

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)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Логистика  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики

Студент

Д.В. Федорова  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О.Шаногина  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.В. Федорова

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики»

Научный руководитель: к.п.н., доцент С.О. Шаногина

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики.

Объектом исследования является АО «Тольяттихлеб», основным видом деятельности которого, является производство хлебобулочных изделий.

Предметом исследования является конкурентоспособность организации.

Практическая значимость заключается в разработке практических предложений по повышению конкурентоспособности, которые могут использоваться в деятельности других подобных организаций.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены различные подходы к понятию конкурентоспособности, представлены часто используемые методы ее оценки. Кроме того, определены наиболее важные принципы логистики. Во втором разделе проведена оценка основных организационно-экономических показателей деятельности АО «Тольяттихлеб», проведен анализ конкурентоспособности, определены основные конкуренты данной организации. В третьем разделе предложены направления повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики, рассчитана экономическая эффективность от их внедрения мероприятий, а также оценена новая конкурентоспособность АО «Тольяттихлеб».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 23 русских источников и 5 иностранных источников. Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14 рисунков – 2.

## **Annotation**

Bachelor's work was performed by: D.V. Fedorova

Theme of work: « Improving the competitiveness of an organization based on the principles of logistics»

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor S.O. Shanogina

The aim of the study is to develop measures to increase the competitiveness of the enterprise based on the principles of logistics.

The object of research is JSC «Tolyattikhleb», whose main activity is the production of bakery products.

The subject of research is the competitiveness of the organization.

Practical significance lies in the development of practical proposals to increase competitiveness, which can be used in the activities of other enterprises.

Brief conclusions on undergraduate work. In the first section of the bachelor's work, various approaches to the concept of competitiveness are considered, the most commonly used methods for assessing it are presented. In addition, the most important logistics principles have been identified. In the second section, an assessment is made of the main organizational and economic indicators of JSC «Togliattihleb», an analysis of competitiveness is carried out, and the main competitors of this organization are identified. The third section proposes areas of increasing the organization's competitiveness based on the principles of logistics. The economic efficiency of their implementation is calculated, and the new competitiveness of JSC «Togliattihleb» is evaluated.

The structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, list of used literature from 23 Russian sources and 5 foreign sources. The total amount of work, without attachments, 54 pages of typewritten text, including tables - 14, figures –2.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики .....	8
1.1 Сущность конкурентоспособности и методы ее оценки .....	8
1.2 Принципы логистики и их роль в повышении.....	15
конкурентоспособности организации .....	15
2 Оценка конкурентоспособности АО «Тольяттихлеб» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО Тольяттихлеб» .....	20
2.2 Анализ конкурентоспособности организации .....	28
3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Тольяттихлеб» на основе принципов логистики .....	36
3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики .....	36
3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий .....	43
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	51
Приложение А «Влияние логистики на финансовые показатели организаций» .....	55

## Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что в условиях формирующейся рыночной экономики России для гарантии организационно-экономической стабильности и высокой конкурентоспособности необходимо искать новые направления повышения эффективности деятельности. Современные принципы организации и управления, основанные на концептуальных подходах и методе мышления, объединяемых общим понятием «логистика», все в большей степени и с успехом применяются на практике наиболее эффективно функционирующих компаний [6]. Поэтому, применение принципов логистики позволит организациям улучшить свою деятельность.

От того, как построен логистический процесс, какие современные методы повышения эффективности используются, зависит конкурентоспособность компаний. Увеличение скорости выполнения заказа позволяет производителями повышать оборачиваемость активов, а также снижать дополнительные издержки, которые возникают в процессе ожидания продукции покупателем. Снижение логистических затрат на транспортировку, складирование или закупку товарно-материальных ценностей позволит повысить прибыль компаний.

Степень разработанности проблемы. Теоретическую и методическую базу представляют собой научные труды ученых, занимающихся вопросами повышения конкурентоспособности и внедрения принципов логистики, таких как Л.С. Архиповой, В.А. Быкова, А.М. Гаджинского, В.В. Дыбской, А.Г. Макроносова, Г.Г. Левкина, Л.А. Мишиной, К.Н. Пермененкова, Б.А. Аникина, Р.А. Фатхутдинова, В.В. Царева, Н. Ацума, Дж.Ферни, А.А. Томсона, а также других ученых.

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики.

Задачи для достижения цели бакалаврской работы:

- рассмотреть сущность конкурентоспособности и методы ее оценки;
- проанализировать принципы логистики и оценить их роль в повышении конкурентоспособности организации;
- провести оценку организационно-экономической деятельности АО «Тольяттихлеб»;
- проанализировать конкурентоспособность АО «Тольяттихлеб»;
- разработать мероприятия, которые позволят повысить конкурентоспособность организации на основе принципов логистики;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является АО «Тольяттихлеб», основным видом деятельности которого, является производство и продажа хлебобулочных изделий.

Предметом исследования является конкурентоспособность организации.

Информационной базой исследования являются данные служб государственной статистики, публикации в научных журналах, финансовая отчетность АО «Тольяттихлеб» за 2016-2018 гг.

Методы исследования, использованные в бакалаврской работе: сравнительный анализ, наблюдение, аналогия, дедукция.

Практическая значимость заключается в разработке практических предложений по повышению конкурентоспособности, которые могут использоваться в деятельности других подобных организаций.

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

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены различные подходы к понятию конкурентоспособности, представлены наиболее часто используемые методы ее оценки. Кроме того, определены наиболее важные принципы логистики и их роль в повышении конкурентоспособности.

Во втором разделе проведена оценка основных организационно-экономических показателей деятельности АО «Тольяттихлеб», представлен анализ конкурентоспособности, определены основные конкуренты данной организации. Выявлены недостатки в работе АО «Тольяттихлеб».

В третьем разделе рассмотрены направления повышения конкурентоспособности организации. Предложено внедрить системы «точно в срок» и 5S, с помощью которых будут реализованы логистические принципы непрерывности, гибкости и минимизации общих затрат. Кроме того, рассчитана экономическая эффективность от внедрения мероприятий, а также оценена новая конкурентоспособность АО «Тольяттихлеб».

Общий объем работы, без приложений, 54 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 2.

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

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

Любые организации, независимо от их сферы деятельности, ставят своей основной задачей повышение эффективности деятельности и рост выручки. В тоже время нельзя решить эту задачу без изучения состояния целевых рынков и положения конкурентов. Необходимо постоянно аккумулировать информацию относительно собственных активов и активов конкурентов, проводить анализ лучших практик имеющихся в мире. Чтобы выдерживать тот ритм конкуренции, который сегодня задает мировой рынок, необходимо выполнить основную цель организации – не только произвести продукт или услугу, но и продать его по конкурентной цене [11]. Для того чтобы быть конкурентоспособным необходимо постоянно совершенствовать все процессы, которые протекают в организации.

Конкуренция является движущей силой, объединяющей как запросы потребителей, так и способность организации обеспечить их качественными товарами по минимально возможной цене. Без своевременного планирования дальнейшего развития бизнеса, добиться успеха на современном рынке просто невозможно.

Существуют разные аспекты проблемы конкурентоспособности. Авторы рассматривают данное понятие с точки зрения:

- влияния факторов внутренней среды организации, его способности создавать конкурентное преимущество;
- удовлетворения требований потребителей;
- сравнения с конкурентами;
- важности выпуска качественной продукции по минимальной цене.

В таблице 1 представлены различные подходы к понятию «конкурентоспособность организации (предприятия)».



Таблица 1 – Подходы к понятию «конкурентоспособность организации (предприятия)».

Автор	Определение	Подход
Быков В. А.	«Конкурентоспособность фирмы означает наличие у нее способности вести результативную экономическую деятельность благодаря наличию конкурентных преимуществ» [2]	Базируется на факторах внутренней среды организации, его способности создавать конкурентное преимущество
Пармененков К. Н.	«Конкурентоспособность предприятия - это его потенциальная или реализованная способность обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов, могущих стать конкурентными преимуществами» [14]	
Липсиц И. В.	«Конкурентоспособность организации - это комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем организации» [9]	
Архипова Л. С.	«Конкурентоспособность организации - эффективность использования ее производственного потенциала» [1]	
Томпсон А. А.	«Конкурентоспособность предприятия - это способность удовлетворять потребности потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров» [18]	Базируется на удовлетворении требований потребителей
Шадченко Н. Ю.	«Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с другими аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [20]	
Райзберг Б. А.	«Конкурентоспособность - это свойство объекта, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик, удовлетворяющих требованиям потребителей» [16]	

Продолжение таблицы 1

Фатхутдинов Р. А.	«Конкурентоспособность предприятия - способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише» [19]	Базируется на сравнении с конкурентами
Плотникова И. А.	«Конкурентоспособность организации - это ее умение проектировать, производить и реализовывать на рынке товар или услугу наиболее успешно и полно по сравнению с предприятием-конкурентом» [15]	
Царев В. В.	«Конкурентоспособность - это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка» [21]	
Агарков А. П.	«Конкурентоспособность организации - это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу» [22]	Базируется на конкурентоспособности продукции
Станковская И. К.	«Конкурентоспособность предприятия - это его возможность производить на действующих производственных мощностях в соответствии с запланированными технико-экономическими параметрами, обеспечивающими конкурентоспособность продукции» [17]	
Яковенко Е. Г.	«Конкурентоспособность предприятия - это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукцией» [23]	

Таким образом, для того, чтобы выбрать подход к определению конкурентоспособности необходимо определить то направление, которое ближе всего организации и которое, по мнению ее руководителей, позволит достичь наибольшего успеха.

