

А.С. Троянов

ПРОБЛЕМА ПОИСКА ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Александр Сергеевич Троянов – аспирант, кафедра экономики и управления социально-экономическими системами, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, г. Санкт-Петербург; e-mail: 77ast@mail.ru.

Аннотация. В настоящее время во многих отраслях экономики Российской Федерации главной составляющей для успешного функционирования предприятия является современная логистика. В условиях возросшей конкуренции, активного развития новых технологий, меняющихся рыночных требований в области логистики современного предприятия возникают новые проблемы. В целях совершенствования управления логистической деятельностью организации необходимо провести исследование принципов управления операционной логистической деятельностью, выявить проблемы поиска эффективных методов операционной деятельности.

В процессе исследования применены следующие методы и технологии научного познания: анализ, синтез, дедукция, абстрагирование, обобщение, наблюдение, классификация.

Ключевые слова: операционная деятельность; логистическая деятельность; искусственный интеллект; эффективное управление; мониторинг.

A.S. Troyanov

PROBLEM OF FINDING EFFECTIVE METHODS OF MANAGING OPERATIONAL LOGISTICS ACTIVITIES OF MODERN ENTERPRISE

Alexander Troyanov – postgraduate student, the Department of Economics and Management of Socio-Economic Systems, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg; e-mail: 77ast@mail.ru.

Annotation. Currently, modern logistics is the key component of business success in many sectors of the economy of the Russian Federation. Under growing competition, active development of new technologies, changing market requirements, new logistics-related problems arise at a modern enterprise. In order to improve the management of the logistics activities it is necessary to study the principles of managing operational logistics activities and to identify the problems of searching effective methods of operational activities.

The research relies on such methods and techniques as analysis, synthesis, deduction, abstraction, generalization, observation and classification.

Keywords: operational activities; logistics activities; artificial intelligence; effective management; monitoring.

На современном производственном предприятии операционная логистика является ключевой составляющей успешного функционирования бизнеса, поэтому в условиях экономической нестабильности и меняющейся внешней среды, когда эко-

номика Российской Федерации пытается восстановиться после пандемии коронавируса и разрушения цепочек поставок на международном рынке из-за введения санкций недружественными странами, необходимо и крайне важно применить грамотное квалифицированное управление логистической деятельностью организации [8].

Постоянный мониторинг ответственным персоналом предприятия сложившейся ситуации в экономике Российской Федерации позволит эффективно управлять потоком товаров. В закупочной (снабженческой) логистике это является первостепенной задачей, т.к. своевременная поставка сырья и материалов позволит производственному предприятию не снижать максимально возможный выпуск продукции. Для того чтобы избежать ситуации, когда из-за неправильного расчёта поставки сырья и материалов производство может остановиться, необходима разработка стратегии принятия решений для непрерывного производства, а также полное взаимодействие всех подразделений производственного предприятия. В этой связи необходимо исследовать принципы управления операционной логистической деятельностью.

Операционная логистическая деятельность современного предприятия включает в себя широкий спектр задач:

- финансовое управление предприятием или финансовая логистика, кадровая логистика, маркетинговая логистика, информационная логистика;
- управление закупочной логистикой: планирование и закупка сырья и материалов производственного назначения, утилизация отходов;
- управление логистикой производства: планирование и организация материального потока, распределение готовой продукции, контроль действий участников производственного процесса;
- управление логистикой сбыта: операционная деятельность продвижения готовой продукции организации до конечных потребителей;
- управление логистикой складирования: организация эффективной системой

складирования;

- управление возвратной логистикой: организация движения готовой продукции от конечного потребителя к производителю с целью утилизации или уценки товара¹ [3].

Эффективное управление операционной деятельностью в организации является важным фактором для достижения целей компании, поэтому обеспечение эффективного и бесперебойного движения сырья и товаров, сокращение времени доставки, повышение максимальной производительности, сведение к минимальным всех издержек производства, усовершенствование качества продукции приведут к удовлетворенности клиентов и, следовательно, к увеличению прибыли организации.

