

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)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии (на примере ООО «МКТ»)

Студент

А. А. Миранович

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О. М. Сярова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: А. А. Миранович

Тема работы: Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии (на примере ООО «МКТ»)

Научный руководитель: к.э.н. доцент О. М. Сярдова

Цель бакалаврской работы – разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии ООО «МКТ».

Объектом бакалаврской работы является логистическая система ООО «МКТ». В качестве предмета выступает подсистема снабжения предприятия.

Границами исследования являются 2018-2019 гг.

Актуальность выбранной темы исследования определяется тем, что организация снабжения, рыночное управление материальными и товарными потоками в настоящее время является одним из наиболее важных этапов в деятельности коммерческого предприятия. От управления закупками, грамотного разрешения проблем, связанных с ним, зависит удовлетворение потребностей потребителей и соответственно главная цель любой организации - прибыль, рыночная доля, конкурентоспособность. Таким образом, управление снабжением предприятия в условиях современной экономики делает постановку проблемы актуальной и вызывает необходимость поиска путей совершенствования сложившейся системы управления.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 36 источника и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе 18 таблиц и 15 рисунков.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления снабжением на предприятии	7
1.1 Понятие, сущность и функции снабжения на предприятии.....	7
1.2 Подходы к организации и управлению снабжением на предприятии	14
2 Анализ управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»	25
2.2 Оценка организации и управления снабжением на предприятии	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»	50
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии	50
3.2 Оценка эффективности мероприятий	62
Заключение	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	68

Введение

Современные логистические концепции успешно применяются ведущими компаниями всего мира в стратегическом и оперативном управлении основными сферами бизнеса. Внедрение современного логистического управления в практику бизнеса позволяет повысить организационно-экономическую устойчивость компании на рынке. Использование концепции логистики является одним из основных резервов для снижения уровня общих затрат ресурсов компании.

Логистическая деятельность коммерческого предприятия на сегодняшний день — это одна из важнейших и уникальных сфер человеческой деятельности. Логистика простирается от возникновения потребности в товаре до ее удовлетворения, ведь удовлетворение потребностей — это основная цель логистики, достигающаяся за счет предоставления необходимого количества товаров, необходимого качества, в нужное место и время. Она включает в себя такие виды деятельности как управление информационным, материальным и финансовым потоками, управление складским, транспортным хозяйством, грузопереработку и упаковку товаров.

В современных рыночных условиях существует множество проблем, связанных со снабжением. Обеспечение предприятия товарами, своевременная их закупка в необходимом количестве, качестве и ассортименте влияет на деятельность предприятия и конечный результат - удовлетворение потребностей потребителей. От того, на сколько точно будут удовлетворены эти потребности зависит прибыль - главная цель любой торговой компании.

На этапе поступления продукции в логистическую систему предприятия управление материальными потоками имеет определенную специфику, чем объясняется его выделение в отдельную структуру. В организационных структурах различных организаций она может называться закупочной логистикой, логистикой снабжения или материально-техническим обеспечением.

На предприятии правильно выстроенная стратегия снабжения является залогом эффективного функционирования. Актуальность исследования закупочной деятельности системе логистики в условиях современной экономики подтверждается тем, что рационально организованные закупки позволяют сформировать конкурентоспособный ассортимент товаров оптовых торговых предприятий для удовлетворения запросов покупателей. От организации работы подсистемы закупок в логистической системе предприятия зависят перспективы развития торговой деятельности компании.

Актуальность выбранной темы исследования определяется тем, что организация снабжения, рыночное управление материальными и товарными потоками в настоящее время является одним из наиболее важных этапов в деятельности коммерческого предприятия. От управления закупками, грамотного разрешения проблем, связанных с ним, зависит удовлетворение потребностей потребителей и соответственно главная цель любой организации - прибыль, рыночная доля, конкурентоспособность. Таким образом, управление снабжением предприятия в условиях современной экономики делает постановку проблемы актуальной и вызывает необходимость поиска путей совершенствования сложившейся системы управления.

Объектом бакалаврской работы является логистическая система ООО «МКТ». В качестве предмета выступает подсистема снабжения предприятия.

Цель бакалаврской работы – разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии ООО «МКТ».

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- изучить понятие, сущность и свойства снабжения;
- рассмотреть закупки как элемент логистической системы;
- выявить способы управления подсистемой снабжения на предприятии;
- дать общую характеристику ООО «МКТ»;
- проанализировать и оценить работу подсистемы закупок в ООО «МКТ»;

– разработать комплекс мероприятий по совершенствованию управления снабжением в ООО «МКТ»;

– рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Информационная база бакалаврской работы включает следующие ресурсы: учебно-методическая литература; периодические издания; информационные логистические порталы; документация ООО «МКТ».

Основой бакалаврской работы послужили научные и учебные издания отечественных и зарубежных авторов в области экономики предприятия и логистики: Б.А. Аникина, А.П. Аксенова, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Ивановой, Е.Ю. Алексейчевой, М.Д. Магомедова, И.Б. Костина, В.В. Волгина, А.М. Гаджинского, Б.И. Герасимова, В.В. Жарикова, В.Д. Жарикова, А.М. Голубчик, а также Гражданский кодекс Российской Федерации, интернет-источники, и аналитические данные компании ООО «МКТ».

Теоретическая и практическая значимость работы: результаты данной бакалаврской работы могут быть использованы в деятельности многих торговых компаниях, как малого, так и крупного бизнеса. Результаты исследования и разработанные мероприятия внедрены в практическую деятельность компании ООО «МКТ».

Структура бакалаврской работы включает теоретическую часть, анализ деятельности и закупочной логистики интернет-магазина телекоммуникационного оборудования ООО «МКТ», рекомендательный раздел, содержащий описание мероприятий по оптимизации работы подсистемы снабжения в ООО «МКТ».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1 Теоретические основы управления снабжением на предприятии

1.1 Понятие, сущность и функции снабжения на предприятии

Предприятие – это система, состоящая из сложной структуры, выполняющая обширный функционал. Одну из основных ролей на предприятии играет закупочная деятельность – гибкая, постоянно изменяющаяся система.

В последнее время российские ученые и специалисты по логистике определяют эту сферу деятельности как «закупочную логистику». Деятельность, в результате которой предприятие приобретает необходимые товары и услуги, будем называть управлением закупками [7]. Ни одно предприятие, будь то производственное, торговое или относящееся к сфере услуг, не является самодостаточным. Все организации в разной степени зависят от сырья, материалов и услуг, которыми их обеспечивают другие организации (например, помещение, тепло, свет, средства связи, офисное оборудование и т.д.).

Осуществление закупок и снабжения - одна из основных функций в каждой организации. Термины «закупка» и «снабжение» почти взаимозаменяемы.

Закупочная деятельность является одной из основных функций материально-технического снабжения. Она заключается в обеспечении предприятий материальными ресурсами, размещении этих ресурсов на складах, их хранении для последующей продажи.

Снабжение является одной из самых важных функций на каждом предприятии, т.к. зачастую является первым звеном в цепочке создания готового продукта. Ее значение можно рассматривать в двух аспектах - тактическом и стратегическом [10].

Снабжение в тактическом (оперативном) плане представляют собой периодические операции, которые традиционно связывают с закупками и

которые направлены на избежание дефицита или отсутствия необходимого товара для обеспечения бесперебойности продаж.

Логистика снабжения должна быть встроена в общую систему целей организации [18]. Она является начальным этапом движения материальных потоков в логистической системе, формируя материально-техническое обеспечение деятельности предприятия и обеспечивая его материально-техническое снабжение. Представленная ниже схема показывает, что закупочная логистика занимает одно из ключевых мест в логистической системе предприятия [4].

Цель снабжения состоит в обеспечении организации необходимым объемом материальных ресурсов высокого качества с минимальными затратами и временными потерями [16].

Для реализации обозначенной цели необходимо решить ряд задач:

- разработка стратегии и тактики снабжения с учетом внутренних и внешних логистических рисков;
- комплексное исследование состояния рынка закупок и рынка продаж в целях планирования закупочной деятельности (здесь закупочная логистика стыкуется с маркетингом);
- поиск и оценка источников снабжения (поставщиков), договорная работа;
- сотрудничество с поставщиками, встраивание их в цепь поставок;
- расчет и корректировка объема закупок, товарного ассортимента;
- постоянный контроль над расходами на закупки по всей логистической цепочке, минимизация этих расходов без ущерба для качества продукции (материалов, товаров);
- приобретение материальных ресурсов;
- оперативный и последующий анализ закупочной деятельности;

– повышение эффективности закупочной логистики за счет внедрения новых логистических методик, повышения качества продукции, сокращения расходов и применения оптимальных способов закупки [11].

Таблица 1 – Функции процесса снабжения [7]

Функция	Торговая	Транспортная	Складская
Содержание	<ul style="list-style-type: none"> – выбор поставщика; – заключение договора на поставку; – исполнение договора поставки. 	<ul style="list-style-type: none"> – выбор транспорта; – выбор транспортной организации; – заключение договора на перевозку груза; – осуществление и/или контроль за процессом транспортировки. 	<ul style="list-style-type: none"> – разгрузка транспортного средства на территории покупателя; – приемка продукции; – размещение (складирование) купленной продукции.

В зависимости от организационной структуры предприятия, различные функции могут выполняться разными подразделениями, однако все они относятся к закупочной логистике и должны быть скоординированы. Снабжение обычно осуществляется менеджерами по закупкам в централизованном порядке. Грамотная организация позволяет упростить процедуры по закупкам и избежать дублирования функций. Этапы организации процесса снабжения:

- расчет потребности в материальных ресурсах;
- оценка источников снабжения, ценовой политики поставщиков, возможностей получения скидок;
- определение цен накупаемые товары (продукцию, материалы) и условий закупок;
- подготовка и размещение заказов на покупку (составление договоров, их ведение, контроль над качеством, количеством приобретаемых ресурсов и временем выполнения заказов, предоплата);
- получение и проверка материальных ценностей;
- обработка счета и оплата;

– бухгалтерский учет и контроль поступивших материальных ценностей [11].

Цель деятельности снабжения состоит в оптимизации закупок продукции у контрагентов. Необходимо, чтобы продукция была правильно подобрана, приобретена на выгодных условиях у поставщика, отвечающего требованиям организации.

В стратегическом плане это, собственно, сам процесс управления снабжения, взаимодействия и связи не только с другими отделами организации и внешними поставщиками, но и учет потребностей и запросов конечного потребителя, а также планирование и разработка новых закупочных методов, схем и т.п.

Для успешного функционирования и развития логистической системы необходимы определенные условия и конкретизация воздействующих факторов. Грамотное решение коммерческих и логистических задач зависит от объективности изучения исходных факторов.

Прежде всего, авторы выделяют маркетинговые факторы, к которым следует отнести товар, особенности его распределения, уровень цены. Кроме того, на формирование решения о закупке оказывают влияние и множество прочих факторов, например, экономических, политических, культурных, технологических, правовых, конкурентных (рисунок 1).

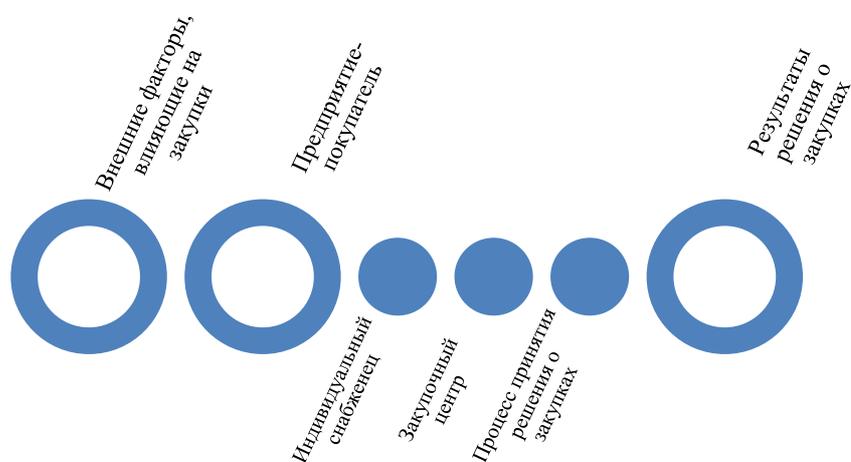


Рисунок 1 – Модель принятия решения о закупках [2]

Основу внешней среды в рамках деятельности предприятия составляют: макросреда и микросреда. На сегодняшний день существует большое количество факторов внешней среды, оказывающие влияние на закупочную логистику предприятия. Особое внимание стоит уделить такому внешнему фактору как технологическое обеспечение - оно несет в себе перспективы позитивных изменений в отрасли и возможности для развития, однако на российском рынке производителей и поставщиков уровень технологического развития недостаточно высок, что, в свою очередь, означает, наличие путей для будущего развития.

Рассматривая внешние факторы, воздействующие на процесс принятия закупочных решений, следует особое внимание обратить на экономические факторы (рисунок 2).

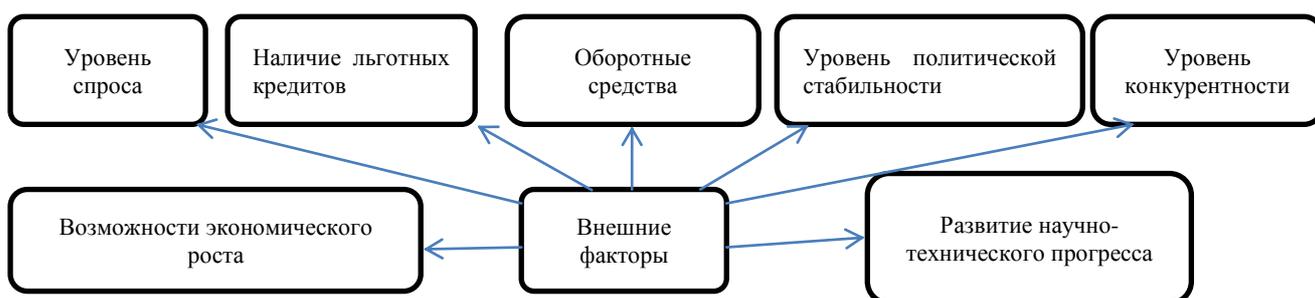


Рисунок 2 – Внешние факторы

Так же специалисты к внешним факторам относят наличие и стабильность нормативно-правовой базы, обслуживающей закупочный процесс, способность государственных структур осуществлять контроль за четким исполнением действующего законодательства.

