

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 конкурентоспособности предприятия ООО «Лайн» на основе  
логистических принципов

Обучающийся

И.В. Волынец

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: И.В. Волынец.

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе логистических принципов».

Руководитель: кан. экон. наук, доцент О.М. Сярова.

Цель исследования – заключается в проведении анализа конкурентоспособности и логистической деятельности организации и разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики.

Объект исследования – ООО «Лайн».

Предмет исследования – показатели деятельности исследуемой организации за период 2021-2023 гг.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в качестве мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики рекомендуется организовать службу логистики, внедрить систему CRM и предоставлять транспортные услуги по доставке продукции конечным покупателям. Оценка определила эффективность предлагаемых мероприятий, в случае их применения в ООО «Лайн» увеличатся показатели конкурентоспособности и финансовые результаты деятельности в целом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.....	6
1.1 Сущность и методы оценки конкурентоспособности организации .....	6
1.2 Основные принципы логистического процесса в организации .....	12
2 Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Лайн» .....	19
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Лайн» .....	19
2.2 Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Лайн» .....	25
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики .....	34
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики.....	34
3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики....	39
Заключение .....	42
Список используемой литературы и используемых источников.....	45

## Введение

Конкурентоспособность организации представляет собой совокупность элементов, по качеству и другим характеристикам превосходящих аналогичным элементам организаций-конкурентов. На конкурентоспособность организации влияют множество факторов, к числу которых относятся обслуживание, цена, качество, реклама и исследование рынка.

В процессе осуществления деятельности организация сталкивается с жесткой конкуренцией, в результате чего одной из приоритетных задач стоит повышение конкурентных преимуществ, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Цель бакалаврской работы заключается в проведении анализа конкурентоспособности и логистической деятельности организации и разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности на основе принципов логистики. Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты конкурентоспособности организации на основе принципов логистики;
- провести анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Лайн»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики.

Объектом исследования выступает ООО «Лайн», предмет исследования – показатели деятельности исследуемой организации за период 2021-2023 гг.

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

В первом разделе изучены сущность и принципы логистики организации, рассмотрены сущность и методы конкурентоспособности организации.

Во втором разделе проведен анализ основных технико-экономических показателей ООО «Лайн», анализ конкурентоспособности и логистической деятельности исследуемой организации.

В третьем разделе бакалаврской работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики, проведена оценка их эффективности.

В качестве мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики рекомендуется организовать службу логистики, внедрить систему CRM и предоставлять транспортные услуги по доставке продукции конечным покупателям. Оценка определила эффективность предлагаемых мероприятий, в случае их применения в ООО «Лайн» увеличатся показатели конкурентоспособности и финансовые результаты деятельности в целом

# **1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики**

## **1.1 Сущность и методы оценки конкурентоспособности организации**

В процессе осуществления деятельности организация сталкивается с жесткой конкуренцией, в результате чего одной из приоритетных задач стоит повышение конкурентных преимуществ. По мнению В.Д. Дорофеева «Конкурентоспособность организации – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [5].

О.Г. Тихомирова говорит о том, что «Конкурентоспособность организации – это фактическая и потенциальная его способность осуществлять свою деятельность прибыльно, производя или реализуя товары, работы и услуги по качеству и другим потребительским характеристикам не хуже, чем у основных конкурентов» [22].

Согласно В.А. Медведеву «Конкурентоспособность организации – это положение организации по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде» [17].

Ю.В. Мячин дает следующее определение «Конкурентоспособность организации – это положение, которое то или иное организация занимает в своей отрасли в соответствии с результатами своей деятельности и своими преимуществами, и недостатками по сравнению с другими организациями» [19].

Т.В. Мочаева считает, что «Конкурентоспособность организации – это свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность

организации обусловлена конкурентной позицией, которую занимает фирма» [18].

Изучив различные определения конкурентоспособности организации, можно сделать вывод, что она «заключается в наборе компонентов, которые по своим параметрам и характеристикам превышают те же самые компоненты у конкурирующих фирм [1].

На конкурентоспособность организации влияют множество факторов, к числу которых относятся обслуживание, цена, качество, реклама и исследование рынка» [3].

На сегодняшний день существует множество методов оценки конкурентоспособности организации, основные из которых представлены на рисунке 1.

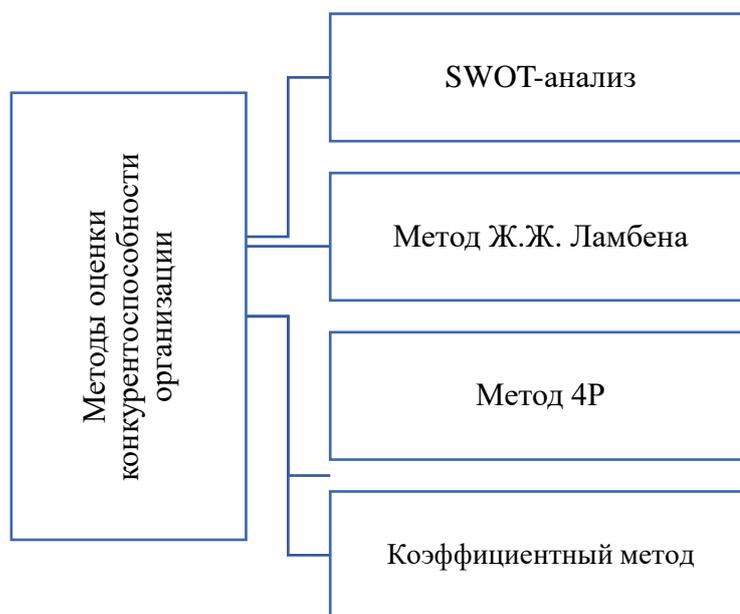


Рисунок 1 – Методы оценки конкурентоспособности организации

SWOT-анализ является наиболее популярным методом оценки конкурентоспособности организации. В результате оценки определяются сильные и слабые стороны деятельности, а также возможности развития и угрозы влияния, рисунок 2.

«Метод 4P основан на построении балльной таблицы, в которой каждому основному фактору, влияющему на конкурентоспособность предприятия, присваивается балл. К числу оцениваемых факторов методом 4P относятся: объем продаж, характеристики и качество товара и услуг, методы продвижения товара и услуг на экономический рынок, стоимость товара и услуг, и другие факторы. При сравнении каждому фактору проставляется балл по шкале от 1 до 5, где 5 является наивысшим показателем» [11].



Рисунок 2 – SWOT-анализ организации

Исследуемая организация сопоставляется с организациями – конкурентами, таблица 1.

Таблица 1 – Метод Ж.Ж. Ламбена

Наименование показателя	Оценка		
	низкая	Средняя	Высокая
1	2	3	4
Доля предприятия на экономическом рынке	менее 1/3 доли	1/3 доля	лидер
Отличительные характеристики конкурентных товаров, работ, услуг	отсутствуют	незначительное количество	уникальный товар, работы, услуги
Уровень затрат по отношению к конкурентам	высокий	средние	низкие
Технологии производства	отсутствует	в процессе освоения	освоены
Контроль продаж	отсутствует	осуществляется полностью	продажи без посредников
Деловая репутация предприятия	отсутствует	слабо развита	высоко развита

Метод коэффициентной оценки конкурентоспособности предприятия заключается в вычислении показателей, представленных в ряде перечисленных ниже формул.

«Формула расчета коэффициента конкурентоспособности организации:

$$ККП = 0,15Эп + 0,29Фп + 0,23Эс + 0,33Кт; \quad (1)$$

где ККП – коэффициента конкурентоспособности организации;

Эп – эффективность производственной деятельности организации;

Фп – финансовое положение организации;

Эс – эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке;

Кт – конкурентоспособность товара организации» [10].

«Формула расчета эффективности производственной деятельности организации:

$$\text{Эп} = 0,31\text{И} + 0,19\text{Ф} + 0,40\text{Рт} + 0,10\text{П}; \quad (2)$$

где Эп – эффективность производственной деятельности организации;

И – издержки производства на единицу продукции, которые находятся путем соотношения валовых издержек на объем выпускаемой продукции организации;

Ф – фондоотдача, которая вычисляется путем соотношения выручки от продаж на среднегодовую стоимость основных средств на начала периода;

Рт – рентабельность товара, которая вычисляется путем соотношения прибыли к сумме затрат на производство;

П – производительность труда, которая вычисляется путем соотношения объема товара в единицу времени на количество работающих лиц за единицу времени» [6].

«Формула расчета финансового положения организации:

$$\text{Фп} = 0,29\text{Ка} + 0,20\text{Кп} + 0,36\text{Кл} + 0,15\text{Ко}; \quad (3)$$

где Фп – финансовое положение организации;

Ка – коэффициент автономии организации, который вычисляется путем соотношения собственного капитала и резервов организации на суммарные активы;

Кп – коэффициент платежеспособности организации, который вычисляется путем соотношения собственного капитала к сумме наиболее срочных и краткосрочных пассивов и долгосрочных обязательств организации;

Кл – коэффициент ликвидности организации, который вычисляется путем соотношения оборотных активов к текущим обязательствам организации;

Ко – коэффициент оборачиваемости оборотных средств организации, который вычисляется путем соотношения выручки от продаж к средней величине оборотных средств организации» [11].

«Формула расчета эффективности организации сбыта и продвижения товара организации на рынке:

$$\text{Эс} = 0,37\text{Рп} + 0,29\text{Кз} + 0,21\text{Км} + 0,14\text{Кр}; \quad (4)$$

где Эс – эффективность организации сбыта товара на рынке;

Рп – рентабельность продаж предприятия, которая находится путем соотношения прибыли от продаж и выручки от продаж с умножением на 100%;

Кз – коэффициент затоваривания готовой продукции, который находится путем соотношения объема нереализованного товара на объем продаж;

Км – коэффициент загрузки производственных мощностей, который находится путем соотношения объема выпуска товара к производственной мощности организации;

Кр – коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта, который находится путем соотношения затрат на рекламу и сбыт к приросту прибыли от продаж организации» [11].

«Формула расчета конкурентоспособности товара организации:

$$\text{Кт} = \frac{\text{К}}{\text{Ц}}; \quad (5)$$

где Кт – конкурентоспособность товара;

К – коэффициент качества товара;

Ц – цена товара» [11, с. 215].

В результате расчета коэффициентов согласно формулам 1–5 можно определить конкурентоспособность организации.

## **1.2 Основные принципы логистического процесса в организации**

На сегодняшний день существует множество определений понятия «логистика», трактуемых отечественными и зарубежными учеными в области исследования изучаемой темы.

Так, по мнению О.А. Александрова: «Логистика – это направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения» [1].

А.П. Егоршин говорит о том, что: «Логистика – это междисциплинарное научное направление, непосредственно связанное с поиском новых возможностей повышения эффективности материальных и информационных потоков» [6].

Г.Г. Иванов считает: «Логистика – это направление хозяйствования, заключающегося в эффективном управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения» [8].