Для того чтобы оценить насколько организация конкурентоспособна необходимо оценить показатели, которые присущи и другим аналогичным организациям.

На рисунке 1 представлен алгоритм оценки конкурентоспособности организации.

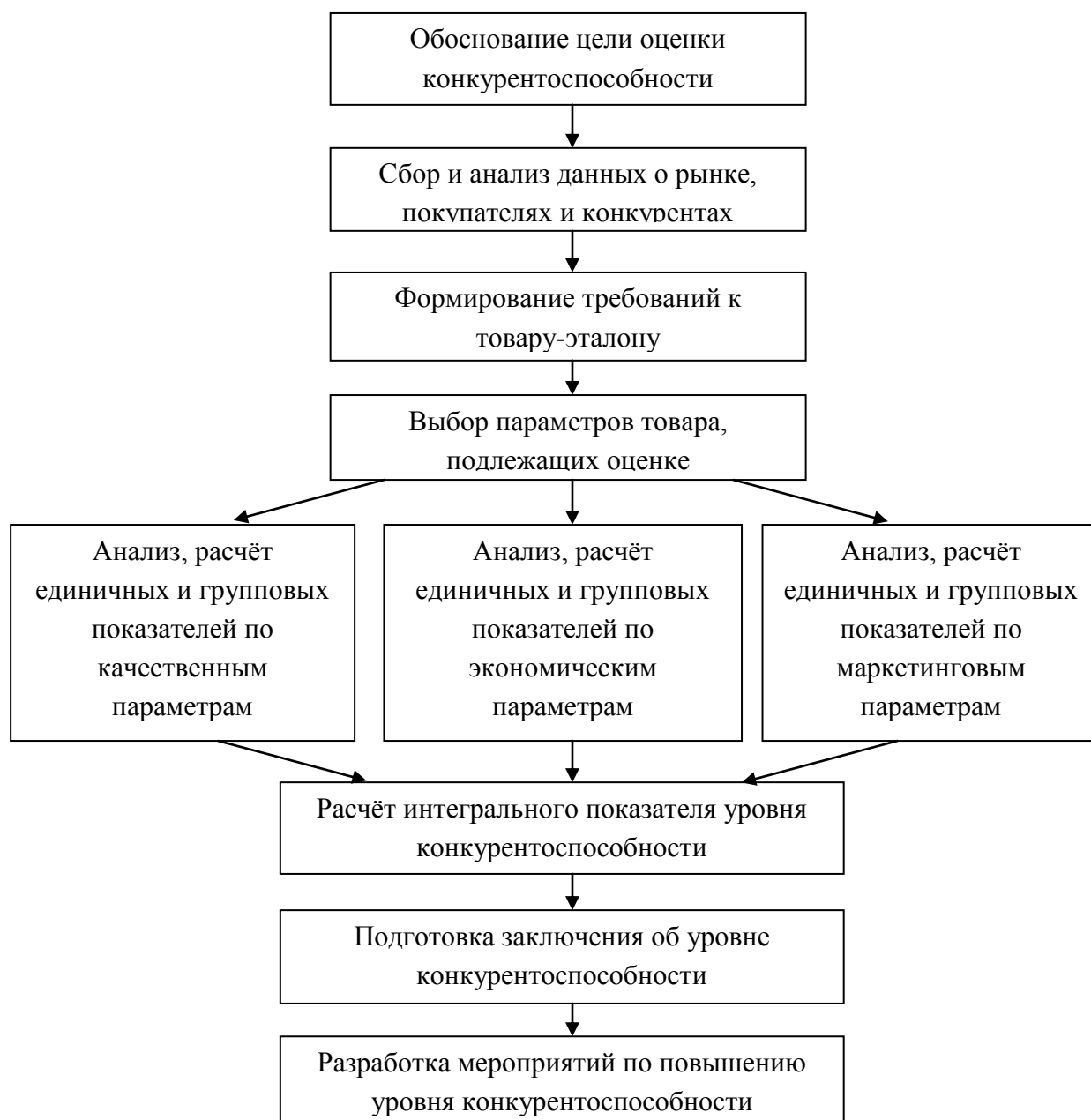


Рисунок 1 – Алгоритм оценки конкурентоспособности организации

Различают следующие подходы к оценке конкурентоспособности:

1. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли.

Рыночная доля региона является основным показателем, который характеризует конкурентоспособность хозяйствующих субъектов. Согласно

данной методики можно определить, кто является лидером на рынке, а кто находится в слабой рыночной позиции.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность по этому методу необходимо определить долю субъекта по формуле 1:

$$MS = \frac{RC}{TC}, \quad (1)$$

где MS – доля рынка оцениваемого субъекта;

RC – розничный товарооборот оцениваемого субъекта;

TC – общий объем на рынке товарооборота.

2. Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции

«В качестве основных критериев конкурентоспособности организации можно в обобщенном виде предложить две оценочные категории:

- ценность производимых предприятием товаров (услуг);
- ценность предприятия как хозяйствующего субъекта.

Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те организации, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб.

На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов» [7].

В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей (или критериев) конкурентоспособности. В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом:

- экономичность производственных затрат,

- рациональность использования основных фондов,
- совершенство технологии изготовления товара,
- организация труда на производстве.

Во вторую группу включены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами:

- способность предприятия расплачиваться по своим долгам,
- возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижении товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

«В четвертую группу входят показатели конкурентоспособности товара: качество и его цена. В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия, экспертным путем были разработаны коэффициенты весомости критериев. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средневзвешенной арифметической.

Определим по формуле 2 коэффициент конкурентоспособности:

$$C = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c, \quad (2)$$

где  $e$  – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия

$f$  – значение критерия финансового положения предприятия

$s$  – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке

$c$  – значение критерия конкурентоспособности товара» [7].

3. Метод оценки конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки.

Для проведения оценки по этому методу необходимо определить наиболее важные показатели, важность каждого из них (присвоить весовой коэффициент), а затем определить совокупную балльную оценку.

Рейтинг организации определяется по формуле 3:

$$TM = \sum_{i=1} B_i \cdot M_i \quad , \quad (3)$$

TM – результат рейтинговой оценки;

где  $M_i$  – полученный организацией балл по  $i$ -му критерию;

$B_i$  – весовой коэффициент по  $i$ -му критерию.

4. Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительской стоимости.

Использование данного метода оценки включает рассмотрение совокупности организационных, маркетинговых и управленческих решений. Для того чтобы произвести расчет, необходимо применить алгоритм, который основан на норме потребительской стоимости. Алгоритм включает следующие этапы:

- анализ конкурентов, рынка, потребителей и их потребностей;
- выбор целевых сегментов по важнейшим направлениям;
- определение свойств и коэффициентов значимости;
- определение нормы потребительской стоимости по экономическому блоку свойств ( $P_э^N$ ), по техническому блоку свойств ( $P_т^m$ ), по экологическому блоку свойств ( $P_{экол}^h$ ), по социально-психологическому блоку свойств ( $P_{соц.пс.}^j$ );

– расчет общей нормы потребительской стоимости с учетом выбранных свойств;

– проведение анализа полученных результатов и разработка направлений по повышению конкурентоспособности организации.

По формуле 4 можно определить показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительской стоимости:

$$Q = f(P_{\text{э}}^N \cdot P_T^m P_{\text{экол}}^h P_{\text{соц.нс.}}^j)^{1/(N+m+h+j)}, \quad (4)$$

где N,m,h,j – весовые коэффициенты, которые выбраны экспертами в зависимости от применяемой концепции.

Таким образом, все рассмотренные методы могут быть применены к оценке конкурентоспособности. Однако необходимо учесть, что для того чтобы получить наилучший результат, необходимо выбирать тот метод, который позволит достичь поставленной цели организации.

## **1.2 Принципы логистики и их роль в повышении конкурентоспособности организации**

Использование логистических подходов объясняется необходимостью сокращения временных интервалов между приобретением сырья и непосредственно продажей готовой продукции. Логистика позволяет минимизировать запасы, сократить время оказания услуги (доставки товара или продукции), ускорить процесс получения информации, повысить уровень и качество оказания услуги и т.д.

В приложении А представлено влияние логистики на финансовые показатели организаций.

Согласно проведенному анализу, прибыль предприятия зависит от качества обслуживания потребителей, минимизации дефицита и уменьшения цикла выполнения заказа.

Если организация планирует повысить стоимость реализованной продукции, то необходимо оптимально управлять цепями поставок, а также внутрипроизводственными процессами [27].

Кроме того, для того чтобы снизить логистические издержки, которые занимают значительную долю в себестоимости продукции, а также общую стоимость активов, необходимо большое внимание уделять управлению заказами и запасам на этапах снабжения, производства и распределения. Необходимо снижать затраты на логистические информационные системы [25]. Большие затраты в логистике занимают транспортировка и складирование. Для решения проблем в этих областях необходимо принимать оптимальные решения по транспортировке продукции и складированию товарно-материальных ценностей [8].