Внутренняя среда предприятия состоит из различных элементов, оказывающих непосредственное влияние на функционирование компании.

В таблице 2 представлены основные факторы внутренней среды, оказывающие влияние на снабжение предприятия.

Таблица 2 - Факторы внутренней среды, оказывающие влияние на управление снабжением предприятия

Фактор	Характеристика
Объем выпуска продукции или ее реализации	Определяет объемы закупа товаров, размеры запасов, их количество, а также мощность грузопотоков
Выбор способа поставки материальных/товарных потоков	Оказывает значительное влияние на размеры транспортных подразделений, вид транспортных средств, дальность перевозки, количество участников выполнения транспортных работ, число звеньев в передвижении продукции от производителя или поставщика продукции до конечного потребителя, а также на количество промежуточных складов
Выбор метода закупок	Выбор метода закупок зависит от сложности конечного продукта, от состава комплектующих изделий и материалов
Тип системы управления запасами	Влияет на их величину в производстве: чем больше интервал времени между поставками и объем заказа, тем выше уровень производственных запасов
Технология выполнения логистических операций	Выбор технологии выполнения логистических операций влияет на качество осуществляемых работ в логистической системе предприятия
Уровень механизации и автоматизации работ	Влияет на время, необходимое для осуществления логистических операций, количество работников, затраты
Финансы предприятия	Охватывают широкий круг денежных отношений, связанных с формированием и использованием капитала, доходов, денежных фондов в процессе кругооборота средств предприятия
Информационно-компьютерное обеспечение	Организуется автоматизированный документооборот, создаются различные массивы управленческой, коммерческой, логистической и другой информации. Появляются возможности использования различных средств или инструментов решения определенных профессиональных задач
Наличие складского хозяйства	Иметь собственный склад, арендовать его или отдать складскую деятельность на аутсорсинг? Ответ на этот вопрос зависит от специфики организации, ее деятельности и финансов

Важным составляющими влияния внутренней среды является также человеческий фактор. Он может привести к ошибкам прогнозов, недостаточной обработке информации, неверным решениям менеджеров, которые могут быть связаны, например, с передачей информации и ее интерпретацией и т.д. Все это в целом может быть представлено как некачественное планирование, способное

привести к диспропорции спроса и предложения, как внутри компании, так и в отношении взаимодействия с внешним рынком.

При исследовании внутренних факторов, воздействующих на формирование закупочных решений на предприятии, необходимо обратить внимание на количество работников, занятых в процессе принятия закупочного решения, определить, решение какого именно должностного лица является решающим, проанализировать особенности закупочной политики, используемой предприятием, наличие и размеры складских помещений, уровень материально-технического снабжения предприятия.

Выделяют следующие основные проблемы снабжения компаний на современном этапе развития:

- отсутствие (дефицит) необходимого товара в нужном месте и в нужное время;
- наличие избыточных товарных запасов;
- срывы/сдвиги поставок из-за транспортных компаний и внутренних проблем;
- откатные технологии работы с поставщиками;
- отсутствие автоматизированных средств оптимизации закупаемого товара.

Данные проблемы встречаются более чем у 80% торговых и 65% производственных российских компаний. Это еще раз подчеркивает актуальность темы работы.

Для минимизации рисков, связанных с влиянием множества факторов на закупочную деятельность, необходимо принимать меры предупредительного характера, например, такие как проведение конъюнктурных обзоров рынка и разработка мероприятий по оценке рынка закупок, проведение ситуационного анализа и т.д.

Существуют следующие основные риски закупочной логистики, представленные на рисунке 3.

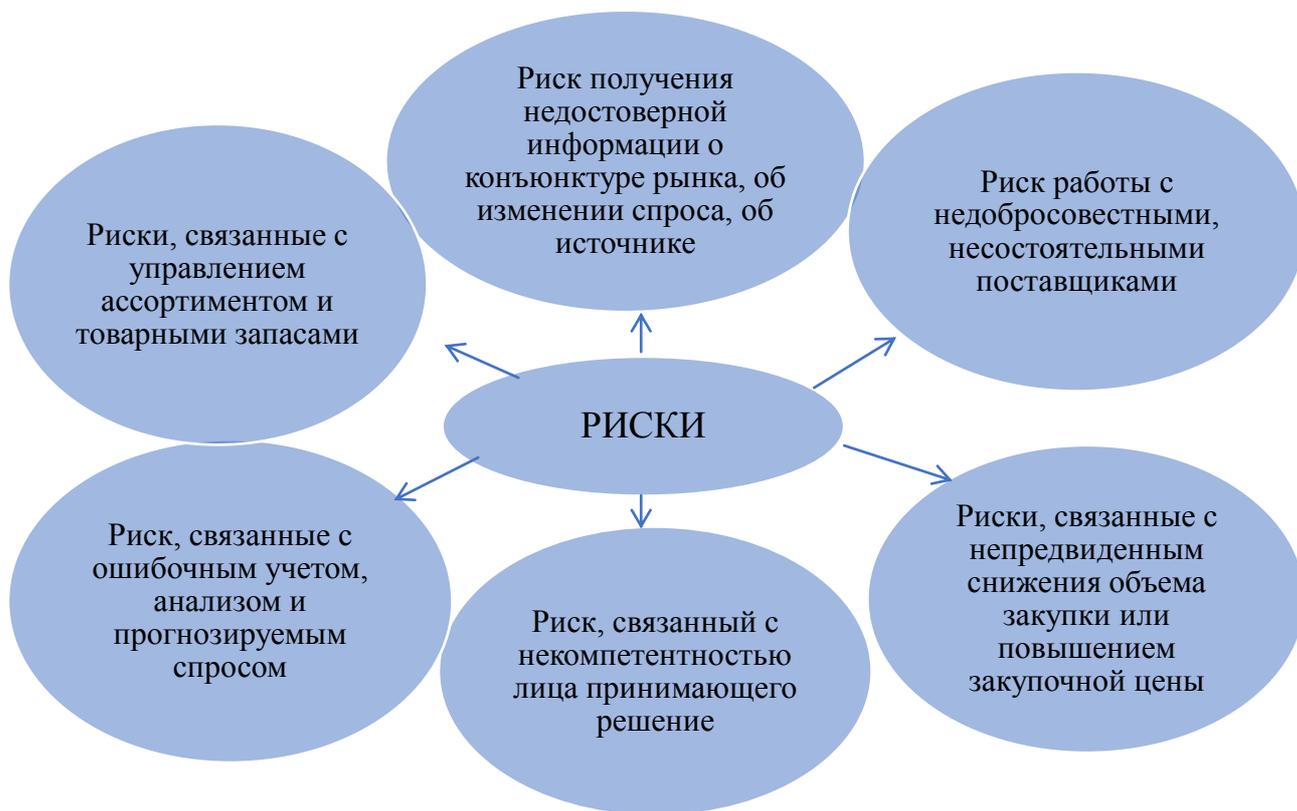


Рисунок 3 - Основные риски в закупочной деятельности

Таким образом, в современных условиях снабжение предприятия определяется рядом факторов, оказывающих на нее непосредственное влияние, в числе которых можно выделить следующие: внешняя среда и внутренняя. Соотношение различных факторов постоянно меняется. Предприятие должно руководствоваться знаниями общего состояния рынка, величины существующего спроса, уровня рыночных цен и темпами их изменения, влияния конкуренции и т.п.

1.2 Подходы к организации и управлению снабжением на предприятии

Снабжение - важнейшая составляющая логистической системы деятельности любого предприятия. Для того, что осуществить главную цель организации - получение максимальной прибыли необходимо грамотно изучить

рынок, проанализировать потребности потребителей в товарах и услугах и правильно осуществить управление снабжением предприятия.

Существуют различные способы изучения и прогнозирования спроса. Например, анализ показателей розничного/оптового товарооборота, оборота общественного питания, товарных запасов и товарооборачиваемости, а также реализованного и нереализованного спроса покупателей. Полезными могут оказаться данные опросов покупателей о приобретаемых ими товарах, пожелания и замечания по их качеству и ассортименту.

Полученные различными способами и систематизированные данные являются основой для определения потребности в товарах. При этом не только рассчитывается объем подлежащих закупке товаров, но и уточняется их ассортимент.

Основная цель снабжения на предприятии - полное обеспечение его товарами, работами, услугами, иными объектами, с необходимыми показателями качества и оптимальными показателями их цены [23].

К не менее важным задачам, по мнению специалистов, относятся:

- определение уровня потребности в данном виде товаров в соответствии с существующим спросом населения;
- определение параметров поставок: сроков, частоты, объемов поставляемых партий;
- обеспечение необходимого уровня ритмичности и бесперебойности в поставках;
- контроль выполнения частных условий договоров поставок, к которым относятся сроки, ассортимент и качество поставляемых товаров;
- формирование требований постоянного обновления ассортимента поставляемых товаров, включение в закупочные партии новых видов товаров [15].

Деятельность отдела (службы) закупок (снабжения) ориентирована на организацию обеспечения фирмы качественными материальными ресурсами и

услугами в установленные сроки от надежных поставщиков в необходимом месте с требуемым уровнем сервиса. Эффективное управление снабжением позволяет минимизировать затраты компании, связанные с управлением запасами, а также повышать уровень обслуживания потребителей [10].

Функциональный цикл закупочной логистики, представленный в таблице 3, реализуется последовательно в семь этапов [4].

Таблица 3 – Этапы функционального цикла закупочной логистики [4]

Этап	Содержание
План производства на период	Руководителем предприятия ставится задача по определению номенклатуры и объемов компонентов снабжения, необходимых для производства продукции или услуг предприятием в том или ином периоде времени. Основная задача данного этапа – точность расчетов объемов ТМЦ.
Выбор поставщиков	Производится на основе результатов анализа конкурентных цен рынка. При этом специалист применяет к поставщикам условия правил «7R».
Согласование условий, заключение коммерческого договора и оплата договорной стоимости.	При разработке коммерческого договора необходимо руководствоваться следующими правилами: – детализировать условия договора для исключения их двоякого толкования; – согласовывать условия с партнером в формате обоюдного учета интересов; – оперативно вносить изменения в действующий договор посредством дополнительных соглашений к нему.
Отгрузка компонентов снабжения поставщиком	На транспорт покупателя (предприятия) или на собственный транспорт для дальнейшего транспортирования в адрес покупателя, при этом покупатель оплачивает дополнительно стоимость доставки, также стоимость доставки может быть включена в стоимость компонентов снабжения.
Движение внешнего материального потока	Физическое перемещение ТМЦ со склада продавца на склад предприятия соответственно транспортном предприятии (самовывоз) или продавца.
Разгрузка ТМЦ с т/с	Разгрузка ТМЦ, прибывших на склад предприятия, и размещение ТМЦ на складе предприятия под определенные условия хранения.
ЛС приводится в готовность	Для осуществления очередного цикла закупочной логистики.

В зависимости от особенностей структуры управления на предприятии организацией закупочной логистики может заниматься директор предприятия, коммерческий директор или начальник отдела снабжения [4, с. 36].

В отделе закупок принимаются решения о закупке товаров, заключаются контракты на поставку продукции, решаются вопросы выбора поставщика, устанавливаются требования к качеству продукции и т.д. Рассмотрим последовательность действий при организации закупочной деятельности на рисунке 4.

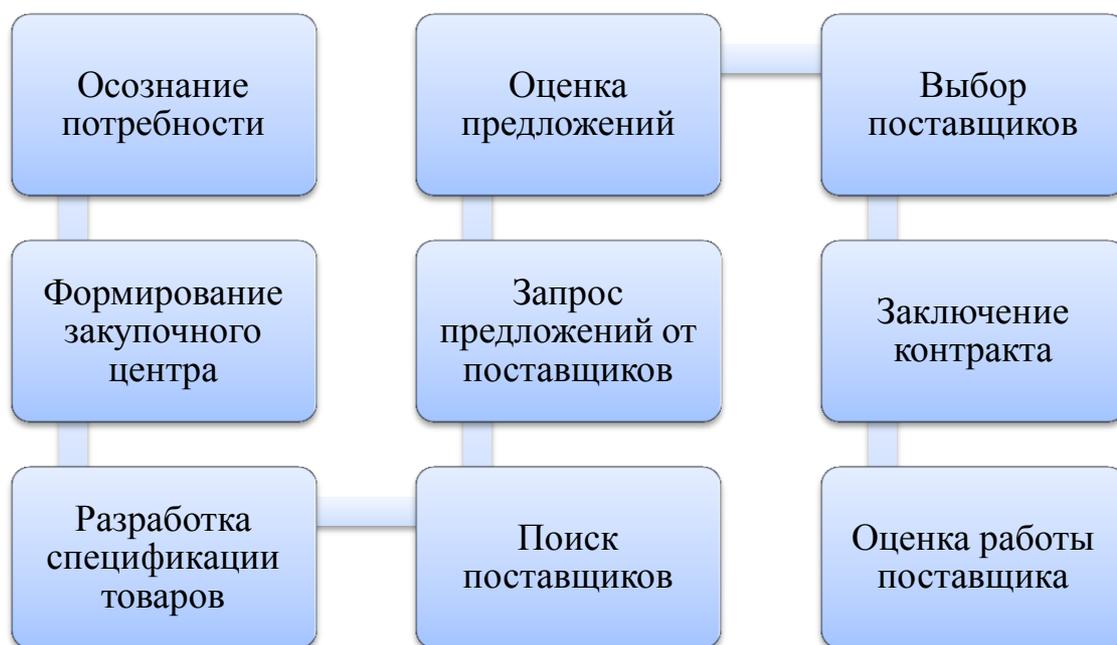


Рисунок 4 – Последовательность действий при организации закупочной деятельности [14, с. 90]

Предварительные операции, закупочной деятельности, как описывают многие специалисты в своих работах, включают в себя элементы (звенья) системы закупок в определенной упорядоченности составляют цепь поставок [7]:

- исследование уровня покупательского спроса;
- анализ источников поступления товаров и их поставщиков;
- формирование заявок и заказов для поставщиков;
- разработку основных требований, предъявляемым к поставщикам и

условиям поставки.