В.Е. Николайчук дает определение: «Логистика - наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации» [20].

Г.Г. Левкин рассматривает термин как: «Логистика – это направление хозяйственной деятельности, которое заключается в управлении материальными потоками в сферах производства и обращения» [14].

Становится возможным сделать вывод о том, что логистика в контексте организации представляет собой процесс управления и регулирования потоков ресурсов и информации от их источника до конечного пользователя. Схема логистического процесса информационно-материального потока в организации представлена на рисунке 3.

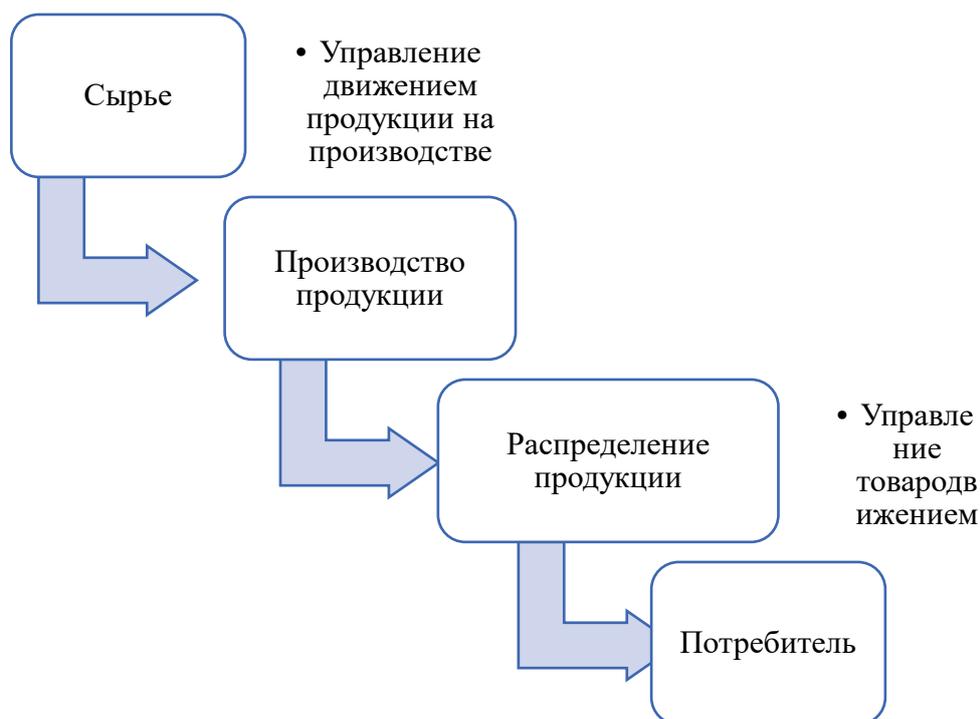


Рисунок 3 – Схема логистического процесса информационно-материального потока в организации

Логистическая цепь в организации начинается с поступления материалов для производства продукции, включает их обработку, перемещение по производственным и складским объектам, а также завершается доставкой готового изделия конечному потребителю [2].

Ключевая цель логистической функции на предприятии – обеспечение своевременного производства и доставки продукции в заданные сроки и места с минимальными издержками [21].

Логистические процессы в организации взаимодействуют с внешней средой и имеют конечную цель, шесть правил логистики представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Логистические процессы в организации

Логистический процесс в организации считается эффективным и выполненным, если исполнены все шесть условий, представленных на рисунке 4.

Три ключевые функции логистики представлены на рисунке 5. Интегрирующая функция логистики представляет собой непрерывный, целостный процесс, охватывающий всю систему товародвижения [4].

Организирующая функция логистики представляет собой процесс согласования и взаимодействия всех участников товародвижения [16].

Управляющая функция логистики представляет собой процесс поддержания заданных параметров всей логистической системы организации [2].

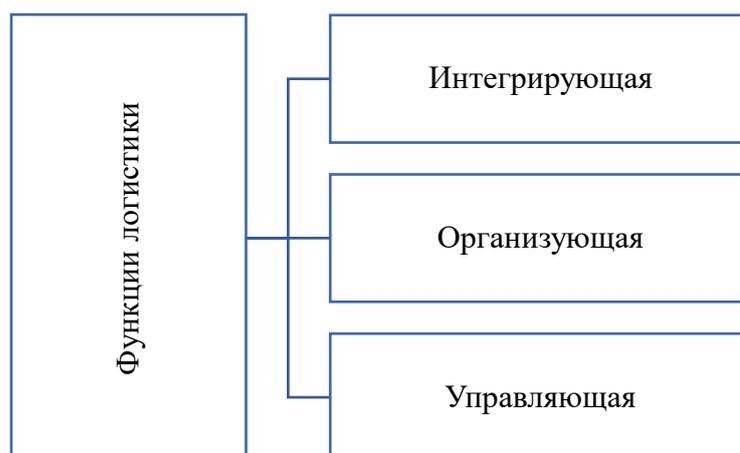


Рисунок 5 – Функции логистики

На сегодняшний день выделяют шесть принципов логистики, представлены на рисунке 6.

Принцип рациональности заключается в выборе оптимального управленческого решения с целью достижения поставленных целей и задач логистической системы организации [15].

Принцип целостности заключается в реализации целевых функций, а не отдельных элементов с прямым взаимодействием с внешней средой.

Принцип системности заключается во взаимодействии всех сторон логистической системы организации во времени и пространстве.

Принцип иерархии заключается в подчинении нижестоящих элементов логистической системы вышестоящим звеньям [3].

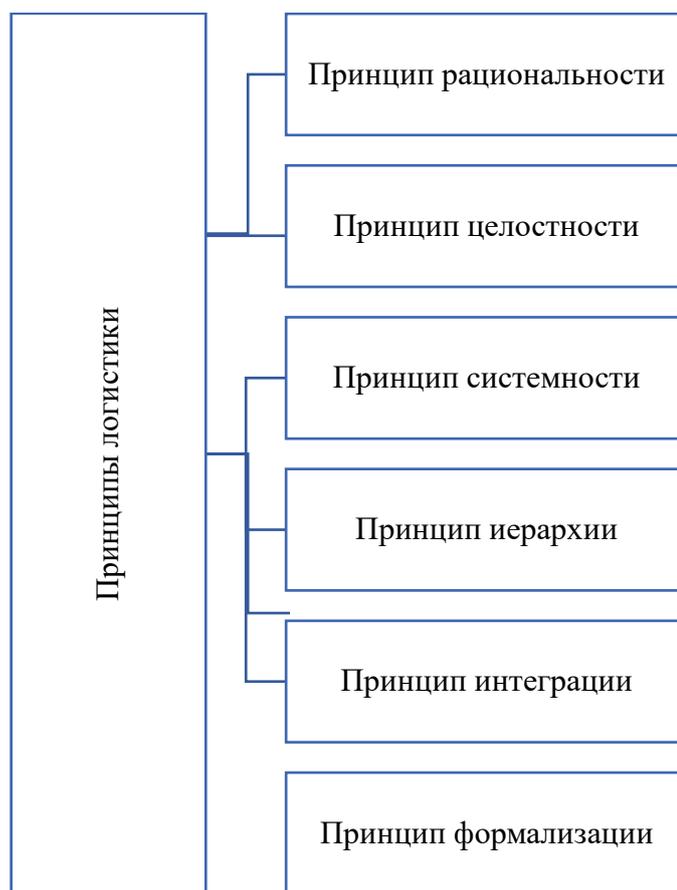


Рисунок 6 – Принципы логистики

Принцип интеграции заключается в изучении закономерностей и интегративных свойств логистической системы организации с целью достижения общего эффекта от осуществления деятельности [12].

Принцип формализации заключается в получении качественных и количественных параметров логистической системы организации, свойства которой представлены на рисунке 7.

Логистическая система организации обладает свойствами и представляет собой совокупность элементов системы, воздействующих друг с другом, что определяет ее целостность [9].

Множество элементов логистической системы организации сложны в взаимодействии и управлении под влиянием внутренней и внешней среды, что определяет сложность целого процесса.

Изменчивость критериев и управленческих решений логистической системы организации определяют подвижность, уникальность заключается в неопределенности поведения элементов системы [7].

Под воздействием внешней среды элементы логистической системы организации способны адаптироваться (рисунок 7).

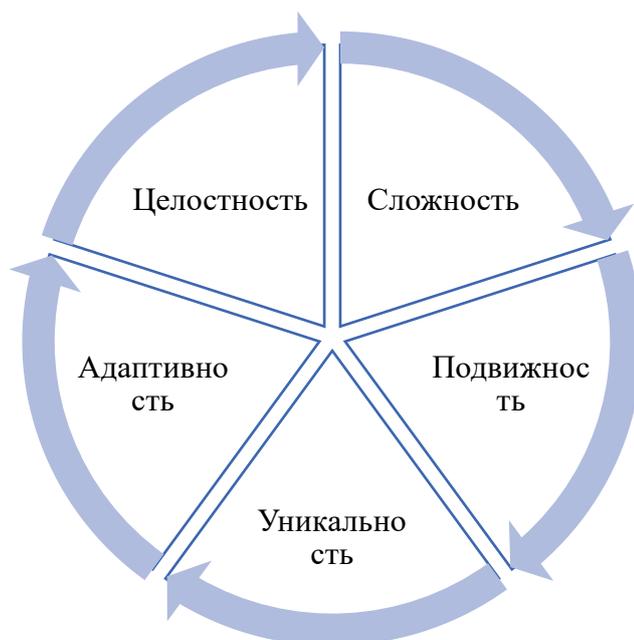


Рисунок 7 – Свойства логистической системы организации

Следовательно, «логистика организации представляет собой процесс движения, контроля и регулирования информационно-материальных потоков от первоначального этапа до конечного потребителя. Логистический процесс в организации считается эффективным и выполненным, если исполнены все шесть условий: груз, качество, количество, время, место и затраты» [12].

Выделяют три функции логистики: интегрирующая, организующая, управляющая. Выделяют шесть принципов логистики: рациональности, целостности, системности, иерархии, интеграции, формализации. К свойствам логистической системы организации относятся: целостность, сложность, подвижность, уникальность и адаптивность [13].

Выводы по первому разделу бакалаврской работы:

- конкурентоспособность организации представляет собой совокупность элементов, по качеству и другим характеристикам превосходящих аналогичным элементам организаций-конкурентов;
- наиболее популярными методами оценки конкурентоспособности организации являются SWOT-анализ, методы 4P и Ж.Ж. Ламбена и коэффициентный метод;
- логистический процесс в организации считается эффективным и выполненным, если исполнены все шесть условий: груз, качество, количество, время, место и затраты;
- выделяют три функции логистики: интегрирующая, организующая, управляющая;
- выделяют шесть принципов логистики: рациональности, целостности, системности, иерархии, интеграции, формализации;
- к свойствам логистической системы организации относятся: целостность, сложность, подвижность, уникальность и адаптивность.

