социальных потребностей предприятия. Благодаря полученной прибыли предприятие своевременно выполняет обязательства и укрепляет лидерские позиции по отношению к конкурентам.

Тема исследования является актуальной, так как улучшение финансовых результатов предприятия, может быть, достигнуто на основе логистики путем: минимизации логистических издержек и отлаженной логистической системы на предприятии в целом.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке путей улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты финансовых результатов предприятия на основе логистики;
- провести анализ влияния логистики на финансовые результаты предприятия;
- разработать пути улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики.

Объектом исследования бакалаврской работы выступают пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики.

Предмет исследования – логистическая система и финансовые результаты ООО «Феникс».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены экономическая сущность и пути улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики.

Второй раздел включает в себя технико-экономическую характеристику ООО «Феникс» и анализ влияния логистики на финансовые результаты предприятия за период исследования 2020-2022 гг.

В третьем разделе разработаны пути улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики, проведена оценка их экономической эффективности.

При написании бакалаврской работы использовано множество методов исследования, к числу которых относятся математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: О.А. Александров, Л.Е. Басовский, О.С. Виханский, В.А. Галанов, О.С. Гапонова, Н.Ю. Донец, В.Д. Дорофеев, .Н. Егоров и другие авторы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных путей ООО «Феникс» с целью улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики в прогнозном периоде.

1 Теоретические аспекты финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики

1.1 Экономическая сущность финансовых результатов деятельности предприятия

Обобщающим показателем оценки хозяйственной деятельности предприятия за определенный жизненный цикл является финансовый результат, который может быть выражен как в виде прибыли, так и убытка.

На предприятии основными показателями, определяющими финансовый результат, выступают прибыль и рентабельность. Прибыль выражена в абсолютных показателях и отражает эффективность финансовой деятельности предприятия, рентабельность выражена в относительных показателях и отражает эффект от использования затрат и ресурсов [1].

Так, по мнению А.К. Семенова: «Прибыль – представляет собой конечный результат производственно-финансовой деятельности, включающей доходы от реализации продукции, работ и услуг, основных средств и иного имущества, а также доходы от внереализационных операций, уменьшенных на сумму соответствующих по ним расходов» [24, с. 164].

С точки зрения С.Д. Резник: «Прибыль – это полученный доход, уменьшенный на величину производственных расходов» [21, с. 421].

Г.Г. Левкин говорит о том, что: «Прибыль — это выраженный в денежной форме чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, характеризующий его вознаграждение за риск осуществления предпринимательской деятельности; прибыль представляет собой разность между совокупным доходом и совокупными затратами в процессе осуществления предпринимательской деятельности. Прибыль - это особый систематически воспроизводимый ресурс коммерческой организации, конечная цель развития бизнеса» [13, с. 95].

В.Д. Дорофеев дает следующее понятие: «Прибыль – это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой И.Ю. Столяровой: «Прибыль – это выраженный в денежной форме чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, характеризующий его вознаграждение за риск осуществления предпринимательской деятельности, представляющей собой разницу между совокупными доходами и совокупными расходами в процессе осуществления этой деятельности» [2, с. 38].

Следовательно, прибыль представляет собой доход предприятия, полученный за счет производства и реализации товара, работ, услуг. Чем выше прибыль предприятия, тем лучше это сказывается для бизнеса.

Прибыль предприятия является конечным финансовым результатом и является важным показателем, отражающим эффективность деятельности и рациональность использования ресурсов предприятия [3].

Прибыль предприятия является основным источником совершенствования материально-технической базы, финансирования развития предприятия, а также обеспечения инвестирования [22].

На финансовый результат предприятия оказывают влияние факторы, которые можно разделить на два типа: образующие и взаимовлияющие.

Образующие факторы, влияющие на прибыль предприятия, состоят из прибыли (убытка) от продаж, прибыли (убытка) от неторговой деятельности предприятия, сальдо расходов и доходов от прочей деятельности предприятия и прибыль (убыток) от продажи основных средств [4].

Взаимовлияющие факторы состоят из численности персонала предприятия, фондовооруженности персонала, издержек обращения, объема продаж, розничной цены продаж, налогообъемности предприятия и других факторов [7].

Прибыль предприятия классифицируется по видам в зависимости от ряда признаков, таких как условие формирования, конечный результат, источник получения и периодичность поступления [5].

Прибыль предприятия является конечным финансовым результатом и является важным показателем, отражающим эффективность деятельности и рациональность использования ресурсов предприятия [6].

С целью сравнения финансового результата деятельности предприятия за текущий период с предшествующими периодами необходимо провести горизонтальный анализ прибыли (убытка) предприятия [14, с. 116]. Для расчета можно использовать как абсолютные, так и относительные значения.

Формула расчета абсолютного отклонения показателей:

$$P = N1 - N0; \quad (1)$$

где $N1$ – показатель текущего периода;

$N0$ – показатель предшествующего периода.

Относительное отклонение вычисляется темпом роста или темпом прироста. Формула расчета темпа роста:

$$P = \frac{N1}{N0} \times 100\% \quad (2)$$

Формула расчета темпа прироста:

$$P = \frac{N1 - N0}{N0} \times 100\% \quad (3)$$

Вертикальный анализ проводится путем расчета удельного веса от какого либо показателя, формула расчета:

$$Ni = \frac{Ni}{\sum Ni} \times 100\%; \quad (4)$$

где Ni – значение определенного показателя (часть);

$\sum Ni$ – величина общего показателя, в который Ni входит как составной элемент (целое) [23].

Основными показателями рентабельности предприятия при анализе финансовых результатов деятельности являются рентабельность активов, собственного капитала, заемного капитала и продаж [24].

Формула расчета рентабельности активов предприятия (далее по тексту Ра):

$$Ra = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднее значение активов}} \times 100\% \quad (5)$$

Ра определяет способность предприятия извлекать прибыль, а также отражает доходность и эффективность деятельности в целом предприятия.

Формула расчета рентабельности собственного капитала предприятия (далее по тексту Рск):

$$R_{ск} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднее значение собственного капитала}} \times 100\% \quad (6)$$

Рск является важнейшим показателем для будущих инвесторов и отражает доходность предприятия после вычета всех процентов по обязательствам [16, с. 195].

Формула расчета рентабельности заемного капитала предприятия (далее по тексту Рзк):

$$R_{зк} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднее значение заемного капитала}} \times 100\% \quad (7)$$

Рзк отражает эффективность использования предприятием заемных средств, сколько предприятие получает прибыли на рубль заемного капитала.

Формула расчета рентабельности продаж предприятия (далее по тексту Рп):

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\% \quad (8)$$

$R_{\text{п}}$ отражает полученную прибыль предприятия на рубль выручки, в случае снижения показателя необходимо предприятию задуматься и разработать меры по повышению эффективности [8].

Заключительным этапом анализа финансовых результатов деятельности предприятия является оценка влияния факторов, которую можно определить по абсолютным значениям прибыли (убытка) предприятия или по относительным значениям (показателям рентабельности) [25].

Наиболее распространенной моделью для факторного анализа рентабельности является модель Дюпон, формула расчета:

$$R_{\text{ск}} = R_{\text{п}} \times K_{\text{оа}} \times M_{\text{к}}; \quad (9)$$

где $R_{\text{ск}}$ – рентабельность собственного капитала;

$R_{\text{п}}$ – рентабельность продаж;

$K_{\text{оа}}$ – коэффициент оборачиваемости активов, который находится путем соотношения выручки от продаж к средней величине активов;

$M_{\text{к}}$ – мультипликатор собственного капитала, который находится путем соотношения средней величины активов к средней величине собственного капитала.

В случае верного расчета суммарное воздействие факторов окажутся равны абсолютным изменениям рентабельности собственного капитала предприятия [18, с. 51].

Субъектами управления текущих затрат предприятия выступают логистические издержки, сформированные за счет стоимости,

складирования, хранения товаров и других параметров на предприятии.

Логистические затраты формируются в зависимости от признаков:

- по функциональному признаку на предприятии выделяют: издержки снабжения, производства и сбыта продукции;
- по видам затраты бывают материальные и нематериальные;
- по месту возникновения логистические затраты наблюдаются в отделе снабжения, на складе, в отделе сбыта и в других производственных подразделениях предприятия;
- затраты на физическое передвижение материального потока и затраты, направленные на информационные процессы подразделяются по компонентам логистических операций предприятия;
- логистические затраты по степени регулируемости бывают слабо регулируемые, средне регулируемые и полностью регулируемые затраты;
- по частоте возникновения логистические издержки предприятия регулярные и разовые [9].

К основным логистическим издержкам предприятия, влияющим на конечный финансовый результат, как показывает практика, относятся административно-управленческие расходы, транспортные расходы и управление запасами [5, с. 128].

Следовательно, для анализа финансовых результатов деятельности предприятия необходимо осуществить четыре этапа, а именно провести горизонтальный анализ прибыли (убытка), провести вертикальный анализ финансовых результатов деятельности, провести анализ показателей рентабельности и оценить факторы, влияющие на финансовый результат деятельности предприятия на основе логистики [10].

Источником проведения анализа финансовых результатов деятельности послужит бухгалтерская отчетность предприятия, а именно баланс и отчет о финансовых результатах [26].

Логистические затраты предприятия классифицируются в зависимости от признаков по множественным параметрам, к числу которых относятся складирование, хранение, обработка грузов, транспортировка и другие параметры.

1.2 Пути улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики

С целью улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики тщательное внимание следует уделить оценке рисков и возможности их уменьшения. Данное направление позволит предприятию нарастить прибыль и сократить логистические издержки.

На риски предприятия влияют внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы предприятие может контролировать собственными силами, на внешние факторы оказать влияние не возможно [11].

Одним из путей повышения рентабельности предприятия является поиск резервов, к числу которых можно отнести эффективность использования трудовых и материальных ресурсов, производственных мощностей [1, с. 95].

С целью повышения финансовых результатов и эффективности бизнеса руководителям предприятия необходимо уметь грамотно управлять активами и денежными потоками, что можно достичь путем контроля за уровнем дебиторской задолженности и уменьшения инвестиций в акциях [12].

Рост финансовых результатов предприятия можно обеспечить путем снижения логистических затрат, наибольшую долю, как показывает практика, составляют логистические затраты на сервис. Данный факт объясняется тем, что предприятие стремится укрепить взаимоотношения с

партнерами, отыскать новые рынки сбыта, привлечь клиентопоток, а также осуществить ряд мероприятий направленных на рост продаж.

Наиболее популярным методом оценки эффективности деятельности предприятия является метод Balanced Scorecard (далее по тексту BSC). «Оценка логистического процесса предприятия согласно BSC проводится по следующим направлениям:

- длительности логистических циклов;
- степени удовлетворенности заказчика логистикой продавца;
- величине логистических затрат предприятия.
- коэффициенту использования инвестиций в системе логистики организации;
- соотношению производительности и ресурсоотдачи логистической системы и персонала;
- схеме стратегической прибыли» [9, с. 96].

Все вышеперечисленные показатели далее оцениваются на результативность бизнес-процессов, с целью определения какие бизнес-процессы предприятия эффективны, а какие нуждаются в изменении.

Результат использования BSC логистики сводится к достижению следующих целей:

- получение стабильной величины прибыли.
- рост степени удовлетворенности клиента;
- рост уровня капитализации компании;
- рост уровня производительности на всех этапах логистического процесса;
- чувствительность логистической системы к внешним и внутренним изменениям, связанным с ней» [14, с. 227].

Пути повышения финансовых результатов предприятия на основе логистики представлены на рисунке 1 [15].