В настоящее время проведены исследования разных авторов, которые классифицировали основные принципы управления операционной логистической деятельности, способствующие обеспечению эффективности и успешности логистической деятельности производственного предприятия² [3]. Рассмотрим эти принципы подробнее:

- Принцип эффективности – основной целью является достижение максимальных результатов в операционной логистике с учётом оптимального использования ресурсов. Улучшение производительности, оптимизация закупочной логистики, постоянный контроль производственных процессов, применение инновационных технологий и методов являются необходимыми условиями для выполнения этого принципа.
- Принцип целостности и комплексности – организация согласованной и взаимосвязанной работы операционной деятельности, учитывая логистическую систему как единое целое.
- Принцип научности – основывается на применении методов научной логистики: теории оптимального планирования и

¹ Операционная деятельность в логистике: ключевые понятия и принципы URL: <https://nauchniestati.ru/spravka/operacionnaya-deyatelnost-v-logistike/> (дата обращения: 02.03.2024).

² Там же.

прогнозирования, построения и функционирования систем, анализа данных, моделирования логистических процессов.

- Принцип непрерывности и надёжности – организация и управление процессами с целью минимизации рисков задержек и простоев, обеспечение надёжности и стабильности следующих логистических процессов: оптимизация складских запасов сырья, материалов и готовой продукции, контроль качества производственного процесса, обеспечение надёжности поставок, транспортных и складских операций.

- Принцип тотальных затрат – управленческий учёт финансовых затрат на сырьё и материалы, транспортные услуги, складирование, информационные технологии (программное обеспечение) и т.д.

- Принцип глобальной оптимизации – управление логистической системой в целях оптимизации процессов для достижения максимальной эффективности, принятие необходимых управленческих решений для обеспечения минимальных затрат ресурсов и получения оптимального результата для всей системы в целом.

- Принцип логистического взаимодействия и конкретности – координация всех подразделений производственного предприятия, а также чёткая и конкретная постановка цели всем участникам логистической системы, которым необходимо при принятии управленческих решений использовать методы научной логистики, такие как: прогнозирование, анализ данных, моделирование для получения необходимого результата с наименьшими затратами.

- Принцип компромиссных решений в операционной логистической деятельности предприятия. Для достижения общих целей предприятия, а именно получения продукции с наименьшими затратами и достижения высокой рентабельности, производится поиск компромиссных решений в случаях конфликта между параметрами (качество, стоимость, скорость выполнения конкретной задачи, надёжность) операционной логистической работы.

- Развитие логистического сервиса – принцип предусматривает совершенство

вание уровня обслуживания клиентов с помощью улучшения качества готовой продукции, сокращения времени доставки до конечного потребителя, принятии быстрого и правильного решения в случаях изменения покупательского спроса.

- Принцип разработки необходимого комплекса подсистем (кадровая, правовая, экономическая, техническая, организационная, экологическая) в операционной логистической деятельности предполагает взаимосвязь и взаимодействие с целью получения эффективной логистической работы.

- Принцип технологических решений – организационные меры, операции и приёмы, оказывающие влияние на общественную ответственность и окружающую среду.

- Принцип гуманизации условий труда, учёта требований безопасности и здоровья на производстве, а также контроль потребностей и интересов заинтересованных сторон логистической системы: работники, поставщики, покупатели, общество.

- Принцип предупредительности подразумевает предотвращение, точнее сказать, стремление предотвратить возможные опасности, риски и проблемы на всех этапах операционной логистической деятельности, принятие управленческих решений после анализа потенциальных угроз компании. Принцип также предполагает обновление технологий и процессов на производстве.

- Принцип дополнительности – предполагает обеспечение целостности логистической системы предприятия, когда оценочный показатель действует правильно, но видно, что этого недостаточно, и необходимо дополнить его действие другими критериями операционной деятельности.

- Принцип гибкости и адаптивности – распознавание и быстрое реагирование на возмущение внешней экономической среды, изменения требований рынка с целью предупреждения отклонений в операционной деятельности. Это позволит эффективно адаптироваться к актуальным условиям, поддержит правильное функционирование производства.

● Принцип совместного управления – это частичный переход от консервативной вертикальной модели управления к горизонтальной, учитывая преимущества и недостатки каждой модели. Несомненно, что в вертикальной модели управления есть два главных преимущества – это чёткий контроль и эффективное управление, прозрачная структура подчинения в компании. Преимущество же в горизонтальном управлении, где меньше уровней менеджмента и более простая коммуникация между сотрудниками, – это автономность сотрудников, что повышает их мотивацию, вовлекает в достижение целей производственного предприятия. Недостатками в вертикальной модели управления является бюрократия в принятии решений и распределении ответственности, а также отсутствие коллективной ответственности. При горизонтальной модели управления недостатком является недопонимание ролей и ответственности внутри организации. Поэтому на производственном предприятии, где очень важна гибкость и быстрое внедрение инноваций, будет уместна горизонтальная модель управления как преимущественная [6].