Использование принципов логистики позволяет организациям повышать свою экономическую эффективность, а также конкурентоспособность по сравнению с другими организациями [13].

Принцип – основное, исходное положение какой-либо теории, учения, науки. Рассмотрим основные логистические принципы, которые лежат в основе решения различных проблем в деятельности организации:

– принцип синергичности отражает взаимосвязь системного и комплексного подхода в хозяйственной деятельности каждой организации. Механизмы производства и обращения имеют тесную связь, а использование согласованности действий во всех процессах логистической системы, позволит достичь высокой экономической эффективности, а также слаженной работы организации;

– принцип минимизации общих затрат означает учет всей совокупности издержек управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в логистической цепи. При



этом критерий минимума общих логистических затрат является одним из основных при оптимизации логистических систем;

- принцип непрерывности, предполагает сокращение всех видов простоев в логистической системе и минимизацию времени выполнения заказов;

- принцип динамичности обеспечивает прогрессивную динамику в производственно-хозяйственной деятельности организации, обеспечивая тем самым соответствие ее работы современным стандартам, позволяет стремиться к совершенствованию, определять цели и разрабатывать задачи на определённом этапе экономического развития;

- принцип комплексности отражает взаимосвязь всех элементов логистической системы, координированную работу всех ее звеньев. В условиях современной экономики ограниченное функционирование элементов организационной структуры недопустимо, так как использование такого подхода не обеспечивает эффективную работу организации;

- принцип инициативности обеспечивает возможность реагировать на постоянно меняющиеся внешние условия, а также создавать их и регулировать, что является необходимым элементом для обеспечения продуктивной деятельности каждой организации;

- принцип целесообразности подставляет собой избирательную работу в выборе организационных и технологических структур, а также в работе всех звеньев логистической системы. Использование данного принципа позволит снизить затраты организации в условиях возможности решения поставленных задач различными способами;

- принцип параллельности предполагает одновременное параллельное выполнение всех или нескольких логистических операций. Соблюдение этого принципа обеспечивает самую короткую длительность цикла в логистической системе;

- принцип прямоочности предусматривает условия, в которых продукция проходит кратчайший путь от поставщика до потребителя,

исключая все встречные и возвратные движений по ходу движения в логистической системе;

– принцип ритмичности означает регулярные, через строго определенные промежутки времени, повторение выполнения технологической и логистических операции;

– принцип гибкости предполагает, что поставщик и производитель подстраиваются под постоянно меняющиеся требования потребителей;

– принцип эффективности означает минимизацию логистических издержек при полном удовлетворении запросов потребителей [3], [10], [12].

«Использование логистических принципов позволяет уменьшить общие издержки, повысить качество, давая организации постоянное лидерство на рынке. Одновременный акцент на минимизации цены и высоком уровне качества продукции и услуг (или поддержании мировых стандартов качества) может позиционировать организацию как ведущую на конкретном рынке» [28].

Глобализация экономики привела к тому, что современные потребители исходят из набора ожиданий, установленного в соответствии с характеристиками продукции самых лучших компаний в мире, требуют более высокого качества товаров и услуг по более низкой цене, ожидают быстрой реакции на запросы и т. п. [5]

«Организации все более оцениваются не только с точки зрения качества их продукции и сервиса, но и способности поставлять готовую продукцию вовремя, в небольших объемах к непосредственному месту потребления. Поэтому, для обеспечения высоких темпов экономического роста необходимо согласованное взаимодействие всех участников логистического процесса, начиная с источников получения сырья заканчивая потреблением продукции конечными потребителями. Основной целью внедрения логистики на предприятии является обеспечение максимальной его приспособленности к постоянно изменяющимся условиям рыночной

среды и получением преимуществ перед конкурентами за счет оптимизации происходящих в нем потоковых процессов» [24].

Внедрение логистических принципов позволит стать предприятию более конкурентоспособным за счет следующих получаемых результатов:

- высокой эффективности протекания потоковых процессов в логистической системе;
- минимизации логистических и общих затрат;
- высокого качества производимой продукции и оказываемых услуг;
- ритмичности поставок и производства;
- минимальных простоев в логистической системе [4],[26].

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены различные подходы к понятию «конкурентоспособность организации», были сделаны выводы, что применение принципов логистики позволит повысить конкурентоспособность и эффективность деятельности.

## **2 Оценка конкурентоспособности АО «Тольяттихлеб»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО Тольяттихлеб»**

Хлебопекарная промышленность является одной из ключевых отраслей России и дает около 10% выручки всей пищевой промышленности. Она обеспечивает население страны продуктами первой необходимости – хлебом, хлебобулочными и бараночными изделиями. Важность данной промышленности трудно недооценить, так как уже много веков в России хлеб является главным продуктом на столах людей. В ее производственную базу России входит около 1500 заводов по производству хлеба и свыше 5000 мини-пекарен.

По объему розничного рынка хлебопекарная промышленность занимает 4-е место среди продовольственных товаров после мясных продуктов, молочных продуктов и кондитерских изделий. Значительным фактором, влияющим на финансовую устойчивость хлебопекарной промышленности, является динамика цен на основные виды продовольственного сырья, прежде всего, муку.

К основному сырью относятся: мука ржаная и пшеничная различных сортов, дрожжи хлебопекарные, вода и соль. К дополнительному сырью относят: сахар и сахаристые продукты, жиры животного или растительного происхождения, молочные продукты, яйца и яичепродукты, солод, а также различные пищевые продукты для начинок, пищевые ингредиенты, смеси, закваски, и другие.

В 2016-2018гг. на рынке наблюдалась стагнация потребления хлебобулочной продукции, смещение спроса в более дешевый сегмент, снижение спроса на дорогие сорта хлеба и сдобные изделия.

В 2018 году объем рынка хлеба и хлебобулочных изделий оценивается на уровне 11 млн. тонн, за год показатель снизился на 2,7%. В стоимостном выражении объем рынка хлеба составил 728,9 млрд. руб. и увеличился на 1,9% по отношению к аналогичному результату прошлого года. Доля импорта в структуре рынка незначительная и в 2018 году составляла 1,9% или 154 тыс. тонн.

Крупными компаниями, которые производят хлебобулочные изделия, являются:

- ООО «МАРЕВЕН ФУД СЭНТРАЛ», Московская область;
- ООО «ФАЦЕР», г. Санкт-Петербург;
- ООО «КДВ ЯШКИНО», Кемеровская обл.;
- ОАО «ХЛЕБПРОМ», Челябинская обл.;
- ОАО «КАРАВАЙ», г. Санкт-Петербург и т.д.

Компания АО «Тольяттихлеб» зарегистрирована по адресу: 445035, Самарская область, город Тольятти, улица Голосова, 16. Производство продукции под маркой «Край Каравай» осуществляется по адресу: 445043, Самарская область, г. Тольятти, ул. Вокзальная, 21. Размер уставного капитала составляет 1 990 000 р. Основным направлением деятельности является «производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения».

По объему выручки АО «Тольяттихлеб» в 2019 году занимало 54 место из 100 крупнейших производителей в России.

История хлебопекарной отрасли города Тольятти началась со строительства в 1952 г. хлебозавода № 1 с двумя печами в Комсомольском районе тогда еще города Ставрополя-на-Волге. Вместе с крупными стройками рос спрос на хлеб и хлебобулочные изделия, и в 1963 г. был введен в эксплуатацию хлебозавод № 2 в Центральном районе, в 1970 г. — булочно-кондитерский комбинат. В 1971 году в Автозаводском районе также появился свой хлебозавод № 3.

В 90-е годы, когда предприятия стали преобразовываться в акционерные общества, хлебозавод № 3 стал самостоятельным предприятием под именем ОАО «Лада-Хлеб». Но в конце 2006 года акционеры «Тольяттихлеб» и «Лада-Хлеб» приняли решение о слиянии, и теперь это одно предприятие.

Сегодня АО «Тольяттихлеб» выпускает товары под маркой «Край Каравай». Главными приоритетами торговой марки «Край Каравай» являются современные технические решения, высокие стандарты производственной и пищевой безопасности, контроль качества выпускаемой продукции, а также регулярная работа над улучшением их вкусовых и полезных свойств.

АО «Тольяттихлеб» поставляет около 150 наименований продукции – хлеба ржаные и пшеничные, батоны и булочки, сушки, баранки, кондитерские изделия, в том числе и продукцию лечебно-профилактического питания.

Торговая марка «Край Каравай» представлена в Самарской, Ульяновской и Оренбургской областях.

Миссия АО «Тольяттихлеб» заключается в обеспечении нужд потребителей в высококачественной продукции и превосходном уровне сервиса, путем развития производства продуктов питания с применением инновационных технологий, следуя последним тенденциям стандартов пищевой безопасности.

Основными целями организации являются:

- контроль соответствия выпускаемой продукции требованиям СМК;
- изучение предложений и требований к производимой продукции;
- минимизация затрат на производство;
- внедрение новых технологий и использование современного оборудования при производстве продукции.