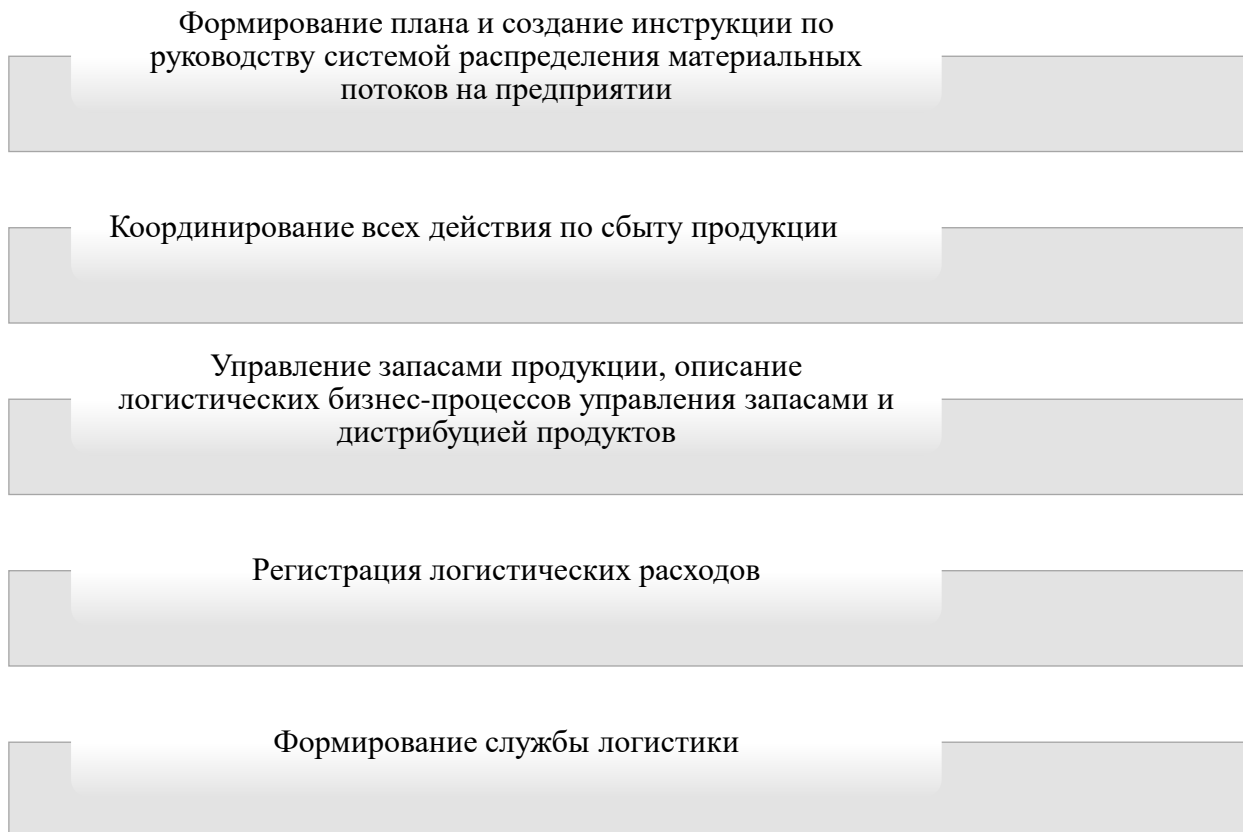


Рисунок 1 - Пути повышения финансовых результатов предприятия на основе логистики

Контроль логистических затрат является приоритетным направлением деятельности предприятия. С целью повышения финансовых результатов предприятию рекомендуется модернизировать систему закупок и снабжения.

«Принципы, положенные в основу рационального управления подсистемой своевременной работы, следующие:

- заказывать только то, где необходимо качество, к которому предъявляются, документируются и утверждаются определенные требования;
- привлекаются поставщики, которые могут дать соответствующий требованиям материал;
- определить нужное количество и доставить его в срок;
- контролировать то, что приобретаешь;

- быть уверенным в безопасности и оперативном управлении всеми приобретенными продуктами» [20, с. 83].

На рисунке 2 представлены основные факторы, влияющие на логистическую деятельность предприятия.



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на логистическую деятельность предприятия

На работу отлаженной системы могут оказать негативное влияние окружающей среды, ужесточенные требования к поставщикам, отсутствие организованной работы отдела закупок, некомпетентность персонала и другие факторы.

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы рассмотрены экономическая сущность и пути улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики, сделаны следующие выводы.

Положительный финансовый результат предприятия представлен в виде прибыли, Прибыль представляет собой доход предприятия, полученный

за счет производства и реализации товара, работ, услуг. Чем выше прибыль предприятия, тем лучше это сказывается для бизнеса [16].

Прибыль предприятия является конечным финансовым результатом и является важным показателем, отражающим эффективность деятельности и рациональность использования ресурсов предприятия.

Субъектами управления текущих затрат предприятия выступают логистические издержки, сформированные за счет стоимости, складирования, хранения товаров и других параметров на предприятии. Логистические затраты формируются в зависимости от признаков [17].

К основным логистическим издержкам предприятия, влияющим на конечный финансовый результат, как показывает практика, относятся административно-управленческие расходы, транспортные расходы и управление запасами [19].

С целью улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики тщательное внимание следует уделить оценке рисков и возможности их уменьшения. Наиболее популярным методом оценки эффективности деятельности предприятия является метод *BalancedScorecard*.

Контроль логистических затрат является приоритетным направлением деятельности предприятия. С целью повышения финансовых результатов предприятию рекомендуется модернизировать систему закупок и снабжения.

На работу отлаженной системы могут оказать негативное влияние окружающей среды, ужесточенные требования к поставщикам, отсутствие организованной работы отдела закупок, некомпетентность персонала и другие факторы.

2 Анализ влияния логистики на финансовые результаты ООО «Феникс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Феникс»

ООО «Феникс» осуществляет деятельность на территории Самарской области с 2015 года.

Юридический адрес: 446281, Самарская область, р-н Большечерниговский, п. Пекилянка, ул. Молодежная, дом 9.

Основной вид деятельности согласно ОКВЭД 01.11.1 – выращивание зерновых культур. Дополнительные виды деятельности: выращивание зернобобовых, семян масличных, однолетних кормов, разведение животноводства, растениеводство и другие виды деятельности.

Численность персонала ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. составило 17 человек, руководит предприятием директор И.С. Федюк, рисунок 3.



Рисунок 3 – Структура управления ООО «Феникс»

В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Феникс» за 2020-2022 гг.

Таблица 1 - Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Феникс» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021 г. - 2020 г.		2022 г. - 2021 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	114874	74815	68035	-40059	-34,87	-6780	-9,06
Себестоимость продаж, т. р.	85708	54826	55371	-30882	-36,03	545	0,99
Валовая прибыль, т. р.	29166	19989	12664	-9177	-31,46	-7325	-36,65
Управленческие расходы, т. р.	0	898	0	898	0,00	-898	-100,00
Прибыль от продаж, т. р.	29166	19091	12664	-10075	-34,54	-6427	-33,67
Чистая прибыль, т. р.	27750	18512	13740	-9238	-33,29	-4772	-25,78
Основные средства, т. р.	44627	49022	47462	4395	9,85	-1560	-3,18
Оборотные активы, т. р.	75707	80317	69751	4610	6,09	-10566	-13,16
Численность ППП, чел.	17	17	17	0	0,00	0	0,00
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	6757,29	4400,88	4002,06	-2356,41	-34,87	-398,82	-9,06
Производительность труда работающего, т. р.	32,59	36,18	48,76	3,59	11,01	12,59	34,80
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	2,57	1,53	1,43	-1,05	-40,71	-0,09	-6,07
Фондоотдача	1,52	0,93	0,98	-0,59	-38,61	0,04	4,71
Оборачиваемость активов, раз	25,39	25,52	18,61	0,13	0,50	-6,90	-27,05
Рентабельность продаж, %	34,03	34,26	22,87	0,23	0,68	-11,39	-33,24
Рентабельность производства, %	74,61	74,48	81,39	-0,13	-0,17	6,90	9,27
Затраты на рубль выручки, коп.	6757,29	4400,88	4002,06	-2356,41	-34,87	-398,82	-9,06

В 2021 году выручка предприятия уменьшилась на 34,87%, в 2022 году сократилась на 9,06%, при этом себестоимость продаж в 2021 году снизилась на 36,03%, а в 2022 году ее темп прироста составил 0,99%, рисунок 4.

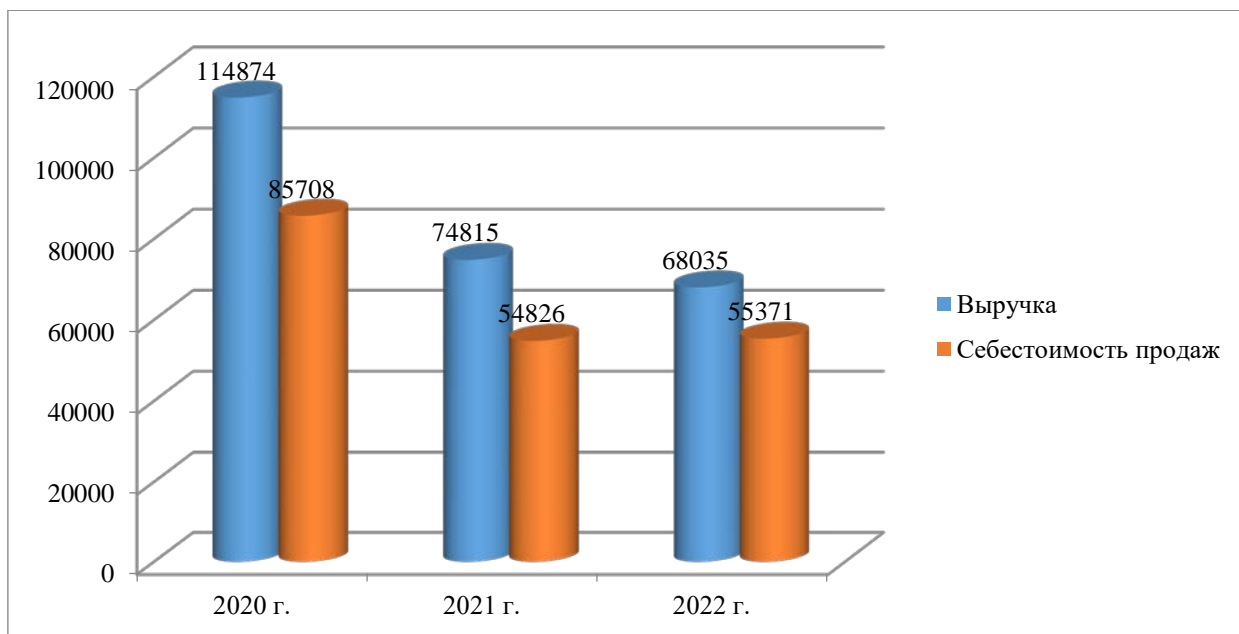


Рисунок 4 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Феникс»

Валовая прибыль ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. сократилась, управленческие расходы в 2020 году и 2022 году отсутствовали, в 2021 году составили 898 т.р. Уменьшилась прибыль от продаж, рисунок 5.

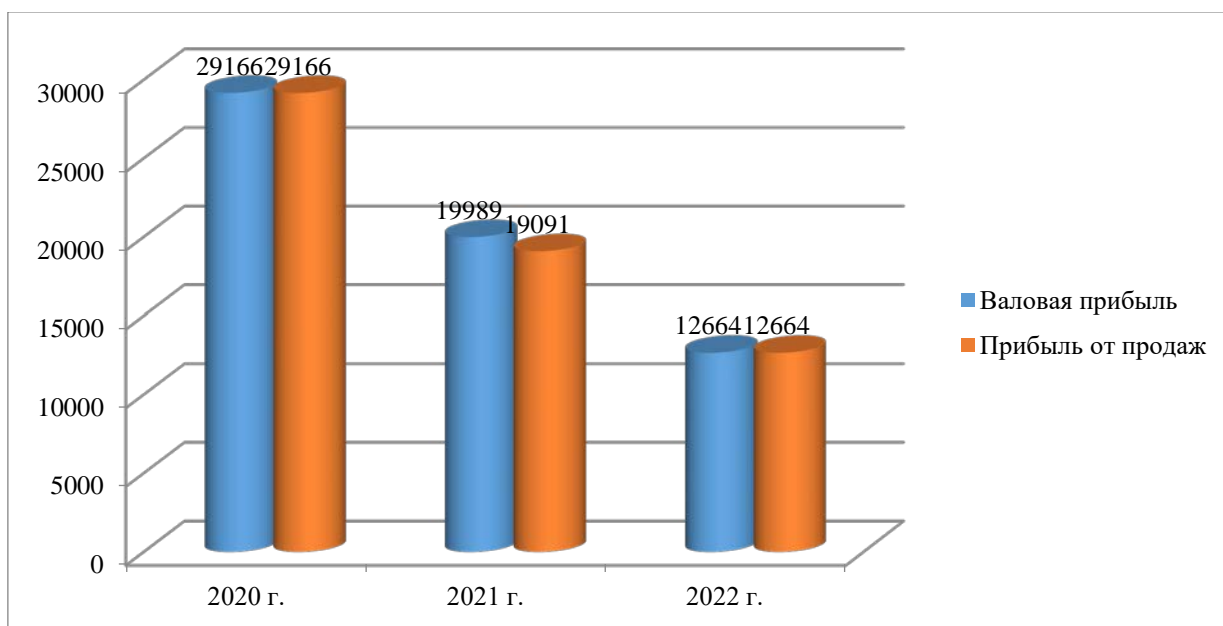


Рисунок 5 – Динамика валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «Феникс»

Темп снижения чистой прибыли за 2020-2021 гг. составил 33,29%, за 2021-2022 гг. составил 25,78%, рисунок 6.