К собственно-закупочным операциям можно отнести:

- процесс заключения договоров и разовых сделок, на основании которых осуществляется поставка товаров;
- уточнение полного ассортимента предлагаемых данным поставщиком товаров;
- приемку товаров и осуществление их оплаты.

К заключительным операциям по закупкам относят:

- ведение оперативного учета выполнения договорных условий по поставкам;
- формирование и предъявление штрафных санкций в случае выявления нарушений условий договора поставки;
- осуществление контроля за ведением закупочной деятельности.

Закупочная политика является одной из основных подсистем коммерческой деятельности предприятия. Коммерческая деятельность – это деятельность по развитию товарного рынка, получение максимальной прибыли и снижение уровня издержек [14]. В ходе коммерческой деятельности постоянно происходит анализ потребностей рынка, согласование уровня производства и уровня потребления, расширение имеющихся рынков и появление новых. Рассмотрим этапы коммерческой деятельности (рисунок 5).

Выбор поставщиков и особенности договора поставки, как считают большинство специалистов, являются основными элементами закупочной деятельности.

Методика оценки поставщиков, отражающей их ресурсы, является также распространённой методикой в современном мире. Данный способ оценки в комплексе с другими применяют множество компаний, которые реализуют товары под собственной торговой маркой. Для компаний важно, чтобы товар, который будет «лицом» компании, который будет ассоциироваться у потребителей с компанией, производил поставщик, имеющий хороший ресурсный потенциал.



Рисунок 5 – Этапы организации коммерческой деятельности

Оценку поставщиков в современных рыночных условиях необходимо оценивать комплексно для того, чтобы своевременно выявить влияние всевозможных факторов, которые могут оказать воздействие на закупочную логистику в целом. Так, например, большинство российских компаний основываются на нескольких, казалось бы, самых главных критериях при выборе поставщика (качество, цена, способ доставки, отсрочке платежа), и не учитывают во внимание незначительные другие критерии. Вследствие этого они несут значительные затраты на хранение или осуществление дополнительных логистических операций с товаром на складе из-за непринятия во внимание, например, минимального кванта отгрузки или скорости выполнения заказа поставщиком.

Существует множество методик оценки поставщиков в закупочной логистике. Некоторые из них для проведения корректной оценки требуют сбора большого объема информации о поставщиках, что не всегда бывает возможным. Именно поэтому необходимо проводить оценку несколькими методами в комплексе (эффект синергии).

Успешная реализация проектов по повышению эффективности закупок по тем категориям, которые занимают значительную долю в общем объеме затрат компании, позволит не только добиться быстрого снижения затрат, но также даст и обширный материал для построения целевой организационной структуры и целевого процесса закупок.

Преобразование закупочной деятельности, с целью повышения эффективности, логичнее начинать с оптимизации тех категорий закупок, которые находятся в приоритете для конкретного предприятия. Это позволит приобрести опыт, который впоследствии послужит основой для дальнейших преобразований системы закупок [8].

Так как снабжение лежит в основе формирования ассортимента предприятия, то показатели, характеризующие ассортимент, косвенно свидетельствуют об эффективности закупочной деятельности. Среди этих показателей выделим частные:

- широту ассортимента товаров (количество групп и подгрупп реализуемых товаров);
- глубину ассортимента (количество видов и разновидностей товаров внутри группы и подгруппы);
- структура ассортимента (уровень соотношения групп, подгрупп, видов и разновидностей товаров в ассортименте предприятия);
- полнота ассортимента (соответствие фактического наличия товаров установленному ассортиментному перечню);
- устойчивость ассортимента (постоянное наличие товаров по их видам и разновидностям в соответствии с установленным ассортиментным перечнем);

– уровень обновляемости ассортимента (пополняемость ассортимента новинками в соответствии с ассортиментной политикой предприятия).

На таком этапе оценки эффективности деятельности, мы можем не только выявить нашу аудиторию (потенциального покупателя), но и оценить поставщика. Покупатель формирует свою оценку того, насколько эффективно его взаимодействие с тем или иным поставщиком. Для этого возможна организация опроса конечных потребителей по поводу их уровня удовлетворенности качеством и другими характеристиками товаров. В результате проведенной работы по оценке эффективности формируется решение о возможности и необходимости продолжения сотрудничества с данным поставщиком.

При анализе эффективности снабжения рассматриваются показатели, характеризующие эффективность деятельности по организации закупок, организации договорной работы и т.д.

Так, при анализе эффективности ведения договорной работы рассматриваются такие показатели как:

– частота и характер ненадлежащего исполнения поставщиками обязательств, определенных в договоре;

– количество и удельный вес поставок товаров ненадлежащего качества;

– нарушение установленных сроков поставок, произошедшее по вине поставщика;

– количество и удельный вес поставок товаров, осуществленных с пересортицей (количеством и ассортиментом, не соответствующих договорным);

– устойчивость условий договора (частота и глубина внесения изменений в договор, значимость изменяемых пунктов);

– уровень доходности сделки с каждым из поставщиков (для этого определяется сумма валового дохода от продажи товаров, полученных от данного поставщика, определяется удельный вес в общей сумме валового

дохода, а также доля затрат на совершение сделки).

Определение данных показателей при анализе проводится по каждому из поставщиков, с которыми проводится работа, что позволяет проводить сравнение и выделение наиболее надежных и выгодных партнеров.

Важнейшим компонентом закупочной логистики является реализация процедур по управлению запасами. Важнейшим показателем эффективности управления запасами является оборачиваемость запасов, характеризующая скорость реализации запасов. Эффективным признается снижение данного показателя в динамике, что будет свидетельствовать о снижении средств, вложенных в наименее ликвидную часть текущих активов.

В зависимости от особенностей структуры управления на предприятии организацией закупочной логистики может заниматься директор предприятия, коммерческий директор или начальник отдела снабжения [4].

По мере развития кооперации и взаимодействия между контрагентами цепей поставок в бизнес среде основным функционалом снабжения становится управление поставщиками [5].

Подводя итог, можно сказать, что закупочная логистика является одним из ключевых элементов логистической системы предприятия. Структурное подразделение, которое ведет закупочную деятельность, взаимодействует как с внутренними, так и с внешними звеньями логистической цепи. От организации закупочной логистики зависят экономические показатели, уровень качества сервиса и другие показатели, характеризующие работу предприятия.

Предприятиям, несмотря на многочисленные отклонения в снабженческо-сбытовой деятельности, необходимо придерживаться определенной системы управления запасами, чтобы избежать хаотичности и неопределенности в обеспечении товарно-материальными ресурсами.

Таблица 4 – Критерии эффективного планирования снабжения [4]

Критерий	Цель	Проблемы	Решения
Стопроцентное наличие компонентов МТС в начале технологического цикла	Обеспечение потребностей производства	Нарушение контрактных обязательств поставщиков. Ошибки в расчетах	Поиск альтернативных поставщиков. Совершенствование информационного обеспечения
Минимальная закупочная цена	Повышение экономической эффективности	Логистические издержки, находящиеся в прямой зависимости от масштаба и интенсивности (ритмичности) материального потока в регионе. Неразвитая конкурентная среда	Оптовые закупки компонентов МТС, снижение эффективности. Консолидация объемов компонентов МТС с партнерами. Выход на международный рынок, закупки в соседних регионах. Новое направление деятельности предприятия - торговля
Качество соответствует технологическому стандарту производства	Соблюдение стандартов производства продукции	Нарушение условий хранения в логистической системе поставщика. Прекращение выпуска компонента МТС заводом-изготовителем	Замена ингредиента на аналог с последующей сертификацией готовой продукции. Лабораторные экспресс-замеры
Готовность транспорта предприятия или логистической компании к транспортированию, погрузке-разгрузке и хранению компонентов МТС предприятия	Отсутствие технологических рисков во взаимодействии с прочими логистическими системами	Авария (реализация техногенного риска). Отсутствие готовности склада МТС принять компоненты МТС	Перегруппировка ТМЦ внутри складского комплекса. Логистические услуги. Изменение типа груза МТС

Успешная реализация проектов по повышению эффективности закупок по тем категориям, которые занимают значительную долю в общем объеме затрат компании, позволит не только добиться быстрого снижения затрат, но также даст и обширный материал для построения целевой организационной

структуры и целевого процесса закупок. Такой подход может оказаться наиболее полезным для крупных холдингов, в состав которых входят предприятия, являющиеся разными звеньями цепочки создания стоимости или расположенные в разных регионах.

Таким образом, любое предприятие стремится к повышению эффективности своей деятельности, к уменьшению издержек и увеличению прибыли. Все вышеперечисленное во многом зависит от закупочной деятельности, а точнее от эффективности, с которой осуществляется эта деятельность. Эффективность, с которой выполняется закупочная деятельность, сказывается на предприятии в целом, на его конкурентоспособности, репутации, стратегии дальнейшего развития.

2 Анализ управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»

ООО «МКТ» зарегистрирована по адресу: 445007, Самарская область, город Тольятти, проезд Тупиковый, дом 34.

ООО «МКТ» занимается изготовлением корпусной мебели из натуральных и экологически чистых материалов, а также нацелена прежде всего на удовлетворение индивидуальных потребностей клиента.

Предприятие оснащено высокопроизводительным качественным оборудованием известных фирм Италии и Германии. Вся продукция сертифицирована в соответствии с нормами РФ и соответствует действующим государственным стандартам.

Основной целью деятельности ООО «МКТ» является получение прибыли, и расширение рынка товаров. Цель компании ООО «МКТ» - улучшать качество жизни людей, наполняя ее комфортом и гармонией.

Стратегия ООО «МКТ» - через рост доли рынка прийти к новому доминированию, подкрепленными торговыми технологиями. Ценовая политика делает продукцию доступной для всех социальных слоев населения.

Стратегическими направлениями в развитии компании являются:

- снижение издержек на изготовление мебели;
- повышение производительности персонала;
- повышение качества изготавливаемой продукции;
- постоянное повышение уровня качества продуктового предложения и обслуживания клиентов;
- внедрение современных технологий производства;
- завоевание доверия со стороны покупателей.

Представим в виде рисунка 6 организационную структуру управления предприятия ООО «МКТ».

Организационная структура управления ООО «МКТ» является линейно-функциональной, т.к. включает в себя несколько отделов, различных по своему функциональному назначению, в каждом из которых существует линейная структура подчинения.

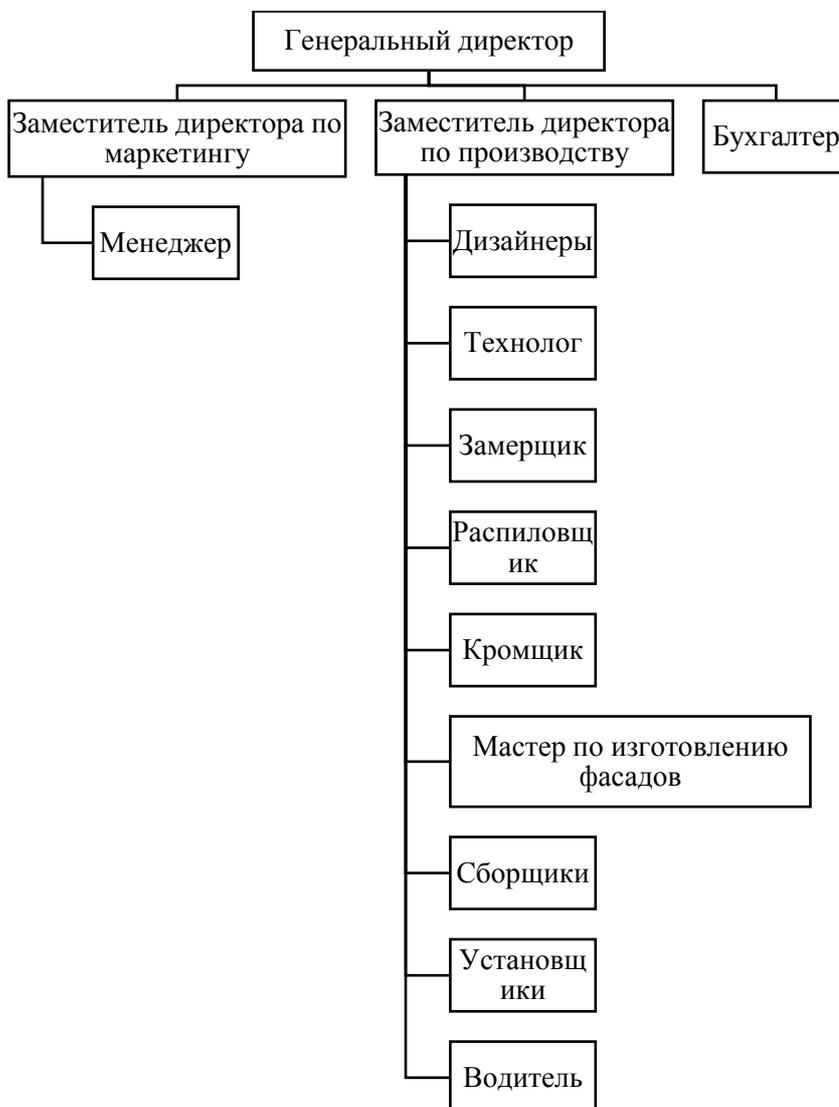


Рисунок 6 - Организационная структура управления ООО «МКТ»

Компания находится под управлением двух собственников, и организационная структура имеет линейно-функциональный тип.

Все функции управления и подчинения сосредотачиваются у руководителя, создается вертикальная линия управления и прямой путь

воздействия на подчиненных. В данной структуре управления линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным.

Степень централизации управления ООО «МКТ» высокая, так как руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Для повышения ответственности каждого работающего и четкого распределения функций для каждой должности разработаны должностные инструкции.

Высшим звеном в иерархии системы управления ООО «МКТ» является генеральный директор, осуществляющий общее руководство и контроль за деятельностью структурных подразделений. Генеральный директор несет ответственность перед учредителями за эффективность работы предприятия.