ОАО «Тольяттихлеб» осуществляет следующие виды деятельности:

– производство муки, крупы из зерновых и растительных культур, теста для выпечки, готовых кормов для животных, сухих изделий и мучных кондитерских изделий разного рода хранения;

– оптовую торговлю хлебом, хлебобулочными изделиями и мучными кондитерскими изделиями;

– неспециализированную оптовую торговлю замороженными пищевыми продуктами;

– розничную торговлю хлебом, хлебобулочными изделиями, кондитерскими изделиями, мукой, макаронными изделиями и замороженными продуктами.

На данный момент на площадке ОАО «Тольяттихлеб» функционируют две полностью автоматизированные линии:

1) по производству батонов – линия №3 марки Gostol

2) по производству подовых сортов хлеба, как ржано-пшеничных, так и пшеничных – линия №5 .

Установка линий позволила полностью автоматизировать процесс приготовления хлеба, начиная с замешивания теста, заканчивая нарезанием и упаковкой.

Для производства мелкоштучной продукции используются автоматические машины Rondo для особого режима изготовления тестовой ленты. После введения в эксплуатацию данного оборудования по изготовлению мелкоштучных булочных изделий, были также установлены ротационные печи и тестомесильные машины Koenig, новые шкафы с автоматической регулировкой температуры и влажности.

Введение в эксплуатацию итальянских горизонтальных упаковочных машин «Carrera- 500», автоматических вертикально-упаковочных машин компании «Сигнал-44 Пак» позволило обеспечить 100 % упаковку булочных и бараночных изделий. Также были модернизированы столы для укладки и нарезчики

На рисунке 2 представлена организационная структура предприятия.

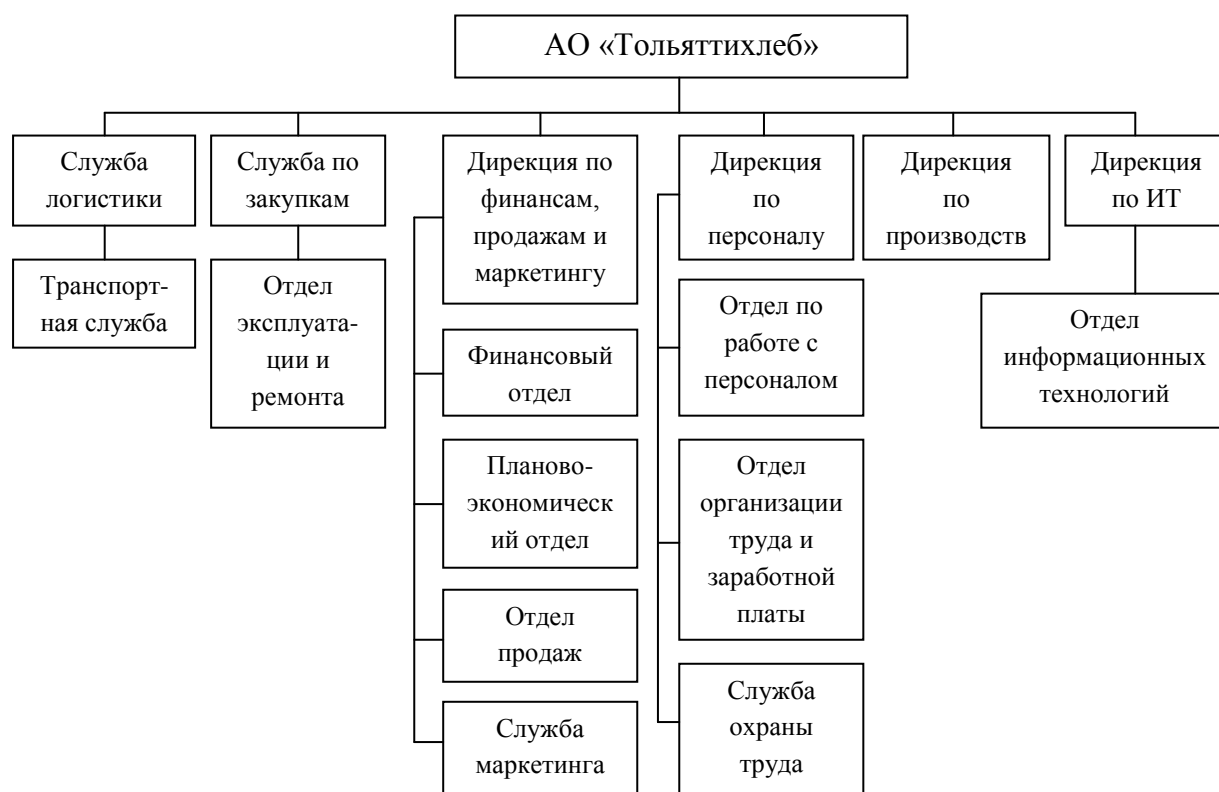


Рисунок 2 – Организационная структура организации

Она имеет линейно форму и включает в состав дирекции, службы и отделы.

В таблице 2 представлены организационно-экономические показатели АО «Тольяттихлеб».

Анализ таблицы 2 показал, что выручка в 2017 г. снизилась на 9,9% и составила 1646505 т. р. В 2018 г. также наблюдалось снижение выручки на 7,3%. За период 2016-2017 гг. себестоимость продаж снизилась на 9,5%, даже, несмотря на то, что коммерческие расходы снизились на 31%.

Важный показатель, характеризующий финансовый результат деятельности организации – это валовая прибыль предприятия. Размер валовой прибыли – главный источник финансирования деятельности, от него зависят размер и рентабельность предприятия.



Таблица 2 – Организационно-экономические показатели АО «Гольяттихлеб»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	1826810	1646505	1526788	-	-9,9	-119717,0	-7,3
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	924423	836891	766466	-87532,0	-9,5	-70425,0	-8,4
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	902387	809614	760322	-92773,0	-10,3	-49292,0	-6,1
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	137337	162655	200391	25318,0	18,4	37736,0	23,2
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	343532	236940	229056	-	-31,0	-7884,0	-3,3
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	421518	410019	330875	-11499,0	-2,7	-79144,0	-19,3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	172011	227302	197563	55291,0	32,1	-29739,0	-13,1
8. Основные средства, тыс. руб.	284381	247549	449311	-36832,0	-13,0	201762,0	81,5
9. Оборотные активы, тыс. руб.	366016	362233	169064	-3783,0	-1,0	-193169,0	-53,3
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	841	780	590	-61,0	-7,3	-190,0	-24,4
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	262963,9	247579,8	190292,7	-15384,1	-5,9	-57287,1	-23,1
12. Производительность работающего, тыс. руб.	2 172,19	2 110,90	2 587,78	-61,3	-2,8	476,9	22,6
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	312,68	317,41	322,53	4,73	1,51	5,12	1,61
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	6,42	6,65	3,40	0,23	3,54	-3,25	-48,91
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,99	4,55	9,03	-0,45	-8,93	4,49	98,68
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	23,07	24,90	21,67	1,83	7,92	-3,23	-12,97

Продолжение таблицы 2

17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5) ) ×100%	30,00	33,16	27,67	3,16	10,55	-5,49	-16,56
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1* 100 коп.)	76,93	75,10	78,33	-1,83	-2,38	3,23	4,30

Валовая прибыль, которая напрямую зависит от выручки и себестоимости продаж тоже снизилась на 10,3% или на 92773 т. р. Все это является отрицательным результатом деятельности организации.

За анализируемы период на АО «Тольяттихлеб» снизилась прибыль от продаж, ее снижение составило 2,7%. Кроме того, за период 2016-2017 гг. наблюдалось снижение стоимости основных средств на 13% (36832 т. р.) относительно прошлого года. В тоже время показатель фондоотдачи увеличился на 0,23. Сопоставляя положительную динамику показателя «фондоотдача» и снижение количества основных средств предприятия, можно сделать вывод об эффективном использовании основных средств предприятием.

За период 2016-2017 гг. оборотные активы снизились на 1%, в то же время оборачиваемость активов также снизилась 0,45, это говорит о неэффективном использовании оборотных активов.

В связи со снижением показателей деятельности и уменьшением выпускаемой продукции, руководителями организации, было решено снизить на 61 количество сотрудников. При этом фонд оплаты труда показал динамику к росту на 1,51%. Несмотря на повышение заработной платы, среднегодовая выработка работающих снизилась на 2,8%.

Изменение всех вышеперечисленных показателей отразилось на основном показателе, определяющим эффективность работы предприятия – «рентабельность продаж», она увеличилась на 1,83%. Данный показатель

зависит от показателя «чистая прибыль», который значительно вырос на 32,1% (55291 т.р.)

Увеличение чистой прибыли также повлияло на показатель «рентабельность производства», динамика которого за период 2016-2017 гг. была положительной и равна 3,16%. Затраты на рубль выручки снизились на 1,83, что является положительной характеристикой.

За следующий анализируемый период 2017-2018 гг. показатель выручки в очередной раз снизился (на 7,3%) и составил 1526788 т.р. Показатели себестоимости продаж и валовой прибыли также снизились на 8,4 % и 6,1% соответственно. Кроме того, снизилась и чистая прибыль на 13,1%.