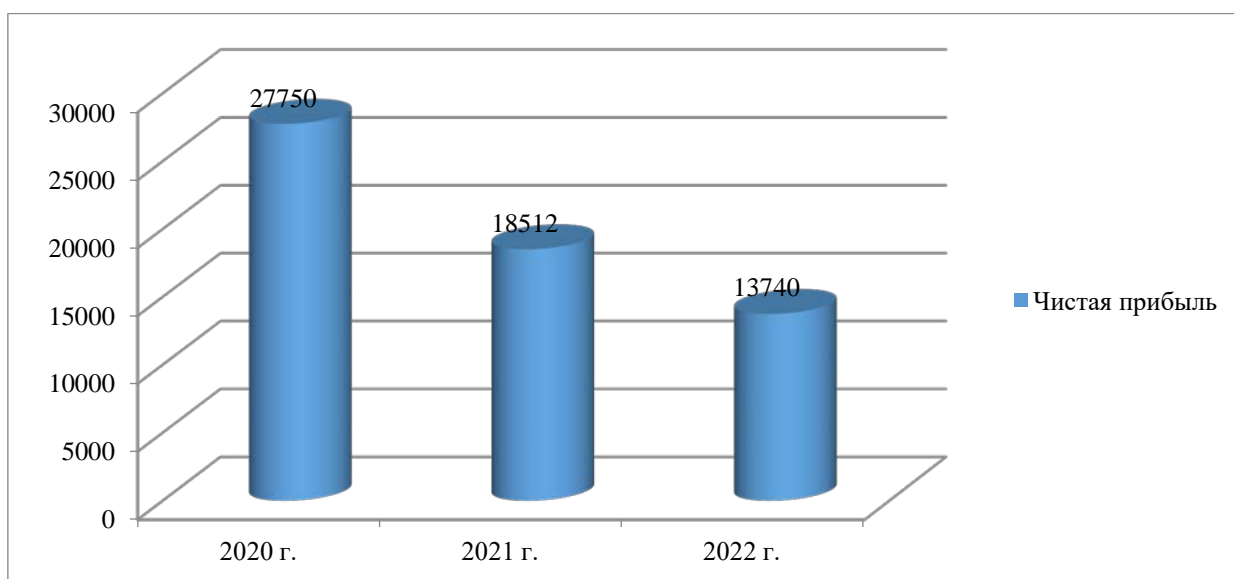


Рисунок 6 – Динамика чистой прибыли ООО «Феникс»

На предприятии за 2020-2022 гг. сократились основные средства и оборотные активы, изменение отражено на рисунке 7.

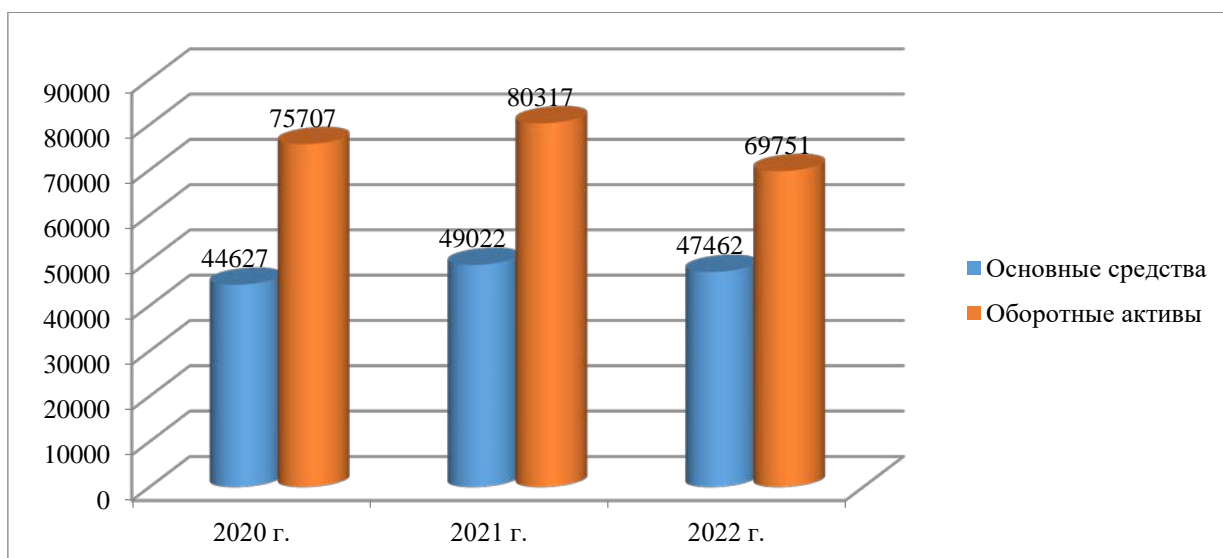


Рисунок 7 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «Феникс»

Численность персонала ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. не изменилась, увеличилась производительность труда, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 34,8%. Повысилась среднегодовая заработная плата сотрудникам.

За 2020-2021 гг. фондоотдача сократилась на 38,61%, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 4,71%, рисунок 8.

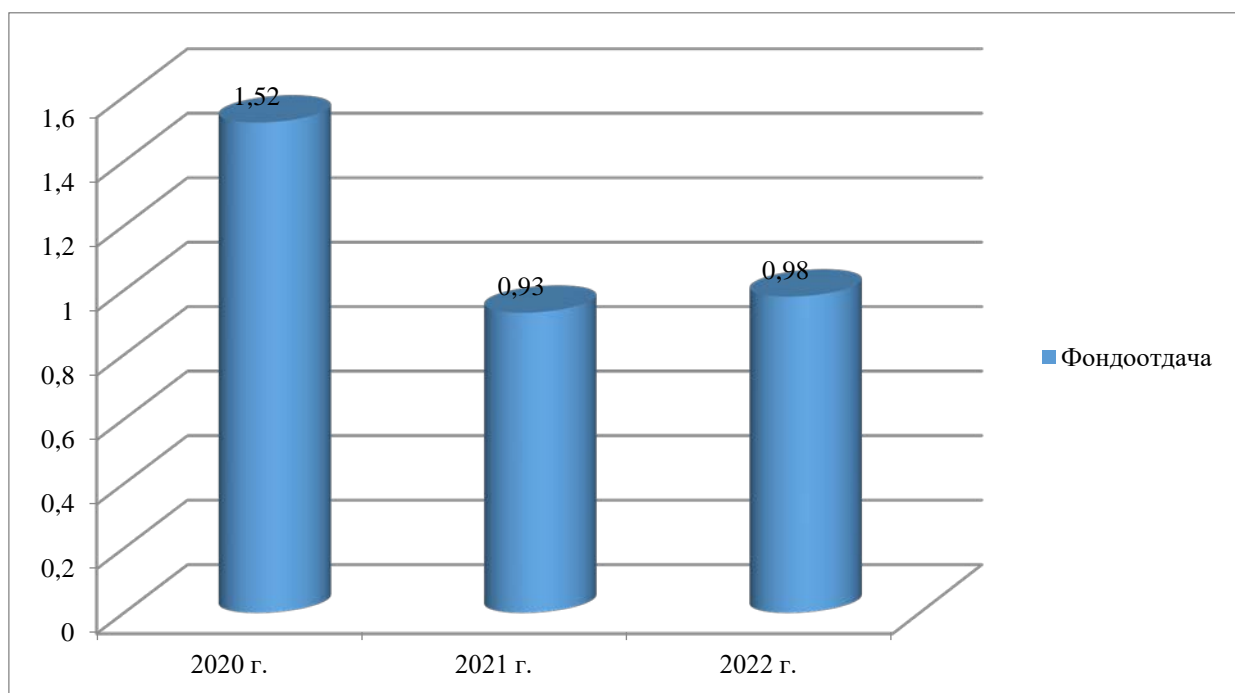


Рисунок 8 – Динамика фондоотдачи ООО «Феникс»

За 2021-2022 гг. сократилась оборачиваемость активов предприятия.

Темп прироста рентабельности продаж за 2020-2021 гг. составил 0,68%, а за 2021-2022 гг. она сократилась на 33,24%.

Рентабельность производства за 2020-2021 гг. сократилась на 0,17%, а за 2021-2022 гг. темп прироста составил 9,27%.

Снижение показателей рентабельности свидетельствует об ухудшении производства и в целом осуществления деятельности ООО «Феникс», рисунок 9.

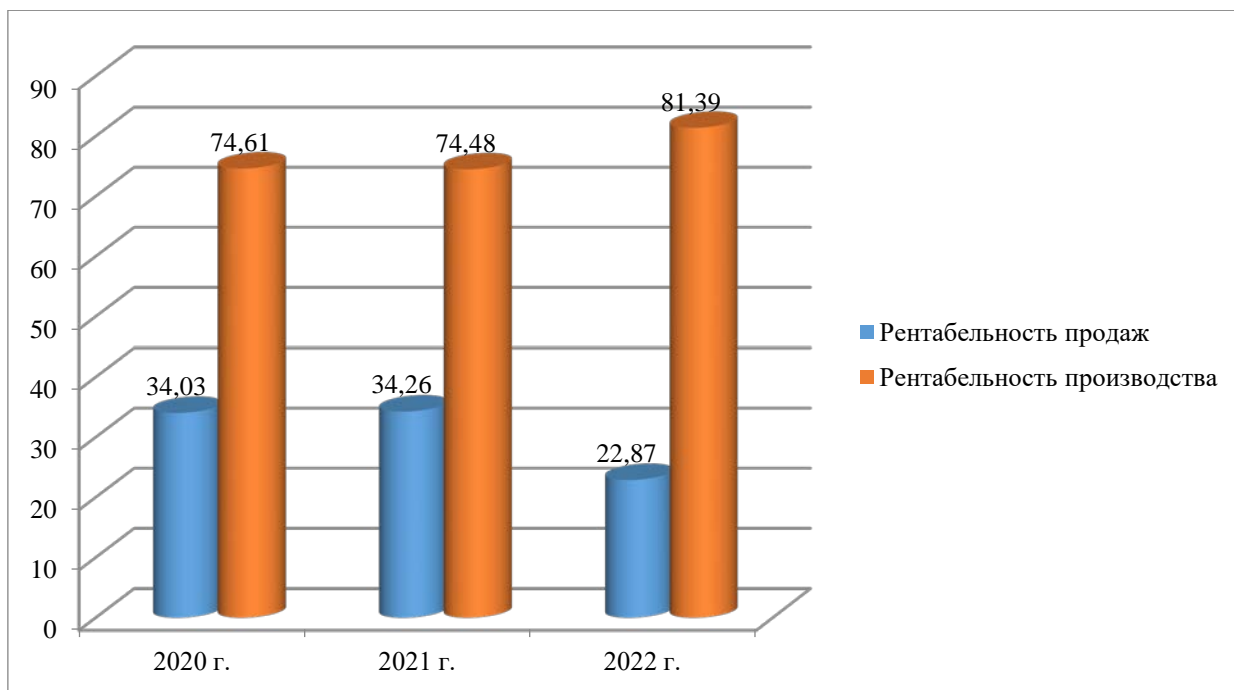


Рисунок 9 – Динамика рентабельности продаж и производства ООО «Феникс»

Снизилась затраты на рубль выручки предприятия, визуализация представлена на рисунке 10.