● Принцип информационной поддержки цифровизации в логистике – подразумевает доступ компании к достоверной информации, использование аналитических инструментов для планирования и прогнозирования технологических процессов с целью оптимизации бизнес-процессов, а также применение цифровизации в логистике:

А. Использование систем управления складом (WMS) – автоматизация и оптимизация процессов управления складом, отслеживание запасов, совершенствование маршрутов перемещения товаров, управление распределением их по складу.

В. Применение систем отслеживания грузов (GPS), позволяющее производственному предприятию контролировать и отслеживать местоположение грузов с необходимым сырьём и материалами для производства, что позволит оперативно реагировать и вносить коррекцию в технологический процесс в случае изменения и возможных задержек. Это производится

с помощью информационной цифровой платформы логистической компании.

С. Внедрение электронных систем управления транспортом в логистической компании (TMS). Одной из главных задач предприятия является быстрая и качественная доставка готовой продукции конечному потребителю. С помощью электронной автоматизированной системы на платформе перевозчика можно автоматизировать все процессы, начиная от заказа транспорта и произведения оплаты по факту выполнения заявки. В качестве примера можно привести собственную разработку компании «Деловые Линии», которая позволяет интегрировать её в программу 1С «Предприятие» производственной компании. Возможности этой разработки позволяют произвести автоматическое заполнение заявки на перевозку, работать со всеми перевозками, подбирать услуги и терминалы, заказывать дополнительные услуги, получать бухгалтерские документы, отслеживать статусы заказов и местоположение груза³.

Д. Применение роботизированных систем в складской логистике позволяет выполнять операции с высокой точностью и скоростью. Внедрение такой системы позволило американской компании «Amazon» снизить риск ошибок, существенно сократить время обработки заказов, а работа в непрерывном режиме роботизированных систем снизила затраты на трудовые ресурсы и повысила производительность склада.

Е. Внедрение систем управления цепями поставок, SCM (англ. Supply Chain Management) позволит производственному предприятию координировать и оптимизировать процесс движения сырья и материалов от поставщиков, а также движение готовой продукции до конечного потребителя, производить информационный обмен между участниками цепи поставок. Цель внедрения SCM – снижение затрат на складирование и транспорти-

³ Расширение для 1С – собственное решение для управления перевозками. URL: <https://dev.dellin.ru/1c/?ysclid=lrwh2q63e583099598/> (дата обращения: 04.03.2024).

ровку, сокращение времени доставки⁴ [3].

Таким образом, для оптимизации и эффективной операционной логистической деятельности предприятия необходимо использование рассмотренных принципов управления, но, как показывает практика, предприятие сталкивается с определёнными трудностями, чтобы применить их в действительности. Рассмотрим проблемы поиска эффективных методов управления операционной логистической деятельностью [1; 2].

Как было исследовано выше, управление операционной логистической деятельностью современного предприятия – это взаимосвязанные процессы управления финансовой деятельностью (финансовой логистики), маркетинговой логистики, закупочной логистики, логистикой производства и складирования, логистикой сбыта. Как бы ни было доведено до идеала управление предприятием, всегда будут присутствовать проблемы поиска эффективных методов управления, которые очень важны для достижения основной цели компании, а именно роста прибыли, зависящей от удовлетворённости клиентов и совершенствования качества продукции. Качественное и рациональное управление операционной деятельностью повысит эффективность производства и реализацию продукта компании. Оптимизировав операционную деятельность, компания сократит свои издержки, повысит свою производительность – это приведёт к дальнейшему расширению бизнеса.

Проблема поиска эффективных методов управления операционной логистической деятельностью связана непосредственно с личностью не только руководителя всей компании, но и всех руководителей подразделений. Метод управления каждого из них влияет на весь процесс достижения поставленных целей компании. Ошибки в этих методах управления и приводят, соответственно, к проблемам в операционной логистической деятельно-

сти, остановимся подробно на них. Итак, ключевые ошибки управления, с которыми сталкиваются руководители, следующие [1; 2]:

- Неполноценный контроль производственных процессов, приводящий к снижению качества готовой продукции. Последствия этого очевидны – это приведёт к увеличению затрат на сырьё и материалы, а также может привести к повреждению высокотехнологического оборудования, и, в итоге, произойдут задержки поставок ключевым клиентам. Для того чтобы избежать этого, необходим постоянный контроль качества работы сотрудников, внедрение руководителем понятных и чётких критериев контроля качества с помощью инструментов управления, таких как: ежедневные координации, еженедельные и ежемесячные планирования, составление производственной статистики, а также метрики продукции. Имея такие наглядные графики, руководитель вовремя сможет заметить работника, который не справляется со своими задачами, внести коррективы в производственный процесс, чтобы избежать выявленных ошибок в дальнейшем.

