МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики (на примере ООО «Автокор»)»

Студент(ка) А.М. Крыцина _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель, к.э.н. С.Ю.Данилова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
«_____»_____2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент: Крыцина Анна Михайловна

1. Тема «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики (на примере ООО «Автокор»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «ООО Автокор»

1. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические подходы к управлению закупочной деятельностью предприятия

1.1 Сущность системы управления закупочной деятельности предприятия

1.2 Направления совершенствования закупочной деятельности предприятия

2 Анализ системы управления закупочной деятельности ООО «Автокор»

2.1 Общая характеристика предприятия

2.2 Оценка системы управления закупочной деятельности предприятия

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью предприятия

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью

3.2 Повышение эффективности закупочной деятельности на основе внедрения многоуровневой системы поставок

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной квалификационной работы	_____ (подпись)	С.Ю. Данилова (И.О. Фамилия)
Задание принял к исполнению	_____ (подпись)	А.М. Крыцина (И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о. зав. кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
«_____»_____2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента
по теме «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики (на примере ООО «Автокор»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы _____ С.Ю. Данилова
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению _____ А.М. Крыцина
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Крыцина А.М.

Тема работы: «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики (на примере ООО «Автокор»)».

Научный руководитель: к.э.н., Данилова С.Ю.

Цель исследования - совершенствование системы управления закупочной деятельностью ООО «Автокор».

Объектом исследования является ООО «Автокор», основным видом деятельности которого является производство тормозных, выхлопных трубок, трубок кондиционера, трубок гидроусилителя и трубки топливной магистрали.

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

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.

Эффективное управление процессами закупок существенно влияет на результаты функционирования каждого предприятия. Поэтому приобретение сырья, материалов, комплектующих лучшего качества, в нужном количестве, по лучшей цене, в нужное время и на основе договорного сотрудничества является основной задачей системы управления поставками.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Автокор».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников. Общий объем работы 60 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение 7
1 Теоретические подходы к управлению закупочной деятельностью предприятия 10
1.1 Сущность системы управления закупочной деятельности предприятия 10
1.2 Направления совершенствования закупочной деятельности предприятия .. 17
2 Анализ системы управления закупочной деятельности ООО «Автокор» 23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 23
2.2 Анализ закупочной деятельности на ООО «Автокор» 31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью предприятия 42
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью 42
3.2 Повышение эффективности закупочной деятельности на основе внедрения многоуровневой системы поставок 46
Заключение 53
Библиографический список 55

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что в условиях рыночной экономики основной задачей промышленного предприятия является повышение конкурентоспособности продукции. Хозяйственная деятельность предприятий автомобильной промышленности во многом определяется эффективностью управления поставками. Потребность в оборотных средствах и их величина, расходы предприятия зависят от комплектующих, материалов, своевременности приобретения сырья, количества, качества, цены.

В производственно-сбытовой системе основными взаимосвязями являются взаимосвязи предприятия с потребителями и поставщиков с предприятием. Это отмечается при рассмотрении в рыночной среде концепции оценки организационно-экономической устойчивости. От точности обеспечения производства необходимыми сырьевыми ресурсами и количества времени зависит успех функционирования любой организации. В связи с этим, необходимо уделить особое внимание взаимосвязей поставщиков с предприятием.

Для улучшения взаимосвязи поставщиков с предприятием мы можем воспользоваться логистической концепцией, она позволит нам разработать и реализовать новые подходы к построению системы управления предприятием. Основной целью внедрения логистической концепции на предприятии это оптимизация потоковых процессов для получения конкурентных преимуществ

Степень разработанности проблемы. в области логистики отечественных и зарубежных ученых, в том числе в сфере управления закупочной деятельностью на основе логистического подхода отражаются в трудах: Б.А. Аникина, Н.В. Астафьевой, А.И. Баскина, В.И. Бережного, Е.В. Бережной, М.П. Гордона, А.П. Долгова, В.В. Дыбской, М.Е. Залмаповой, Е.К. Ивакипа, К.В. Инютиной, С.Б. Карнаухова, В.Ы. Клочкова, Г.В. Кобринского, Д.Д. Костоглодова, В.С. Лукинского, Ю.В. Малевич, М.А. Матушкина, Л.Б.