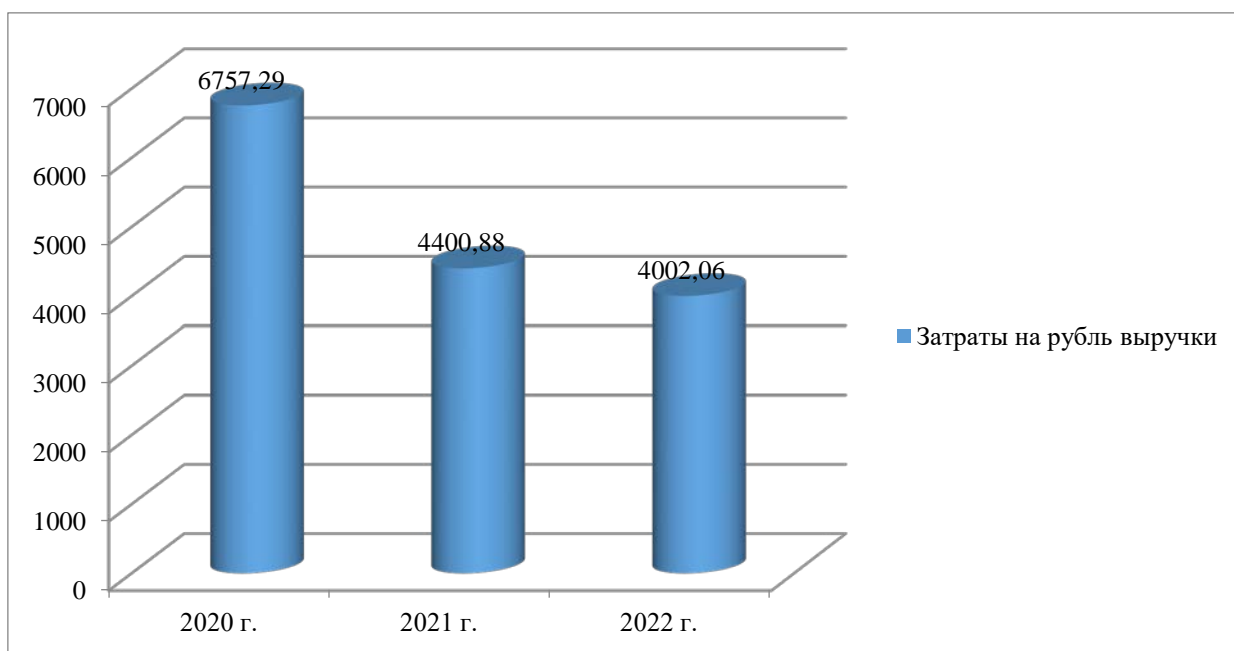


Рисунок 10 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Феникс»

На основании проведенного анализа сделан вывод, что деятельность ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. ухудшилась, снизилась чистая прибыль, сократилась рентабельность продаж.

2.2 Анализ влияния логистики на финансовые результаты ООО «Феникс»

С целью определения влияния логистики на финансовые результаты проведен анализ логистических издержек ООО «Феникс» за 2020-2022 гг., таблица 2.

Таблица 2 – Анализ логистических издержек ООО «Феникс»

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. изм. (+/-), т.р.	Темп прироста, %
Содержание запасов, в т.ч.:	6901	7334	7926	1025	14,85
расходы на хранение	6314	6637	7055	741	11,73
налоги и страховка	459	563	718	259	54,42
списание	128	134	153	25	19,53
Транспортные расходы, в т.ч.:	1862	2018	2373	511	27,44
расходы на горюче-смазочный материал	782	867	905	123	15,73
расходы на ремонт	267	290	341	74	27,72
прочие расходы	813	861	1127	314	38,62
Упаковка	3089	3482	3790	701	22,69
Управление логистической деятельностью	1004	2517	4183	3179	316,63
Итого издержки	12856	15351	18272	5416	42,13

На предприятии готовая продукция попадает на хранение на склад, образуя при этом запасы. За 2020-2022 гг. темп прироста логистических издержек на содержание запасов составил 14,85%, на их рост повлияло увеличение объема запасов.

В структуре содержания запасов наибольшую долю составляют расходы на хранение, которые за период исследования увеличились на 11,73%, рисунок 11.

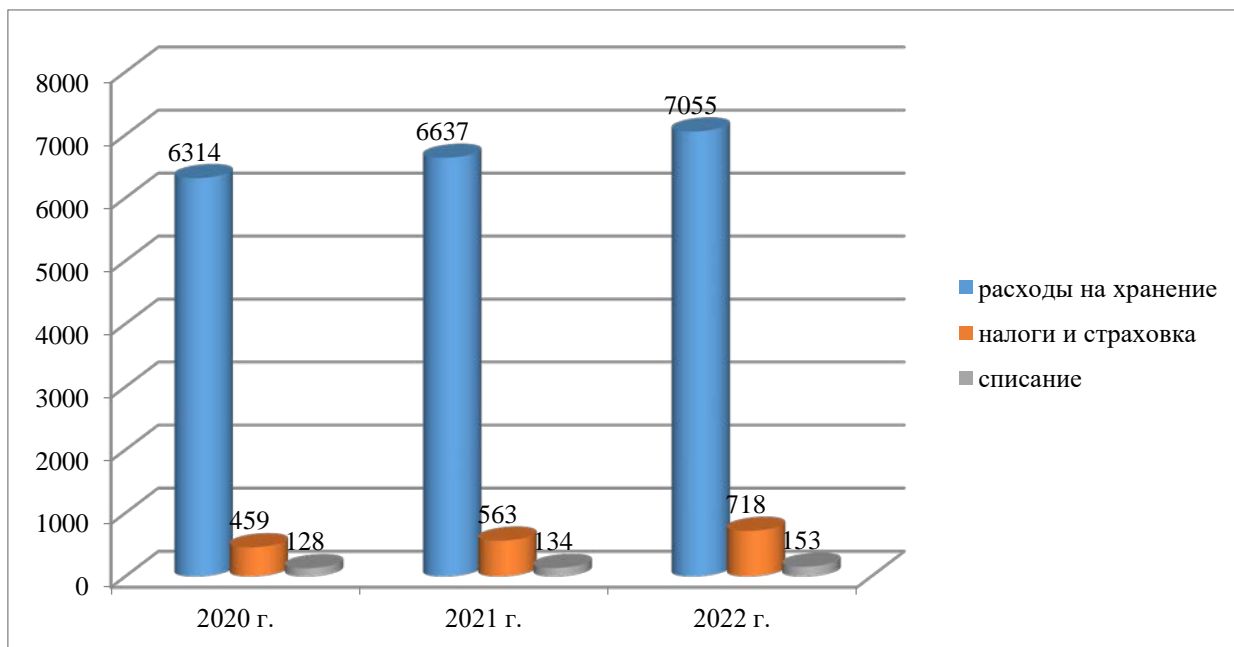


Рисунок 11 – Динамика показателей содержания запасов ООО «Феникс»

На рост содержания запасов повлияло в большей степени расходы на хранения, рост которых произошел за счет удорожания тарифных ставок на электроснабжение и отопление.

В связи с удорожанием топлива повысились транспортные расходы, включающие в себя содержание транспортного средства, обслуживание и топливо, темп прироста за период исследования составил 27,44%.

В структуре транспортных расходов наибольшую долю составили за период исследования прочие расходы, которые возросли на 38,62%, на втором месте расходы на горюче-смазочный материал, темп прироста которых составил за 2020-2022 гг. в ООО «Феникс» 15,73%, рисунок 12.

Упаковка также подорожала, темп прироста логистических издержек на упаковку составил 22,69%.

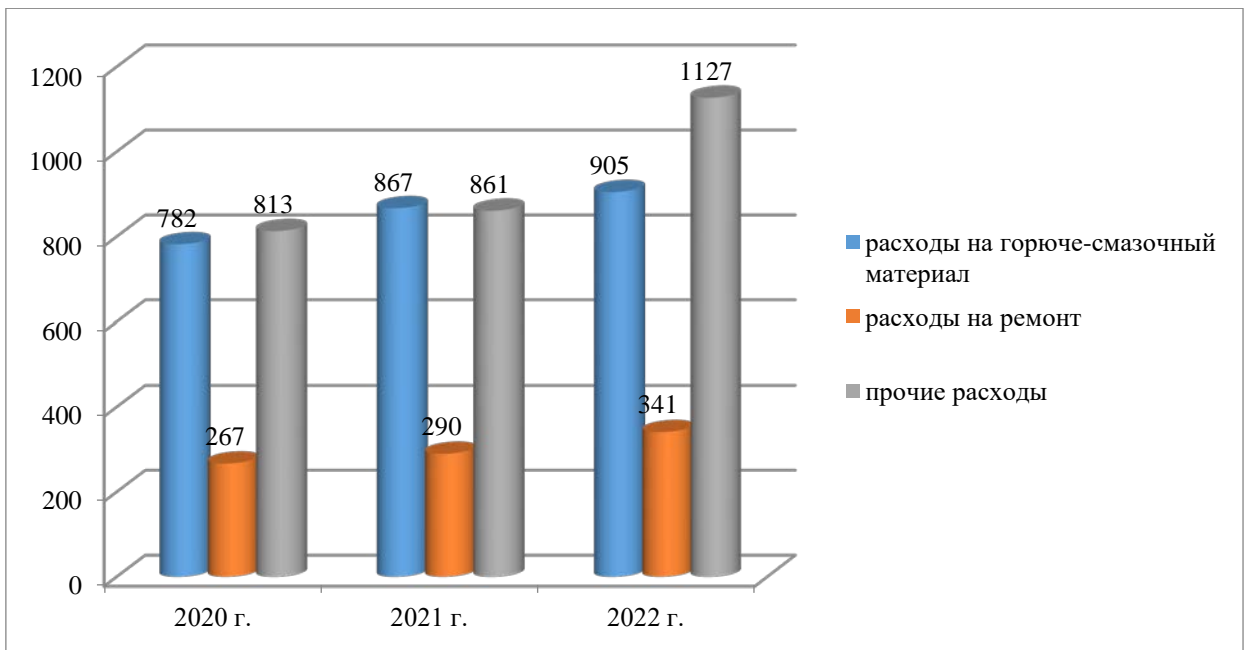


Рисунок 12 – Динамика показателей транспортных расходов ООО «Феникс»

Значительно возросли расходы на управление логистической деятельностью ООО «Феникс», тем прироста составил 316,63%, рисунок 13.

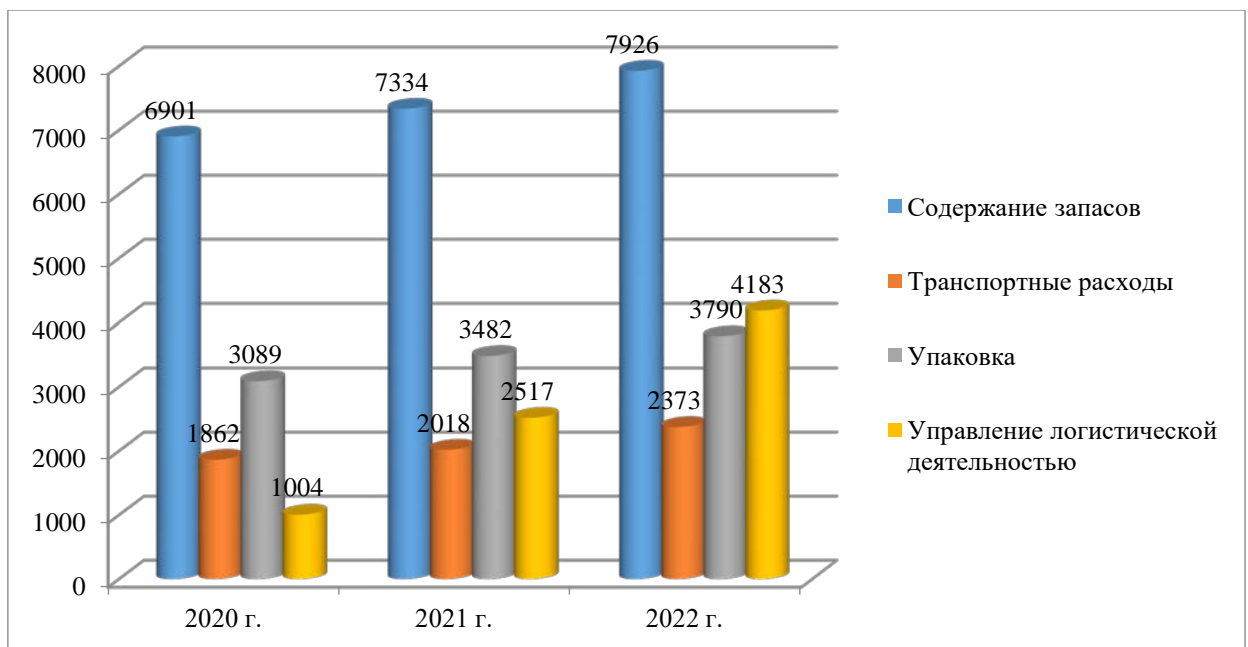


Рисунок 13 – Динамика логистических издержек ООО «Феникс»

В структуре логистических издержек наибольшую долю за 2020-2022 гг. составляют затраты на содержание запасов, таблица 3.