Коммерческие расходы снизились незначительно на 3,3%, а управленческие расходы, наоборот возросли на 23,2%

За данный исследуемый период произошло сокращение численности персонала на 190 человек. Это произошло из-за закрытия производства на ул. Голосова,16. Как и в предыдущий исследуемый период выросла среднегодовая заработная плата работающего на 1,61%. При этом, увеличилась среднегодовая выработка работающего на 22,6%.

В 2017-2018 гг. оборотные активы предприятия снизились на 53,3%., это отразилось на оборачиваемости активов, она увеличилась на 4,49 пункта. Показатель фондоотдачи снизился на 3,25 пункта, следовательно, предприятие в исследуемом периоде, нерационально использует основные средства.

Отрицательная динамика многих показателей деятельности за данный период значительно отразилась на рентабельности продаж и рентабельности производства, которые снизились на 3,23% и 5,49% соответственно. Затраты на рубль выручки возросли на 3,23 пункта.

Таким образом, исследуя организационно-экономические показатели деятельности АО «Тольяттихлеб» за период 2016-2018 г.г. можно сделать вывод о неэффективной экономической деятельности предприятия, т.к. с

каждым годом прибыль от продаж уменьшается, уменьшается уровень среднегодовой выработки работающего. За последний анализируемый год снизилась чистая прибыль, рентабельность продаж и производства.

Несмотря на отрицательную динамику многих организационно-экономических показателей, у АО «Тольяттихлеб» есть потенциал к улучшению финансового состояния, что позволит повысить финансовую устойчивость и конкурентоспособность.

## **2.2 Анализ конкурентоспособности организации**

Высокая конкуренция на рынке хлеба зачастую становится причиной снижения эффективности работы предприятий, а также рентабельности и показателей прибыльности

Для оценки конкурентоспособности АО «Тольяттихлеб» необходимо выделить 3 основных сегмента: крупные хлебозаводы, малые пекарни и мини-пекарни при супермаркетах. Глобальное развитие малых и средних пекарен повлияло на спрос и потерю доли рынка крупных хлебозаводов. Если рассматривать самарскую область, то в последние годы широкое развитие получили: сеть пекарен «Хлебница», «Тесто», «Хлеббери», «Перариум» и т.д.

Как показывает анализ, за последние 5 лет количество средних и крупных хлебозаводов сократилось почти в 2 раза. Из-за роста конкуренции прекратили свое существование Чапаевский хлебозавод, Хлебозавод №1, крупная пекарня в Отрадном и т.д.

В 2018 году в Самарской области работало 109 производителей хлебной продукции: 9 городских хлебозаводов, 24 средних пекарных предприятия и 76 мини-пекарен.

Для АО «Тольяттихлеб» основными конкурентами по производству хлебобулочной и кондитерской продукции являются: ЗАО «Самарский

булочно-кондитерский комбинат», ОАО «Самарский хлебозавод №5» и АО «Жигулевский хлебозавод».

ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат» располагается по адресу: 443125, Самарская обл., город Самара, шоссе Московское, 234. Это один из крупнейших производителей хлебопекарной продукции в области. Ему принадлежит 28% рынка хлебобулочных изделий. Ассортимент продукции насчитывает 148 наименований.

ОАО «Самарский хлебозавод №5» располагается по адресу 443092, г. Самара, ул. Победы, д. 141А. Это одно из крупнейших хлебопекарных предприятий Самарской области, оснащённое современным оборудованием, позволяющим обеспечить высокое качество и широкий ассортимент продукции, сохранившее свои уникальные технологии и лучшие традиции хлебопечения. Ему принадлежит 24% рынка хлебобулочных изделий. Ассортимент продукции насчитывает 130 наименований.

ОАО «Жигулевский хлебозавод» располагается по адресу 445350, Самарская область, город Жигулевск, улица Ленина, 30. Организация постоянно работает над разработкой новых наименований хлебобулочных изделий высочайшего качества в соответствии с новейшими технологиями и предпочтениями клиентов. Ему принадлежит 10% рынка хлебобулочных изделий. Ассортимент продукции насчитывает 154 наименования.

В таблице 3 представлены данные для дальнейшей оценки конкурентоспособности.

Согласно представленным данным, АО «Тольяттихлеб» занимает наибольшую долю рынка по сравнению с другими конкурентами, имеет широкий ассортиментный ряд и высокое качество продукции. Однако, средняя цена за 1 кг готовой продукции ниже у ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат» и у ОАО «Самарский хлебозавод №5». Кроме того, у данного предприятия выше производительность труда за последний анализируемый год.

Таблица 3 – Анализ деятельности хлебопекарных организаций

Показатель	ОАО «Жигулевский хлебозавод»	ОАО «Самарский хлебозавод №5»	ЗАО «Самарский булочно- кондитерский комбинат»	АО «Гольяттихлеб»
Доля рынка, %	10	22	30	38
Ассортимент, шт.	154	130	148	150
Средняя цена готовой продукции за 1 кг, руб.	70,8	70,3	70,6	70,7
Наличие фирменных отделов	есть	есть	есть	есть
Качество сырья	хорошее	хорошее	высокое	хорошее
Качество продукции	среднее	высокое	высокое	высокое
Производительность труда, тыс. руб. (2018 год)	1980	2103,2	2890,3	2587,78

Для более точной оценки конкурентоспособности проведем балльную оценку исследуемых организаций (таблица 4).

По формуле 3 определим рейтинг организации

$$TM = \sum_{i=1} V_i \cdot M_i = (0,1 \cdot M_1 + 0,1 \cdot M_2 + 0,2 \cdot M_3 + 0,05 \cdot M_4 + 0,15 \cdot M_5 + 0,2 \cdot M_6 + 0,2 \cdot M_7)$$

Определим рейтинг каждого из конкурентов.

ОАО «Жигулевский хлебозавод» с учетом набранных баллов и весового коэффициента по каждому критерию имеет следующий общий балл:

$$TM_1 = (0,1 \cdot 4 + 0,1 \cdot 8 + 0,2 \cdot 6 + 0,05 \cdot 10 + 0,15 \cdot 8 + 0,2 \cdot 7 + 0,2 \cdot 6) = 6,7 \text{ балла}$$

ОАО «Самарский хлебозавод №5» с учетом набранных баллов и весового коэффициента по каждому критерию имеет следующий общий балл:

$$TM_2 = (0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 5 + 0,2 \cdot 10 + 0,05 \cdot 10 + 0,15 \cdot 8 + 0,2 \cdot 10 + 0,2 \cdot 7) = 8,2 \text{ балла}$$

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности хлебопекарных организаций

Показатель	Обозначение	ОАО «Жигулевский хлебозавод»	ОАО «Самарский хлебозавод №5»	ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат»	АО «Тольяттихлеб»
Доля рынка, %	M <sub>1</sub>	4	6	8	10
Ассортимент, шт.	M <sub>2</sub>	8	5	6	7
Средняя цена готовой продукции за 1 кг, руб.	M <sub>3</sub>	6	10	9	7
Наличие фирменных отделов	M <sub>4</sub>	10	10	10	10
Качество сырья	M <sub>5</sub>	8	8	10	8
Качество продукции	M <sub>6</sub>	7	10	10	10
Производительность труда	M <sub>74</sub>	6	7	10	8

ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат» с учетом набранных баллов и весового коэффициента по каждому критерию имеет следующий общий балл:

$$TM_3 = (0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 6 + 0,2 \cdot 9 + 0,05 \cdot 10 + 0,15 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10) = 9,2 \text{ балла}$$

АО «Тольяттихлеб» с учетом набранных баллов и весового коэффициента по каждому критерию имеет следующий общий балл:

$$TM_4 = (0,1 \cdot 10 + 0,1 \cdot 7 + 0,2 \cdot 7 + 0,05 \cdot 10 + 0,15 \cdot 8 + 0,2 \cdot 10 + 0,2 \cdot 8) = 8,4 \text{ балла}$$

Как показал проведенный анализ по методу рейтинговой оценки ближайшим конкурентом АО «Тольяттихлеб» является ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат», которому исследуемое предприятия уступает по средней цене готовой продукции за 1 кг, качеству сырья и производительности труда. Для дальнейшей оценке конкурентоспособности был проведен SWOT-анализ, проанализированы сильные и слабые стороны АО «Тольяттихлеб». Анализ внешней и внутренней среды позволил выявить возможности и угрозы для его развития, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ АО «Тольяттихлеб»

Внутренние сильные стороны:	Внутренние слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая репутация и известность организации</li> <li>2. Наличие авторских технологий</li> <li>3. Автоматизация процесса производства и упаковки</li> <li>4. Высокое качество продукции</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Относительно высокая цена по сравнению с конкурентами</li> <li>2. Простой оборудования из-за задержек поставок</li> <li>3. Низкая производительность труда</li> <li>4. Не рациональное использование внутренних резервов</li> <li>5. Зависимость от поставщиков</li> </ol>



Продолжение таблицы 5

Возможности предприятия:	Внешние угрозы
1. Повышение спроса на продукцию за счет разработки новых технологий и рецептур 2. Снижение цены на продукцию за счет применение современных логистических подходов к организации производства 3. Географическая близость потребителя	1. Стагнация рынков сбыта 2. Наличие конкурентов с более низкими ценами и высоким качеством 3. Изменение спроса и растущие требования покупателей 4. Нестабильная экономическая политика 5. Значительное возрастание количества конкурентов

Как показал анализ таблицы, к основным проблемам организации следует отнести возможные простои оборудования, из-за того, что поставщики муки и начинки не всегда поставляют вовремя, а также высокие цены по сравнению с конкурентами.