Миротина, А.А. Морозенко, Ю.М. Неруша, В.Е. Николайчука, О.А. Новикова, О.Д. Проценко, В.Г. Санкова, С.В. Саркисова, А.И. Семененко, В.И. Сергеева, Л.А. Сосуновой, С.А. Уварова, А.В. Фоменко, Д.В. Черновой, В.В. Щербакова и др., а также зарубежных ученых: Д. Бауэрсокса, К. Баррата, Е. Барди, Дж. Вумека, Б. Геттинг, Т. Голдсби, Д. Джонса, Дж. Клосса, Дж. Лайкера, М. Липдсрса, Э. Мате, Д. Стока, Д. Тиксье, М.Уайтхеда, Х. Фирона, А. Харрисона. Несмотря на большой интерес наших ученых к данной проблеме, в настоящее время недостаточно определены понятия и критерии результативности и временной эффективности логистического процесса управления закупочной деятельностью предприятий, в том числе автомобильной промышленности.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании системы управления закупочной деятельностью на предприятии.

Данная цель требует решения следующих задач:

– определить сущность системы управления закупочной деятельности предприятия;

– рассмотреть направления совершенствования закупочной деятельности предприятия;

– провести оценку действующей системы управления закупками ООО «Автокор»;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью ООО «Автокор»

Объект исследования – ООО «Автокор»

Предмет исследования являются организационно–экономические отношения, возникающие в процессе логистического управления закупочной деятельностью предприятий

Структура работы: содержание, введение, теоретическая часть, аналитическая часть, проектная часть, заключение, список использованной литературы.

В первой главе раскрыты понятия и сущность закупочной деятельности на предприятии, современные направления закупочной деятельности на предприятии.

Во второй главе будет проведен анализ рынка автокомпонентов, дана технико-экономическая характеристика ООО «Автокор» и оценка системы управления закупочной деятельностью на предприятии.

В третьей главе будут разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью на предприятии.

В заключении будут сделаны выводы о достижении целей и выполнении задач бакалаврской работы.

1 Теоретические подходы к управлению закупочной деятельностью предприятия

1.1 Сущность системы управления закупочной деятельности предприятия

Результаты хозяйственной деятельности предприятий автомобильной промышленности во многом определяются эффективностью управления поставками. От качества, количества, цены, своевременности приобретения сырья, материалов, комплектующих зависят расходы предприятия, величина прибыли и потребность в оборотных средствах.

Большинство ведущих компаний мира автомобильной промышленности активно используют концепцию гибкого производства как эффективный инструмент достижения успеха в конкурентной борьбе. Эти предприятия давно осознали, что эффективные взаимоотношения с поставщиками определяют успех деятельности на рынке, поэтому идут по пути интеграции поставщиков в производственный процесс, делая их надежными партнерами, несущими солидарную ответственность за качество выпускаемой продукции. Мировой опыт также показывает, что в ближайшей перспективе предприятия-партнеры будут вынуждены развиваться в направлении интеграции, т.е. в направлении создания ассоциаций, финансово-промышленных групп и иных объединений, позволяющих противостоять нестабильности внешней среды и растущей конкуренции.

Изменение рыночной экономики приводит к изменению материально-технического снабжения предприятия, что приводит к необходимости в поиске новых подходов в управлении взаимодействием потребителя и поставщика, а так же к тщательному анализу внешней среды предприятия.

Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами [2].

Подсистема закупок организует вход в логистическую систему материального потока. Она и является самым важным моментом микрологистической системы.

Любое предприятие, которое имеет материальные потоки, имеет в своей организационной структуре службу снабжения.

Деятельность службы снабжения рассматривается на трех уровнях:

- обеспечивает достижение целей макрологистической системы, в которую входит предприятие;

- обеспечивает реализацию целей непосредственно предприятия;

- самостоятельная система, которая имеет элементы, структуру и собственные цели.

Рассмотрим цели функционирования службы снабжения на каждом из уровней:

1) установление хозяйственных связей с поставщиками, согласование технико-технологических, экономических и методологических вопросов связанные с поставкой товаров все это является, элементом макрологистической системы

С помощью комплексных мер экономического, технологического, технического и методологического характера строятся логистические взаимоотношения с поставщиками [7].

Принципы логистических отношений между поставщиками и предприятием:

- поставщики – это клиенты фирмы;
- не забывать на деле демонстрировать общность интересов;
- доводить до поставщика задачи и быть в курсе его деловых операций;
- оказание профессиональной поддержки поставщику в случае возникновения проблем;
- соблюдать договорные обязательства;
- учитывать интересы поставщика.

2) обеспечение высокой степени согласованности действий по управлению материальными потоками между службой снабжения и службами производства и сбыта.