Руководство производственным процессом осуществляет заместитель директора по производству, который непосредственно принимает решения в области организации, осуществления и контроля за производственным процессом, разрабатывает порядок осуществления технологического процесса и контролирует его соответствие техническим требованиям, организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных, ресурс- и природосберегающих технологических процессов и режимов производства выпускаемой предприятием продукции), обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки и технического перевооружения производства, сокращения расходов сырья, материалов, затрат труда, улучшение качества продукции и рост производительности труда, осуществляет оперативный контроль за качеством и соблюдением технологии изготовления продукции.

Одним из ключевых аспектов изучения хозяйственной деятельности ООО «МКТ» является анализ его финансового состояния и финансовых результатов. Проведем анализ динамики технико-экономических показателей организации. Составим таблицу 5.

Таблица 5 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «МКТ» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	143273	140122	138350	-3151	-2,20	-1772	-1,26
Себестоимость продаж, тыс.руб.	75700	77021	80305	1321	1,75	3284	4,26
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	67573	63101	58045	-4472	-6,62	-5056	-8,01
Управленческие расходы, тыс.руб.	7176	8099	8475	923	12,86	376	4,64
Коммерческие расходы, тыс. руб.	60153	56503	46552	-3650	-6,07	-9951	-17,61
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	244	-1501	3018	-1745	-715,16	4519	-301,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	17570	17702	18030	1321	1,75	3284	4,26
Основные средства, тыс. руб.	23152	24533	25162	1381	5,96	629	2,56
Оборотные активы, тыс. руб.	33262	32526	33789	-736	-2,21	1263	3,88
Численность ППП, человек	236	241	257	5	2,12	16	6,64
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	92209,92	95840,88	105102,72	3630,96	3,94	9261,84	9,66
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	607,09	581,42	538,33	-25,66	-4,23	-43,09	-7,41
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	390,72	397,68	408,96	6,96	1,78	11,28	2,84
Фондоотдача (стр1/стр8)	6,19	5,71	5,50	-0,47	-7,70	-0,21	-3,73
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,31	4,31	4,09	0,00	0,01	-0,21	-4,96

Продолжение таблицы 5

Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,17	-1,07	2,18	-1,24	-729,00	3,25	-303,64
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,17	-1,06	2,23	-1,23	-721,27	3,28	-310,41
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	99,83	101,07	97,82	1,24	1,24	-3,25	-3,22

За анализируемый период в организации отмечается снижение объемов реализации продукции, при этом в 2018 год он сократился в сравнении с 2017 годом на 3151 т.р. или 2,2%, а в 2019 году в сравнении с 2018 годом данный показатель вырос на 1772 т.р. или 1,26%.

Себестоимость продаж возросла в 2018 году в сравнении с 2017 годом на 1321 т.р. или 1,75%, а в 2019 году против 2018 года ее рост составил 3284 т.р. или 4,26%.

Общее увеличение себестоимости реализованной продукции в организации за анализируемый период составило 4605 т.р., что обусловлено инфляционным ростом закупочных цен, расходов на доставку и хранение товаров.

Валовая прибыль за 2019 г. уменьшилась на 5056 т.р., темп роста составил 91,99 %, что явилось результатом того, что руководство ужесточило контроль над управленческими и коммерческими расходами

За счет снижения коммерческих расходов удалось повысить прибыль до налогообложения на 4519 т.р. В совокупности увеличение чистой прибыли составило за 2019 г. 3284 т.р., темп роста составил 104,26%.

В соответствии с ростом доходности организации отмечается рост рентабельности продаж на 3,25 процентных пункта в 2019 году в сравнении с 2018 годом.

В 2019 году организацией были приобретены новые автопогрузчики, что

привело к росту стоимости основных фондов в сравнении с 2018 годом на 629 т.р. или 2,56%.

Как положительный факт в деятельности ООО «МКТ» следует отметить снижение эффективности использования основных фондов предприятия, о чем свидетельствует снижение показателя фондоотдачи за 2017-2019 гг. на 0,69.

В 2019 г. произошел рост стоимости оборотных средств в организации на за счет увеличения товарных запасов. В 2019 году в сравнении с 2018 годом их размер увеличился на 1263 т.р. или 3,88%.

Таким образом, динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «МКТ» за 2017-2019 гг. позволяет сделать вывод о снижении его эффективности. За последние три года наблюдается устойчивая тенденция снижения выручки. Вместе с тем, сокращаются коммерческие и управленческие расходы, в результате этого обеспечивается прирост прибыли и рентабельности.

Одной из вероятных причин снижения выручки (объемов продаж) является затоваривание материалами на складе. Поэтому очень важно проанализировать организацию закупок товаров магазина.

2.2 Оценка организации и управления снабжением на предприятии

Закупка товарно-материальных ценностей - одна из основных частей коммерческой деятельности предприятия, включающая в себя такие аспекты как: выявление потребности в товарах, сырье и материалах; анализ источников поступления; организацию взаимодействия с поставщиками материалов, включая заключение договоров поставки; организацию учета и контроль за ходом выполнения договорных обязательств.

Правильно построенная логистическая система является эффективным фактором, повышающий показатель конкурентоспособности организации. Место системы снабжения в логистической системе ООО «МКТ» демонстрирует рисунок 7.

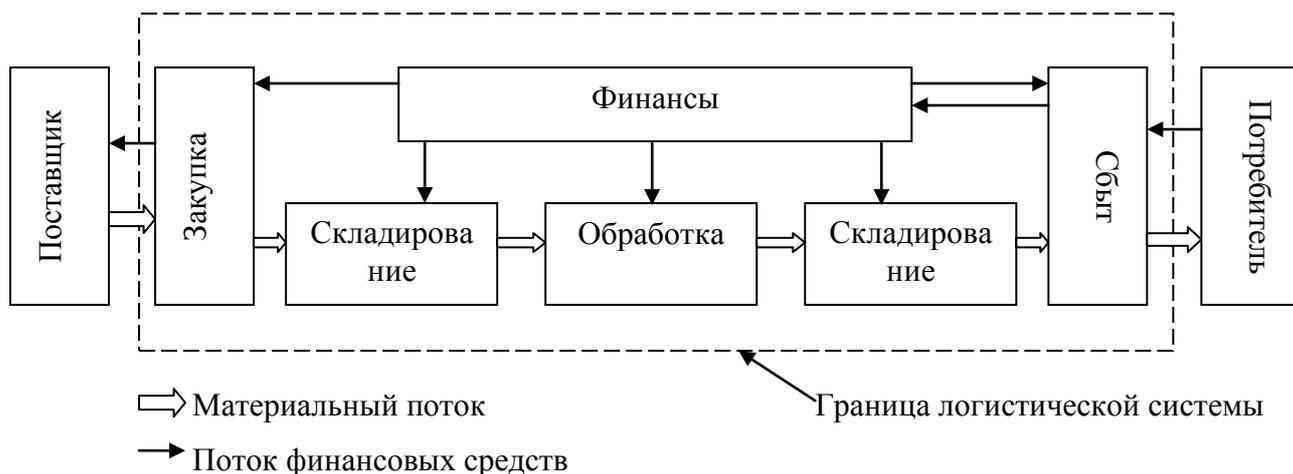


Рисунок 7 – Логистическая система предприятия ООО «МКТ»

В ООО «МКТ» деятельность по снабжению осуществляет отдел закупок. Основной задачей отдела является - систематизированное управление техническими и материально-снабженческими мероприятиями по планированию и материально-техническому обеспечению всех отделов и подразделений ООО «МКТ».

По схеме видно, что отдел закупок является первоначальным звеном в цепи логистической системы ООО «МКТ». Звено работает с входным материальным потоком. Информационный поток при этом движется как в прямом, так и в обратном направлении.

Функциями отдела закупок ООО «МКТ» являются:

- сбор и обработка заявок на закупку товаров, материалов и других компонентов, необходимых в производстве;
- участие в процессе написания договоров по поставке товаров в рамках своей компетенции;
- выбор поставщиков и размещение заказов на товары, материалы и компоненты, необходимые для осуществления производства;
- обеспечение своевременной поставки товаров, материалов и компонентов для производства и технического обслуживания покупателей;

- обработка счетов за товары и услуги, полученных от поставщиков согласно утвержденному в ООО «МКТ» порядку;
- сотрудничество со складским хозяйством;
- постоянный контроль за состоянием склада, инвентаризация запасов - проверка соответствия фактического наличия данным компьютерного учета;
- приемка поступивших товаров, материалов и других компонентов с проверкой по количеству и качеству;
- ведение оперативного учета движения товаров, материалов, компонентов, отражение перемещений в компьютерной системе учета;
- проведение работ с другими отделами при выполнении совместных работ;
- обеспечение соблюдения требований режима, охраны труда, промышленной санитарии, пожарной и экологической безопасности, внутреннего трудового распорядка в повседневной работе;
- поддержание системы менеджмента качества фирмы в отделе в соответствии с требованиями документации фирмы;
- подготовка (разработка) предложений по совершенствованию работы и структуры отдела.

Одним из основных показателей, по которому оценивается качество работы отдела закупок, является количество остатков материалов на складе в денежном выражении.

Остатки могут возникать по различным причинам, не всегда зависящим от менеджеров по закупкам. Возможны случаи отказа покупателей от партии товара, материалы для производства которого уже пришли на склад. Работать без излишков компания не может, так как недостаток материала на складе может привести к упущенной прибыли и привести к потере наибольшей прибыли.

Основной проблемой в формировании материальных запасов в ООО «МКТ» является отсутствие регламентации по периодичности заказов и

определению размера заказа. Заказы поставщикам совершаются менеджерами по закупкам по мере того, как заканчиваются материалы на складе. В связи с этим возможны случаи отсутствия материалов на складе. Качество формирования запасов полностью зависит от загруженности менеджера по закупкам, отвечающего за определенную товарную категорию.

Доля остатков материалов на конец года не должны превышать 10%. В этом случае можно говорить о том, что отдел закупок грамотно рассчитывает объемы заказа товаров, не создавая излишков на складе, из-за которых компания понесет неоправданные убытки.

Данные по объемам использования материалов основных групп производства в 2019 году представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Отчет по объемам использования материалов основных групп производства в 2019 году

Группа материалов	Поступление, руб.	Использование в производстве, руб.	Остатки, руб.	Доля остатков в поступлении, %
ДСП	456 275,58	498 027,21	37 674,13	8,26
ЛДСП	350 739,57	383 097,86	22 945,58	6,54
МДФ	313 656,35	363 942,96	9 135,62	2,91
Меламин	284 736,84	306 478,28	13 558,90	4,76
Постформинг	332 694,82	363 942,96	24 644,06	7,41
Шпон	228 523,94	268 168,50	4 480,86	1,96
Массив	322 962,84	344 788,07	29 360,26	9,09
Металл	280 088,04	306 478,28	18 323,52	6,54
Пластик	119 320,72	134 084,25	14 653,42	12,28
Стекло, зеркало	267 769,15	287 323,39	28 689,55	10,71
Фурнитура	533 378,02	574 646,78	44 040,39	8,26
Итого	3 490 145,86	3 830 978,56	247 506,29	7,09

По данным таблицы 6 видно, что по большинству групп материалов в 2019 г. соблюден регламент по остаткам на конец периода. Итоговое значение составляет 7,09%, что на 3% ниже максимального значения. Это говорит о том, что в общем система закупок на предприятии отвечает требованиям по работе с объемами заказов, верно рассчитывает потребность и создает излишков,

затрудняющих работу склада и увеличивающих затраты на хранение. Превышение 10% наблюдается по 2 товарным группам: пластик и стекло, зеркала. Необходимо пересмотреть общий объем заказов, так как излишки могут появляться из-за нескольких позиций, продажи по которым были резко снижены.

Компания может закупать у одного поставщика материалы, которые относятся к разным направлениям в отделе закупа. Встречаются случаи единовременных заказов у одного поставщика, которые отправляются разными партиями. В этом случае увеличиваются расходы на доставку, комиссии за проведение финансовых операций и т.д. Улучшение координации между различными направлениями отдела закупок позволит избежать подобных ситуаций.

Анализ остатков демонстрирует качество расчета объемов заказов, но не показывает полной ситуации. Необходимо обращать внимание не только на объемы остатков материалов на складе, но и на количество дней, когда материал отсутствовал. В дни отсутствия на складе компания теряет потенциальную прибыль. Убытки от этих потерь недопустимы, если они превышают значение в 7 дней или 20% артикулов единовременно за месяц. Есть группы материалов, по которым доля остатков составляет 2-3%. На них стоит обращать особое внимание при анализе дней отсутствия на складе. Для анализа за 2019 год был проведен анализ отсутствия материалов на складе за декабрь.

Таблица 7 – Дни отсутствия товаров на складе ООО «МКТ» в декабре 2019 г.

Группа материалов	Максимальное количество дней	Количество отсутствующих артикулов единовременно	Всего артикулов	% отсутствующих артикулов
ДСП	1	40	1340	2,99
ЛДСП	3	87	1122	7,75
МДФ	15	201	945	21,27
Меламин	5	79	629	12,56
Постформинг	7	50	520	9,62

Продолжение таблицы 7

Шпон	6	30	1096	2,74
Массив	6	99	987	10,03
Металл	2	120	1008	11,90
Пластик	4	156	763	20,45
Стекло, зеркало	2	45	627	7,18
Фурнитура	7	330	3503	9,42

По результатам двух таблиц видно, что по большинству групп материалов закупочная деятельность производится успешно и отвечает требованиям компании к качеству расчетов объемов заказов и поддержания товарных запасов.

Наилучший результат в 2019 году достигнут по группе материалов «Шпон». При остатках 1,96 %, материалы этой группы отсутствовали на складе не более 6 дней, в максимальном количестве 30 артикулов или 2,74% от общего объема ассортимента. Наиболее проблемной выявлена группа «МДФ».

Остатки по ней составили 2,91%, однако причиной, скорее всего, стало то, что материалы группы отсутствовали на складе в два раза дольше максимально возможного времени и в объеме, превышающем 20%. Это говорит о необходимости усиления контроля и пересмотра объемов заказов по данной товарной категории.

Следующий показатель, который был выбран для оценки эффективности работы подсистемы снабжения ООО «МКТ» - количество введенных артикулов (новинок). Специфика товара, который производит и продает компания, заключается в его постоянном обновлении.