## 2 Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Лайн»

### 2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Лайн»

Объектом исследования настоящей бакалаврской работы является ООО «Лайн», основной сферой деятельности которого является добыча декоративного и строительного камня.

Юридический адрес предприятия: 445054, Самарская область, г. Тольятти, ул. Мира, 89-44.

По состоянию на декабрь 2023 года численность сотрудников ООО «Лайн» составляет 10 человек, а структура управления представлена на рисунке 8.

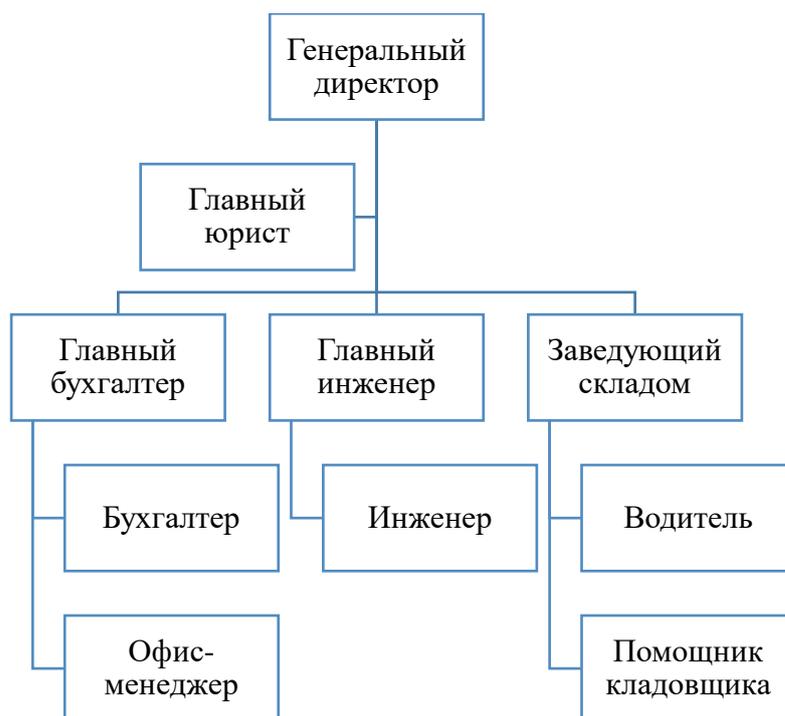


Рисунок 8 – Структура управления ООО «Лайн»

Ключевые технико-экономические показатели рассматриваемого предприятия приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Техничко-экономические показатели ООО «Лайн»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г. -2021 г.		2023 г. -2022 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	132861	89922	3308	-42939	-32,32	-86614	-96,32
Себестоимость продаж, тыс. руб.	83010	49706	2997	-33304	-40,12	-46709	-93,97
Валовая прибыль, тыс. руб.	49851	40216	311	-9635	-19,33	-39905	-99,23
Управленческие расходы, тыс. руб.	49242	39233	131	-10009	-20,33	-39102	-99,67
Прибыль от продаж, тыс. руб.	609	983	180	374	61,41	-803	-81,69
Чистая прибыль, тыс. руб.	183	222	13	39	21,31	-209	-94,14
Оборотные активы, тыс. руб.	37327	48328	45307	11001	29,47	-3021	-6,25
Численность ППП, чел.	10	10	10	0	0,00	0	0,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	4451	4618	4810	167	3,75	192	4,16
Оборачиваемость активов, раз	3,56	1,86	0,07	-1,70	-47,73	-1,79	-96,08
Рентабельность продаж, %	0,46	1,09	5,44	0,63	138,49	4,35	397,76
Рентабельность производства, %	0,46	1,11	5,75	0,64	140,02	4,65	420,65
Затраты на рубль выручки, коп.	99,54	98,91	94,56	-0,63	-0,64	-4,35	-4,40

В ООО «Лайн» сократилась выручка от продаж, а именно за 2021-2022 гг. на 32,32%, за 2022-2023 гг. на 96,32%. Себестоимость продаж уменьшилась за 2021-2022 гг. на 40,12%, за 2022-2023 гг. на 93,97%.

Валовая прибыль организации в результате изменения выручки и себестоимости продаж за анализируемый период времени снизилась, а именно за 2021-2022 гг. на 19,33%, за 2022-2023 гг. на 99,23%, визуализация изменения технико-экономических показателей за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 9.

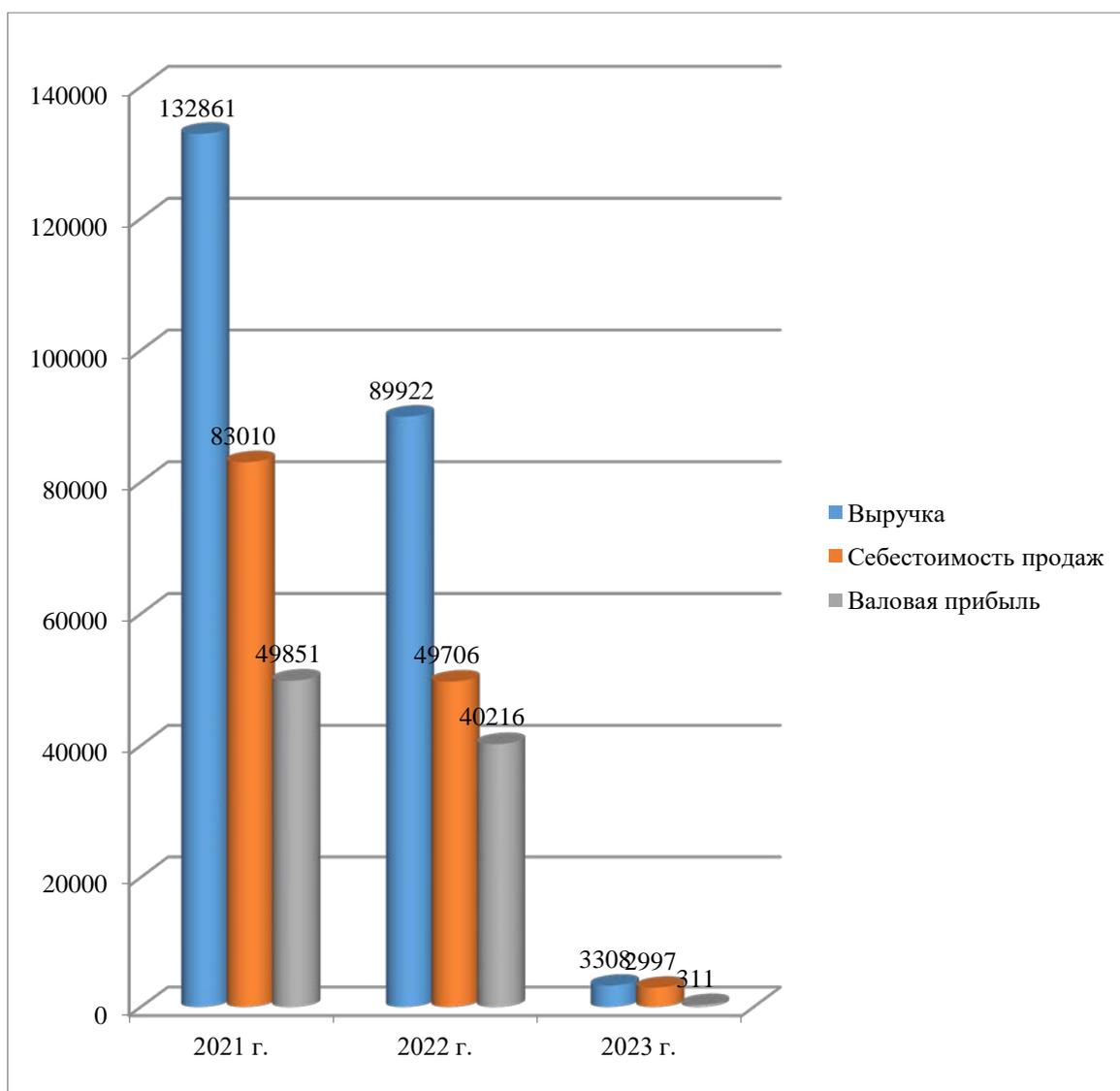


Рисунок 9 – Техничко-экономические показатели ООО «Лайн»

В ООО «Лайн» в течение анализируемого периода произошло снижение управленческих расходов, что привело к сокращению прибыли от продаж на 81,69% за 2022-2023 годы. Эти данные представлены на рисунке 10.

Снижение чистой прибыли за 2021-2023 гг. свидетельствует об неэффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

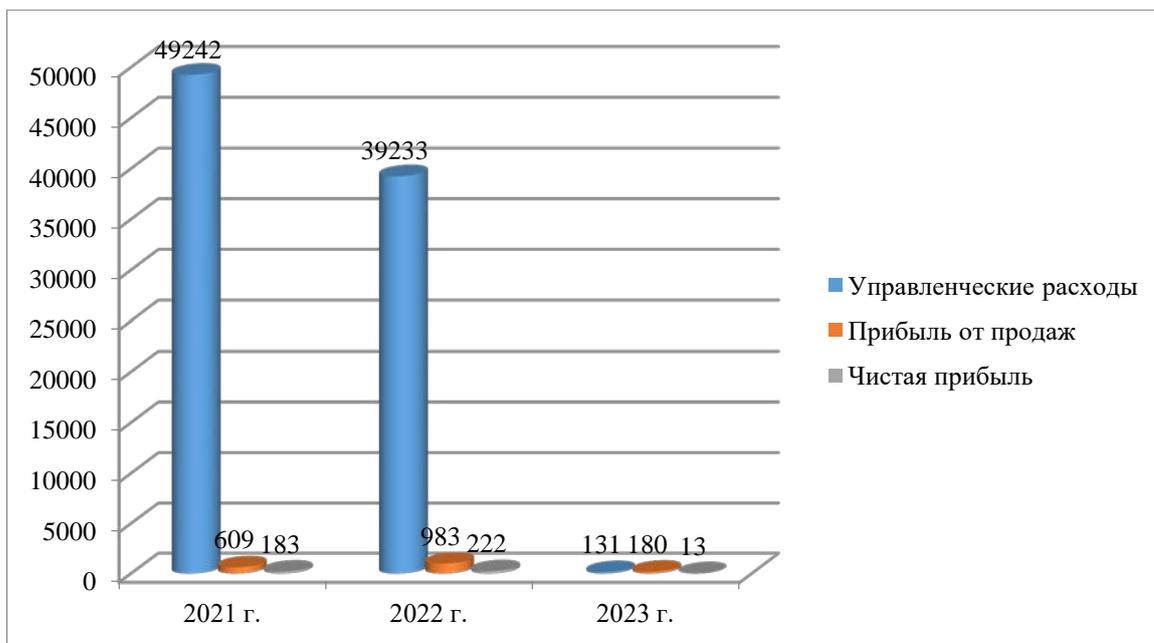


Рисунок 10 – Техничко-экономические показатели ООО «Лайн»

Оборотные активы за 2022-2023 гг. уменьшились на 6,25%, в большей степени за счет снижения запасов, рисунок 11.