Проанализируем более подробно причины, которые вызывают данные проблемы.

Для того чтобы обеспечить население свежей продукцией, АО «Тольяттихлеб» начинает свое производство в 23.00. Изготовление, остывание и упаковка занимает 5 часов. После чего, в 5.00 товар погружен в машины и отправляется в розничные сети. Однако, в том случае, если происходит задержка поставки, а на складе сырье отсутствует, то график отправки в розничные магазины смещается, что негативным образом сказывается на репутации организации.

В таблице 6 проведен анализ простоев 2 линий конвейера за 2018 год.

Таблица 6 – Простой оборудования за 2018 год

Месяц	Простой оборудования, ч	Стоимость потерь от простоя оборудования, руб.
Январь	4	44800
Февраль	8	89600

Продолжение таблицы 6

Март	2	22400
Апрель	-	-
Май	6	67200
Июнь	-	-
Июль	3	33600
Август	6	67200
Сентябрь	1	11200
Октябрь	5	56000
Ноябрь	2	22400
Декабрь	7	78400
Итого	44	492800

Общая стоимость простоя 2 линий конвейера в 2018 году составила 492800 руб.

Простои оборудования у организации АО «Тольяттихлеб» в основном возникают из-за поставщиков, которые поставляют сырье с задержками.

В таблице 7 представлен анализ работы поставщиков АО «Тольяттихлеб» в 2018 году

Таблица 7 – Анализ работы поставщиков АО «Тольяттихлеб» в 2018 году

Сырье	Поставщик	Местоположение	Задержка в поставках, раз	Доля в общем объеме (%)
Мука	ГПФ «Самара-хлеб»	г. Самара	2	18
	АО «Жито»	г. Тольятти	-	34
	ООО «Мелькомбинат»	г. Самара	18	27
	ООО «Прогресс»	г. Сызрань	-	21
Итого				100
Дрожжи	ОАО «Самарский Дрожжевой Завод»	г. Самара	4	100
Итого				100

Продолжение таблицы 7

Начинка	ООО «Тольяттинский»	Винзавод	г. Тольятти	3	37
	Шоколадная фабрика «Россия»		г. Самара	8	63
Итого				100	
Яйца	АО «Тольяттинская птицефабрика»		г. Тольятти	-	100
Соль	ОАО «Соль»		г. Тольятти	-	100

Наибольшее количество отклонений в поставках было вызвано с тем, что ООО «Мелькомбинат» и Шоколадная фабрика «Россия» (филиал ООО «Нестле Россия») поставляли не вовремя. При этом следует отметить, что стоимость закупаемого сырья с учетом доставки, у всех поставщиков примерно одинаковая.

Таким образом, в результате проведенного анализа были выявлены следующие проблемы, которые требуют решения: потери от простоев оборудования из-за задержек в поставках, недостаточно высокая производительность по сравнению с главным конкурентом ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат». Кроме того у АО «Тольяттихлеб» высокие затраты на производство продукции, по сравнению с конкурентами.

Для того чтобы решить эти проблемы и повысить конкурентоспособность исследуемой организации необходимо особое внимание уделить работе с поставщиками, а также производственному процессу и работе склада. Логистические методы и принципы позволят повысить эффективность деятельности АО «Тольяттихлеб».

### **3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Тольяттихлеб» на основе принципов логистики**

#### **3.1 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики**

Как показал проведенный анализ в разделе 2 бакалаврской работы основной проблемой АО «Тольяттихлеб» являются простои оборудования, которые возникают из-за того, что поставщики муки и начинки не всегда поставляют вовремя сырье. Основной причиной простоев являются поставки с нарушением запланированного графика от поставщиков муки ОАО «Мелькомбинат» (г. Самара) и Шоколадная фабрика «Россия» (филиал ООО «Нестле Россия»).

Логистическими принципами, которые можно будет реализовать на АО «Тольяттихлеб», являются принципы непрерывности и гибкости. Для сокращения простоев и повышения эффективности деятельности АО «Тольяттихлеб» предлагается пересмотреть долю закупок в общем объеме каждого поставщиков и перейти на поставки «точно в срок».

Данная система позволит АО «Тольяттихлеб»:

- снизить складские запасы;
- минимизировать задержки в поставках;
- увеличить производительность;
- сократить издержки и снизить себестоимость.

Шоколадная фабрика «Россия» (филиал ООО «Нестле Россия») является единственным поставщиком шоколадной начинки, поэтому переопределить объем на второго поставщика начинки не представляется возможным. На поставщика муки ООО «Мелькомбинат» (г. Самара) приходится 27% поставляемой муки. Из-за того, что у него часто возникают

задержки в поставках, предлагается перераспределить объемы закупаемого сырья на поставщиков, у которых нет таких проблем.

Этапы внедрения системы «точно в срок»:

- использовать краткосрочное планирование с гибким реагированием на возможные изменения;
- выбрать оптимального поставщика по критериям, который сможет обеспечить поставки согласно плану;
- необходимо постоянно вести складской учет, при этом запасы сократить до минимума;
- навести порядок на рабочих местах и синхронизировать работу всех подразделений организации.

В таблице 8 представлен выбор поставщика, который сможет обеспечить поставки «точно в срок».

Таблица 8 – Балльный метод при выборе поставщиков муки, обеспечивающих поставки «точно в срок»

Критерии	АО «Жито», г. Тольятти	ООО «Прогресс», г.Сызрань
1.Цена продукции	8	9
2.Качество продукции	9	9
3.Частота доставки	10	7
4. Наличие собственного транспорта	10	10
5.Гибкость (возможность поставок в срок)	9	8
6.Местоположение поставщика	10	7
7. Разнообразие ассортимента	8	8
Итого	64	58

Таким образом, предприятие АО «Жито», которое располагается в г. Тольятти, сможет лучше, чем ООО «Прогресс» (г. Сызрань) выполнить поставки муки по системе «точно в срок».

В таблице 9 представлено предлагаемое перераспределение доли в общем объеме поставок. ГПФ «Самара-хлеб» имеет небольшое количество задержек в поставках, поэтому перераспределять объем ему не следует.

Таблица 9 – Предлагаемое перераспределение доли в общем объеме для организации поставок «точно в срок»

Сырье	Поставщик	Местоположение	Доля в общем объеме (%)
Мука	ГПФ «Самара-хлеб»	г. Самара	18
	АО «Жито»	г. Тольятти	54
	ООО «Мелькомбинат»	г. Самара	7
	ООО «Прогресс»	г. Сызрань	21
Итого			100

В результате внедрения системы «точно в срок» удастся снизить потери от простоев оборудования на 50%. Таким образом, экономия составит:

$$Эп = 0,5 \times Ппр, \quad (5)$$

где Ппр – потери от простоев оборудования, т.р.

$$Эп = 0,5 \times 492,8 = 246,4 \text{ т.р.}$$

Еще одной проблемой, с которой сталкивается АО «Тольяттихлеб», является высокая цена по сравнению с главным конкурентом ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат». Для того чтобы снизить цену необходимо использовать все имеющиеся у организации резервы.

На цену готовой продукции большое влияние оказывают издержки производства, в которых скрываются потери от нерационального

использования рабочего времени, низкой производительности и т.д. Как показывает анализ, проведенный во второй главе, производительность труда находится на недостаточно высоком уровне.

Для повышения производительности труда, снижения потерь и как следствие, снижения издержек производства, которые оказывают прямое влияние на цену готовой продукции, предлагается внедрить на каждое рабочее место в производстве и на складе систему бережливого производства 5S. Кроме того, данное мероприятие будет способствовать реализации системы «точно в срок». Внедрение системы 5S позволит реализовать логистический принцип минимизации общих затрат.

Система 5S направлена на повышение эффективности и управляемости операционной зоны, как на самом производстве, так и на складах организации, увеличение производительности труда, экономию времени и ресурсов.

В процессе внедрения данной системы необходимо выделить 5 основных принципов:

- организация;
- аккуратность;
- уборка;
- стандартизация;
- дисциплина.

Согласно внедряемой системе все предметы в компании АО «Тольяттихлеб» и в ее подразделениях разделяются на три категории: ненужные, ненужные срочно и нужные:

- ненужные предметы удаляются по определенным правилам;
- ненужные срочно предметы располагаются на определенном удалении от рабочего места или хранятся централизованно;
- нужные предметы сохраняются на рабочем месте.

В таблице 10 представлено определение степени необходимости вещей.

Рациональное размещение предметов. По отношению к нужным предметам и предметам, не нужным срочно, необходимо разработать и реализовать решения, которые обеспечат:

- быстроту, легкость и безопасность доступа к ним;
- визуализацию способа хранения и контроля наличия, отсутствия или местонахождения нужного предмета;
- свободу перемещения предметов и эстетичность производственной среды.