В связи с этим, для компании критически важным является показатель обновления ассортимента материалов. Менеджеры по закупкам должны следить как за появлением новинок на рынке, так и отслеживать устаревшие материалы, спрос на которые будет снижаться. Поэтому в работе были проанализированы данные по обновлению перечня закупаемых материалов (таблица 8).

Таблица 8 – Обновление ассортимента ООО «МКТ» в 2017-2019 гг.

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение 2019/2017	Относительное изменение 2019/2017, %
Количество артикулов на начало периода	5 187	8 896	12 540	7 353	241,76
Удалено	732	1 203	2 450	1 718	334,70
Введено	4 441	4 847	3 900	-541	87,82

Наибольшая активность по работе с ассортиментом материалов зафиксирована в 2018 году. За год ассортимент материалов расширился на 71,5%, с учетом того, что выведено было 1203 позиции. Наибольший темп роста товарооборота и рентабельности предприятия за четыре года также были достигнуты в 2018 году. Можно сделать вывод о том, что качественная работа с ассортиментом закупаемых материалов оказывает положительное влияние на экономические показатели компании ООО «МКТ». Среди причин, которые не позволили в 2019 году превысить прирост по количеству артикулов, можно назвать следующие:

- рост объема оперативной работы у менеджеров по закупкам, не позволяющий уделять время работе с ассортиментом;
- вывод большего количества товаров, включенных в ассортимент, из-за роста темпов развития рынка;
- вывод большего количества товаров, включенных в ассортимент в предыдущие периоды;
- отсутствие программного обеспечения, позволяющего ускорить заведение новинок в базу компании.

Еще один показатель, который необходимо рассматривать при анализе организации систем снабжения компании ООО «МКТ» – количество неликвидных материалов на складе. Неликвиды – это все длительно не используемые запасы, как сырья, так и готовой продукции.

Причины возникновения неликвидных запасов:

- ошибки при определении объемов закупок;

- ошибки в складском хранении;
- отказ поставщика в замене бракованного материала;
- приобретение материала для производства товара, сбыт которого невозможно рассчитать заранее (характерно для новых товаров) и др.

На данный момент менеджерами по закупкам в ООО «МКТ» не проводится активная работа по избавлению от неликвидных материалов, находящихся на складе. Неликвидные материалы в структуре поступления представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Неликвидные материалы в структуре поступления

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное изменение 2019/2017	Относительное изменение 2019/2017, %
Поступление, тыс. руб.	2 062 500,00	2 457 741,45	3 490 145,86	1 427 646	169,22
Неликвид, тыс.руб.	55 687,50	88 478,69	118 664,96	62 977	213,09
Доля неликвида, %	2,7	3,6	3,4	0,70	125,93

В 2019 году была выведена из структуры закупа значительная часть артикулов, что положительно сказалось на объеме неликвидных материалов. При этом в общем доля неликвидных материалов в ООО «МКТ» не достигает критических значений. В 2018 году наибольший результат по показателю не помешал компании достичь высокого уровня экономической эффективности. Однако, чтобы не терять своих позиций на рынке, компания должна постоянно проводить работу по неликвидному материалу и искать способы снизить его долю в поступлении. Снижение количества неликвидных материалов может значительно повлиять на рациональность использования складских площадей и снизить складские издержки.

Не менее важным при определении эффективности ведения процесса снабжения является количество возвратов поставщика. Возможны следующие причины возвратов товаров:

- брак;

- неправильный состав поставки;
- отказ покупателей от заказа.

Структура возвратов по поставщикам в 2019 г. представлена в таблице 10.

В ООО «МКТ» возвраты поставщикам осуществляются в крайнем случае, если невозможна продажа товаров с уценкой или утилизация, поэтому доля возвращенных товаров относительно маленькая. Однако показатель возвратов по поставщикам является одним из основных при определении надежности поставщика.

Таблица 10 – Структура возвратов по поставщикам в 2019 г.

Поставщик	Количество возвратов	Сумма возвратов, тыс.руб.	% возвратов
ООО «Самарский Завод Полимерных Изделий»	4	8581,392	1
ООО «СПТ Сервис»	3	5964,8336	0,9
ООО «Компания ДЕТАЛЬ-ПРО»	8	11477,612	2,8
ООО «ССК-Дом»	5	3447,8807	1,2
ООО «Новак»	6	3386,585	1,3
ООО «Толеко»	11	3654,7535	1,8
ООО «Стройснаб»	7	482,7033	0,3
ООО «Столярка»	3	1072,674	0,7
ООО «Самарастройдеталь»	1	551,66091	0,4
АО «ДомСтройМонтаж»	6	1302,5327	1,7
ООО «Артес»	7	413,74568	0,9
Другие	10	13791,523	2,4
Итого	71	54127,896	1,4

Если возвраты поставщику по причине брака производятся регулярно, должна быть рассмотрена целесообразность сотрудничества с поставщиком, предоставляющим некачественный товар. По данным анализа возвратов в 2019 году наиболее проблемными поставщиками среди основных поставщиков можно считать компании ООО «Компания ДЕТАЛЬ-ПРО» и ООО «Толеко».

Однако, в ООО «МКТ» нет механизмов, позволяющих структурировать объем возвратов по причинам, поэтому делать выводы о надежности поставщиков на основании данных, которыми располагает компания,

невозможно.

Важным аспектом в работе структуры снабжения является работа с поставщиками. Сотрудники отдела закупок отвечают за надежность поставщиков, с которыми они взаимодействуют, развитие связей и отношений с поставщиками.

В 2019 году во время плановой налоговой проверки, которая проходит один раз в три года, налоговой инспекцией среди контрагентов ООО «МКТ» был выявлен недобросовестный поставщик. Были претензии к подлинности отгрузочных документов: товарных накладных и счетов-фактур. По результатам проверки налоговая инспекция собиралась отказать в вычете НДС за последние три года по контрагенту. В этом случае убытки ООО «МКТ» составляли 3000 000 р. Компания была вынуждена нанять специальных юристов для судебного разбирательства. Общие расходы компании, затраченные на урегулирование ситуации, составили приблизительно 200 000 р.

Результаты проверки показали недостаток мер ООО «МКТ» по проверке и контролю контрагентов. При увеличении количества контрагентов, возможно повторение сотрудничества с недобросовестными поставщиками, что приведет к потере компанией больших денежных средств.

Помимо работы с ассортиментом и поставщиками, служба закупок на предприятии ООО «МКТ» отвечает за управление запасами. Менеджеры по закупкам должны отслеживать потребность, вовремя заказывать товар в необходимом количестве для поддержания оптимального запаса материалов на складе, а также обеспечивать ритмичность поставок на склад.

В ООО «МКТ» нет плановых графиков завоза материалов. Менеджеры работают с определенными поставщиками и совершают заказы по мере необходимости, в среднем раз в месяц. Для определения размера заказа используют отчет 1С, который называют «Анализ закупщика». Отчет отражает использование материалов по месяцам, резервы, остатки на складе, последние поставки материалов (когда и сколько пришло на склад), товары в пути, в приемке, максимальная продажа в одни руки. Для определения размера заказа

используется формула:

$$Q = S \times 90 + R - O - P - D \quad (1)$$

Q – размер заказа;

S – среднедневные продажи с начала года;

R – резерв товаров;

O – остатки товаров на складе;

P – товары в приемке;

D – товары в пути.

Формула считает оптимальный размер заказа по каждому артикулу. В ООО «МКТ» заказы совершаются из расчета потребности на три месяца (90 дней в формуле). Таким образом, запас материалов на складе постоянно поддерживается на уровне двухмесячной потребности. Ориентируясь на формулу, менеджер по закупкам проставляет количество материалов, которое необходимо заказать.

Доставка от поставщиков осуществляется двумя способами: за счет поставщика до склада ООО «МКТ» или силами компании. За счет поставщика в основном осуществляется доставка от дистрибьютеров и мелких компаний. Организацией доставки занимается отдел логистики. Его задачей является обеспечение ритмичности поставок, однако без понимания плановых объемов и сроков по всем поставкам, логисты не могут выстроить равномерную цепь поставок. Это говорит о необходимости реорганизации системы осуществления заказов и координации работы по закупкам с другими логистическими функциями предприятия.

Организация снабжения в ООО «МКТ» позволяет грамотно рассчитывать размер заказа, однако не всегда соблюдается ритмичность поставок. Из-за отсутствия планов и графиков поступления материалов на склад, ритмичность поставок и своевременность пополнения запасов полностью зависят от качества отслеживания потребности менеджером по закупкам. Для удобства

большинство менеджеров совершают заказы поставщикам одновременно, что нарушает ритмичность поставок.

Были проанализированы данные по количеству машин, осуществивших доставку материалов на склад и получивших груз со склада за три месяца (последние месяцы каждого квартала). Анализ был проведен с целью отслеживания ритмичности поступления материалов на склад компании ООО «МКТ». Результаты подобного исследования позволяют не только оценить организацию снабжения, но и выявить возможные причины недостатков работы склада. Данные по количеству машин представлены в таблице 11.

Таблица 11 – График поступления и выбытия материалов со склада ООО «МКТ» за апрель, август и декабрь 2019 г.

Вид потока	Дата																				Итого	
	01	02	04	05	06	08	09	12	13	14	15	18	19	21	22	23	25	26	28	29		30
	Количество отгруженных машин																					
Апрель																						
Входной			8	9	6			10	13	8		12	11						7	12		96
Выходной	10		2	5		9		1		10	7		2	9	11			16	8			90
Август																						
Входной	15	1	13			9	13				5	8	11				14	3				92
Выходной	2	20				4		17				7	6			15		12		2	6	91
Декабрь																						
Входной	9	4			12	8	3			14	2				16	7		10	3			88
Выходной	10				7	16				8	15			13	4	5			9	5		92

Из данных, приведенных в таблице 11 видно, что прибытие и выбытие грузов со склада ООО «МКТ» осуществляет неравномерно. В некоторые дни количество прибывших машин превышает норму отгрузок на склад. Склад ООО «МКТ» может выгружать до 10 машин в день без нарушения регламентации по складским операциям. Грузы либо прибывают в большом количестве несколько дней подряд, либо не поступают на склад.

Также прибытие грузов часто совпадает с датами отгрузок товара со склада. Это приводит к неравномерной загруженности работников склада и складского оборудования. Они вынуждены осуществлять приемку и отпуск

товара в экстренных условиях. Это приводит к снижению эффективности работы склада, увеличению длительности приемки, что снижает оперативность работы компании, в частности отдела закупок.

Оценка и анализ поставщиков компании - является одним из важнейших элементов снабжения. От того, как будут оценены и проанализированы поставщики – зависит результат коммерческой и логистической деятельности компании. Одним из методов организации эффективного снабжения является метод ABC и XYZ-анализа. Данный метод применяется для анализа запаса, закупаемых материалов, поставщиков. Все зависит от предмета анализа и его критериев. В работе рассмотрен анализ поставщиков товаров и в стоимостном выражении закупаемых у них товарно-материальных ценностей представленный в таблице 12.

Таблица 12 – ABC-анализ

Поставщик	Закупленный товар за 2019 г., тыс.руб.	Доля закупленного товара, %	Доля с накопительным итогом, %	ABC-группа
ООО «ССК-Дом»	25594,75	18,5	18,5	А
ООО «ПНС»	21582,6	15,6	34,1	А
ООО «СПТ Сервис»	20752,5	15	49,1	А
ООО «Самарский Завод Полимерных Изделий»	13004,9	9,4	58,5	В
ООО «Самарстройдеталь»	11898,1	8,6	67,1	В
АО «ДомСтройМонтаж»	8854,4	6,4	73,5	В
ООО «Стройснаб»	6087,4	4,4	77,9	В
ООО «Новак»	5257,3	3,8	81,7	С
ООО «Компания ДЕТАЛЬ-ПРО»	3735,45	2,7	84,4	С
ООО «Голеко»	3043,7	2,2	86,6	С
ООО «Столярка»	3043,7	2,2	88,8	С
ООО «Артес»	2905,35	2,1	90,9	С
ООО «Приоритет»	2767	2	92,9	С
АО «ПФ Мебель»	2767	2	94,9	С
ООО «Брусверк»	2490,3	1,8	96,7	С
ООО «СамараСтрой»	2351,95	1,7	98,4	С
База отделочных материалов	2213,6	1,6	100	С
Итого	138 350	100	-	-

Данный ABC-анализ делит поставщиков по сумме закупок на А-крупных, В-средних и С-мелких. В результате проведенного анализа мы получили 3 группы объектов, проиллюстрированных в таблице 13 и на рисунке 7:

- группа А - составляет 17,6% поставщиков и соответствует 49,1% закупаемых товарно-материальных ценностей у них;
- группа В – 23,5% поставщиков и 28,8% закупаемых ТМЦ;
- группа С – 58,8% поставщиков и 22,1% закупаемых ТМЦ.

Таблица 13 - ABC классификация

Группа	Объем закупленных материалов, тыс. руб.	Доля, %	Количество поставщиков	Доля, %
Группа А	67929,85	17,6%	3	49,1%
Группа В	39844,8	23,5%	4	28,8%
Группа С	30575,35	58,8%	10	22,1%
Итого	138 350	100%	17	100%

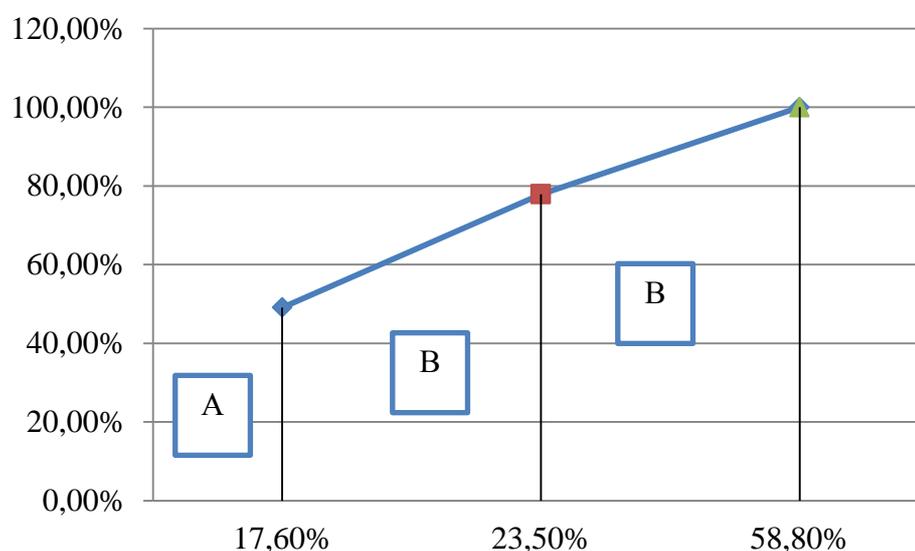


Рисунок 7 – ABC-классификация

Данный метод может также служить основой для классификации номенклатуры с точки зрения определения методов работы с поставщиками, способов дистрибьюции, управления запасами на складах.