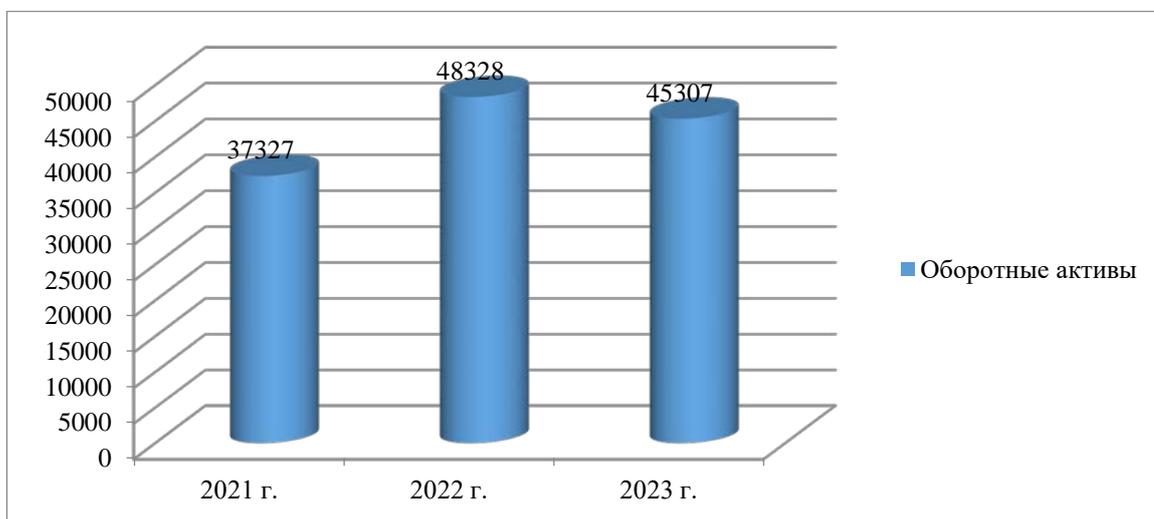


Рисунок 11 – Техничко-экономические показатели ООО «Лайн»

Производительность труда за период с 2021 по 2023 год снизилась значительно, в частности, за 2021-2022 годы на 32,32%, а за 2022-2023 годы – на 96,32%.

Данный факт отрицательно влияет на финансово-хозяйственную деятельность исследуемой организации в целом, визуализация изменения технико-экономических показателей за 2021-2023 гг. представлена на рисунке 12.

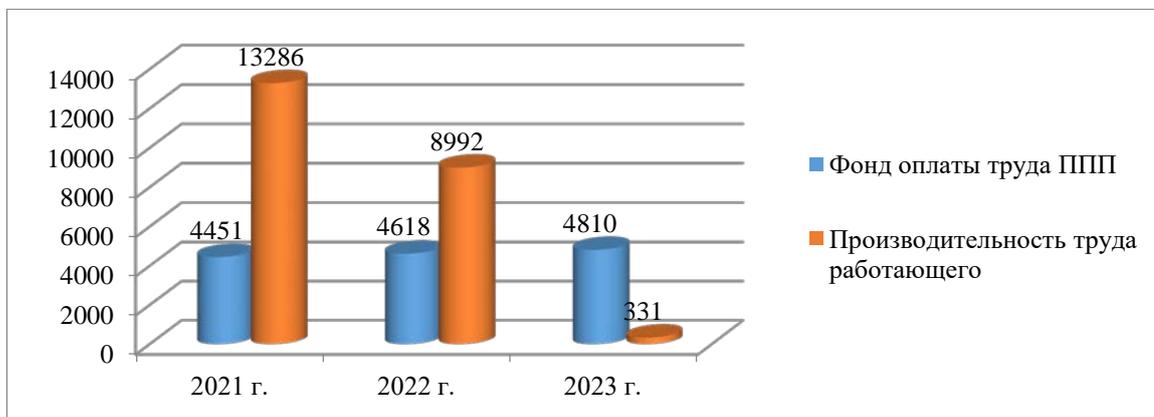


Рисунок 12 – Техничко-экономические показатели ООО «Лайн»

За период с 2021 по 2023 год наблюдается снижение оборачиваемости активов в ООО «Лайн». В то же время, увеличились показатели рентабельности продаж и производства организации, что показано на рисунке 13.

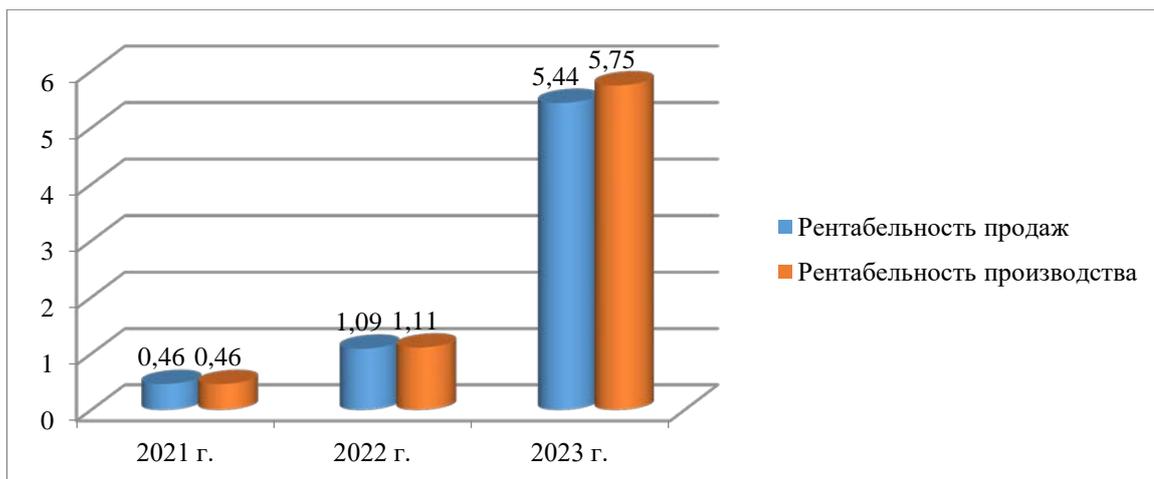


Рисунок 13 – Техничко-экономические показатели ООО «Лайн»

Снижение затрат на единицу выручки представляет собой положительный аспект в деятельности исследуемой организации (рисунок 14).

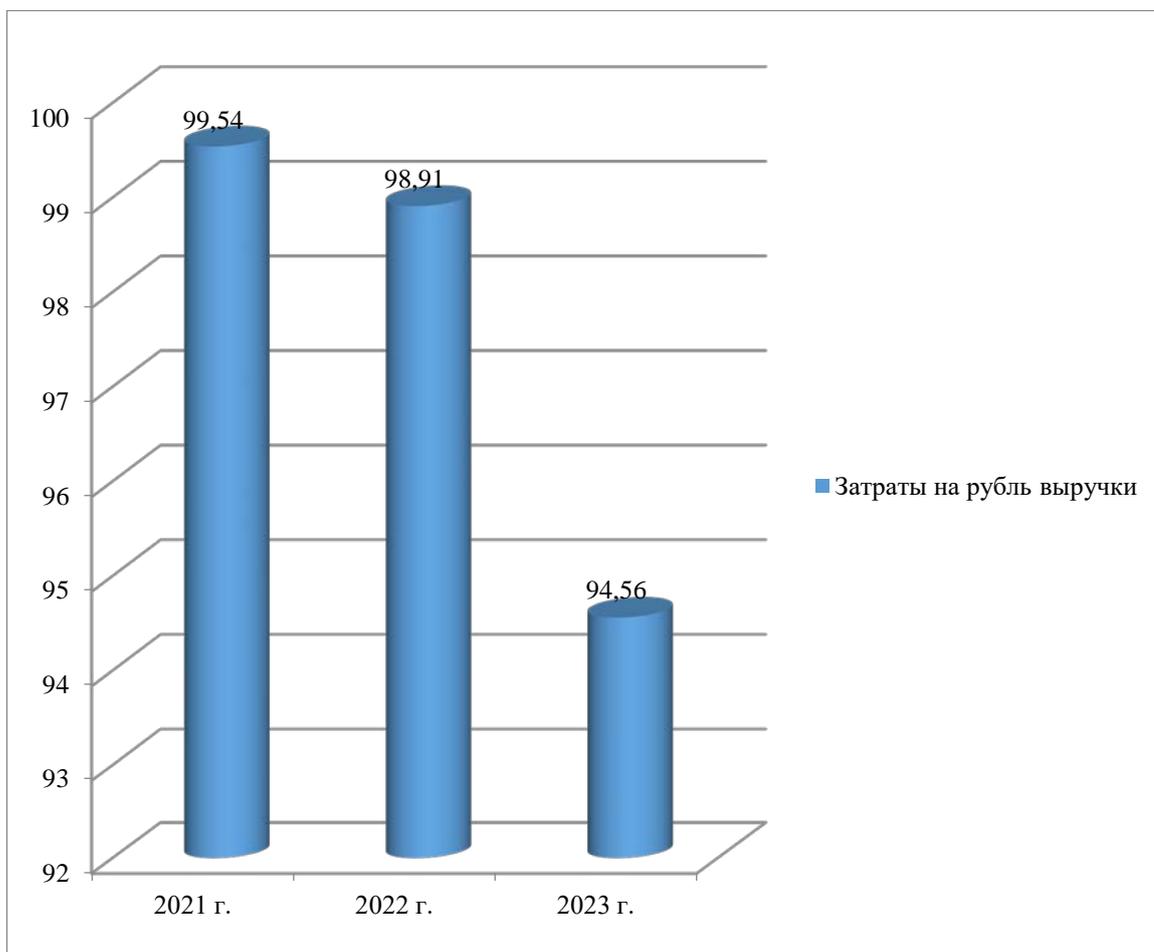


Рисунок 14 – Техничко-экономические показатели ООО «Лайн»

Таким образом, по результатам анализа технико-экономических показателей за период с 2021 по 2023 год можно заключить, что в ООО «Лайн» наблюдается снижение валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли, а также уменьшение производительности труда. Вместе с тем, рост показателей рентабельности и снижение затрат на единицу выручки служат позитивными факторами, способствующими общей эффективности деятельности организации.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Лайн»

С целью определения сильных и слабых сторон деятельности, конкурентных преимуществ, возможностей и угроз дальнейшего развития в таблице 3 проведен SWOT-анализ ООО «Лайн».