Для лучшего функционирования цепи «снабжение – производство – сбыт» необходимо вначале разработать стратегию сбыта, затем, разработать стратегию развития производства а после и стратегию снабжения производства.

3) От организации службы снабжения зависит возможность функционирования всех выше перечисленных целей как на уровне предприятия так и на уровне макрологистики.

На рисунке 1.1 рассмотрены основные вопросы логистик снабжения

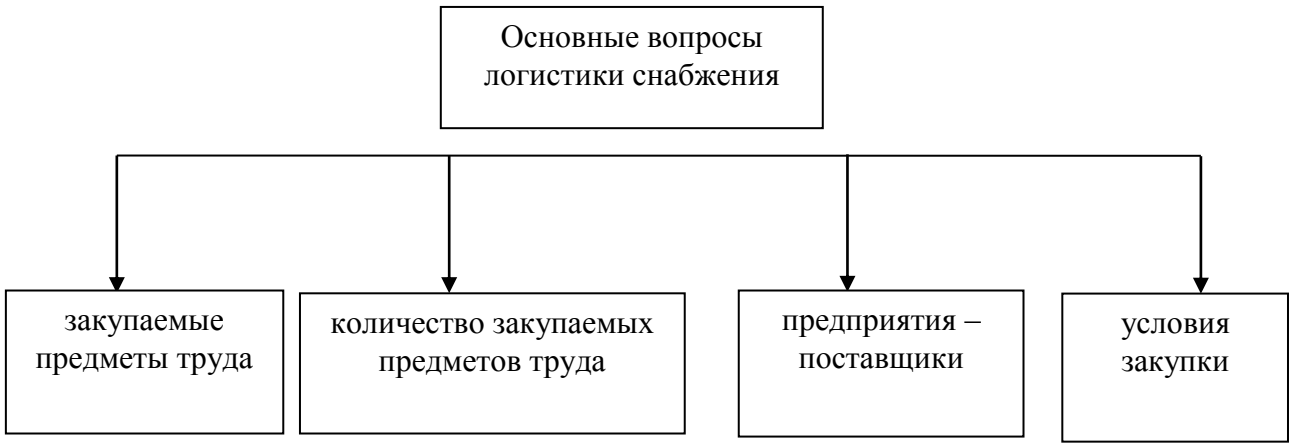

Рисунок 1.1 – Основные вопросы логистики снабжения

Рассмотрим рисунок 1.2.

1. Для определения потребности в материальных ресурсах необходимо:

– выявить потребителей ресурсов;

– рассчитать потребность в материальных ресурсах (учесть вес, размер, и др. параметры);

– разработать план-график и спецификацию на каждую позицию (номенклатурную группу);