- Недоработка автоматизации всех рабочих процессов, приводящая к увеличению времени операционной деятельности, – увеличит материальные затраты, а также приведёт к низкой эффективности. В настоящее время очень быстро развиваются технологии, поэтому внедрение современных систем автоматизации бизнес-процессов в производстве и управлении позволит компании быть конкурентоспособной на современном рынке. Одной из таких технологий являются нейросетевые модели, или искусственный интеллект. Нейросеть – математическая модель, состоящая из сети искусственных нейронов, объединённые в слои и соединённые сигналами (место контакта между двумя нейронами). Как человеческий мозг, нейросеть способна обнаружить сложные закономерности и выработать оптимальное решение, например, в оптимизации планирования на производстве, в закупочной логистике, в управлении складскими операциями, в прогнозировании спроса на

⁴ Операционная деятельность в логистике: ключевые понятия и принципы URL: <https://nauchniestati.ru/spravka/operacionnaya-deyatelnost-v-logistike/> (дата обращения: 02.03.2024).

товары, в оптимизации планирования производства готовой продукции ключевым клиентам, учитывая заявленный объём продукции и фактор нестабильной поставки сырья и материалов в настоящее время. Большое преимущество искусственного интеллекта перед человеческим мозгом – это способность обрабатывать большие объёмы данных, выделять сложные закономерности, что позволяет улучшить качество прогнозирования и принимать более точные решения. Нейросети способны адаптироваться к изменениям внешней среды, обучаться на новых данных. Это позволит снизить риски и повысить гибкость в управлении операционной логистической деятельности предприятия. Конечно же, есть и свои минусы – это сложность обучения и интерпретации нейросетевых моделей, работающих на основе внутренних закономерностей, которые не всегда могут быть объяснены.

- Недостаточная эффективность в управлении логистикой предприятия проявляется в задержках поставок готовой продукции, неверной организации складских процессов, неправильной маршрутизации и доставки готовой продукции. Неточность в управлении прогнозированием потребностей в продукции приведёт компанию к повышенным расходам на логистику. Эти факторы могут оставить клиентов недовольными, что приведёт к снижению объёмов продаж. Логистика является неотъемлемой частью успешной операционной деятельности компании, она играет важную роль в обеспечении потребностей клиентов, поэтому компании необходимо в первую очередь разработать и наладить между подразделениями чёткое взаимодействие, используя подробные должностные инструкции как для сотрудника предприятия, так и для отделов и подразделений. Очень важным моментом является то, чтобы каждый сотрудник понимал свою зону ответственности, обязанности. Непонимание этого фактора, как правило, приводит к тому, что сотрудник может перекладывать исполнение своей непосредственной задачи на коллег, в обязанности которых это не входит. Также необходимо автоматизировать рабочие процессы, ис-

пользуя современные технологии и инструменты для автоматизации, – это повысит эффективность логистики в операционной деятельности, снизит материальные затраты, повысит рентабельность компании, улучшит качество обслуживания действующих клиентов, а также повысит доверие в глазах потенциальных клиентов, которые, возможно, сомневаются в дальнейшем сотрудничестве.

- Неэффективная организация управления качеством продукции может привести к оттоку действующих клиентов, т.к. недостаточный контроль в технологических процессах приводит к дефектам и браку готовой продукции, что приведёт к возвратам от конечного потребителя, выплатам неустоек, штрафов согласно действующим договорным обязательствам между контрагентами. Также это будут и издержки по повторному производству продукции, значительно снижающие прибыль. Систематические ошибки в управлении качеством продукции приведут к ухудшению репутации компании. Для исключения этих ошибок компании необходимо внедрить систему менеджмента качества ISO 9001 (международный стандарт), которая поможет контролировать качество на каждом этапе, начиная от закупки сырья и материалов и заканчивая производством готовой продукции. В настоящее время компании, имеющей международный сертификат системы менеджмента качества ISO 9001, гораздо проще выйти со своим товаром на рынок, т.к. для покупателя это является гарантией проверки организации на прочность в непростых рыночных условиях, а для инвесторов, например, этот сертификат подтверждает обеспечение стабильных поставок конечному потребителю. Также необходимо отметить, что для получения такого сертификата компании нужно разработать, утвердить и ввести в работу требуемые стандартом ISO 9001 документы, постоянно поддерживать систему менеджмента качества в рабочем состоянии. Большим плюсом при прохождении сертификации является тот факт, что можно выявить текущие проблемы предприятия, а также обнаружить и понять слабые ме-

ста технологических процессов [4].