Таблица 3 - SWOT-анализ ООО «Лайн»

Сильные стороны	Хорошая деловая репутация за семь лет существования на рынке Наработанная база данных Широкий ассортимент предоставляемой продукции и услуг	Слабые стороны	Минимальный начальный капитал для развития Отсутствие материально-технической базы и интернет сайта Низкий уровень маркетинговой деятельности
Возможности	Увеличение строительных объектов и потенциальных заказчиков Возможность участие в государственных торгах и других аукционах Выход на новые рынки Создание эффективной службы маркетинга и логистики	Угрозы	Высокая активность конкурентов Нехватка высококвалифицированного персонала Снижение спроса на предоставляемую продукцию и услуги

В ходе проведенного SWOT-анализа ООО «Лайн» выявлено, что сильными сторонами деятельности исследуемой организации является хорошая деловая репутация за семь лет существования, наработанная база данных заказчиков и потребителей, широкий ассортимент предоставляемой продукции и услуг.

В ООО «Лайн» слабыми сторонами деятельности является низкий уровень первоначального капитала для развития, отсутствие материально-технической базы и интернет сайта, а также низкий уровень маркетинговой деятельности.

В перспективе развития возможностями организации послужат увеличение строительных объектов и потенциальных заказчиков, что повлияет на рост финансово результата. Выход на новые рынки, участие в

государственных торгах и прочих тендерах позволит повысить эффективность деятельности, новые контракты повлекут за собой рост прибыли, которую можно будет направить на создание эффективной службы маркетинга и логистики.

Угрозами дальнейшего развития ООО «Лайн» выступают высокая активность конкурентов, нехватка высококвалифицированного персонала и снижение спроса на предоставляемую продукцию и услуги.

Далее проведен анализ конкурентоспособности ООО «Лайн» методами Ж.Ж. Ламбена, 4Р и коэффициентным методом. Основными конкурентами ООО «Лайн» являются организации: ООО «Союз», ООО «Опока», ООО «Аквил» и ООО «Максимус».

Полученные значения сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Анализ конкурентоспособности ООО «Лайн»

Наименование показателя	ООО «Лайн»	ООО «Союз»	ООО «Опока»	ООО «Аквил»	ООО «Максимус»
Доля предприятия на экономическом рынке	2	1	3	2	1
Отличительные характеристики конкурентных товаров, работ, услуг	3	2	2	3	2
Уровень затрат по отношению к конкурентам	2	2	2	1	3
Технологии производства	1	2	2	1	1
Контроль продаж	1	1	2	1	1
Деловая репутация предприятия	3	2	3	3	2
Итого	12	10	14	11	10

ООО «Лайн» уступает ООО «Опока» конкурентными преимуществами, визуализация многоугольника конкурентоспособности исследуемой организации представлена на рисунке 15.

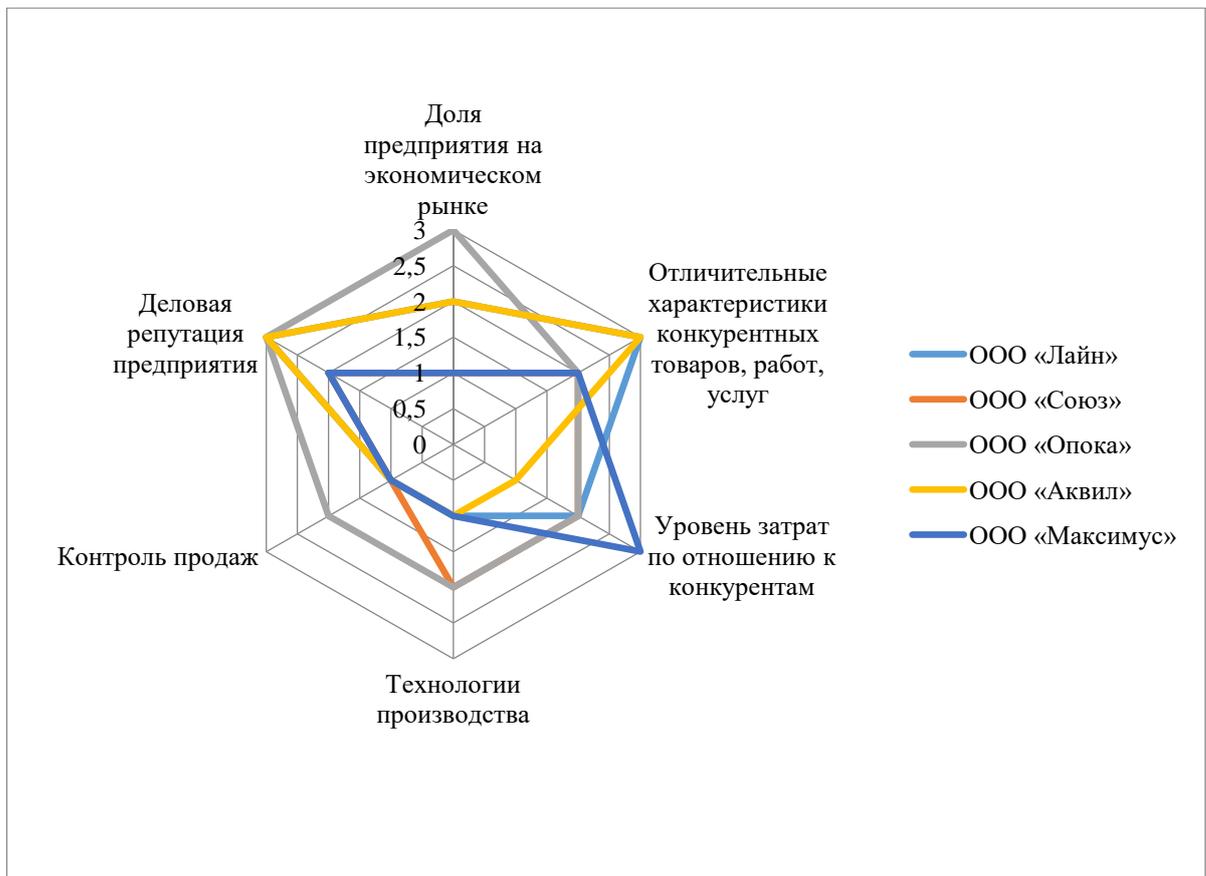


Рисунок 15 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Лайн» методом Ж.Ж. Ламбена

«Данные для анализа конкурентоспособности ООО «Лайн» методом 4P получены в результате опроса экспертов, менеджеров и администраторов предприятий, по каждому фактору выставлены оценки по пятибалльной шкале, где 1-минимальное значение и 5-максимальное значение, исследуются четыре основных фактора, где: P1 – объем продаж; P2 – характеристики и качество предоставляемых продукции и услуг; P3 – продвижение продукции и услуг на экономический рынок; P4 – стоимость предоставляемых продукции и услуг» [6]. Данные анализа конкурентоспособности ООО «Лайн» методом 4P занесены в таблицы 5 – 9.

Таблица 5 – Анализа конкурентоспособности ООО «Лайн» Р1

Наименование показателя	ООО «Лайн»	ООО «Союз»	ООО «Опока»	ООО «Аквил»	ООО «Максимус»
Ассортимент предоставляемой продукции и услуг	5	3	5	4	3
Сопутствующая продукция и услуги	3	3	4	2	3
Качество обслуживания клиентов	3	2	3	2	2
Зона продаж	2	3	4	2	1
Итого баллы Р1	13	11	16	10	9

Согласно фактору Р1 исследуемая организация занимает второе место, основным конкурентом по объему продаж является ООО «Опока», зона продаж которого более эффективнее и презентабельнее.

Таблица 6 – Анализа конкурентоспособности ООО «Лайн» Р2

Наименование показателя	ООО «Лайн»	ООО «Союз»	ООО «Опока»	ООО «Аквил»	ООО «Максимус»
Уровень цены на продукцию и услуги	4	3	4	2	3
Скидки, бонусы	2	2	3	4	1
Условия и порядок расчетов	3	3	3	3	3
Возможность безналичной оплаты	4	2	4	4	2
Итого баллы Р2	13	10	14	13	9

Согласно фактору Р2 исследуемая организация находится на равных позициях с ООО «Аквил», однако уступает конкурентным преимуществам ООО «Опока», у которых более развита система лояльности к заказчикам по предоставлению скидок и бонусов.

Таблица 7 – Анализа конкурентоспособности ООО «Лайн» Р3

Наименование показателя	ООО «Лайн»	ООО «Союз»	ООО «Опока»	ООО «Аквил»	ООО «Максимус»
Эффективность распределения продукции и услуг	4	3	4	2	3
Рынок сбыта, район	3	3	3	3	2
Объем клиентской базы	4	2	4	2	3
Итого баллы Р3	11	8	11	7	8

Согласно фактору Р3 исследуемая организация находится на равных позициях с ООО «Опока».

Таблица 8 – Анализа конкурентоспособности ООО «Лайн» Р4

Наименование показателя	ООО «Лайн»	ООО «Союз»	ООО «Опока»	ООО «Аквил»	ООО «Максимус»
Маркетинг	2	2	3	1	1
Логистика	2	3	4	2	3
Стимулирование сбыта	2	3	3	3	2
Квалификация персонала	2	2	3	2	3
Итого баллы Р4	8	10	13	8	9

Согласно фактору Р4 исследуемая организация уступает конкурентам по всем направлениям, а именно не развита система маркетинга и логистики, на низком уровне стимулирование сбыта продукции и услуг и квалификация персонала. Сводная оценка конкурентоспособности ООО «Лайн» методом 4Р представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Анализа конкурентоспособности ООО «Лайн»

Наименование показателя	ООО «Лайн»	ООО «Союз»	ООО «Опока»	ООО «Аквил»	ООО «Максимус»
Р1	13	11	16	10	9
Р2	13	10	14	13	9
Р3	11	8	11	7	8

Продолжение таблицы 9

Наименование показателя	ООО «Лайн»	ООО «Союз»	ООО «Опока»	ООО «Аквил»	ООО «Максимус»
Р4	8	10	13	8	9
Итого	45	40	54	38	35

Согласно сводной оценке конкурентоспособности ООО «Лайн» находится на втором месте и уступает ООО «Опока», многоугольник конкурентоспособности исследуемой организации представлен на рисунке 16.