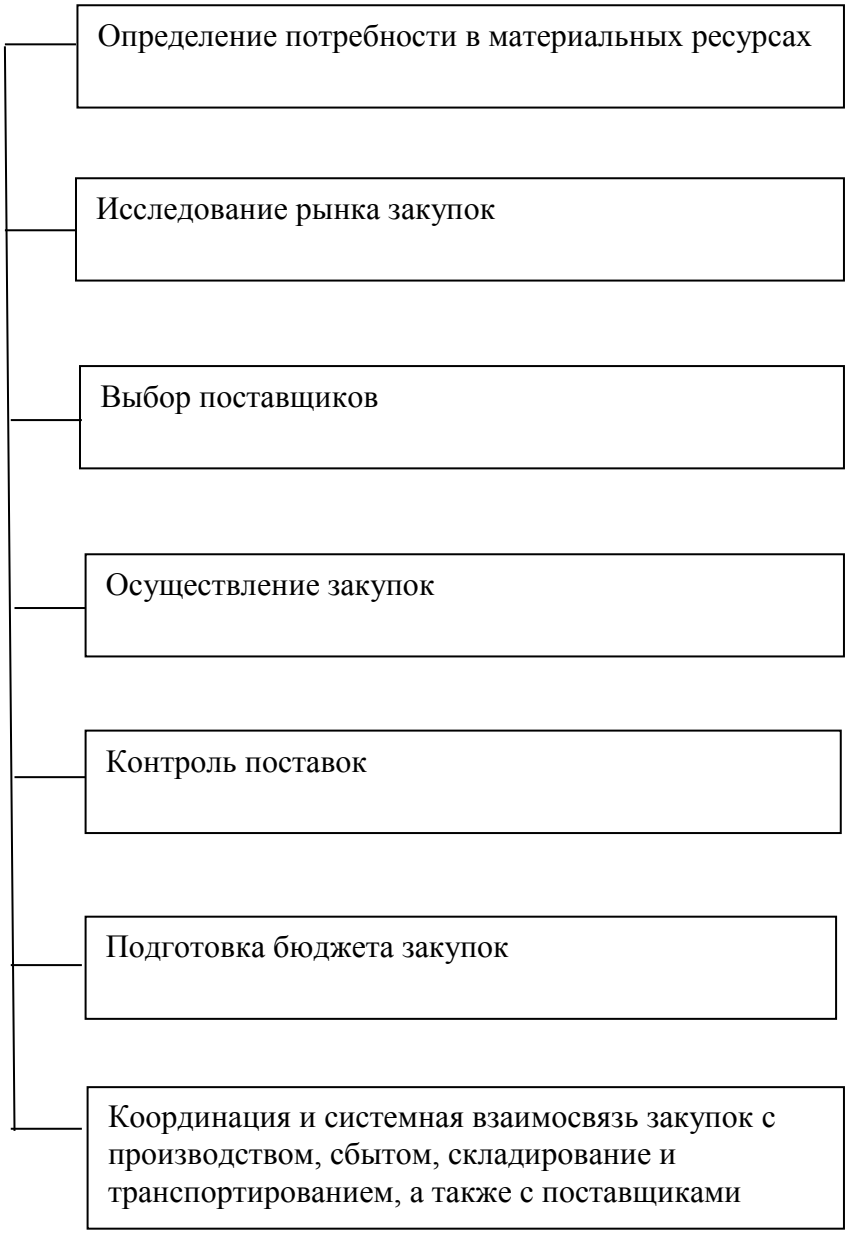

Рисунок 1.2 – Задачи и работы, относящиеся к закупочной логистике [3]

2. Исследование рынка закупок состоит из:
   - анализа рынка поставщиков;
   - оценка источника закупок;
   - анализ рисков;
3. Выбор поставщиков заключается в:
   - поиск информации о поставщиках;
   - выбор оптимальных поставщиков;
   - оценка поставщиков;

4. Осуществление закупок состоит из:

– переговоров с поставщиком (с заключением договора);

– выбора метода закупок;

– обсуждения условий поставок и оплаты;

– организации транспортировки материальных ресурсов (составление графиков поставки, организация таможенных процедур, предварительный контроль качества комплектующих);

5. Контроль поставок включает в себя отслеживание:

– сроков поставок;

– сроков оформления заказа;

– транспортировки;

– контроля состояния запасов материальных ресурсов;

6. Подготовка бюджета закупок состоит из расчетов:

- затрат на выполнение заказа по основным видам материальных ресурсов;
- затрат на транспортировку, экспедирование и страхование;
- затрат на грузопереработку;
- затрат по контролю за соблюдением условий договора поставки;
- затрат на приемку и проверку материальных ресурсов;
- затрат на поиск информации о потенциальных поставщиках;
- расчет издержек.

7. Координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками.

На тип и состав организационной структуры службы закупок существенное влияние оказывает размер предприятия.

Для предприятий сферы услуг и непроизводственной сферы, где объем работ невелик (школы, магазины, больницы, парикмахерские, фермерские хозяйства, ИП), службу закупок выполняет либо сам руководитель предприятия, либо его заместитель.