- Слабая мотивация наёмного персонала, приводящая к тому, что сотрудники, неудовлетворенные размером своей заработной платы, менее заинтересованы в достижении общих целей компании. Такая ошибка в управлении операционной деятельности дорого обходится компании, т.к. из-за сотрудников, работающих непродуктивно, увеличивается количество производственных ошибок, снижается качество работы и, следовательно, увеличивается риск производства бракованной продукции. Недостаточная мотивация в современных условиях, когда наблюдается острая нехватка рабочего персонала, может не только привести к текучести кадров, но и к гораздо худшим последствиям – банкротству и закрытию предприятия. Для решения этой проблемы необходима не только денежная мотивация, нужен индивидуальный подход к каждому сотруднику, следует ценить его достижения, предоставить возможность развиваться в своём направлении, показать ему ближайшие перспективы роста.

- Недостаточный контроль дисциплины в компании, который приводит к тому, что сотрудники не следуют никаким правилам. Для обеспечения трудовой дисциплины используется метод поощрения (премирование, награждение подарком или грамотой, представление к званию, объявление благодарности) и метод взыскания (замечание, выговор, увольнение). Для сотрудника компании крайне важно, когда он видит перспективы своего карьерного роста, имеет возможность развиваться в своём направлении, а также, самое главное, понимает, что трудовые достижения его будут оценены [1; 2; 7].

Учитывая основные принципы управления операционной логистической деятельности и ключевые ошибки управления, рассмотренные выше, с которыми сталкиваются руководители компаний, необходимо понять, какие меры следует принять для предотвращения проблем в операционной логистической деятельности. Комплекс мер, предлагаемых для решения этих проблем, состоит из следующих элементов:

- Обучение персонала для качественного выполнения поставленных задач способствует принятию грамотных и обоснованных решений. Обучение и развитие постоянного и вновь набранного персонала производится как на базе производственного предприятия, так и силами сторонних учебных лицензированных организаций.

- Мониторинг всех текущих рабочих процессов, выявление областей на предприятии, где обнаружены скрытые проблемы, приводящие к ошибкам в управлении операционной логистической деятельности компании.

- Внедрение в систему автоматизации бизнес-процессов компании искусственного интеллекта (нейросети), совершенствование технологических процессов, разработка инновационных методов, позволяющих повысить качество готовой продукции, – это укрепит доверие к компании со стороны клиентов, увеличит сбыт продукции, и, соответственно, обеспечит компании на рынке конкурентное преимущество.

- Мотивация персонала – очень важный ключевой фактор, т.к. мотивированный (заинтересованный) персонал более эффективен и продуктивен, что позволит повысить производительность труда и, следовательно, достигнуть высоких показателей в операционной деятельности компании.

- Использование аутсорсинга (англ. *outsourcing*: использование внешнего источника и/или ресурса) в целях сокращения расходов, когда компания передаёт бизнес-процессы третьей стороне: IT-аутсорсинг, производственный, логистический, маркетинговый, HR-аутсорсинг, бизнес-процесс-аутсорсинг [5].

- Мониторинг рынка транспортных логистических услуг и быстрое принятие решений в турбулентной среде позволит предприятию сократить расходы по доставке необходимого сырья и комплектующих, это даст больше шансов, чтобы добиться поставленных целей, а именно сделать предприятие конкурентоспособным в условиях современного рынка.

- Обязательный ежемесячный, еже-

квартальный и ежегодный экономический анализ финансовой службой всех бизнес-процессов предприятия для выявления чрезмерных расходов компании. Для получения информации о расходах каждого подразделения следует произвести разработку форм отчётов, создать необходимые регламенты для всех подразделений компании, обозначить сроки предоставления необходимых отчётов в финансово-экономический отдел компании. При заложенном бюджете предприятия и выявленном фактическом отклонении от него необходимо получить пояснительную информацию от руководителя подразделения в целях анализа сложившейся ситуации, выяснить её характер – временный он или постоянный, и принять необходимые меры, составить и утвердить план по сокращению чрезмерных расходов. Немаловажным фактором в решении этого вопроса является подготовленность руководителя правильно составлять пояснительную записку для финансово-экономической службы, а также, в случае необходимости, безупречно отвечать на вопросы сотрудника этой службы⁵.