Товары группы А поставляют ООО «ССК-Дом», ООО «ПНС», ООО «СПТ Сервис». Важно систематически анализировать работу данных поставщиков, поскольку они являются основными и обеспечивают половину всех поставок ООО «МКТ».

В таблице 14 деятельность данных поставщиков оценена по девяти основным критериям.

Таблица 14 – Оценка деятельности основных поставщиков ООО «МКТ», обеспечивающих поставки материалов группы А

Критерии оценки	ООО «ССК-Дом»	ООО «ПНС»	ООО «СПТ Сервис»
Соответствие стандарту ISO 9001	Да	Да	Да
Возможность внеплановых поставок	Да	Да	Да
Цена	0,71	0,83	0,82
Надежность	0,91	0,85	0,75
Отклонения по партиям поставки, %	4,2	8,5	12,9
Экономическое состояние	Отлично	Очень хорошо	Удовлетворительно
Деловая репутация	Очень хорошо	Отлично	Очень хорошо
Уровень сервиса	Хорошо	Отлично	Хорошо
Качество	Очень хорошо	Отлично	Хорошо

Как видно из таблицы 14, самыми надёжными партнёрами являются ООО «ССК-Дом» и ООО «ПНС». У поставщика ООО «СПТ Сервис» ухудшилось экономическое состояние, в результате предприятие начало снижать качество товаров. Кроме того, у ООО «Мир фарфора» в течение 2019 года были сбои с поставками (как видно, отклонения по партиям составляют более 10%), в результате вместо 12 запланированных поставок в 2019 г. пришлось закупать товар у данной компании в нужном ассортименте за 16 раз.

Таким образом, если ООО «Мир фарфора» не может своевременно осуществлять поставки товаров отличного качества и в установленные сроки, то рекомендуется осуществить поиск иных поставщиков, которые смогут

обеспечить ООО «МКТ» товарами нужного качества, количества и в установленные сроки. При выборе решений по организации управления закупками отдел логистики объединяет методологию ABC-анализа с методологией XYZ-анализа. Метод XYZ представляет собой классификацию ресурсов, рассмотренных при проведении ABC-анализа, в зависимости от точности прогнозирования изменений в их потребности.

Группировка ресурсов при проведении XYZ-анализа осуществлялась в порядке возрастания коэффициента вариации, показывающего (в процентах) степень отклонения данных от среднего значения. Расчет метода XYZ показан в таблице 15.

Таблица 15 - XYZ-анализ

Поставщик	Закупка за 1 кв. 2019 г., тыс.руб.	Закупка за 2 кв. 2019 г., тыс.руб.	Закупка за 3 кв. 2019 г., тыс.руб.	Закупка за 4 кв. 2019 г., тыс.руб.	Закупленный товар за 2019 г., тыс.руб.	Среднее значение за квартал, тыс.руб.	Коэффициент вариации	XYZ-группа
ООО «ССК-Дом»	5952,27	6242,62	6097,44	7302,42	25594,75	6398,69	0,14	Y
ООО «ПНС»	5264,05	5264,05	5264,05	5790,45	21582,6	5395,65	0,07	X
ООО «СПТ Сервис»	5188,13	5061,59	5124,86	5377,93	20752,5	5188,13	0,04	X
ООО «Самарский Завод Полимерных Изделий»	3334,59	3171,93	3253,26	3245,13	13004,9	3251,23	0,00	X
ООО «Самарастройдеталь»	2974,53	2901,98	2938,25	3083,35	11898,1	2974,53	0,04	X
АО «ДомСтрой Монтаж»	2213,60	2159,61	2186,60	2294,59	8854,4	2213,60	0,04	X
ООО «Стройснаб»	1449,38	1484,73	1467,06	1686,23	6087,4	1521,85	0,11	X
ООО «Новак»	1130,60	1282,27	1206,44	1637,99	5257,3	1314,33	0,25	Z
ООО «Компания ДЕТАЛЬ-ПРО»	933,86	911,09	922,47	968,03	3735,45	933,86	0,04	X
ООО «Толоко»	747,84	742,37	745,10	808,39	3043,7	760,93	0,06	X

Продолжение таблицы 15

ООО «Столярка»	742,37	742,37	742,37	816,60	3043,7	760,93	0,07	X
ООО «Артес»	726,34	708,62	717,48	752,91	2905,35	726,34	0,04	X
ООО «Приоритет»	614,89	674,88	644,88	832,35	2767,0	691,75	0,20	Y
АО «ПФ Мебель»	587,47	674,88	631,18	873,47	2767,0	691,75	0,26	Z
ООО «Брусверк»	622,58	607,39	614,98	645,35	2490,3	622,58	0,04	X
ООО «СамараСтрой»	587,99	573,65	580,82	609,50	2351,95	587,99	0,04	X
ООО «ВСК»	553,40	539,90	546,65	573,65	2213,6	553,40	0,04	X
Итого	33 624	33 744	33 684	37 298	138350			

После проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

– крайне важно сосредоточить основное внимание отдела закупок на постоянных поставщиках. Необходимо стремиться к увеличению суммы закупаемых товарно-материальных ценностей у них. Также стоит сделать акцент на стремлении преобразования крупных поставщиков в постоянных;

– необходимо усиление партнерства, в первую очередь с поставщиками группы АХ, АУ;

– использовать этот анализ для оптимизации ассортиментного портфеля, для регулирования остатков (материалы группы Х, особенно АХ, должны присутствовать на складе постоянно).

Фактор времени является важным составляющим при оценке закупочной логистики, так как поставить товар точно в срок, не допустить возникновения дефицитов и как следствие упущенную выгоду – это одна из главных задач логистики. При анализе фактора «времени» нужно произвести контроль задержанных поставок и последствий опозданий поставок в целом по всем товарам.

В таблице 16 представлен контроль фактора времени за 4 квартала 2019 года.

Таблица 16 - Контроль фактора «времени» за 4 квартала 2018 года

Показатели оценки	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Доля задержанных поставок	3,8%	8%	4%	7
Доля случаев, когда просрочки вызвали осязательное отсутствие материальных ресурсов на складе	2,3%	3,8%	1,1%	6,8
Число случаев остановки торговли в результате просрочки доставки ресурсов	0%	0%	0%	0%

Согласно таблице 16 доля задержанных поставок в первом и третьем квартале относительно всех осуществленных поставок незначительная, но во втором и четвертом квартале доля задержанных поставок велика. Это связано с сезонностью:

– во втором квартале на деятельность компании оказывается влияние благоприятный погодный фактор – рост спроса на основные и сопутствующие им товары. Задержки поставок в данном случае связаны с некорректным расчетом заказов товаров, доля вины поставщика снижена.

– в четвертом квартале основной пик срыва поставок происходит в предновогодние праздники, связанный с увеличенным спросом товаров на все группы ассортимента, а также спрос на аналогичные товары компаний-конкурентов (прямых и косвенных). Производители-поставщики не всегда справляются с объемами размещенных заказов. Также зачастую срыв поставок в данный период происходит из-за повышенного спроса на услуги транспортных компаний.

В целом за весь 2019 год задержка поставок не привела компанию к крупным убыткам и остановке деятельности, но из-за возникновения дефицита материалов компания потеряла количество продаж и как следствие претерпела упущенную выгоду. Для минимизации возникновения подобных ситуаций необходимо поддерживать оптимальный уровень страховых запасов на складе, отладить систему заказов материалов.

На сегодняшний день существует множество факторов, влияющих на закупки, а также проблем, связанных с организацией снабжения компании ООО «МКТ».

Характеристика основных проблем представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Основные проблемы организации снабжения ООО «МКТ» и их характеристика

Проблема	Характеристика	К чему приводит
Отсутствие (дефицит) необходимого товара в нужный момент	Отсутствие товара в связи с неблагонадежностью поставщиков	Потеря в товарообороте; потеря клиентов
	Отсутствие товара в связи с несовершенной работой системы автозаказа компании	
	Человеческий фактор	
Наличие избыточных запасов готовой продукции на складе	Избыточные запасы в связи с несовершенной работой системы автозаказа компании	Увеличение издержек на хранение и содержание запасов
	Избыточные запасы в связи с высокой минимальной партией заказа у поставщиков	
Срывы поставок из-за транспортных компаний и внутренних проблем	Срывы поставок, как правило, правило влекущие дефициты товаров	Дефициты; потеря в товарообороте; потеря клиентов
Отсутствие современной автоматизированной системы оптимизации закупаемых товаров	Отсутствием ERP системы, позволяющей оптимизировать логистические функции, предотвратить дублирование функций, автоматизировать работу автозаказа, работы склада, транспортной логистики	Дефициты/излишки товаров на складе

Таким образом, в организации закупочной логистики компании ООО «МКТ» существует достаточное количество сложностей, оказывающих непосредственное влияние на экономическую эффективность компании. Перечисленные проблемы встречаются очень часто, и это подчеркивает необходимость улучшений и внедрения мероприятий по совершенствованию логистической деятельности.

По итогам проведенного исследования и анализа организации работы подсистемы закупок в логистической системе ООО «МКТ» можно сказать, что в целом работа организована и функционирует успешно. Закупочная логистика на предприятии представлена отделом закупок. В своей деятельности отдел закупок взаимодействует с такими основными звеньями логистической системы ООО «МКТ», как склад и отдел продаж. Вместе эти три элемента обеспечивают движение материального потока.

В работе проведено исследование основных показателей, характеризующих работу ООО «МКТ» и подсистемы снабжения на предприятии. Анализ основных показателей структуры закупок показал, что, несмотря на положительную динамику основных экономических показателей, в компании есть недостатки в организации снабжения. Серьезными минусами является отсутствие активной работы по установлению связей с поставщиками, мер по борьбе с неликвидными материалами на складе, нарушение ритмичности поставок, которое приводит к отсутствию материалов на складе, наличие ненадежных поставщиков. Решение перечисленных проблем позволит компании ООО «МКТ» не только оптимизировать подсистему снабжения, но и повысить эффективность функционирования всей логистической системы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии

Существует множество способов совершенствования организации работы по закупкам. Как правило, они направлены на увеличение прибыли, снижение затрат, реорганизацию управления запасами, развитие персонала и др. Выбор путей совершенствования основывается на проведенном анализе закупочного процесса организации и выявленных в ходе его проведения проблемах конкретного предприятия.

ООО «МКТ» является крупной и развивающейся компанией. Чтобы сохранить свои позиции на рынке и продвинуться вперед, ей необходимо постоянно совершенствовать свою деятельность. Работа подсистемы закупок на предприятии организована в целом эффективно, однако не отвечает современным требованиям к ведению бизнеса. И отдел закупок, и склад компании работают традиционно, без внедрения новейших технологий. Для того, чтобы компания могла сотрудничать с крупными фирмами и предоставлять логистический сервис высокого уровня, необходима оптимизация функционирования. Были выявлены следующие проблемы в работе подсистемы закупок в ООО «МКТ»:

- нарушена ритмичность и плановость поставок;
- превышено допустимое количество дней отсутствия на складе ряда товаров основных категорий;
- не проводится работа по избавлению от неликвидных запасов;
- отсутствие активной работы по развитию связей и партнерских отношений с поставщиками;

- недостаточный уровень проверки надежности потенциальных и действующих контрагентов;
- сложность и растущий объем документооборота, большое количество работы с документами.

Исходя из выявленных проблем в организации подсистемы закупок, можно выделить четыре основных направления оптимизации закупочной логистики в ООО «МКТ»:

- управление запасами;
- совершенствование метода выбора поставщиков;
- оптимизация ведения документооборота.

В сфере управления оборотными активами организации важную роль играет такое направление деятельности, как управление запасами. Задачей управления запасами выступает организация непрерывного операционного процесса и сбыта продукции при одновременном сокращении расходов, связанных с этими запасами.

Существует множество методов и критериев, регламентирующих и оптимизирующих работу с запасами (например, помогают определить наиболее актуальные уровни запасов и размер заказа).

Во второй главе работы описан механизм совершения заказов поставщикам в ООО «МКТ». В связи с тем, что компания работает как с крупными фирмами, которые устанавливают минимальный размер заказа для ООО «МКТ», построение системы планирования запасов на основе фиксированного размера заказа не актуально для компании. Размеры заказа определяются в зависимости от условий работы с поставщиком, текущих остатков и расчетной потребности на основании статистики за предыдущий период.

При этом у компании есть потребность синхронизировать оформление заявок поставщикам от разных направлений отдела закупок. В связи с этим,

наиболее оптимальным для ООО «МКТ» будет использование системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа.

Данная система управления запасами предполагает оформление заказов в запланированные временные отрезки с одинаковыми промежутками между ними (например, раз в неделю, раз в квартал и т.д.).

Определение сроков заказов по каждому поставщику с установленной периодичностью позволит координировать поступление заявок по различным товарам одному поставщику. Руководством компании установлено, что при составлении заказов рассчитывается запас на три месяца. Таким образом, совершение заказов не реже двух месяцев позволит избежать возникновения дефицита товаров на складе. При этом чем меньше объемы заказов поставщикам, тем меньше может быть установлен период между заказами.

Следующей задачей управления запасами для ООО «МКТ» является борьба из наличия неликвидных товаров на складе. Была рассчитана экономия средств на хранения при избавлении от неликвидных товаров на складе. Для этого в первую очередь произведен расчет затрат на содержание склада по формуле 2:

$$S = A + O + Ap + K \quad (2)$$

S – общие затраты на содержание склада;

A – аренда складских площадей;

O – охрана;

K – коммунальные платежи.