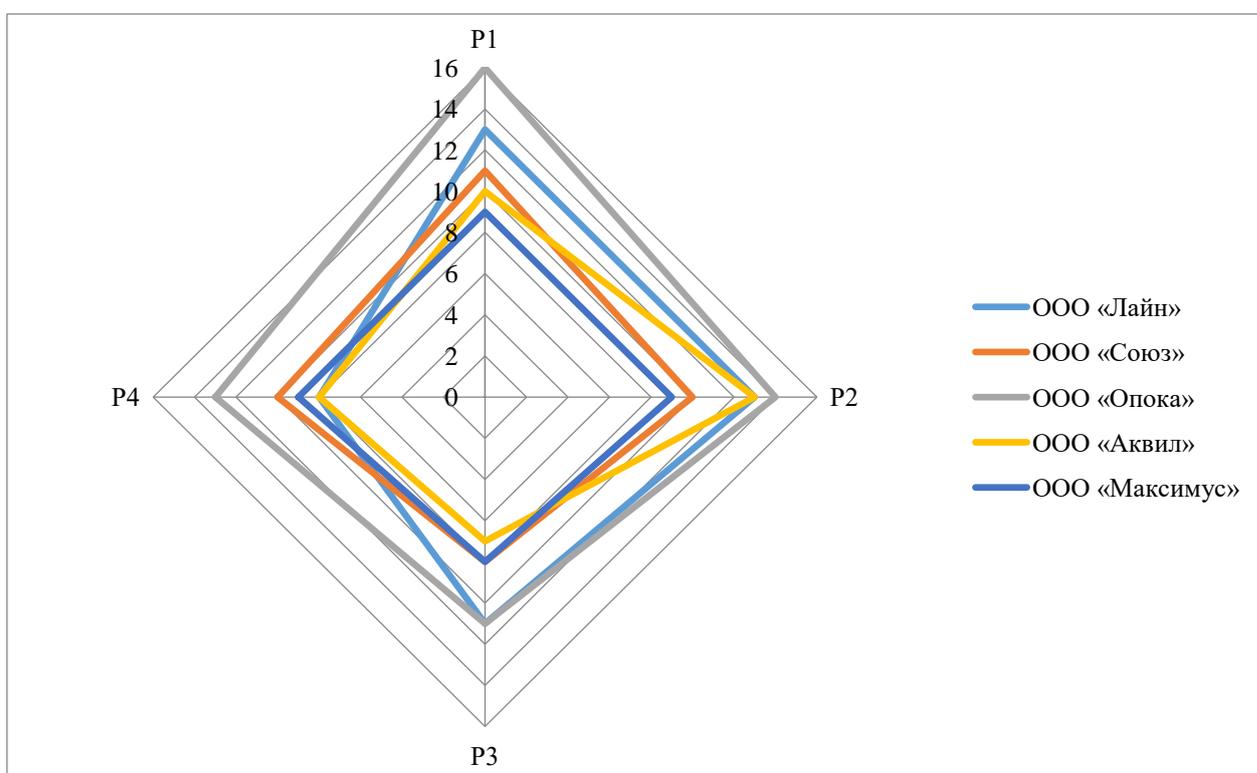


Рисунок 16 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Лайн» методом 4P

Далее проведен анализ конкурентоспособности ООО «Лайн» коэффициентным методом расчета, таблица 10.

Таблица 10 – Анализ конкурентоспособности ООО «Лайн» коэффициентным методом расчета

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм. 2022 г. - 2021 г.	Абс. изм. 2023 г. - 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Коэффициент конкурентоспособности	0,52	0,49	0,47	-0,03	-0,02
Эффективность производственной деятельности	2,49	2,17	2,16	-0,32	-0,01
Финансовое положение	1,61	1,36	1,04	-0,25	-0,32
Эффективность сбыта и продвижения продукции и услуг	0,47	0,44	0,42	-0,03	-0,02
Конкурентоспособность продукции и услуг	1,29	1,14	1,12	-0,15	-0,02

Согласно коэффициентному методу показатели конкурентоспособности ООО «Лайн» за 2021-2023 гг. понизились, рисунок 17.

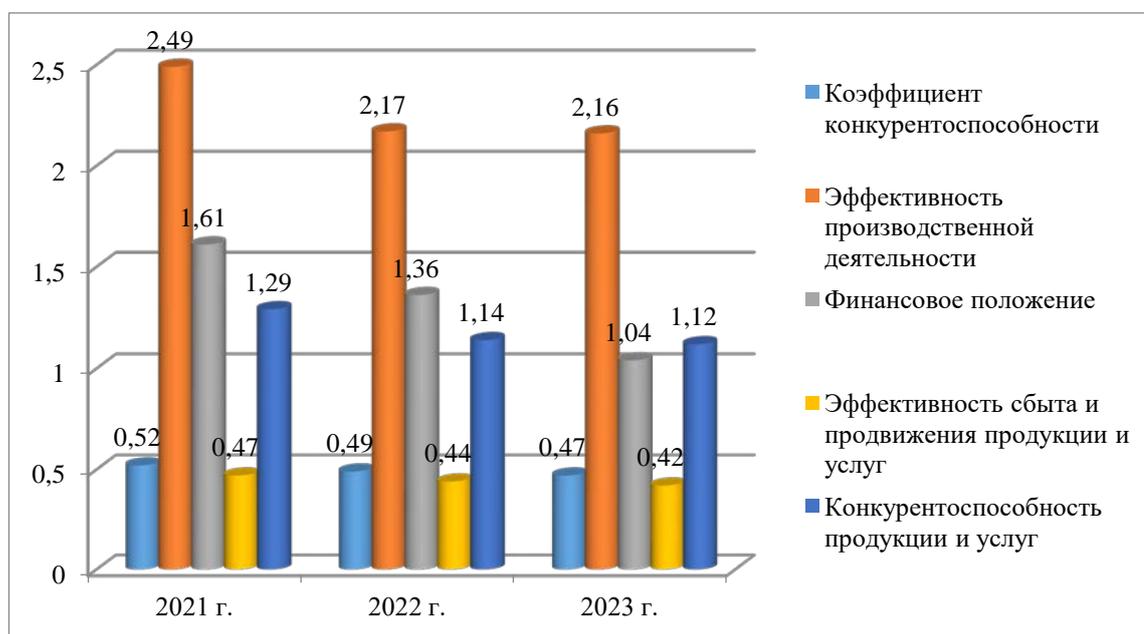


Рисунок 17 - Динамика конкурентоспособности ООО «Лайн» коэффициентным методом

Исследуемая организация уступает конкурентным позициям ООО «Опока». В ООО «Лайн» за логистический процесс несет ответственность заведующий складом, основными функциональными обязанностями которого является прием, распределение, хранение, контроль и выбытие поступившей продукции, а также соответствующее документальное оформление по ее перемещению.

Схема логистического процесса информационно-материального потока в ООО «Лайн» представлена на рисунке 18.

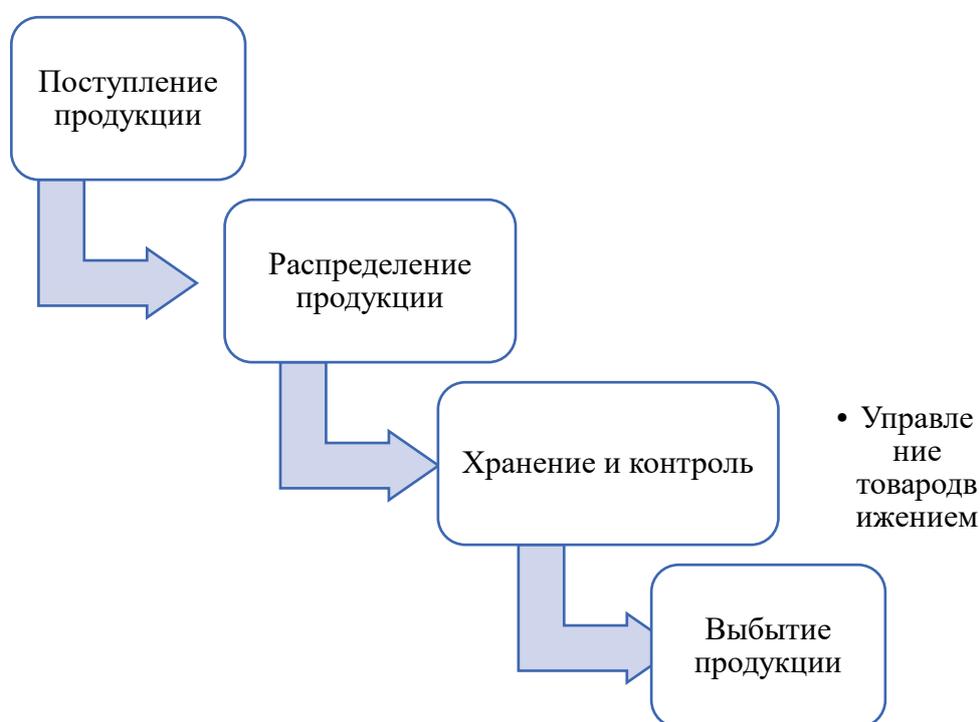


Рисунок 18 – Схема логистического процесса информационно-материального потока в ООО «Лайн»

Выбытие продукции осуществляется на основании договора продажи, включающего в себя поставку продукции конечному потребителю. Договорные отношения с потребителями осуществляет главный юрист исследуемой организации. Заведующий складом оформляет транспортную накладную и накладную на выбытие со склада товарно-материальной ценности.

В логистическом процессе участвуют также, помимо заведующего складом, другие сотрудники организации: водитель и помощник кладовщика. Водитель отвечает за транспортировку товарно-материальных ценностей, помощник кладовщика выполняет поручения, заведующего складом, а также следит за нормой запасов, чтобы они находились на надлежащем уровне.

Выводы по второму разделу бакалаврской работы:

- рост показателей рентабельности и уменьшение затрат на рубль выручки являются позитивным фактором, влияющим на эффективность деятельности организации в целом;
- согласно сводной оценке конкурентоспособности ООО «Лайн» находится на втором месте и уступает ООО «Опока», а именно не развита система маркетинга и логистики, на низком уровне стимулирование сбыта продукции и услуг и квалификация персонала, менее развита система лояльности к заказчикам по предоставлению скидок и бонусов, зона продаж менее эффективнее и презентабельнее.

### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики**

На основании проведенного анализа конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Лайн» было выявлено, что в организации не развита система маркетинга и логистики, на низком уровне стимулирование сбыта продукции и услуг и квалификация персонала, менее развита система лояльности к заказчикам по предоставлению скидок и бонусов, зона продаж менее эффективнее и презентабельнее.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики

Организация службы логистики.

С целью повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности ООО «Лайн» в качестве мероприятия рекомендуется организовать службу логистики, изменив при этом функциональные обязанности персонала.

За 2021-2023 гг. выбытие продукции осуществляется на основании договора продажи, включающего в себя поставку продукции конечным потребителям и заказчикам. Договорные отношения с потребителями и заказчиками осуществляет главный юрист ООО «Лайн».

В ООО «Лайн» за приход, внутреннее перемещение, хранение и выбытие несет ответственность заведующий складом. Заведующий складом оформляет транспортную накладную и накладную на выбытие со склада товарно-материальных ценностей. Заведующий складом несет ответственность только за товарно-материальные ценности, находящиеся на складе, как только склад они покидают – ответственность никто из сотрудников не несет.

Водитель ООО «Лайн» отвечает за транспортировку товарно-материальных ценностей, помощник кладовщика выполняет поручения заведующего склада, а также следит за нормой запасов, чтобы они находились на надлежащем уровне.

ООО «Лайн» рекомендуется уполномочить сотрудника, которые будет нести ответственность за контроль и сроки поставки продукции. Данные функции, возможно, возложить на помощника кладовщика, изменив его должность на менеджера по работе с поставщиками, покупателями и заказчиками.

Новая рекомендуемая организационная структура управления ООО «Лайн» представлена на рисунке 20.