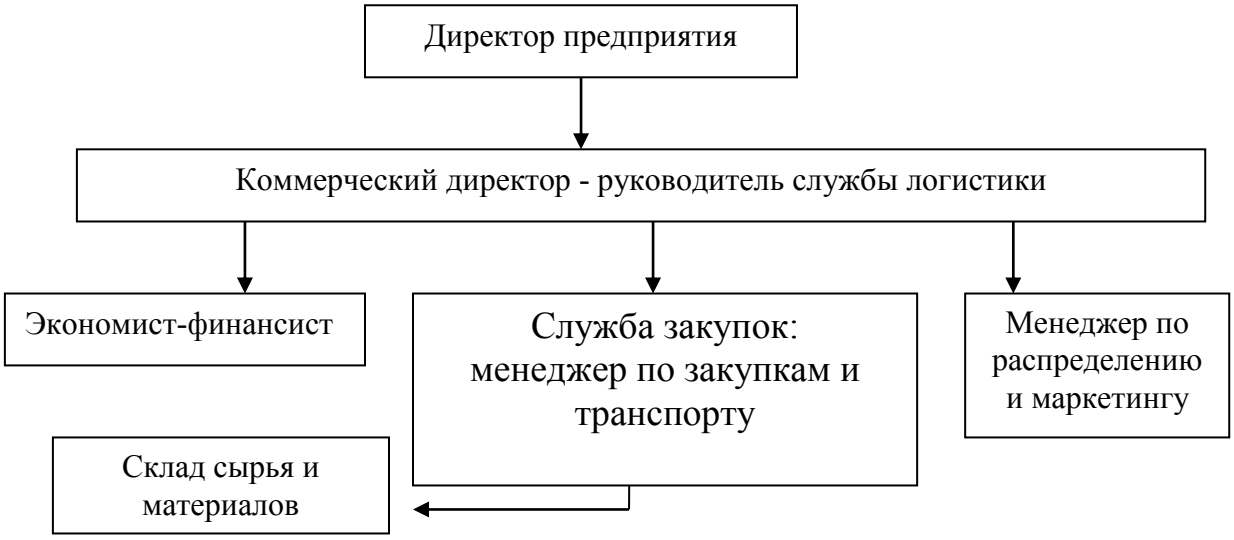

Рисунок 1.3 – Службы закупок малого предприятия

На небольших предприятиях служба закупок подчиняется коммерческому директору, который так же исполняет роль руководителя службы логистики, как показано на рисунке 1.3. А служба закупок, в свое время, контролирует склад сырья и материалов [1].

Для крупных предприятий формируют отдел логистики. В крупном же предприятии служба закупок подчиняется отделу логистики, а он в свое время заместителю директора предприятия. Службе закупок подчиняется склад отдела закупок и доставки, а так же подотдел внешней кооперации и комплектации. Структура службы закупок крупного предприятия представлена на рисунке 1.4.

Большие предприятия или производственные объединения, которые используют различные материалы, создают специальные отделы закупок – металла, метизов, резинотехнической продукции и т.п. [34]

В связи с этим, применяют три формы организации закупок – децентрализованную, централизованную и частично централизованную.

Условия создания централизованной системы:

- сосредоточение основных функций на головном предприятии;
- однородность выпускаемой продукции;

- территориальная близость предприятий.