Таблица 3 – Анализ логистических издержек ООО «Феникс»

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. изм. (+/-), %	Темп прироста, %
Содержание запасов, в т.ч.:	53,68	47,78	43,38	-10,30	-19,19
расходы на хранение	49,11	43,23	38,61	49,11	43,23
налоги и страховка	3,57	3,67	3,93	3,57	3,67
списание	1,00	0,87	0,84	1,00	0,87
Транспортные расходы, в т.ч.:	14,48	13,15	12,99	-1,50	-10,33
расходы на горюче-смазочный материал	6,08	5,65	4,95	6,08	5,65
расходы на ремонт	2,08	1,89	1,87	2,08	1,89
прочие расходы	6,32	5,61	6,17	6,32	5,61
Упаковка, т.р.	24,03	22,68	20,74	-3,29	-13,67
Управление логистической деятельностью, т.р.	7,81	16,40	22,89	15,08	193,14
Итого издержки, т.р.	100,00	100,00	100,00	0,00	x

Затраты на содержание запасов в 2022 г. составили 43,38%, в том числе расходы на хранение в размере 38,61%, налоги и страховка в размере 3,93% и списание 0,84%.

Транспортные расходы в структуре логистических издержек за 2020-2022 гг. увеличились и в 2022 г. составили 12,99%, в том числе расходы на горюче-смазочный материал в размере 4,95%, расходы на ремонт в размере 1,87% и прочие транспортные расходы в размере 6,17%.

Второе место в структуре логистических издержек составляют затраты на управление логистической деятельностью предприятия, которые в 2022 году составили 22,89%, рисунок 14.

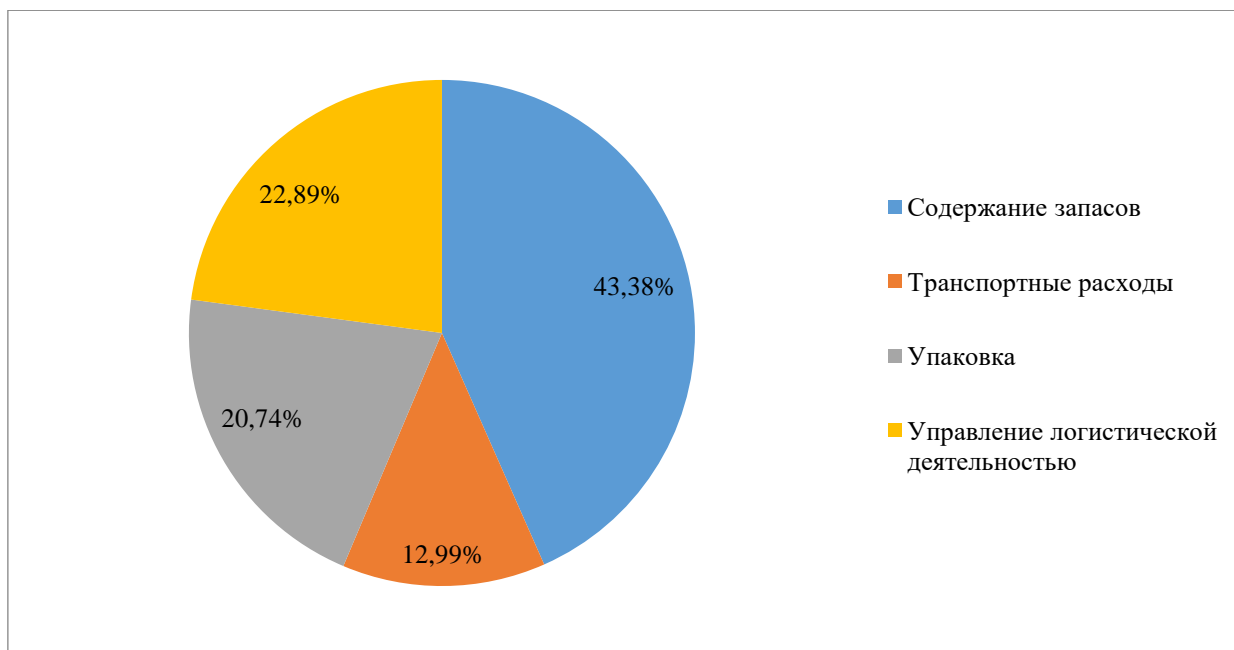


Рисунок 14 – Структура логистических издержек ООО «Феникс» за 2022 год

Расходы на упаковку за 2020-2022 гг. сократились на 13,67%.

Доля логистических издержек в себестоимости продаж ООО «Феникс» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Доля логистических издержек в себестоимости продаж ООО «Феникс»

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Себестоимость продаж, т.р.	85708	54826	55371	-30337	-35,40
Логистические издержки, т.р.	12856	15351	18272	5416	42,13
Доля логистических издержек в себестоимости продаж, %	15%	28%	33%	18	120,00

Темп прироста логистических издержек в структуре себестоимости продаж ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. составил 120%, рисунок 15.

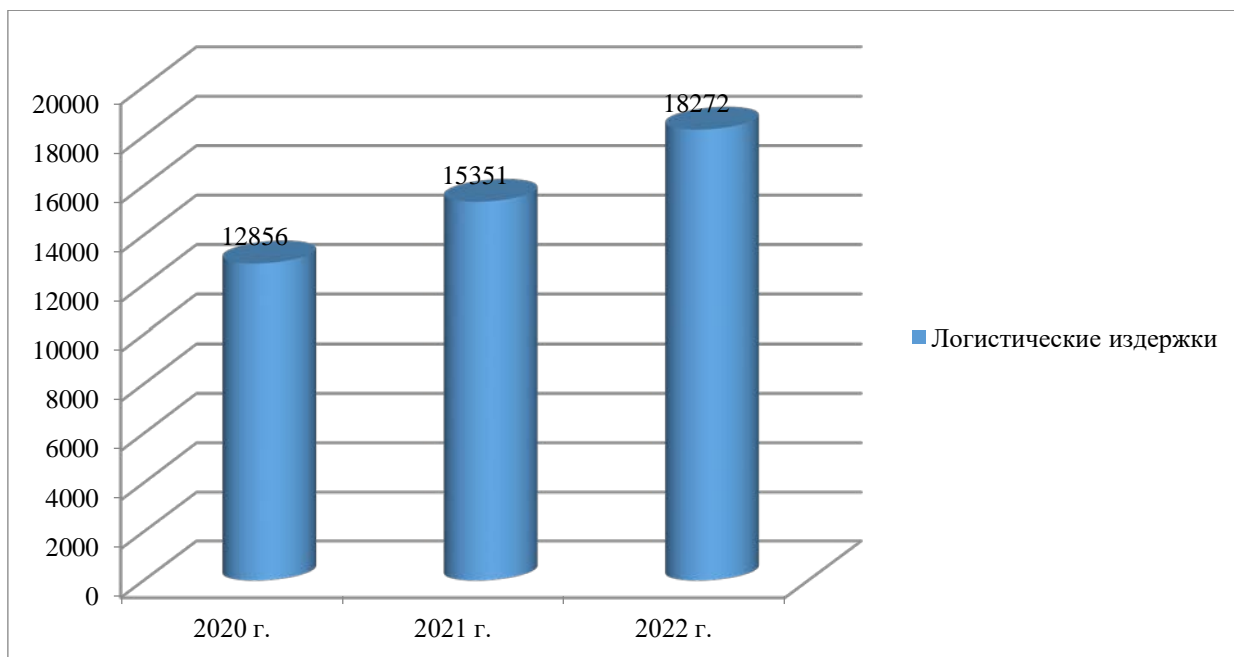


Рисунок 15 – Динамика логистических издержек ООО «Феникс»

На финансовый результат предприятия помимо логистических издержек оказывает влияние объем запаса, который за 2020-2022 гг. увеличился, рисунок 16.

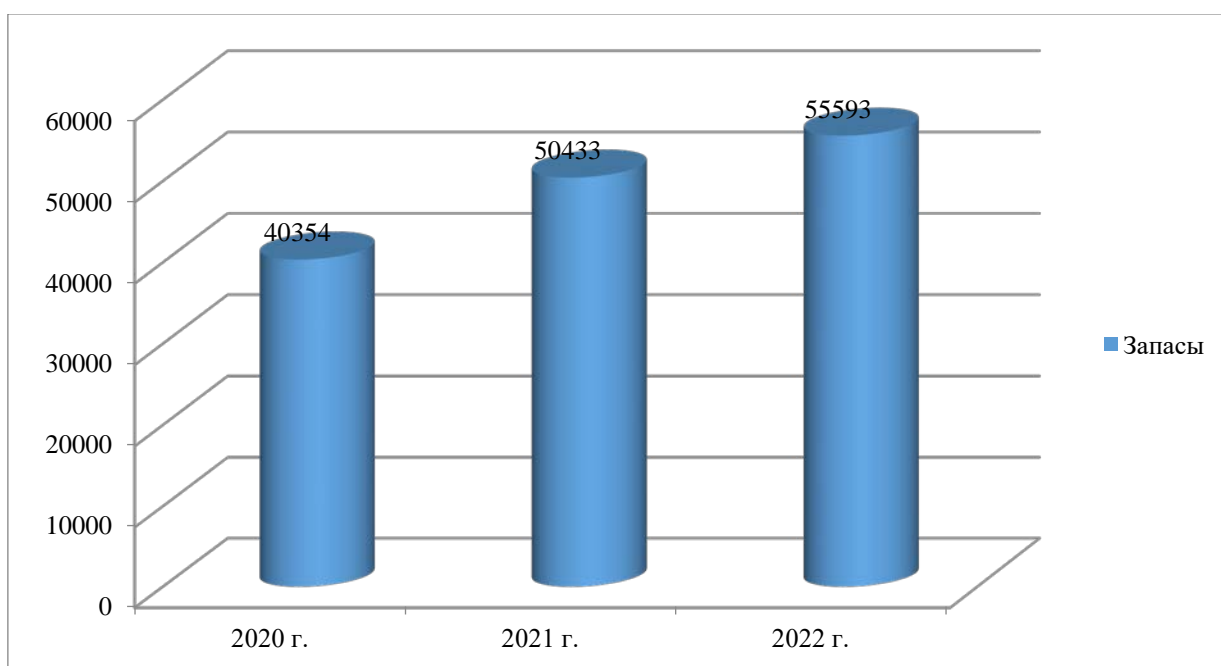


Рисунок 16 – Динамика запасов ООО «Феникс»

С целью определения факторов, влияющих на финансовый результат от осуществления деятельности ООО «Феникс» проведен анализ рентабельности в таблице 5 (формулы 5-8 первого раздела бакалаврской работы).

Таблица 5 – Показатели рентабельности ООО «Феникс»

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. изм. (+/-), %
Рентабельность активов, %	23,06	14,09	11,72	-11,34
Рентабельность собственного капитала, %	33,94	18,46	25,44	-8,50
Рентабельность заемного капитала, %	71,94	59,60	21,74	-50,20
Рентабельность продаж, %	34,03	34,26	22,87	-11,16

Снижение показателей рентабельности ООО «Феникс» отражают ухудшение эффективности деятельности за 2020-2022 гг., рисунок 17.