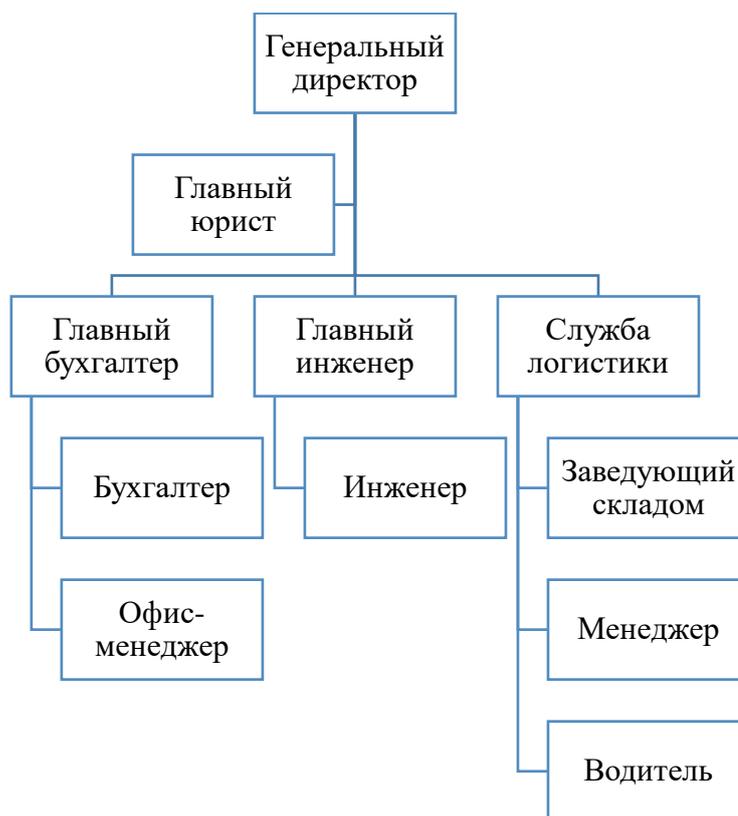


Рисунок 20 – Рекомендуемая структура управления ООО «Лайн»

Новые функциональные обязанности позволят улучшить логистический процесс в организации.

Внедрение CRM-системы.

Следующим мероприятием, направленным на повышение конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики, является внедрение системы CRM.

Внедрение CRM-системы позволит усовершенствовать процесс взаимодействия с поставщиками, покупателями и заказчиками, что повлияет на скорость поставок. Данная система полностью заменит действующий документооборот, автоматизирует логистический процесс и позволит выстроить эффективные взаимоотношения с партнерами.

По результатам исследования экономического рынка на первом месте находится система «Бритекс24.CRM». Система имеет ряд преимуществ:

- работать в системе можно в браузере с любого устройства;

- система предназначена как для больших организаций, так и для малого бизнеса;
- легкость в установке и подключении к 1С.Бухгалтерия, 1С.Управление торговлей, 1С.УНФ, социальным сетям и телефонии;
- имеет возможность бесплатного тарифа для неограниченного числа сотрудников организации;
- автоматизация продаж и логистического процесса.

Возможности CRM-системы представлены на рисунке 21.

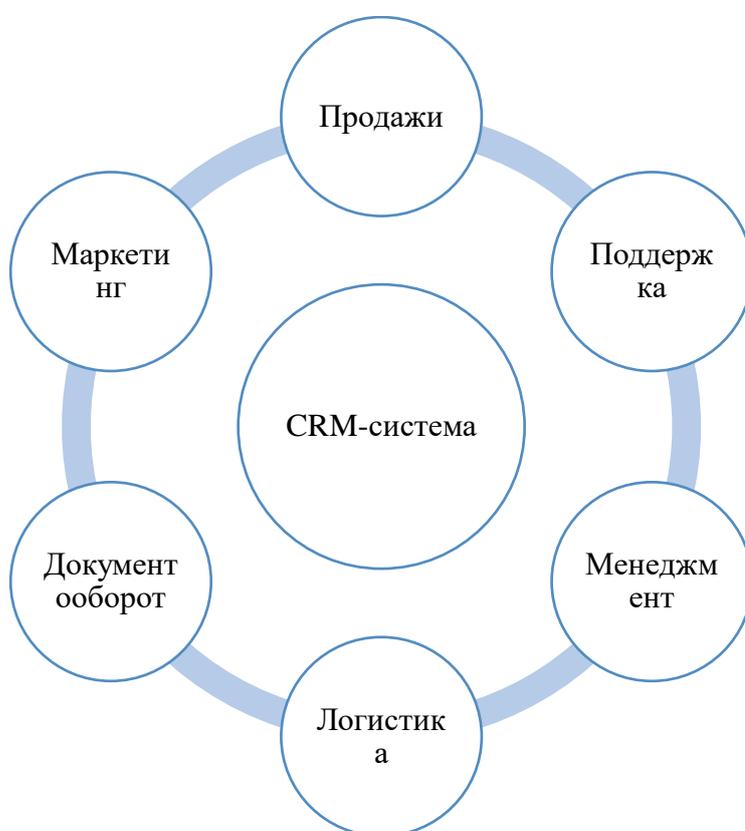


Рисунок 21 – Возможности CRM-системы

Внедрение CRM-системы повлияет на рост финансового результата организации от осуществления деятельности.

Предоставление транспортных услуг.

Большинство покупателей и заказчиков при приобретении продукции в ООО «Лайн» пользуются услугами курьерских служб. С целью повышения дохода и эффективности транспортной подсистемы логистического процесса организации рекомендуется предоставлять дополнительную услугу по транспортировке груза к конечным потребителям.

Предоставление услуги по доставке продукции по стоимости ниже, чем у курьерских служб, позволит покупателям и заказчикам сэкономить, что в свою очередь повысит конкурентные преимущества ООО «Лайн».

Схема планируемого логистического процесса информационно-материального потока в ООО «Лайн» представлена на рисунке 22.

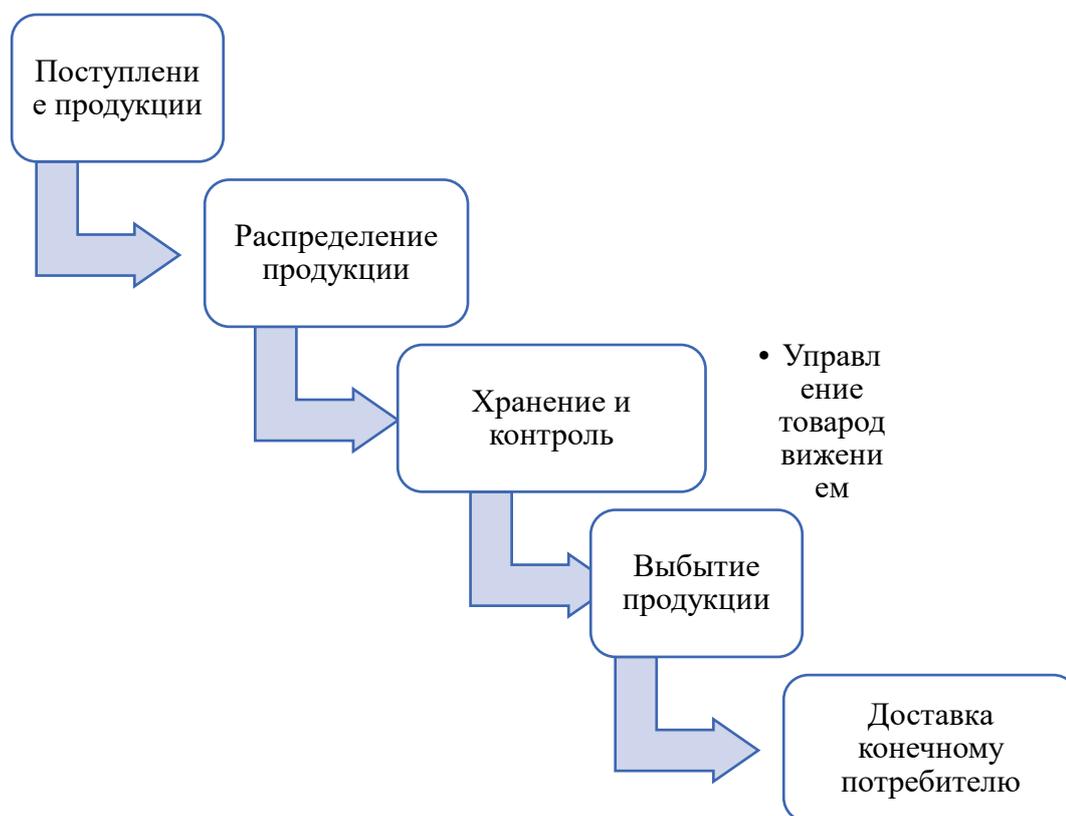


Рисунок 22 – Схема планируемого логистического процесса информационно-материального потока в ООО «Лайн»

Итак, с целью улучшения конкурентных преимуществ ООО «Лайн» с использованием логистических подходов предлагается создание отдела

логистики, внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и организация доставки продукции непосредственно потребителям.

### **3.2 Оценка эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики**

Оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий можно определить путем сопоставления затрат на реализацию мероприятий и планируемых доходов от их внедрения. Затраты на внедрение мероприятий представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на внедрение мероприятий в ООО «Лайн»

Наименование мероприятия	Статья расходов	Сумма
Организация службы маркетинга	Заработная плата с учетом новой должности	35 т.р. x 12 мес. = 420 т.р.
Внедрение CRM-системы	Приобретение, установка, годовое обслуживание	65 т.р. + 25 т.р. + 20 т.р. = 110 т.р.
Предоставление транспортных услуг	Топливо, обслуживание и другие транспортные расходы	15 т.р. x 12 мес. = 180 т.р.
	Итого	710 т.р.

Расходы на внедрение мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики составят 710 т.р.

С учетом применения разработанных мероприятий в организации улучшится логистический процесс и повысится эффективность взаимоотношения с покупателями и заказчиками.

Планируемый рост выручки в прогнозном периоде от внедрения мероприятий составит не менее 30%, а именно 992 т.р.

Финансовые результаты ООО «Лайн» представлены в таблице 12.

Ожидается, что в прогнозируемый период произойдет увеличение валовой прибыли на 282 тыс. руб., что будет результатом изменений в прибыли от продаж и себестоимости этих продаж. В связи с внедрением мер по улучшению конкурентных преимуществ ООО «Лайн», прогнозируется повышение чистой прибыли до 285 т.р.

Таблица 12 – Прогнозные финансовые результаты ООО «Лайн»

Наименование показателя	2021 г.	Прогноз	Абс. изм. +/-	Отн. изм., %
Выручка от продаж	3308	4300	992	130,00
Себестоимость продаж	2997	3707	710	123,69
Валовая прибыль	311	593	282	190,68
Чистая прибыль	13	298	285	2292,31

Динамика прогнозной чистой прибыли на рисунке 23.