Таблица 10 – Определение степени необходимости вещей

Степень необходимости (частота использования)		Решение о хранении (расслоение)
Низкая	Предметы, которые сотрудники не использовали в течение последнего года.	Удалите их
	Предметы, которые сотрудники использовали только один раз в течение последних 6-12 месяцев	Храните их на известном расстоянии
Средняя	Предметы, которые сотрудники использовали только один раз в течение последних 2 – 6 месяцев.	Храните их на среднем расстоянии в пределах рабочего места
	Предметы, которые сотрудники используют более одного раза в месяц	
Высокая	Предметы, используемые один раз в неделю.	Храните близко к рабочему месту или носите собой
	Предметы, используемые ежедневно.	
	Предметы используемые ежечасно	

Особым этапом внедрения в АО «Тольяттихлеб» системы 5S является осуществление стандартизации правил, для этого необходимо:

- фиксация в письменном виде правил: удаление ненужного, рационального размещения предметов, уборки, смазки, проверки складских помещений;
- максимальная визуализация представления правил (рисунки, схемы, пиктограммы, указатели, цветовое кодирование);
- стандартизация и унификация всех обозначений (размер, цвет, изображение



символов);

– рационализация носителей информации (материал, способ нанесения надписей, защитные покрытия), мест их размещения и крепления.

В рамках внедрения системы 5S необходимо установление дисциплины в организации работы производственных участков и на складе, для этого надо обеспечить:

– закрепление сфер ответственности каждого работника АО «Тольяттихлеб» за рабочим местом, выполнение основных обязанностей по их поддержанию в нормальном состоянии;

– выработку у персонала правильных привычек, закрепление навыков соблюдения правил;

– применение эффективных методов контроля.

Применение системы 5S позволит АО «Тольяттихлеб» создавать эффективные рабочие места, что даст экономию средств, улучшит качество организации работы производственных и складских помещений, повысит уровень производительности и как следствие, конкурентоспособность организации. В таблице 11 представлен пошаговый метод внедрения системы 5S в компании АО «Тольяттихлеб».

Таблица 11 – Шаги развертывания системы 5S в компании АО «Тольяттихлеб» для повышения производительности и сокращения издержек

№	Название шага	Цель	Содержание
1	Подготовка к внедрению системы	Активизация энтузиазма персонала в связи с развертыванием системы. Разъяснение необходимости развертывания системы. Осознание ущерба от отсутствия системы. Составление плана развертывания системы.	Составление (уточнение) планировок рабочих мест Распределение обязанностей. Перечень проблем, связанных с отсутствием системы. Фото- и видеосъемка реального положения в связи с предстоящим внедрением системы. План практических мероприятий по развертыванию системы.

Продолжение таблицы 11

2	Удаление ненужного и рациональное размещение предметов	<p>Удаление ненужного.</p> <p>Приведение в порядок рабочих мест в соответствии с принципом удаления ненужного.</p> <p>Создание условий для эффективного использования предметов.</p> <p>Способы размещения предметов, соответствующие требованиям безопасности, качества, производительности.</p> <p>Легкий доступ к вещам. Ликвидация поисков.</p>	<p>Удаление ненужного.</p> <p>Регистрация ненужного (списки, фотографии и т. п.)</p> <p>Определение, что должно размещаться и в каком количестве.</p> <p>Принятие решений относительно места и способов размещения.</p> <p>Снабжение указателями мест размещения и предметов.</p>
3	Простая проверка	Осознание значения и необходимости самостоятельной проверки работником исправности оборудования на своем рабочем месте. Самим следить за порядком на производстве	Осуществление визуального контроля за оборудованием и определение неполадок
4	Повседневная деятельность в рамках системы 5S – дисциплинированность и ответственность	Закрепление навыков самоконтроля. Осознание системы 5S как общепринятой повседневной деятельности.	<p>Ведение Контрольного журнала по соблюдению 3-х принципов системы 5S</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) удаление ненужного;</li> <li>2) рациональное размещение предметов;</li> <li>3) уборка, проверка, устранение неисправностей</li> </ol>

Высокая эффективность предлагаемых мероприятий проявится, в первую очередь, за счет радикального изменения отношения работников к своему делу.

Таким образом, система 5S позволит практически без капитальных затрат снизить производственные потери, повысить производительность труда сотрудников компании, сократить издержки. Также внедрение данной системы создаст необходимые стартовые условия для реализации сложных и дорогостоящих производственных и организационных инноваций, направленных на повышение качества работы сотрудников, что позитивно отразится на конкурентоспособности организации.

### 3.2 Расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Для того, чтобы реализовать принципы логистики необходимо определить затраты, которые для этого понадобятся. Наличие под рукой расходных материалов важно для поддержания системы 5S на высоком уровне. Наиболее распространенные расходные материалы, используемые на опрошенных предприятиях и их стоимость, представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Затрат на реализацию системы 5S

Номенклатура	Количество, шт.	Стоимость с НДС, руб. за шт.	Стоимость с НДС всего, руб.	Источник информации
Бумага для табличек	1	370	370	ООО «Канцелярский центр»
Разметочная лента	1	2 4600	2 400	ООО «Бэлт»
Контейнеры для инструментов	14	520	7280	ООО «Тара плюс»
Тумбы для инструментов	4	6820	27280	ООО «Феррум»
Металлические баки на колесиках	5	13800	69000	ООО «Квадрат»
				Итого, руб.: 106330

Затраты на данные мероприятия являются не существенными для данной организации.

Кроме того, для того чтобы перейти на систему 5 S необходимо обучить сотрудников в количестве 12 человек в Центре повышения квалификации «Деловое образование» г. Тольятти. Программа ДПО

рассчитана на 3 дня (24 академических часа). Стоимость обучения сотрудников составляет 119,5 тыс. руб.

Целью прохождения курса «5С — Система организации рабочих мест» является получить практических знаний и навыков по организации безопасных, эргономичных и эффективных рабочих мест, что позволит минимизировать затраты на производство из-за снижения потерь. Содержание программы повышения квалификации «5С — Система организации рабочих мест» представлена в таблице 13.

Таким образом, итоговые единовременные затраты от покупки расходных материалов и прохождения курса составят Зед=225830 руб.

Таблица 13 – Содержание программы повышения квалификации «5С — Система организации рабочих мест»

№ п/п	Тема изучения	Количество часов
1	Виды потерь на предприятии. Философия устранения потерь	5
2	5S и Визуализация	4
3	Обзор системы 5S	2
4	1S – Сортировка	2
5	2S – создание порядка	2
6	3S – содержание в чистоте	3
7	4S – Стандартизация	3
8	5S – Поддержание и совершенствование	3
Итого		24

Стоит отметить, что внедрение 5S, согласно экспертным оценкам, позволит снизить трудоемкость процессов производства примерно на 5%. С

учетом данного факта, произведем необходимые расчеты с целью определения эффективности реализации разработанных рекомендаций.

По формуле 6 определим прирост производительности труда задействованных в мероприятии работников:

$$\Delta\Pi_T = \frac{\Delta TE \times 100}{100 - \Delta TE}, \quad (6)$$

где  $\Delta TE$  – процент снижения трудоемкости

$$\Delta\Pi_T = \frac{5 \times 100}{100 - 5} = 5,3\%$$

По формуле 7 определим условное высвобождение численности работников в результате роста производительности труда:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{мер} \times \Delta\Pi_T}{100 + \Delta\Pi_T}, \quad (7)$$

где  $Ч_{мер}$  – численность работников, направленных на курсы повышения квалификации (задействованных в мероприятиях).

$$\mathcal{E}_ч = \frac{12 \times 5,3}{100 + 5,3} = 0,6 = 1 \text{ чел.}$$

По формуле 8 определим прирост производительности труда в целом по предприятию:

$$\Delta\Pi_{T_{общ}} = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{общ} - \mathcal{E}_ч} \times 100 \quad (8)$$

где  $Ч_{общ}$  – общая численность персонала предприятия

$$\Delta\Pi_{T_{общ}} = \frac{1}{560 - 1} \times 100 = 0,17\%$$

По формуле 9 определим экономию по основной заработной плате в связи с условным высвобождением численности работников:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = Z_{\text{г}} \times \mathcal{E}_{\text{ч}}, \quad (9)$$

где  $Z_{\text{г}}$  – среднегодовая заработная плата

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 322,53 \times 1 = 322,53 \text{ т. р.}$$

По формуле 10 определим экономию страховым взносам в фонды:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} \times \text{СВ}, \quad (10)$$

где СВ – страховые взносы в фонды (30%)

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 322,53 \times 0,3 = 96,76 \text{ т. р.}$$

По формуле 11 определим общую экономию от внедрения 5S:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} \quad (11)$$

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} = 322,53 + 96,76 = 419,29 \text{ т. р.}$$

Общая (суммарная) экономия от внедрения двух мероприятий определяется по формуле 12:

$$\mathcal{E}_{\text{с}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} + \mathcal{E}_{\text{п}} \quad (12)$$

$$\mathcal{E}_{\text{с}} = 419,29 + 246,4 = 665,69 \text{ т. р.}$$

По формуле 13 определим эффект от внедрения мероприятия

$$\mathcal{E}_{\text{г}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - Z_{\text{ед}}, \quad (13)$$

где Зед – единовременные затраты на реализацию мероприятия

$$\text{Э}_r = 665,69 - 225,83 = 439,86 \text{ руб.}$$

Таким образом, после внедрения системы 5S общая экономия составит 419,29 т.р., а экономический эффект будет равен 193,46 т.р. Кроме того, в результате внедрения мероприятий удастся сократить потери, что в свою очередь скажется на цене готового изделия. Внедрение системы «точно в срок» позволит повысить качество поставляемого сырья, снизить потери от простоев оборудования, а внедрение 5S позволит снизить среднюю цену готовой продукции за 1 кг, а также повысить производительность труда.