Выводы. Для поддержания конкурентоспособности современного предприятия в условиях экономической нестабильности необходимо понять, какие существуют проблемы в поиске эффективных методов управления операционной логистической деятельности. Рассмотренные принципы и выявленные ключевые ошибки в управлении позволили нам составить комплекс мер, необходимых для выявления скрытых ошибок в бизнес-процессах предприятия, приводящих к чрезмерным и необоснованным затратам компании. Обучение персонала, мониторинг всех текущих рабочих процессов, внедрение в систему автоматизации бизнес-процессов компании искусственного интеллекта (нейросети), мотивация персонала, использование аутсорсинга, мониторинг рынка транспортных логистических услуг, финансово-

экономический анализ – это важные аспекты для решения исследуемой проблемы. Эффективное управление всеми технологическими процессами подразумевает под собой не только составление и утверждение необходимых регламентов, но и обязательное осведомление каждого сотрудника предприятия соответствующей информацией таким образом, чтобы это было доступно, наглядно и понятно. Недостаточно только взять необходимую подпись сотрудника под конкретным внутренним документом компании – это является большой ошибкой. Не каждый сотрудник имеет способность задать вопросы в силу того, что он, возможно, со своей стороны будет выглядеть некомпетентным. Поэтому самой сложной задачей руководителя отдела компании является следующее: выявить, уяснить, какую конкретно информацию сотрудник не понимает, чтобы он смог выполнить качественно свои непосредственные обязанности на вверенном ему участке. Технологический процесс на производственном предприятии – это цепочка, звенья которой взаимосвязаны между собой. Нарушение работы хотя бы одного звена может привести, как минимум, к выбраковке готовой продукции, а не принятые соответствующие меры к этому событию могут привести в дальнейшем, например, к разрыву контракта с контрагентом компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бояркин А.* Операционное управление: задачи, правила, инструменты. URL: <https://sales-generator.ru/blog/operatsionnoe-upravlenie/?ysclid=ls65r6qjmt252238090#11/> (дата обращения: 05.03.2024).

2. *Высоцкий А.* 5 наиболее распространённых проблем в операционной деятельности компании и как их решить. URL: <https://bbooster.online/stati/5-naibolee-rasprostranyonnyh-problem-v-operatsionnoj-deyatelnosti-kompanii-i-kak-ih-reshit.html/> (дата обращения: 06.03.2024).

3. *Мелехин В.Д.* Принципы управления операционной логистической деятельностью организаций в условиях меняющейся внешней среды // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2.

⁵ Как найти и обезвредить чрезмерные расходы компании? URL: <https://www.glavbukh.ru/art/82743-qqqm9y16-kak-nayti-i-obezvredit-chrezmernye-rashody-kompanii/> (дата обращения: 12.03.2024).

№ 11(140). С. 41–47.

4. *Николина Ю.* Система менеджмента качества (СМК) на предприятии. URL: <https://upr.ru/article/sistema-menedzhmenta-kachestva-smk-na-predpriyatii/?ysclid=ls6irxt2v5823498936/> (дата обращения: 06.03.2024).

5. *Руднева Е.* Что такое аутсорсинг? URL: <https://www.banki.ru/wikibank/autsorsing/> (дата обращения: 12.03.2024).

6. *Тихомиров И.* Вертикали и горизонталы в бизнесе. Как устроены эти модели управления и для кого они актуальны. URL: [https://rb.ru/opinion/vertikali-i-](https://rb.ru/opinion/vertikali-i-gorizontali/?ysclid=lrwdvqch6w212407351/)

[gorizontali/?ysclid=lrwdvqch6w212407351/](https://rb.ru/opinion/vertikali-i-gorizontali/?ysclid=lrwdvqch6w212407351/) (дата обращения: 02.03.2024).

7. *Тромбач Б.* Какие существуют методы обеспечения дисциплины труда? URL: https://xn--h1apee0d.xn--p1ai/pravila_vnutrennego_trudovogo_rasporyadka/kakie_suwestvuyut_metody_obespecheniya_discipliny_truda/?ysclid=ls6m42136t646779046/ (дата обращения: 12.03.2024).

8. *Харламов А.В.* Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов в условиях нестабильности // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2022. № 1. С. 16–33.