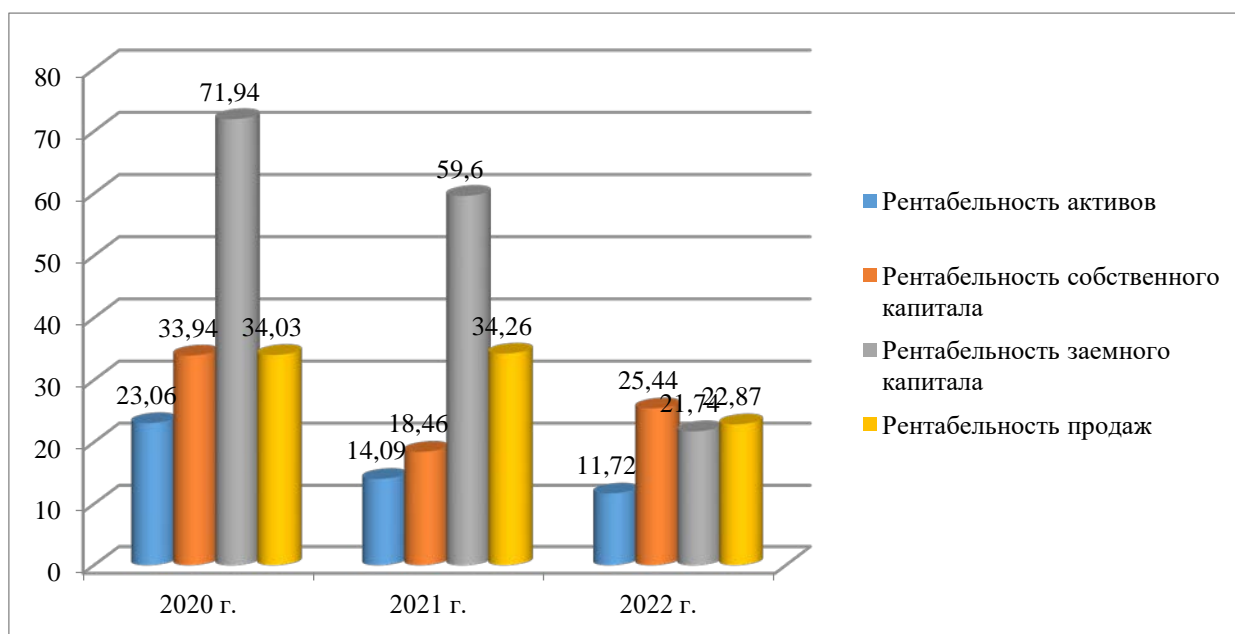


Рисунок 17 – Динамика показателей рентабельности
ООО «Феникс»

Анализ показателей рентабельности определил, что на предприятии ведется неэффективная деятельность, нерациональное использование капитала.

Таким образом, во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ организационно-экономической характеристики ООО «Феникс» за 2020-2022 гг., анализ влияния логистики на финансовые результаты, сделаны следующие выводы.

Деятельность ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. ухудшилась, снизилась чистая прибыль, сократились показатели рентабельности.

На снижение финансовых результатов ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. оказало влияние рост логистических издержек и уровня запасов.

Предприятию рекомендуется разработать мероприятия по улучшению финансовых результатов деятельности на основе логистики.

3 Разработка путей улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики

3.1 Пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики

На основании проведенного анализа выявлено, что за 2020-2022 гг. логистические издержки ООО «Феникс» возросли. С целью улучшения финансовых результатов предприятию рекомендуется понизить уровень логистических издержек, входящих в состав себестоимости продаж.

Основные пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики представлены на рисунке 18.

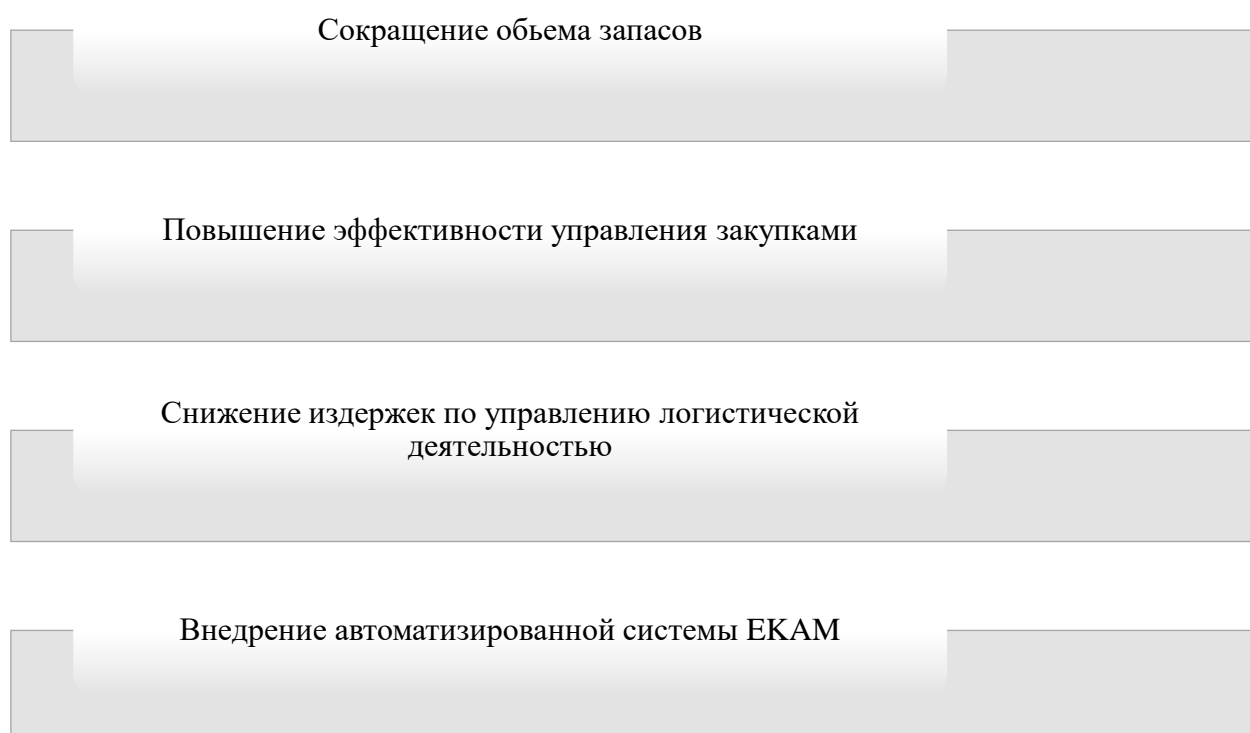


Рисунок 18 - Основные пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики

Расходы на содержание запасов в ООО «Феникс» занимают более 40% в общей структуре логистических издержек. Доля запасов в структуре активов за 2022 г. составила более 70%.

Для минимизации уровня запасов предприятию рекомендуется пересмотреть действия участников логистической цепочки и выяснить, рационально ли распределены запасы.

В ООО «Феникс» имеется собственный склад площадью 30 кв², лишние запасы оказывают прямое воздействие на увеличение себестоимости продаж, так как увеличивают расходы на их хранение. С целью сокращения объема запасов ООО «Феникс» рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- проанализировать качество обработки поступающих заявок от покупателей и потребителей, путем изучения документации по заявкам;
- провести анализ плановых запасов и фактического наличия, путем проведения инвентаризации;
- провести анализ эффективности использования склада, насколько склад полезно использован, есть ли простои и затоваривание, путем проведения расчетов.

Для определения качества обработки поступающих заявок от потребителей и покупателей ООО «Феникс» рекомендуется составить план график, в котором детализировано, будет отображена информация: даты поступления заявок, в каком статусе на момент анализа заявка находится, крайний срок реализации заявки и другая информация. Так же немаловажным показателем выступает обратная связь, полученная от покупателей и потребителей, насколько продукция и услуги соответствовали их ожиданию, имеются ли претензии или жалобы.

В случае возникновения вопросов у покупателей и заказчиков персоналу ООО «Феникс» рекомендуется максимально тщательно предоставить ответ, что в последствии оставит впечатление о качестве

сервисного обслуживания и если оно будет положительным, то клиент снова захочет обратиться именно в эту организацию, а не в какую либо еще.

Эффективное сервисное обслуживание и удовлетворение потребностей потребителей и заказчиков позволит повысить финансовые результаты деятельности ООО «Феникс», при этом не стоит забывать о человеческих факторах и быть доброжелательными и позитивными по отношению к клиентам. Концептуальная модель удовлетворенности клиента представлена на рисунке 19.

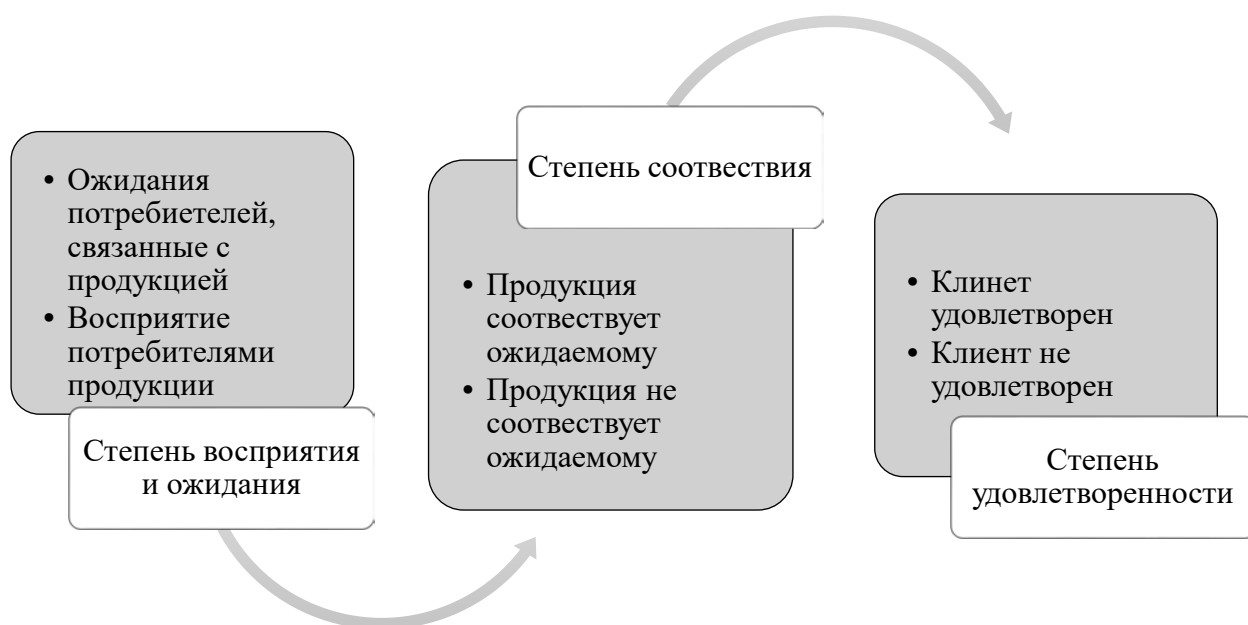


Рисунок 19 - Концептуальная модель удовлетворенности клиента

Вышеперечисленная информация позволит проанализировать качество обработки поступающих заявок от покупателей и потребителей, выявить ошибки при обработке заявок и принять меры по их предотвращению.

С целью сокращения объема запасов ООО «Феникс» рекомендуется ежеквартально проводить инвентаризацию плановых запасов и фактического наличия. Ответственным сотрудником за проведение инвентаризации назначить главного бухгалтера.

Ответственным сотрудником за проведение анализа эффективности использования склада, насколько склад полезно использован, есть ли простои и затоваривание назначить главного агронома.

Эффективность управления закупками влияет на финансовые результаты деятельности. ООО «Феникс» рекомендуется осуществить следующие мероприятия в этом направлении:

- провести сегментацию и анализ поставщиков на предмет наиболее выгодных предложений, с целью сокращения транспортных расходов;
- провести детальный анализ бюджета на закупку, включающий в себя анализ финансов отдельных категорий в виде поставщиков, каналов продаж, ассортимента производимой продукции;
- оптимизировать транспортные расходы, путем установки лимитов на топливо и упрощения транспортировки продукции.

С целью снижения логистических издержек по управлению логистической деятельностью ООО «Феникс» рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- повысить производительность труда персонала путем стимулирования;
- пересмотреть и установить показатели эффективности;
- внедрить автоматизированную систему логистического процесса.

Стимулирование персонала на предприятии осуществляется путем выдачи премий и других денежных вознаграждений. С целью сокращения логистических издержек ООО «Феникс» рекомендуется пересмотреть действующую систему стимулирования и помимо материальной формы использовать нематериальную форму стимулирования персонала.