В таблице 14 представлена оценка конкурентоспособности хлебопекарных организаций после внедрения мероприятий.

Таблица 14 – Оценка конкурентоспособности хлебопекарных организаций после внедрения мероприятий

Показатель	Обозначение	ОАО «Жигулевский хлебозавод»	ОАО «Самарский хлебозавод №5»	ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат»	АО «Гольяттихлеб»
Доля рынка, %	M <sub>1</sub>	4	6	8	10
Ассортимент, шт.	M <sub>2</sub>	8	5	6	7
Средняя цена хлеба за 1 кг, руб.	M <sub>3</sub>	6	10	9	9

Продолжение таблицы 14

Наличие фирменных отделов	M <sub>4</sub>	10	10	10	10
Качество сырья	M <sub>5</sub>	8	8	10	10
Качество продукции	M <sub>6</sub>	7	10	10	10
Производительность труда	M <sub>74</sub>	6	7	10	9

АО «Тольяттихлеб» с учетом скорректированных баллов после внедрения и весового коэффициента по каждому критерию будет иметь следующий общий балл:

$$TM_2 = (0,1 \cdot 10 + 0,1 \cdot 7 + 0,2 \cdot 9 + 0,05 \cdot 10 + 0,15 \cdot 10 + 0,2 \cdot 10 + 0,2 \cdot 9) = 9,3 \text{ балла}$$

Таким образом, в результате предложенных мероприятий АО «Тольяттихлеб» повысит показатель конкурентоспособности на 0,9 балла. Кроме того, показатель будет выше на 0,1 балл, чем у главного конкурента ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат». Поэтому внедрение систем «точно в срок» и 5S, с помощью которых будут реализованы логистические принципы непрерывности, гибкости и минимизации общих затрат будут эффективны.



## Заключение

Конкурентоспособность играет решающую роль в деятельности современных организаций. Она характеризует их положение на рынке по отношению к другим организациям. Для того чтобы организации достойно конкурировали по экономическим, экологическим, производственным и другим показателям компаниям необходимо искать новые пути повышения качества производимых товаров, снижения их цены, повышения спроса и прибыли.

Конкуренция является движущей силой, объединяющей как запросы потребителей, так и способность организации обеспечить их качественными товарами по минимально возможной цене. Без своевременного планирования дальнейшего развития бизнеса добиться успеха на современном рынке просто невозможно.

Реализация принципов логистики позволит организациям повысить их конкурентоспособность.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены различные подходы к понятию конкурентоспособности, представлены наиболее часто используемые методы ее оценки. Для того чтобы выбрать подход к определению конкурентоспособности необходимо определить то направление, которое ближе всего организации и которое, по мнению ее руководителей, позволит достичь наибольшего успеха.

В работе определены наиболее важные принципы логистики и их роль в повышении конкурентоспособности. Внедрение логистических принципов позволит стать предприятию более конкурентоспособным за счет более высокой эффективности протекания потоковых процессов в логистической системе, минимизации затрат, обеспечения высокого качества производимой продукции и оказываемых услуг, снижения простоев в логистической системе.

Компания АО «Тольяттихлеб» – это организация, которая выпускает товары под маркой «Край Каравай». Она выпускает более 120 марок продукции. Главными приоритетами торговой марки «Край Каравай» являются современные технические решения, высокие стандарты производственной и пищевой безопасности, контроль качества выпускаемой продукции, а также регулярная работа над улучшением их вкусовых и полезных свойств.

Проведенный анализ конкурентоспособности АО «Тольяттихлеб» показал, что организация проигрывает своему основному конкуренту ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат» по таким показателям, как качество закупаемого сырья, средняя цена готовой продукции за 1 кг, руб. и производительность. В тоже время АО «Тольяттихлеб» по нескольким показателям находится на первом месте, что говорит о перспективности организации.

В бакалаврской работе, для повышения конкурентоспособности было предложено внедрить системы «точно в срок» и 5S, с помощью которых будут реализованы логистические принципы непрерывности, гибкости и минимизации общих затрат. Данные мероприятия будут эффективны.

Они позволят получить АО «Тольяттихлеб» экономический эффект в размере 439,86 т.р. за счет роста производительности. При этом единовременные затраты на мероприятия будут небольшие, в размере 225,83 р. Показатель конкурентоспособности предприятия увеличиться на 0,9 балла, что позволит опередить ближайшего конкурента ЗАО «Самарский булочно-кондитерский комбинат» на 0,1 балл.

## Список используемой литературы

1. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики : концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 104 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010478-2.
2. Быков В. А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В. А. Быков, Е. И. Комаров. - Изд. испр. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2018. - 242 с. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров). - ISBN 978-5-16-006051-1.
3. Гаджинский А. М. Логистика : учебник / А. М. Гаджинский. - 21-е изд. - Москва : Дашков и К, 2017. - 420 с. - ISBN 978-5-394-02059-9.
4. Гарнов А. П. Инструментарий логистики : монография / А.П. Гарнов, Н.С. Киреева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 142 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-106494-8.
5. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 235 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012614-2.
6. Коммерческая логистика : учеб. пособие / Н.А. Нагапетьянц, Н.Г. Каменева, В.А. Поляков [и др.] ; под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 253 с. - ISBN 978-5-16-100046-5.
7. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с. ISBN 978-5-7996-1098-2
8. Левкин Г. Г. Управление логистикой в организации: учеб. пособие / Г. Г. Левкин. - 3-е изд. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 130 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-4487-0099-6.
9. Липсиц И. В. Экономика : учебник / И. В. Липсиц. - 8-е изд., стер. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2018. - 607 с. - (Высшее экономическое образование). - ISBN 978-5-16-103858-1.

10. Логистика [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Аникин [и др.] ; под ред. Б. А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 320 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009814-2.

11. Логистика и управление розничными продажами : ведущие эксперты о современной практике и тенденциях : [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума [и др.] ; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс ; пер. с англ. С. А. Воронкова. - 3-е изд., стер. - Новосибирск : Сибир. унив. изд-во, 2017. - 262 с. - (Серьезный бизнес). - ISBN 978-5-379-02020-0.

12. Мишина Л. А. Логистика : учеб. пособие / Л. А. Мишина. - 2-е издание (электронное). - Саратов : Научная книга, 2019. - 159 с. - ISBN 978-5-9758-1801-0.

13. Олейник Т. Л. Логистический менеджмент : учеб. пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык ; Междунар. академия оценки и консалтинга. - 3-е электрон. изд., (стер.). - Москва : МАОК, 2019 ; Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-4486-0648-9.

14. Пармененков К. Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России : монография / К. Н. Пармененков. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 80 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-003694-6.

15. Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.

16. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева ; (под общ. ред. Б. А. Райзберга). - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 511, [1] с. - (Библиотека словарей "ИНФРА-М"). - ISBN 978-5-16-009966-8 : 1836-75.

17. Станковская И. К. Экономическая теория: учебник для подготовки бакалавров / И. К. Станковская, И. А. Стрелец. - Ростов-на-Дону : Феникс,

2017. - 428 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 423-424. - ISBN 978-5-222-28633-3 : 936-00.

18. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, Стрикленд А. Дж. ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА [и др.], 2017. - 576 с. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html> (дата обращения: 09.02.2020)

19. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. для студентов вузов, обуч. по экон. и техн. специальностям / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд. ; Гриф МО. - Санкт-Петербург : Питер, 2017. - 442 с. : ил. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 440-442. - ISBN 978-5-496-00629-3 : 1107-60.

20. Шадченко Н. Ю. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие для преподавателей и студентов направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. - 2-е изд. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. - 48 с. - ISBN 978-5-4486-0001-2.

21. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): теория и методология : учеб. пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5.

22. Экономика и управление на предприятии : учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина ; под редакцией А. П. Агарков. — Москва : Дашков и К, 2017. — 400 с. — ISBN 978-5-394-02159-6.

23. Яковенко Е. Г. Экономика труда : учеб. пособие / Е. Г. Яковенко, Н. Е. Христолюбова, В. Д. Мостова. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с. - ISBN 5-238-00644-6.

24. Carlos F. Daganzo. Logistics Systems Analysis [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bookre.org/reader?file=550663>

25. How Do Technological Skills Improve Reverse Logistics? The Moderating Role of Top Management Support in Information Technology Use and Innovativeness [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/001e8fd82da5494bb72e866d78ee27ce>

26. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. Porter. - Collier Macmillan, London; 2ndedn, Free Press, New York and London, 2015. – 356 p

27. Stock R., Lambert M. Douglas. Strategic Logistics Management. - McGraw-Hill. - Irwin, 2015. – 412

28. Troy T. Kirby, The Duke of Wellington and the Supply System During the Peninsula War, CreateSpace Independent Publishing Platform. – 2014. - №4. – С.22-28.

## Приложение А

### Влияние логистики на финансовые показатели организаций