ООО «МКТ» арендует склад площадью 1270 метров квадратных. Общие затраты за год согласно расчету по формуле:

$$S = (650\,000 + 50\,000 + 80\,000) \times 365 = 286\,525\,000 \text{ р.}$$

Неликвидные товары занимали 38,1 метр квадратный или 3 % складских площадей компании в 2019 году. Таким образом, можно посчитать затраты на содержание неликвидных товаров:

$$З = 286\,525\,000 \times 0,03 = 8\,595\,750 \text{ р.}$$

При полной ликвидации неликвидных остатков на складе ООО «МКТ» сможет сэкономить более 8595 т.р. в год. Помимо этого, будет освобождено 3% складских площадей. Данный аспект актуален для компании ООО «МКТ», потому что расширение сферы деятельности, рост оборота и объема закупок приводит к потребности расширения складских мощностей компании.

Основные способы ликвидации неликвидных товаров:

- возврат неликвидных товаров поставщикам в обмен на товары, которые хорошо продаются;
- акции и уценка товаров для продажи по ценам, меньше средних по рынку;
- продажа неликвидных товаров в качестве бонусов к товарам, на которые необходимо обратить внимание;
- утилизация и др.

Лучше всего своевременно отслеживать ситуацию с запасами на ранних стадиях. На практике профилактика неликвидов – это проведение в компании следующих процедур:

- раз в две недели составляется отчет по тем наименованиям, остатки которых не менялись за последние 30 дней. Возможны случаи, когда наличие таких запасов вполне оправданно. Отчет представляет собой перечень ресурсов с указанием остатка и даты последней выдачи со склада. Это позволяет без усилий выявить явные неликвиды;

- с той же периодичностью должен формироваться отчет по наименованиям, расход которых за последние 30 суток не превышает 5% от

остатка (возможны вариации количественного критерия). Он позволяет идентифицировать скрытые неликвиды;

– раз в месяц менеджмент компании проводит «мозговой штурм». Также необходимо контролировать исполнение принятых на таких встречах решений, в этом поможет отчет по реализации неликвидов.

Выбор поставщика одна из главных проблем в управлении закупкой товаров в ООО «МКТ». Выбор поставщиков ответственная и сложная задача, так как от них зависит ритмичность поставок, репутация фирмы перед клиентами и ее рентабельность. Важность можно объяснить не только тем, что на современном рынке действует большое количество поставщиков схожих товаров, но и главным образом тем, что поставщик должен являться надежным партнером предприятия. Большое количество потенциальных поставщиков и их разнообразие повышает актуальность проблемы выбора таких, которые могли бы с максимальным эффектом обеспечивать надежность логистических процессов.

Проведенные исследования во второй главе показали, что существует необходимость в пересмотре структуры поставщиков товара «ДСП» и перераспределения объемов закупок между поставщиками.

В работе проведена сравнительная оценка текущих поставщиков и потенциального поставщика ООО «Стройдепо». «Портрет» потенциального поставщика составлен на основе изучения рекламных материалов, фирменных каталогов, информации в средствах массовой информации, личного общения с представителем потенциального поставщика, изучением коммерческого предложения.

В таблице 18 представлена сравнительная оценка текущих поставщиков товара «ДСП» и потенциального поставщика компании ООО «МКТ» по авторской методике.

Таблица 18 - Оценка поставщиков по авторской методике

Показатель	ООО «Толеко»	ООО «Стройснаб»	АО «ПФ Мебель»	Потенциальны й поставщик ООО «Стройдепо»
Экономическая эффективность поставщика				
1. Отсрочка платежа	1,2	1,3	1,4	1,3
2. Задолженность по налогам и сборам	0,1	0,1	0,1	0,1
3. Отклонение цены закупа с учетом затрат на доставку от самой низкой предложенной цены	1,4	1,3	1,5	1,5
4. Результативность деятельности поставщика	1,0	1,1	1,1	1,1
Комплексный коэффициент экономической эффективности	3,6	3,7	4,0	3,9
Социальная эффективность				
1 Качество продукции	2,1	2,4	2,2	2,4
1.1 Коэффициент удовлетворенности качеством продукции (УКП)	0,1	0,2	0,0	0,2
1.2 Коэффициент удовлетворенности широтой ассортимента продукции	0,0	0,1	0,1	0,1
1.3 Коэффициент удовлетворенности обновляемостью ассортимента продукции	0,0	0,1	0,1	0,1
2 Качество сервиса	3,3	2,9	2,7	3,1
2.1 Коэффициент удовлетворенности доставкой товаров	0,3	0,3	0,3	0,3
2.2 Коэффициент удовлетворенности номенклатурой услуг	0,2	0,2	0,2	0,2
2.3 Коэффициент удовлетворенности временем обслуживания	0,5	0,4	0,3	0,4
2.4 Коэффициент удовлетворенности квантом отгрузки	0,2	0,1	0,1	0,2
2.4. Коэффициент затрат на совершение дополнительных логистических операций	0,2	0,2	0,2	0,2
3. Качество обслуживания	1,0	1,0	1,1	1,0
3.1 Коэффициент удовлетворенности работой персонального менеджера (скорость реагирования на запросы и предоставление обратной связи)	0,1	0,1	0,1	0,1
3.2 Наличие дополнительных опций для упрощения работы (личный кабинет клиента – онлайн для отслеживания товара в пути, отслеживание поставки его в производство и т.д., EDO)	0,0	0,0	0,1	0,0
Комплексный коэффициент социальной эффективности	26,8	26,4	24,1	28,2
Комплексный коэффициент оценки поставщика	30,4	30,0	28,0	32,1

Таким образом, согласно таблице 18 потенциальный поставщик ООО «Стройдепо» имеет достойный высокий коэффициент и может претендовать на статус основного поставщика товара «ДСП».

Далее в таблице 19 проведена оценка текущих поставщиков в сравнении с потенциальным поставщиком на основе контроля фактора «Цена».

Таблица 19 – Характеристика поставщиков на основе контроля фактора «Цена»

Стоимостные показатели	ООО «Толеко»		ООО «Стройснаб»		АО «ПФ Мебель»		Потенциальный поставщик ООО «Стройдепо»	
	Руб.	Описание	Руб.	Описание	Руб.	Описание	Руб.	Описание
Стоимость товара, шт.	339	Отпускная цена	344	Отпускная цена	349	Отпускная цена	338	Отпускная цена
Стоимость погрузочных работ на 1 ед. продукции на складе поставщика	3	Оплата грузчикам – 130 руб/час	3	Оплата грузчикам – 130 руб/час	2	Оплата грузчикам – 87 руб/час	3	Оплата грузчикам – 87 руб/час
Стоимость доставки единицы товара	5	Расстояние перевозки – 100 км	6	Расстояние перевозки – 120 км	3	Расстояние перевозки – 80 км	3,5	Расстояние перевозки – 130 км
Стоимость разгрузочных работ на 1 ед. продукции на складе покупателя	4	Оплата грузчикам – 170 руб/час	4	Оплата грузчикам – 170 руб/час	4	Оплата грузчикам – 170 руб/час		Оплата грузчикам – 170 руб/час
Стоимость на 1 ед. продукции на складе покупателя при проведении логистических операций (расфасовка)	2,5	Необходимо перефасовка в более мелкие групповые упаковки	2,5	Необходимо перефасовка в более мелкие групповые упаковки	0	Товар поступает от поставщика в удобной групповой упаковке	0	Товар поступает от поставщика в удобной групповой упаковке
Затраты на хранение продукции	2	Поставки на еженедельной основе, низкий минимальный квант отгрузки	3	Поставки на еженедельной основе, высокий минимальный квант отгрузки	2	Поставки на еженедельной основе, низкий минимальный квант отгрузки	2	Поставки на еженедельной основе, низкий минимальный квант отгрузки
Итого	355		362,5		360		346,5	

Таким образом, согласно таблице 19 потенциальный поставщик ООО «Стройдепо» предлагает самую низкую итоговую стоимость. Это доказывает необходимость начала сотрудничества с данным поставщиком.

Для сравнения потенциального поставщика с текущими также произведено сравнение по методу расчета рейтинга (таблица 20).

Таблица 20 – Описательные характеристики текущих и потенциального поставщика товара «ДСП»

Критерий	ООО «Толеко»	ООО «Стройснаб»	АО «ПФ Мебель»	Потенциальный поставщик ООО «Стройдепо»
Качество продукции	1) Отсутствие отрицательной обратной связи от покупателей на качество товара. 2) Обмен выявленной несоответствующей по качеству продукции в течение 5 дней. 3) Количество бракованной продукции в общем объеме поставок менее 2%	1) Отсутствие отрицательной обратной связи от покупателей на качество товара. 2) Обмен выявленной несоответствующей по качеству продукции в течение 5 дней. 3) Количество бракованной продукции в общем объеме поставок менее 2%	1) Отсутствие отрицательной обратной связи от покупателей на качество товара. 2) Обмен выявленной несоответствующей по качеству продукции в течение 10 дней. 3) Количество бракованной продукции в общем объеме поставок менее 3%	1) По результатам дегустации ассортиментного комитета замечаний к качеству товаров не выявлено. 2) Обмен выявленной несоответствующей по качеству продукции в течение 5 дней. 3) Количество бракованной продукции в общем объеме поставок менее 2%
Условия поставки, формы расчетов, упаковка	1) Доставка силами поставщика до РЦ. 2) Отсрочка платежа 40 дней	1) Доставка силами поставщика до РЦ. 2) Отсрочка платежа 21 дней	1) Доставка силами поставщика до РЦ. 2) Отсрочка платежа 21 дней	1) Доставка силами поставщика до РЦ. 2) Отсрочка платежа 21 дней
Репутация и имидж	Отсутствие негативного упоминания в СМИ	Отсутствие негативного упоминания в СМИ	Отсутствие негативного упоминания в СМИ	Отсутствие негативного упоминания в СМИ

Продолжение таблицы 20

Уровень цен	1) Среднерыночный уровень цен. 2) Коммерческая скидка в контракте от общего прайса 17%	1) Среднерыночный уровень цен. 2) Коммерческая скидка в контракте от общего прайса 15%	1) Среднерыночный уровень цен. 2) Коммерческая скидка в контракте от общего прайса 14%	1) Среднерыночный уровень цен. 2) Коммерческая скидка в контракте от общего прайса 17%
Транспортные и страховые услуги	Бесплатная доставка	Бесплатная доставка от 3 тыс. рублей	Бесплатная доставка от 2 тыс.	Бесплатная доставка
Дополнительные услуги	1) Предоставление оборотной тары 10 дней 2) Помощь в разгрузке транспортного средства на складе покупателя	1) Предоставление оборотной тары на 10 дней	1) Предоставление оборотной тары на 10 дней	1) Предоставление оборотной тары 10 дней 2) Помощь в разгрузке транспортного средства на складе покупателя

Далее высчитан рейтинг по каждому критерию. В таблице 21 представлен расчет рейтинга на основе описательного анализа. Согласно таблице 21 потенциальный поставщик ООО «Стройдепо» имеет наилучший рейтинг.

Таблица 21 – Расчет рейтинга поставщиков товара «ДСП»

Критерий	Уд. вес критерия, %	ООО «Толеко»		ООО «Стройснаб»		АО «ПФ Мебель»		Потенциальный поставщик ООО «Стройдепо»	
		Балл	С учетом критерия	Балл	С учетом критерия	Балл	С учетом критерия	Балл	С учетом критерия
Условия поставки, формы расчетов, упаковка	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8	9	0,9

Продолжение таблицы 21

Качество продукции	0,2	10	2	9	1,8	9	1,8	10	2
Возможный объем поставки	0,2	10	2	9	1,8	10	2	10	2
Репутация и имидж	0,05	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Уровень цен	0,3	10	3	8	2,4	8	2,4	10	3
Транспортные и страховые услуги	0,1	9	0,9	6	0,6	8	0,8	10	1
Дополнительные услуги	0,05	6	0,3	5	0,25	5	0,25	6	0,3
Итого	1		9,6		8,05		8,55		9,7

Следующим методом сравнения потенциального поставщика товара «ДСП» и текущих поставщиков является метод доминирующих характеристик.

В таблице 22 представлена сравнительная оценка поставщиков товара «ДСП» по критерию качества товара (плотность и качество покрытия). Проведена сравнительная дегустация среди 25 человек.

Таблица 22 – Оценка поставщиков товара «ДСП» по методу доминирующей характеристики – качество товара

Показатель	ООО «Толеко»	ООО «Стройснаб»	АО «ПФ Мебель»	Потенциальный поставщик ООО «Стройдепо»
Главный критерий: качество товара (плотность и качество покрытия)	8,9	7,6	7,7	9,2

По методу доминирующих характеристик наивысшую оценку получает потенциальный поставщик – ООО «Стройдепо».

Таким образом, проведя сравнительную оценку различными методикам можно сделать вывод о том, что потенциальный поставщик ООО «Стройдепо» показывает наилучшие результаты и может претендовать на статус основного поставщика товара «ДСП». Следовательно, целесообразно перераспределить объемы закупок следующим образом: ООО «Стройдепо» – 50%, ООО «Толеко» – 35 %, ООО «Стройснаб» – 15%. От поставщика АО «ПФ Мебель» необходимо отказаться.

Данное изменение приведет к следующим прогнозируемым результатам, представленным в таблице 23.

Таблица 23 – Результаты изменения структуры поставщиков товара «ДСП»

Результат	
Экономия на закупке	Сокращение на 5%
Сокращения количества негативной обратной связи о качестве товара от покупателей	Сокращение на 5%
Снижение срывов поставок	Снижение на 6%
Снижение количества бракованной продукции/несоответствующей по качеству при поставке	Снижение на 5,2%

Таким образом, экономия на закупке составит 5% в год, улучшение качества товара и недопущение аутофстоков повысит лояльность покупателей, что приведет к увеличению товарооборота компании ООО «МКТ».

Также для совершенствования закупочной логистики компании рекомендуется перейти с платформы 1С Управление торговлей на 1С ERP.

1С ERP имеет ряд преимуществ по отношению к 1С УПП. Основные отличия представлены в таблице 24 по данным информационного портала «Инфостарт».