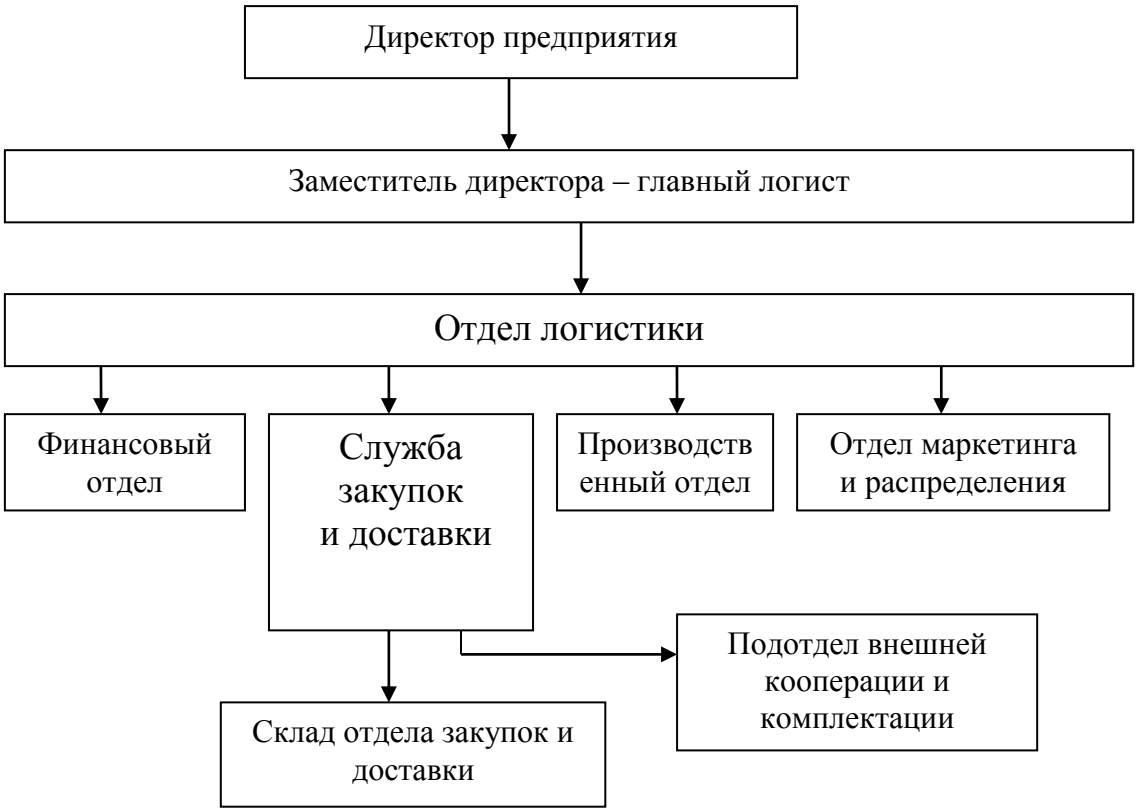

Рисунок 1.4 – Службы закупок крупного предприятия

Когда в состав объединения кроме основного предприятия входят филиалы без юридического лица и предприятия с юридическим лицом , тогда и используют частично централизованные. В таком случае филиалы получают материалы на свои склады с центрального склада объединения, а предприятия, юридические лица, самостоятельно осуществляет планирование закупок и заключение договоров, получают материалы на свои склады непосредственно от поставщиков. Некоторые организации, которые расположены рядом с головным предприятием, могут частично обеспечиваться с центрального склада объединения (рисунок 1.5).

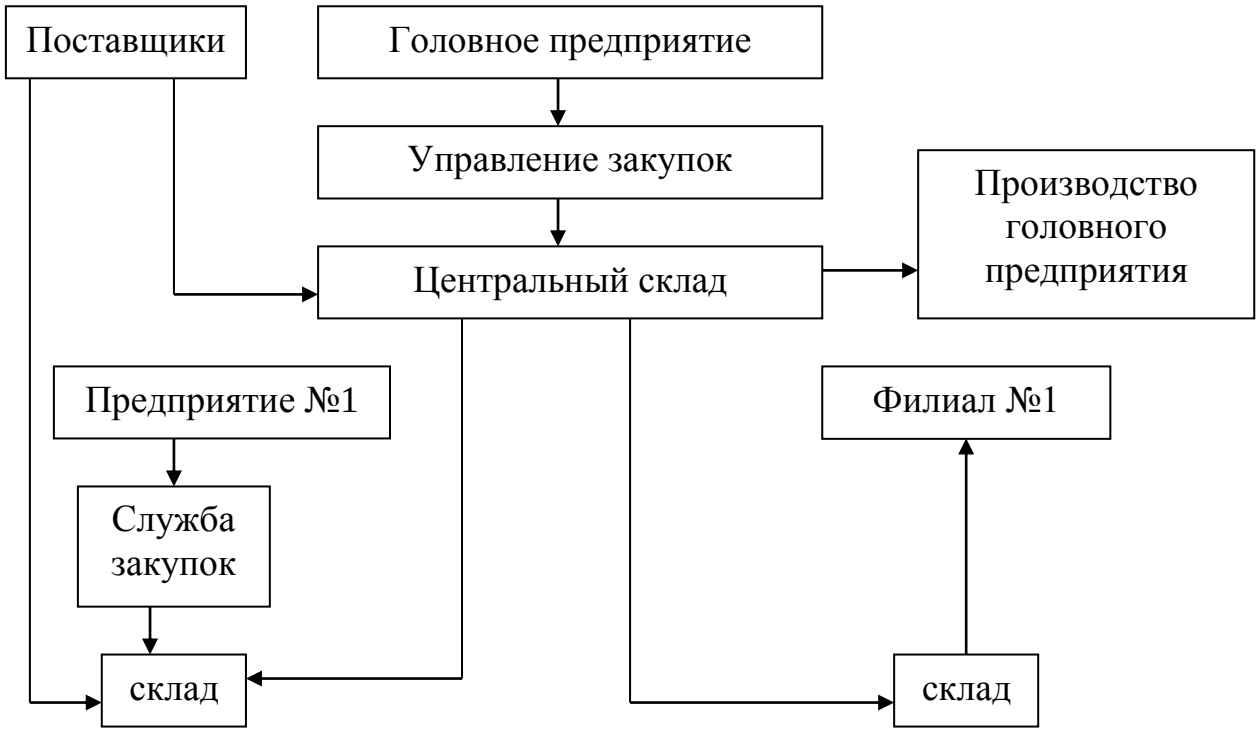

Рисунок 1.5 – Пример частично централизованных закупок [23]

Децентрализованный метод закупок применяется в том случае, когда централизация недоступна.

Оптимальный метод закупок зависит от размера предприятия, ассортимента продукции, товарооборота, финансирования, места расположения и других факторов.

1.2 Направления совершенствования закупочной деятельности предприятия

От системного управления товародвижения (поставщик – потребитель) зависит эффективная работа предприятия. Большее значение приобретает объединение процесса движения материального потока.