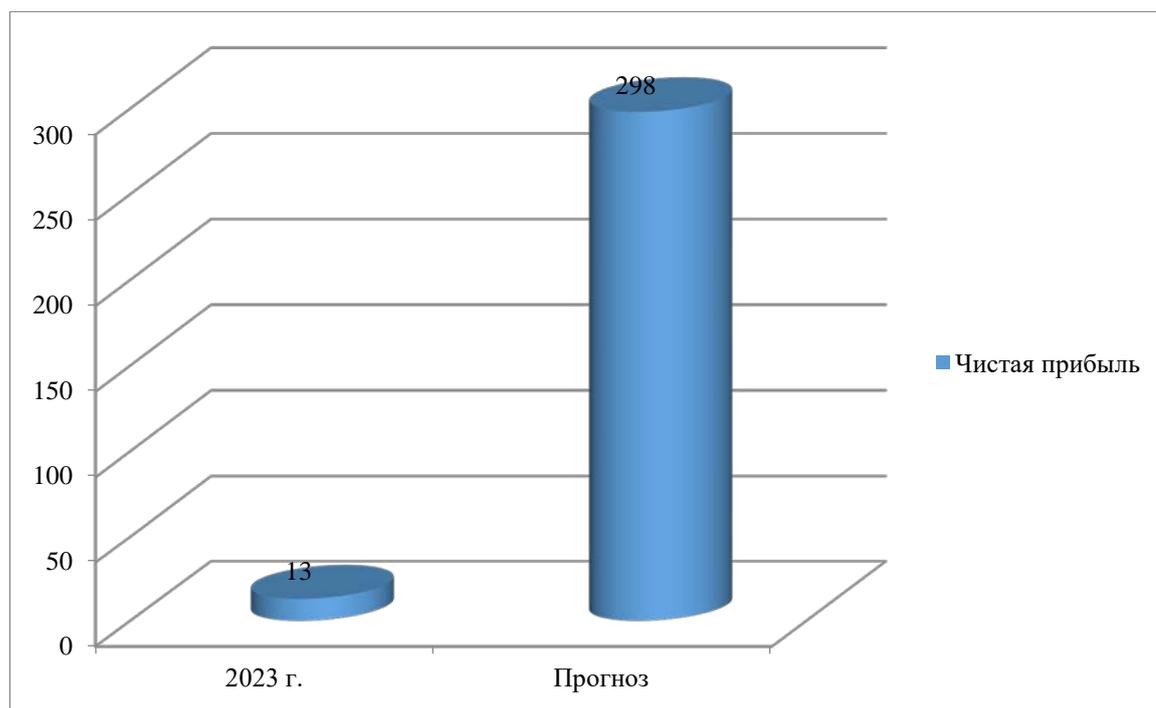


Рисунок 23 – Динамика прогнозной чистой прибыли ООО «Лайн»

На основании прогнозных значений финансовых результатов ООО «Лайн» проведен анализ конкурентоспособности, таблица 13.

Таблица 13 - Анализ конкурентоспособности ООО «Лайн»

Наименование показателя	2021 г.	Прогноз	Абс. изм. +/-
Коэффициент конкурентоспособности	0,47	0,54	0,07
Эффективность производственной деятельности	2,16	2,61	0,45
Финансовое положение	1,04	1,72	0,68
Эффективность сбыта и продвижения продукции и услуг	0,42	0,59	0,17
Конкурентоспособность продукции и услуг	1,12	1,37	0,25

Согласно расчету, показатели конкурентоспособности ООО «Лайн» за счет внедрения разработанных мероприятий возрастут, рисунок 24.

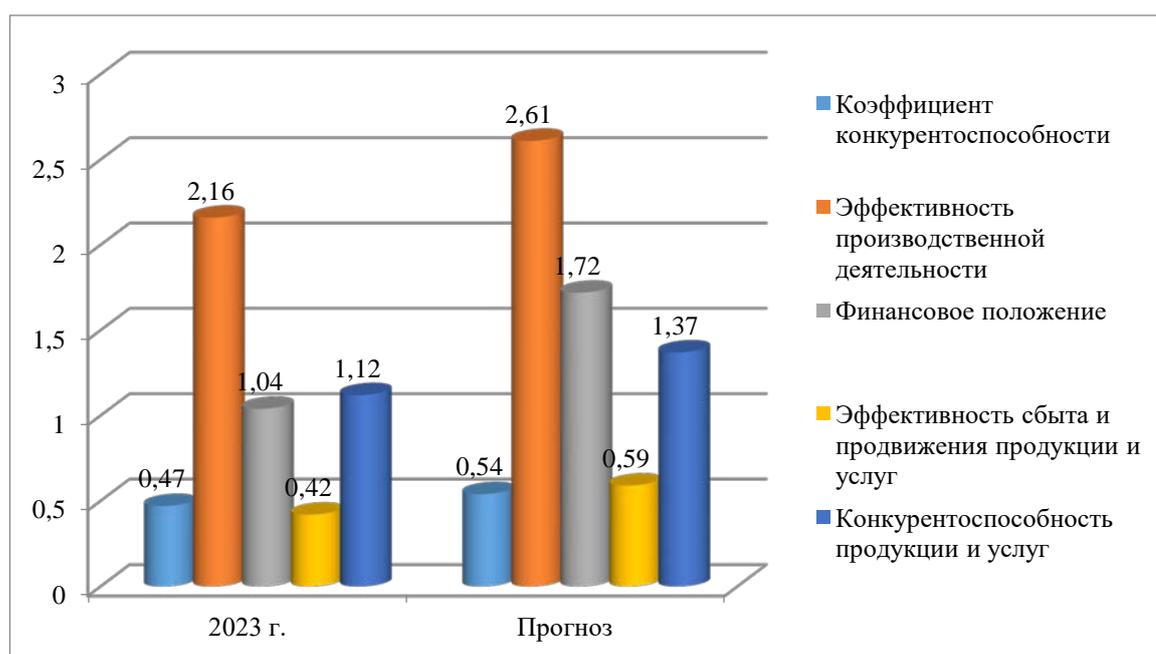


Рисунок 24 – Динамика показателей конкурентоспособности ООО «Лайн»

Рост показателей конкурентоспособности и чистой прибыли ООО «Лайн» свидетельствуют об эффективности предлагаемых мероприятий.

## Заключение

В первом разделе бакалаврской работы изучены теоретические аспекты конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

Выводы по первому разделу бакалаврской работы:

- конкурентоспособность организации представляет собой совокупность элементов, по качеству и другим характеристикам превосходящих аналогичным элементам организаций-конкурентов;
- на конкурентоспособность организации влияют множество факторов, к числу которых относятся обслуживание, цена, качество, реклама и исследование рынка;
- наиболее популярными методами оценки конкурентоспособности организации являются SWOT-анализ, методы 4P и Ж.Ж. Ламбена и коэффициентный метод;
- логистический процесс в организации считается эффективным и выполненным, если исполнены все шесть условий: груз, качество, количество, время, место и затраты;
- выделяют три функции логистики: интегрирующая, организующая, управляющая;
- выделяют шесть принципов логистики: рациональности, целостности, системности, иерархии, интеграции, формализации;
- к свойствам логистической системы организации относятся: целостность, сложность, подвижность, уникальность и адаптивность.

Во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ конкурентоспособности и логистической деятельности ООО «Лайн».

Выводы по второму разделу бакалаврской работы:

- рост показателей рентабельности и уменьшение затрат на рубль выручки являются позитивным фактором, влияющим на эффективность деятельности организации в целом;

– согласно сводной оценке конкурентоспособности ООО «Лайн» находится на втором месте и уступает ООО «Опока», а именно не развита система маркетинга и логистики, на низком уровне стимулирование сбыта продукции и услуг и квалификация персонала, менее развита система лояльности к заказчикам по предоставлению скидок и бонусов, зона продаж менее эффективнее и презентабельнее.

В третьем разделе бакалаврской работы разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» на основе принципов логистики.

Выводы по третьему разделу бакалаврской работы:

- с учетом применения разработанных мероприятий в организации улучшится логистический процесс и повысится эффективность взаимоотношения с покупателями и заказчиками;
- планируемый рост выручки в прогнозном периоде от внедрения мероприятий составит не менее 30%, а именно 992 т.р.;
- рост валовой прибыли за счет изменения прибыли от продаж и себестоимости продаж в прогнозном периоде составит 282 т.р.;
- за счет применения разработанных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Лайн» планируемый рост чистой прибыли составит 285 т.р.;

Согласно расчету, показатели конкурентоспособности ООО «Лайн» за счет внедрения разработанных мероприятий возрастут. Рост показателей конкурентоспособности и чистой прибыли ООО «Лайн» свидетельствуют об эффективности предлагаемых мероприятий.

## Список используемой литературы и используемых источников

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](http://www.dx.doi.org/10.12737/6651). - ISBN 978-5-16-010001-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081403> (дата обращения: 16.09.2022). – 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: 16.09.2022). – 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, 2021. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1185615> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.
4. 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: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.
5. 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: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.
6. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее

образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

7. Еремеева, Л. Э. Транспортная логистика : учебное пособие / Л.Э. Еремеева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 401 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/993518. - ISBN 978-5-16-014610-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/993518> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

8. Иванов, Г. Г. Складская логистика : учебник / Г.Г. Иванов, Н.С. Киреева. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 192 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-8199-0712-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817999> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

9. Идрисов, Ш. А. Маркетинговая логистика : учебное пособие / Ш. А. Идрисов, А. Ш. Агаева. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. - 268 с. - ISBN 978-5-9729-0920-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1903605> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

10. Конкуренентоспособность организаций и территорий : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, П.А. Костромин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 375 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1852439. - ISBN 978-5-16-017416-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852439> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

11. Конкуренентоспособность предприятия (фирмы) : учебное пособие / А.К. Александров [и др.] ; под общ. ред. В.М. Круглика. — Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М, 2020. — 285 с. : ил. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006704-9. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1045718> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

12. Лебедев, Е.А. Транспортное производство: технологические особенности развития, логистика, безопасность : монография / Е.А. Лебедев, Л.Б. Миротин, А.К. Покровский ; под общ. ред. Л.Б. Миротина. — Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2019. - 236 с. - ISBN 978-5-9729-0286-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048753> (дата обращения: 16.09.2022). – 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: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

14. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика: теория и практика : учебное пособие / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. - 336 с. - ISBN 978-5-9729-0732-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832064> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

15. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228792> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

16. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - ISBN 978-5-394-03547-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

17. Медведев, В. А. Информационная логистика : учебник / В. А. Медведев. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. - 472 с. - ISBN 978-5-

9729-1097-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1903604> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

18. Мочаева, Т. В. Экономика организации и менеджмент : учебное пособие / Т. В. Мочаева. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. - 112 с. - ISBN 978-5-9729-0998-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1902160> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

19. 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: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

20. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091170> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.

21. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: история, теория, практика : учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843590> (дата обращения: 16.09.2022). – Режим доступа: по подписке.