С целью повышения эффективности работа склада ООО «Феникс» и сокращения логистических процессов рекомендуется внедрить облачный

сервис учет ЕКАМ, который будет отвечать за автоматизацию складских операций, рисунок 20.

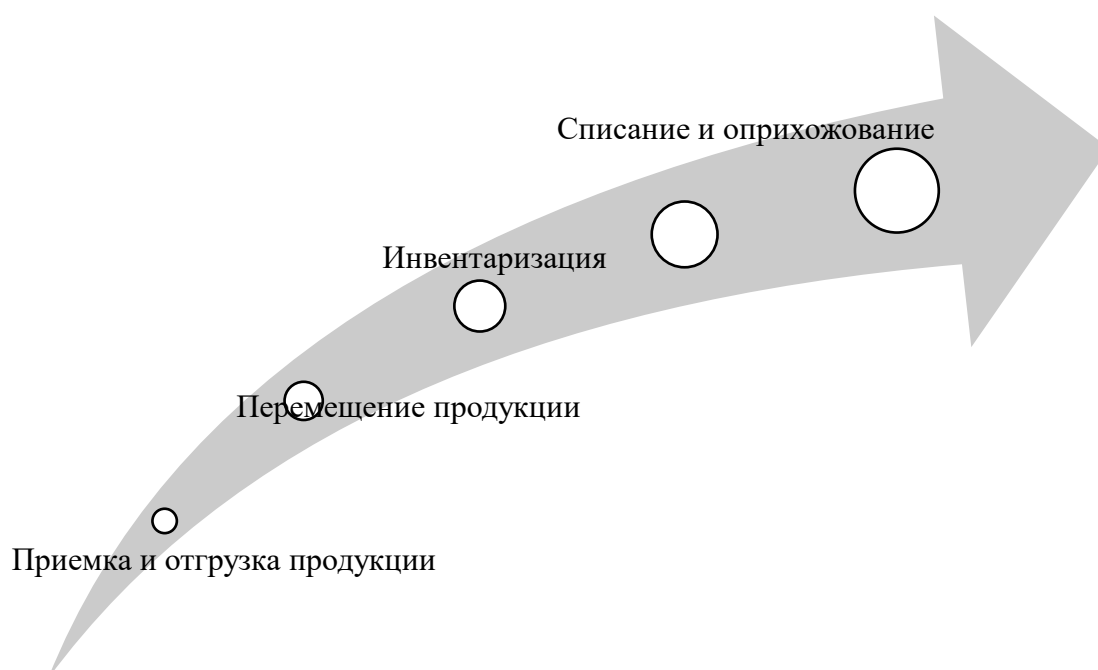


Рисунок 20 – Автоматизация складских процессов с помощью ЕКАМ

Благодаря автоматизированной системе ЕКАМ предприятие сможет отслеживать затоваривание склада, формировать заказы с поставщиками, выгружать продукцию на сайт, осуществлять контроль за движением финансовых ресурсов, упростить работу сотрудников и тем самым снизить логистические издержки на управление логистической деятельностью ООО «Феникс».

Автоматизированная система ЕКАМ подразделяется на пять видов, ООО «Феникс» рекомендуется приобрести «Онлайн-касса СМАРТПОС-Ф — собрана на базе смарт-терминала от Штрих-М, который подходит как для стационарной, так и для мобильной точки. Терминал может работать от аккумулятора или от сети, он поддерживает внешние устройства (весы, сканер штрих-кодов, эквайринговый терминал и прочие), работает с ЕГАИС и маркировкой» [15, с. 109].

Стоимость приобретения за год составит 12 тыс. руб., дополнительно оплачивается система управления, стоимость которой для торговой сети составляет 3680 руб. в месяц (44,16 тыс. руб. в год).

Общие годовые затраты на приобретение автоматизированной системы ЕКАМ составят 56,16 тыс. руб.

Следовательно, основными путями улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики являются сокращение объема продаж, повышение эффективности управления закупками, снижение издержек по управлению логистической деятельностью и внедрение автоматизированной системы ЕКАМ.

3.2 Оценка экономической эффективности

В результате реализации разработанных путей повышения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики прогнозные значения показателей улучшатся, а именно минимизируются логистические издержки и повысится чистая прибыль.

Согласно проведенному аналитическому исследованию автоматизированная система ЕКАМ в первый год обслуживания позволяет предприятию сократить логистические издержки в размере 15%.

Остальные мероприятия повлекут за собой плановое снижение себестоимости продаж в размере 5% (а именно: повышение производительности труда персонала путем стимулирования 3% и пересмотр и установка показателей управления закупками на 2%), данные прогнозных значений занесены в таблицу 6.

Таблица 6 – Доля логистических издержек в себестоимости продаж ООО «Феникс»

Наименование показателя	2022 г.	Прогноз	Абс. изм. (+/-)
Себестоимость продаж, т.р.	55371	52602	-2769

Продолжение Таблицы 6

Наименование показателя	2022 г.	Прогноз	Абс. изм. (+/-)
Логистические издержки, т.р.	18272	15531	-2741
Доля логистических издержек в себестоимости продаж, %	33,0	29,5	-3,5

Долю логистических издержек в структуре себестоимости продаж ООО «Феникс» за счет применения разработанных мероприятий планируется уменьшить на 3,5%, рисунок 21.

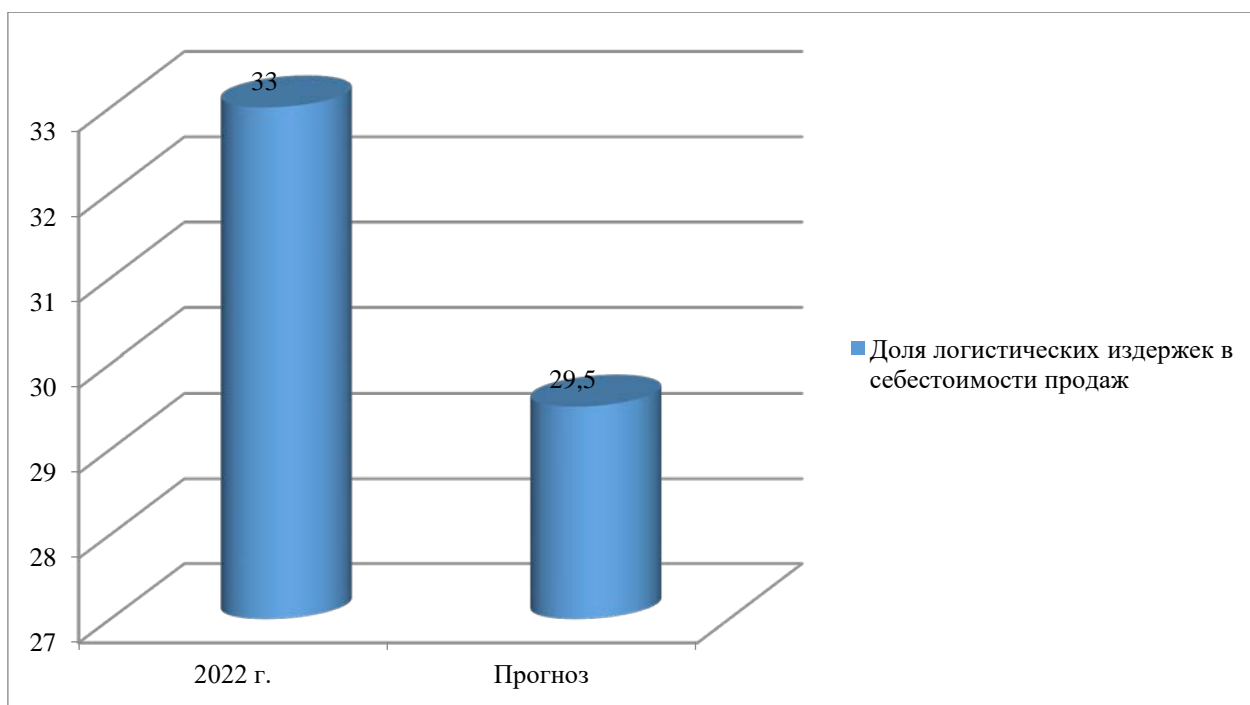


Рисунок 21 – Доля логистических издержек в себестоимости продаж ООО «Феникс» в %

За счет внедрения автоматизированной системы ЕКАМ логистические издержки предприятия сократятся в прогнозном периоде на 2741 тыс. руб., рисунок 22.

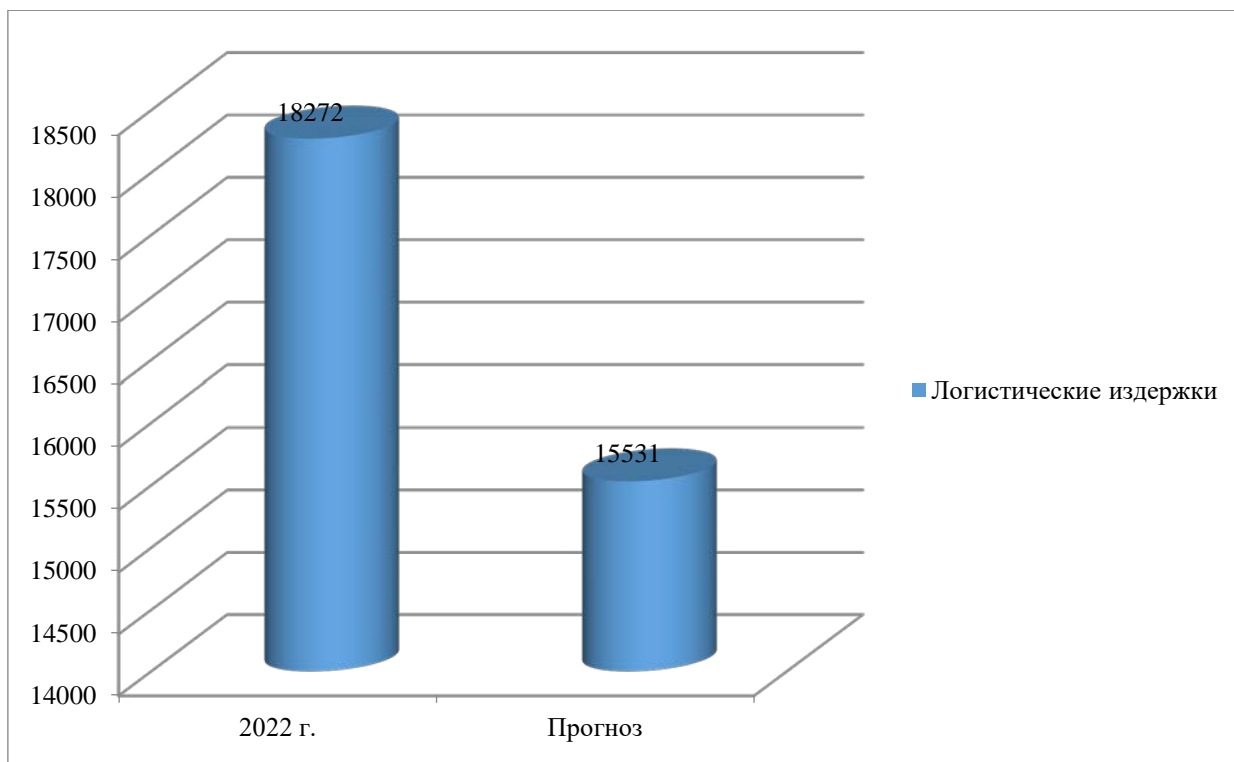


Рисунок 22 – Динамика логистических издержек ООО «Феникс» в тыс. руб.

Анализ логистических издержек ООО «Феникс» с учетом применения разработанных путей по улучшению финансовых результатов на основе логистики представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ логистических издержек ООО «Феникс»

Наименование показателя	2022 г.	Прогноз	Абс. изм. (+/-), т.р.
Содержание запасов, т.р.	7926	6049	-1877
Транспортные расходы, т.р.	2373	2136	-237
Упаковка, т.р.	3790	3790	0
Управление логистической деятельностью, т.р.	4183	3556	-627
Итого издержки, т.р.	18272	15531	-2741

В структуре логистических издержек ООО «Феникс» сократятся показатели, за исключением упаковки, а именно уменьшатся расходы на содержание запасов на 1877 тыс. руб., транспортные расходы на 237 тыс. руб., расходы по управлению логистической деятельностью на 627 тыс. руб., рисунок 23.