Конечные результаты закупочной деятельности зависят от взаимодействия всех ее элементов. Любая ошибка приводит к увеличению затрат и снижению эффективности производственной системы.

Общая цель функции закупок – это получение качественного материала, получение нужного количества в нужное время в нужном месте и по выгодной цене от надежных поставщиков.

Успех функции закупок зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, постоянно совершенствовать совместную деятельность.

Возможны два направления выбора поставщика:

1. Выбор из существующих поставщиков или из тех кто ранее сотрудничал с предприятием. Это облегчает выбор, так как отдел закупок компании располагает точными данными об их деятельности.

2. Выбор совершенно нового поставщика из существующих на рынке. Поэтому необходимо осуществлять оценку его возможностей, которая зачастую требует много времени и ресурсов.

Для повышения объективности оценки потенциального поставщика предприятия могут прибегнуть к услугам специализированных агентств, одной из функций которых является подготовка информации о поставщиках. Такой информацией, в частности, может быть оценка финансового положения поставщика по таким показателям, как ликвидность, чистая прибыль, оборачиваемость и др.

Критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов зависят от требований потребителей логистической системы и могут быть различными. Обычно их три-четыре, в отдельных случаях их может быть более 60. В то же время независимо от специфики отрасли, размера предприятия, особенностей производства важнейшими критериями в процессе оценки и отбора согласно требованиям закупочной логистики являются следующие:

1. Надежность снабжения;
2. Качество поставляемой продукции;
3. Приемлемая цена;
4. Удаленность генератора материальных потоков от потребляющей логистической системы;

5. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов;

6. Способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования;

7. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика;

8. Организация управления качеством продукции у поставщика;

9. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика;

10. Репутация и роль в своей отрасли;

11. Имидж;

12. Оформление товара (упаковка);

13. Наличие резервных мощностей у источника поставки.

Майклом Р. Линдерсом и Харольдом Е. Фироном предлагается другая шкала критериев (критерии расположены в порядке приоритета):

1. Качество продукции;

2. Своевременность доставки (на основе фактов соблюдения или несоблюдения ими сроков поставок);

3. Цена (сравнение реальной цены с желаемой или с минимальной) у других поставщиков;

4. Обслуживание (качество технической помощи, отношение поставщика и время ответа на просьбы о помощи, квалификация обслуживающего персонала и т. д.);

5. Повторные предложения по разработке продукции или услуги по снижению цены;

6. Техническая, инженерная и производственная мощности;

7. Оценка дистрибуторских возможностей (если поставщик выполняет функцию дистрибутора).

8. Детальная оценка финансов и управления;

Указанная шкала критериев используется большинством зарубежных фирм-производителей продукции при выборе (или предварительном отборе) поставщиков материальных ресурсов.

Обобщение рассмотренных подходов позволяет выделить главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщика:

1. Качество продукции. Относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации.

2. Надежность поставщика (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.).

3. Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.

4. Качество обслуживания. Оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.

5. Условия платежа и возможность внеплановых поставок. Поставщики, предлагающие выгодные условия платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избежать многих проблем снабжения.

Как показывает практика, системе установленных критериев может соответствовать несколько поставщиков. В этом случае необходимо их ранжировать, опираясь на влияние непосредственных контактов с представителями поставщиков.

Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение в отделе логистики (закупок), и,- как правило, не может быть полностью формализован.

Алгоритм выбора поставщика представлен на рисунке 1.6 [6].

Рисунок 1.6 – Алгоритм выбора поставщика

Существуют следующие методы выбора поставщика:

1 Балльно-рейтинговый метод. Создается перечень критериев отбора, проводится оценка значимости того или иного предприятия. Критерии зависят от требований потребителя, и могут быть различными.

Основные критерии выбора поставщика представлены в таблице 1.1. [17]

2. Метод «Расстановки приоритетов». Выбирают наиболее важные критерии оценки, метод измерения показателей деятельности, определяют относительную важность каждого параметра, определяют частные итоги (по каждому показателю), а затем суммируют, например, в баллах или очках.

Таблица 1.1 – Критерии выбора поставщика

Критерий	Характеристика критерия
Надежность	Оценка удовлетворения всех требований клиентов
Качество	Наличие системы менеджмента качества, квалификация специалистов, уровень организации входного контроля.