Таблица 24 – Отличия 1С:УПП и 1С ERP

1С:УПП	1С:ERP
Блок «Закуп»	
Торговая деятельность с контрагентами ведется в рамках договора. Взаиморасчеты можно детализировать до заказа, счета на оплату или расчетного документа.	Введено понятие Партнер (новый справочник). Это справочник холдинговых единиц или группа компаний. Справочник же Контрагенты – это фактически справочник юридических лиц. К каждому партнеру можно определить одного или нескольких контрагентов. По партнерам можно отслеживать взаиморасчеты.
Отсутствует автоматическое отслеживание соответствия конкретной реализации условиям или заказу	Реализован механизм контроля соответствия реализации или поставки определенному для партнера или контрагента соглашению. Контроль производится по объему поставки, цене и условиям (аванс, назначенные скидки и т.д.)
Основным инструментом 1С:УПП является заказ покупателя. В рамках заказа можно с помощью отчетов отслеживать объем поставок и сумму задолженности. А при расчетах по расчетным документам – число дней задолженности.	Возможно отслеживание заказов по состоянию: согласован, утвержден, к отгрузке и т.д. И что важно, появились бизнес-процессы согласования заказов. Появились удобные механизмы подсказок работы с заказом. Все это снижает ошибочное формирование документов без соблюдения условий поставки.
Назначение скидок и наценок можно производить для контрагента, для номенклатуры, или ценовой группы номенклатуры, на объем, по периодам.	Значительно расширен механизм назначения и расчета скидок/наценок, условий назначения скидок/наценок с помощью механизма вытеснения (одна скидка/наценка вытесняет другую, если наступает условие для ее применения). Реализован механизм загрузки цен из Excel.
Склады – это обязательный разрез учета. Необходимость ведения учета по характеристикам и сериям задается для каждой номенклатуры.	Ведение складского учета включается опционально. Таким образом, если на небольшом предприятии не выделяются склады (склад единый), нет необходимости разделять по территориям хранения, то ведение складского учета можно отключить. Разделены операции отгрузки с одного склада и принятия на другой склад. В 1С:ERP реализован ячеистый склад. Можно вести учет в пределах склада по помещениям и рабочим участкам.
Блок «Производство»	
Все процессы отталкиваются от структуры изделия. Для использования механизмов планирования обязательно задание в системе спецификации для изготавливаемой продукции.	Делается упор на управление производственными процессами. Представлено двухуровневое управление, т.е. межцеховое планирование и управление внутри цеха. Это позволяет организовать параллельную работу над изделием, с момента начала производственного процесса дорабатывать технологическую документацию на последующие этапы.
Блок «Производство»	
График производства — это пооперационный график производства, который планируется на непрерывную временную ось. При его создании оценивается доступность рабочих центров.	В прикладном решении 1С:ERP график производства строится по интервалам. Т.е. планирование производится на дискретную временную ось, которая разбита на интервалы планирования, которые задаются индивидуально для каждого подразделения. Контроль доступности при составлении графика выполняется для рабочих центров и материальных ресурсов.

Следующей немаловажной рекомендацией является внедрение системы документооборота WSS Docs, позволяющая решать широкий спектр задач в области автоматизации документооборота компании, автоматизации бизнес-процессов, электронных архивов. Это позволит сократить время на «пересылку» документации при согласовании договоров. После согласования/прохождения одного этапа система автоматически будет переводить задачу на следующий этап, и при этом будет доступна вся информация по контрагенту, которая обсуждалась, обрабатывалась на предыдущем этапе. Система электронного документооборота WSS Docs автоматизирует следующие процессы делопроизводства и документооборота:

- согласование договоров, дополнительных соглашений; контроль исполнения договоров;
- регистрация входящих документов;
- подготовка и регистрация исходящих документов;
- подготовка и регистрация служебных и объяснительных записок;
- согласование и регистрация приказов и распоряжений;
- регистрация протоколов совещаний.

Внедрение в штат специалиста по качеству товара позволит минимизировать риски выявления скрытого брака, сократить время на приемку товара кладовщиками на складе.

Таким образом, применив все данные рекомендации, в том числе изменение структуры поставщиков товара «ДСП» компания ООО «МКТ» рассчитывает на сокращение издержек обращения на 3% в 2020 году по сравнению с предыдущим 2019 годом.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

Рассмотрим эффект от предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления снабжением ООО «МКТ» (таблицы 25).

Таблица 25 – Эффект от предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Содержание	Результат
Минимизация суммарных затрат на запасы приоритетной группы А	Замена ненадежного поставщика АО «ПФ Мебель» на ООО «Стройдепо»	Поставка аналогичного ассортимента товара (даже более высокого качества по той же цене, что и АО «ПФ Мебель») в более короткие сроки, что повлечет снижение затрат на уменьшении количества поставок.
Повышения эффективности закупочного процесса	Автоматизировать часть бизнес-процессов по закупке товаров, при помощи программного обеспечения 1С ERP	Оптимизация рабочего процесса

Данные мероприятия, для ООО «МКТ» приведут к увеличению его прибыли, а также автоматизируют часть бизнес-процессов по закупке товаров с помощью «облачных» решений. В таблице 26 приведены прогнозируемые экономические показатели компании на 2020 год с учетом предложенных мероприятий по совершенствованию закупочной логистики.

Таблица 26 – Планируемые экономические показатели в 2020 году

Показатель	2019	2020 план	Отклонение 2020 г. к 2019 г.	Темп изменения, %
Товарооборот, тыс.руб.	138350	138350	0	0
Себестоимость, тыс. руб.	80305	76289,75	-4015,25	-5
Валовый доход, тыс.руб.	58045	62060,25	4015,25	6,92
Управленческие расходы, тыс. руб.	8475	8220,75	-254,25	-3
Коммерческие расходы, тыс.руб.	46552	37957	-8595	-18,46
Прибыль от реализации, тыс.руб.	3018	15882,5	12864,5	426,26
Рентабельность продаж, %	2,18	11,48	9,30	426,26
Чистая прибыль, тыс.руб.	18030	20140	2110	11,70
Рентабельность, %	13,03	14,56	1,53	11,70

С учетом того, что товарооборот компании по плану в 2020 году останется такой же, планируется уменьшение себестоимости закупаемых товаров на 5%. Это связано с уменьшением закупочных цен на закупаемые ресурсы путем правильного выбора наилучшего поставщика.

При полной ликвидации неликвидных остатков на складе ООО «МКТ» сможет сэкономить более 8595 т.р. в год, соответственно коммерческие расходы сократятся на эту сумму.

Также за счет применения системы 1С: ERP и системы электронного документооборота WSS Docs руководство ООО «МКТ» рассчитывает на сокращение издержек обращения на 3% в 2020 году по сравнению с предыдущим 2019 годом.

Чистая прибыль увеличится за счет роста основных экономических показателей на 11,7%, а также снижением коммерческих и управленческих расходов и составит 20140 т.р.

Экономическая эффективность (Э) мероприятий будет равна:

$$\text{Э} = \frac{2110 \text{ т.р.}}{1475 \text{ т.р.}} = 1,43$$

Таким образом, срок окупаемости затрат (Ср) составляет:

$$\text{Ср} = \frac{1475 \text{ т.р.}}{2110 \text{ т.р.}} = 0,7$$

Таким образом, для того, чтобы повысить эффективность процесса снабжения компания ООО «МКТ», должна грамотно проводить оценку поставщиков, уметь адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям, своевременно и в полном объеме удовлетворять потребности потребителей, вырабатывать свои конкурентные преимущества и хорошо позиционировать себя на рынке.

Заключение

Любое предприятие стремится к повышению эффективности своей деятельности, к уменьшению издержек и увеличению прибыли. Все вышеперечисленное во многом зависит от закупочной деятельности, а точнее от эффективности, с которой осуществляется эта деятельность. Эффективность, с которой выполняется закупочная деятельность, сказывается на предприятии в целом, на его конкурентоспособности, репутации, стратегии дальнейшего развития.

В организации снабжения компании ООО «МКТ» существует достаточное количество сложностей, оказывающих непосредственное влияние на экономическую эффективность компании. Перечисленные проблемы встречаются очень часто, и это подчеркивает необходимость улучшений и внедрения мероприятий по совершенствованию логистической деятельности.

По итогам проведенного исследования и анализа организации работы подсистемы снабжения в логистической системе ООО «МКТ» можно сказать, что в целом работа организована и функционирует успешно. Закупочная логистика на предприятии представлена отделом закупок. В своей деятельности отдел закупок взаимодействует с такими основными звеньями логистической системы ООО «МКТ», как склад и отдел продаж. Вместе эти три элемента обеспечивают движение материального потока.

В работе проведено исследование основных показателей, характеризующих работу ООО «МКТ» и подсистемы снабжения на предприятии. Анализ основных показателей структуры закупок показал, что, несмотря на положительную динамику основных экономических показателей, в компании есть недостатки в организации снабжения.

Серьезными минусами является отсутствие активной работы по установлению связей с поставщиками, мер по борьбе с неликвидными материалами на складе, нарушение ритмичности поставок, которое приводит к отсутствию материалов на складе, наличие ненадежных поставщиков. Решение

перечисленных проблем позволит компании ООО «МКТ» не только оптимизировать подсистему снабжения, но и повысить эффективность функционирования всей логистической системы.

ООО «МКТ» является крупной и развивающейся компанией. Чтобы сохранить свои позиции на рынке и продвинуться вперед, ей необходимо постоянно совершенствовать свою деятельность. Работа подсистемы закупок на предприятии организована в целом эффективно, однако не отвечает современным требованиям к ведению бизнеса. И отдел закупок, и склад компании работают традиционно, без внедрения новейших технологий. Для того, чтобы компания могла сотрудничать с крупными фирмами и предоставлять логистический сервис высокого уровня, необходима оптимизация функционирования.

Исходя из выявленных проблем в организации подсистемы закупок, можно выделить четыре основных направления оптимизации закупочной логистики в ООО «МКТ»:

- управление запасами;
- совершенствование метода выбора поставщиков;
- оптимизация ведения документооборота.

С учетом того, что товарооборот компании по плану в 2020 году останется такой же, планируется уменьшение себестоимости закупаемых товаров на 5%. Это связано с уменьшением закупочных цен на закупаемые ресурсы путем правильно выбора наилучшего поставщика.

При полной ликвидации неликвидных остатков на складе ООО «МКТ» сможет сэкономить более 8595 т.р. в год, соответственно коммерческие расходы сократятся на эту сумму.

Также за счет применения системы 1С: ERP и системы электронного документооборота WSS Docs руководство ООО «МКТ» рассчитывает на сокращение издержек обращения на 3% в 2020 году по сравнению с предыдущим 2019 годом.

Чистая прибыль увеличится за счет роста основных экономических показателей на 11,7%, а также снижением коммерческих и управленческих расходов и составит 20140 т.р.

Экономическая эффективность мероприятий будет равна 1,43. Срок окупаемости затрат (Ср) составляет 0,7 года.

Таким образом, для того, чтобы повысить эффективность процесса снабжения компания ООО «МКТ», должна грамотно проводить оценку поставщиков, уметь адаптироваться к постоянно меняющимся рыночным условиям, своевременно и в полном объеме удовлетворять потребности потребителей, выработать свои конкурентные преимущества и хорошо позиционировать себя на рынке.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алесинская Т. В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. Таганрог: ТИИ ЮФУ, 2015. 116 с.
2. Александров О.А. Логистика: учебное пособие М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 217 с.
3. Аникин Б.А. Логистика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2015. 368 с.
4. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика снабжения: учебник для вузов. Спб.: Издательский дом Питер, 2015. 244 с.
5. Бауэрсокс Д. Д. Логистика: интегрированная цепь поставок: учебник. М.: Олимп-Бизнес, 2015. 640 с.
6. Боровинский Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные методики расчетов). Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. 172 с.
7. Бродецкий Г. Л., Мазунина О. А., Гловюк А. В. Возможности повышения качества решений при оптимизации закупок по многим критериям. Логистика сегодня. М.: Юрайт, 2015. 341 с.
8. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для студентов высших учебных заведений. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. 432 с.
9. Герасимов Б.И., Жариков В.В., Жариков В.Д. Основы логистики: Учебное пособие. М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 304 с.
10. Григорьев М. Н. Логистика: практический курс. учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2018. 238 с.
11. Демченко А. И. Объектно-ориентированная модель управления логистической цепью предприятий: учеб пособие для студентов высших учебных заведений. М.: КноРус, 2015. 153 с.
12. Евстигнеева О. А. Выбор поставщика как один из методов оптимизации логистических затрат // Молодой ученый. 2018. №28. С. 23-26.

13. Капризов В.В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М.: КноРус, 2017. 263 с.
14. Король А. Н., Елисеев А. Е. Основные тенденции в развитии закупочной деятельности. Известия Байкальского государственного университета. М.: Транслит 2016. 245 с.
15. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок. М.: ИНФРА-М, 2015. 798 с.
16. Левкин Г. Г. Логистика. Теория и практика. М.: Феникс, 2015. 224 с.
17. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. В. Щербакова. М.: Издательство Юрайт, 2019. 582 с.
18. Логистика: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. В. Щербакова. М.: Издательство Юрайт, 2018. 387 с.
19. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для СПО. М.: Издательство Юрайт, 2018. 359 с.
20. Лукинский В.С. Модели и методы теории логистики. СПб.: Питер, 2017. 448 с.
21. Маргунова В.И. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям. Гомель: 2017. 507 с.
22. Мельников В. П. Логистика: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 288 с.
23. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2019. 559 с.
24. Основы логистики / под ред. Л.Б. Миротина, В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2015. 200 с.
25. Попкова Н. А. Разработка методики организации поставок по системе «точно в срок» // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар.

науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). Челябинск: Два комсомольца, 2015. С. 146-149.

26. Процесс закупок, его роль и место в хозяйственной деятельности предприятий обрабатывающей промышленности: под ред. В. И. Плещенко. Москва: 2015. 29 с.

27. Секерин В. Д. Логистика: учебное пособие. М.: КноРус, 2019. 240 с.

28. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. М.: ИНФРА-М, 2016. 608 с.

29. Сидоров И.И. Логистическая концепция управления промышленным предприятием: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М.: КноРус, 2017. 329 с.

30. Степанов В. И. Логистика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Проспект, 2015. 340 с.

31. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. М.: ИНФРА-М., 2016. 430 с.

32. Управление закупками и поставками / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. 751 с.