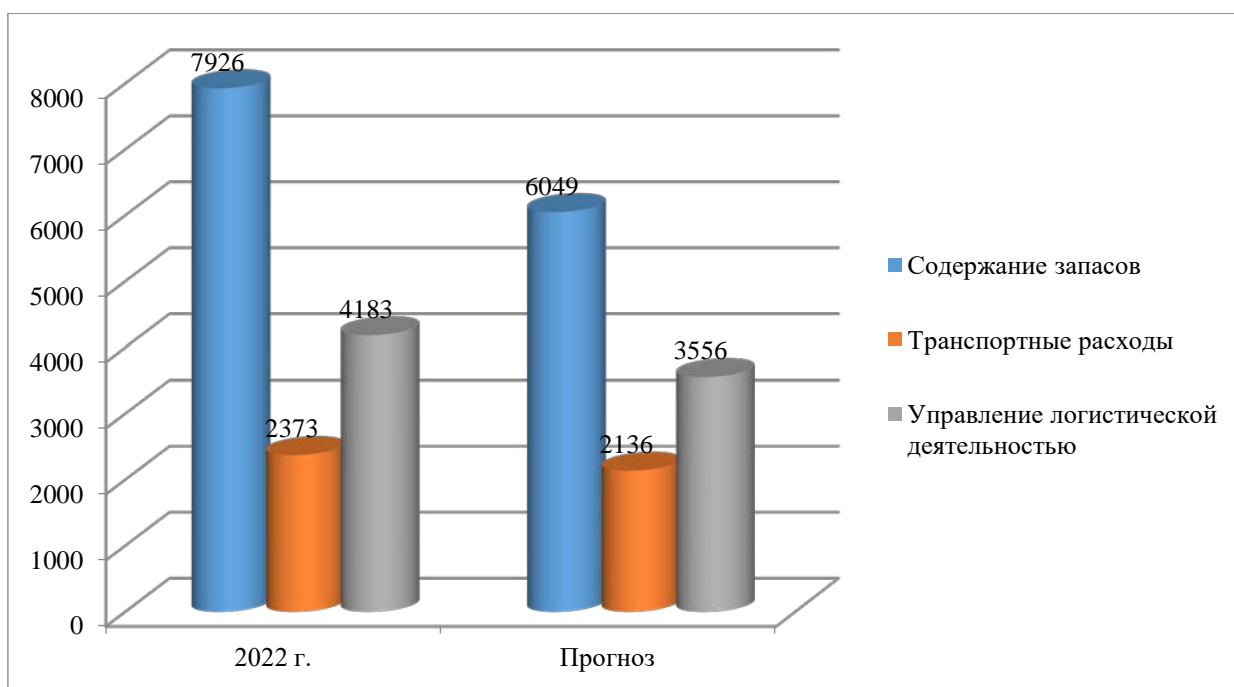


Рисунок 23 – Динамика логистических издержек ООО «Феникс» в тыс. руб.

Снижение логистических издержек свидетельствует об эффективности разработанных мероприятий, с учетом их изменения проведен расчет финансовых результатов ООО «Феникс», таблица 8.

Таблица 8 – Финансовые результаты ООО «Феникс» в тыс. руб.

Наименование показателя	2022 г.	Прогноз	Абс. изм. (+/-), т.р.
Выручка	68035	69396	1361
Себестоимость продаж	55371	52602	-2769
Прибыль от продаж	12664	16794	4130
Чистая прибыль	13740	14520	780

Рост выручки составит 1361 тыс. руб. при уменьшении себестоимости продаж на 2769 тыс. руб.

За счет применения разработанных путей рост прибыли от продаж ООО «Феникс» составит 4130 тыс. руб., рост чистой прибыли составит 780 тыс. руб., рисунок 24.

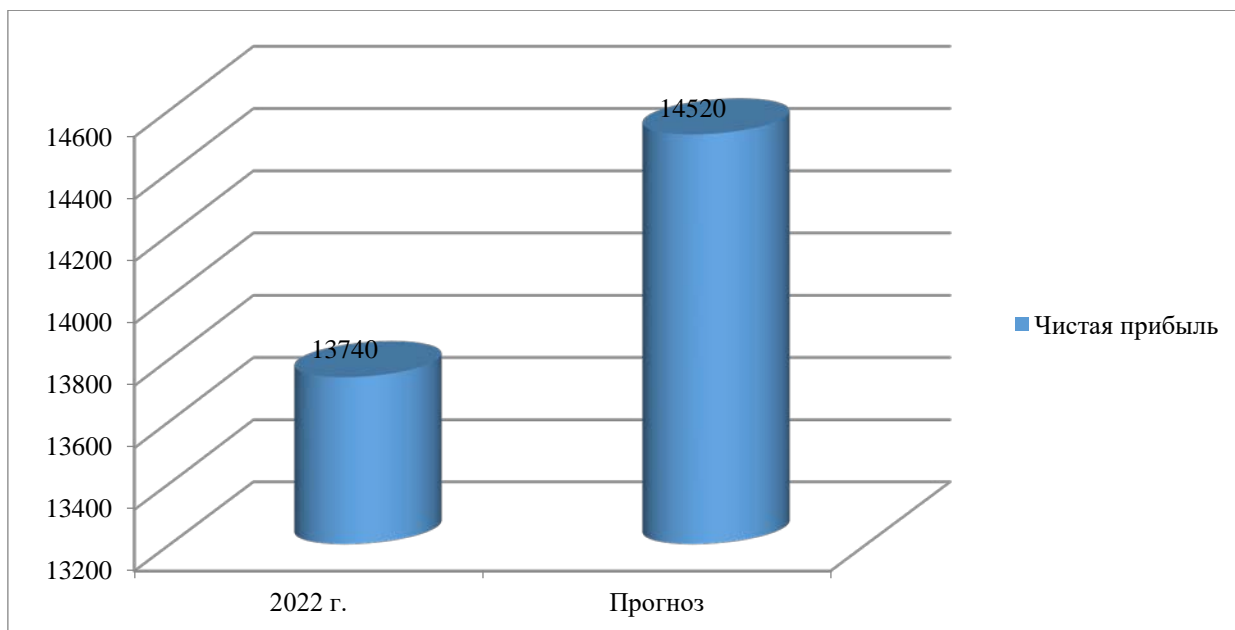


Рисунок 24 – Динамика чистой прибыли ООО «Феникс» в тыс. руб.

Рост чистой прибыли и снижение логистических издержек ООО «Феникс» свидетельствует об эффективности разработанных мероприятий.

В третьем разделе разработаны пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики. Основными путями улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики являются сокращение объема продаж, повышение эффективности управления закупками, снижение издержек по управлению логистической деятельностью и внедрение автоматизированной системы ЕКАМ.

В результате реализации разработанных путей повышения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики прогнозные значения показателей улучшатся, а именно минимизируются логистические издержки предприятия, и повысится чистая прибыль.

Заключение

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены экономическая сущность и пути улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики, сделаны следующие выводы.

Положительный финансовый результат предприятия представлен в виде прибыли, Прибыль представляет собой доход предприятия, полученный за счет производства и реализации товара, работ, услуг. Чем выше прибыль предприятия, тем лучше это сказывается для бизнеса.

Прибыль предприятия является конечным финансовым результатом и является важным показателем, отражающим эффективность деятельности и рациональность использования ресурсов предприятия.

Субъектами управления текущих затрат предприятия выступают логистические издержки, сформированные за счет стоимости, складирования, хранения товаров и других параметров на предприятии. Логистические затраты формируются в зависимости от признаков.

К основным логистическим издержкам предприятия, влияющим на конечный финансовый результат, как показывает практика, относятся административно-управленческие расходы, транспортные расходы и управление запасами.

С целью улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики тщательное внимание следует уделить оценке рисков и возможности их уменьшения. Наиболее популярным методом оценки эффективности деятельности предприятия является метод BalancedScorecard.

Контроль логистических затрат является приоритетным направлением деятельности предприятия. С целью повышения финансовых результатов предприятию рекомендуется модернизировать систему закупок и снабжения.

На работу отлаженной системы могут оказать негативное влияние окружающей среды, ужесточенные требования к поставщикам, отсутствие

организованной работы отдела закупок, некомпетентность персонала и другие факторы.

Во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ организационно-экономической характеристики ООО «Феникс» за 2020-2022 гг., анализ влияния логистики на финансовые результаты, сделаны следующие выводы.

Деятельность ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. ухудшилась, снизилась чистая прибыль, сократились показатели рентабельности.

На снижение финансовых результатов ООО «Феникс» за 2020-2022 гг. оказало влияние рост логистических издержек и уровня запасов.

Предприятию рекомендуется разработать мероприятия по улучшению финансовых результатов деятельности на основе логистики.

В третьем разделе разработаны пути улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики. Основными путями улучшения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики являются сокращение объема продаж, повышение эффективности управления закупками, снижение издержек по управлению логистической деятельностью и внедрение автоматизированной системы ЕКАМ.

В результате реализации разработанных путей повышения финансовых результатов ООО «Феникс» на основе логистики прогнозные значения показателей улучшатся, а именно минимизируются логистические издержки и повысится чистая прибыль, что определяет эффективность разработанных мероприятий.

Список используемой литературы

1. Александров, О. А. Логистика : учебное пособие / О.А. Александров. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 217 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/6651. - ISBN 978-5-16-010001-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081403> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
5. Галанов, В. А. Логистика : учебник / В.А. Галанов. — 2-е изд. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 272 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-91134-906-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141794> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
6. Гапонова, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенюк. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с. -

(Высшее образование). - ISBN 978-5-369-01819-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1032618> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

7. Донец, Н. Ю. Менеджмент : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 43.03.01 Сервис / Н. Ю. Донец, Л. И. Клешнева, Г. С. Урюпина. - Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2021. - 119 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902058> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

8. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

9. Егоров, Ю. Н. Логистика : учебное пособие / Ю.Н. Егоров. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/14425. - ISBN 978-5-16-010967-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1658893> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

10. Иванов, М. Ю. Логистика : учебное пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-369-00623-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052239> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

11. Канке, А. А. Логистика : учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечая. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0930-0. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1912167> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

12. Крылова, Е. В. Логистика : учебное пособие / Е. В. Крылова. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. - 72 с. - ISBN 978-5-7782-4312-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1869456> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

13. Левкин, Г. Г. Логистика : учебник / Г. Г. Левкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 267 с. - ISBN 978-5-4475-9834-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1908702> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

14. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1945232> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

15. Логистика : монография / В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сыроева [и др.] ; под ред. В. В. Багиновой. - Москва : Прометей, 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-00172-070-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1851286> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

16. Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учебное пособие / Е.И. Мазилкина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 197 с. — (Среднее профессиональное образование). — DOI 10.12737/23638. - ISBN 978-5-16-012447-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1933147> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

17. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. - 332 с. - ISBN 978-5-394-03547-0. - Текст :

электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

18. Мячин, Ю. В. Менеджмент : учебник / Ю.В. Мячин, К.А. Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 777 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-110087-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861531> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

19. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 186 с. - ISBN 978-5-394-05385-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996268> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

20. Носов, А. Л. Логистика : учебное пособие / А. Л. Носов. — Москва : Магистр : Инфра-М, 2021. — 184 с. — (Бакалавриат). - ISBN 978-5-9776-0315-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1181040> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

21. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937176> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

22. Романова, М. В. Логистика : практикум / М. В. Романова, Е. П. Романов. - 3-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2020. - 144 с. - ISBN 978-5-9765-2265-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150857> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

23. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2021. - 186 с. - ISBN 978-5-394-04304-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232143> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

24. Семенов, А. К. Менеджмент : практикум для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 6-е изд., перераб. - Москва : Дашков и К, 2020. - 202 с. - ISBN 978-5-394-03883-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232141> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

25. Столярова, И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 83 с. - ISBN 978-5-9765-4790-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852373> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.

26. Шепелин, Г. И. Логистика : учебное пособие / Г. И. Шепелин. - Москва : Альтаир МГАВТ, 2019. - 106 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057278> (дата обращения: 17.02.2023). – Режим доступа: по подписке.