Продолжение таблицы 1.1

Обслуживание	Анализ и сравнение уровней обслуживания
Условия платежа и возможность внеплановых поставок	Гибкие условия платежа (отсрочка, кредит) и внеплановые поставки
Цена	Цена, скидки, снижение стоимости.
Удаленность поставщика от предприятия-заказчика	Транспортные расходы, принцип «точно в срок», короткие производственные циклы, большая надежность поставок, лучшие условия для кооперации
Сроки выполнения заказов	Быстрое время выполнения заказа, способность делать экстренные заказы
Наличие резервных мощностей	Наличие оборудования в целях быстрого покрытия увеличения спроса на свою продукцию или для поддержания производства в том случае, если оборудование выйдет из строя
Ассортимент	Большой ассортимент продукции,
Наличие сервисного обслуживания	Сервисное обслуживание поставленного оборудования в течении длительного срока.
Деловая репутация поставщика и его имидж	Сколько лет поставщик работает на рынке, с какими предприятиями он работает, отзывы от других предприятий

Таким образом, повышение требований к своим поставщикам является объективным и неизбежным процессом, который при слаженной совместной работе с предприятием-заказчиком создает предпосылки для развития успешного ведения бизнеса в условиях обострившейся конкуренции и рыночных изменений. [45].

2 Анализ системы управления закупочной деятельности ООО «Автокор»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Автокор» основан в 2001 году. Основным видом деятельности является производство тормозных, выхлопных трубок, трубок кондиционера, трубок гидроусилителя и трубки топливной магистрали. Стратегия фирмы направлена на постоянное расширение ассортимента и улучшения качества продукции. В стадии освоения производства комплекты трубопроводов для новых моделей автомобилей и автобусов.

Вся продукция имеет сертификаты соответствия Российской Федерации. ООО «Автокор» обеспечивает товаром высокого качества ОАО «Автоваз».

Цены на продукцию даны в российских рублях без учета транспортных расходов и таможенных платежей. Производственные мощности ООО «Автокор» позволяют значительно увеличить объемы выпускаемой продукции, что в свою очередь требует освоения новых рынков сбыта.

На ООО «Автокор» основным видом деятельности является «производство тормозных, выхлопных трубок, трубок кондиционера, трубок гидроусилителя и трубки топливной магистрали».

Миссия – создание качественной и конкурентоспособной продукции, которая будет соответствовать ожиданиям и удовлетворять требованиям потребителей.

Цель – удовлетворение желания потребителя, так же обеспечение его качественной и доставленной в установленные сроки продукции.

Предприятие производит и поставляет на автосборочные заводы около 10 видов трубок для автомобиля.

Производственная площадь предприятия составляет 4365 м2, из них:

– Цех № 1 – 1386 м2;

– Цех № 2 со складом готовой продукции – 2145 м2;

– Склад комплектующих и полуфабрикатов – 834 м2.

Рассмотрим организационную структуру предприятия, которая представлена на рисунке 2.4. Организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Все отделы подчиняются непосредственно своему директору. На предприятии существует директор по: развитию, производству, по маркетингу и продажам, по качеству и исполнительный директор. Каждый из директоров отвечает только за свой участок работы. Коммерческий отдел, бухгалтерия и юридический отдел подчиняется непосредственно генеральному директору. Отдел закупок подчиняется директору по производству, это позволяет более точно формировать потребность в закупаемых комплектующих. Такая организационная структура позволяет предприятию более четко и качественно выполнять свою работу.

Предприятие ООО «Автокор» является поставщиком трех автосборочных предприятий, объем поставок за три года, которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Продажи автокомпонентов на автомобили 2013г. и 2015г.

Покупатель	2013г.		2014г.		2015г.	
	Кол-во	Сумма, руб.	Кол-во	Сумма, руб.	Кол-во	Сумма, руб.
ОАО «АВТОВАЗ»	721030	242068018,41	927935	299706185,06	1411789	416215263,99
ООО «ОАГ»	127130	36914889,50	290337	97707590,41	326088	112861224,72
ОАО «УАЗ»	56700	16464046,52	78560	22811560,76	91230	26490563,75
Итого:	904860	295 446 954,4	1296832	420 225 336,2	1829107	555 567 052,5

Динамика структуры потребления автокомпонентов представлена на рисунках 2.1-2.3.

Рассмотрим таблицу 2.2. За анализируемый период 2013-2014 выручка увеличилась на 16,84%, это положительно характеризует деятельность предприятия. Себестоимость продукции так же увеличилась на 15,66%. Это произошло за счет увеличения роста цен на сырье и материалы, затрат на ремонт оборудования. Уменьшение затрат на рубль выручки на 0,4% привело к повышению рентабельности производства на 0,07%.

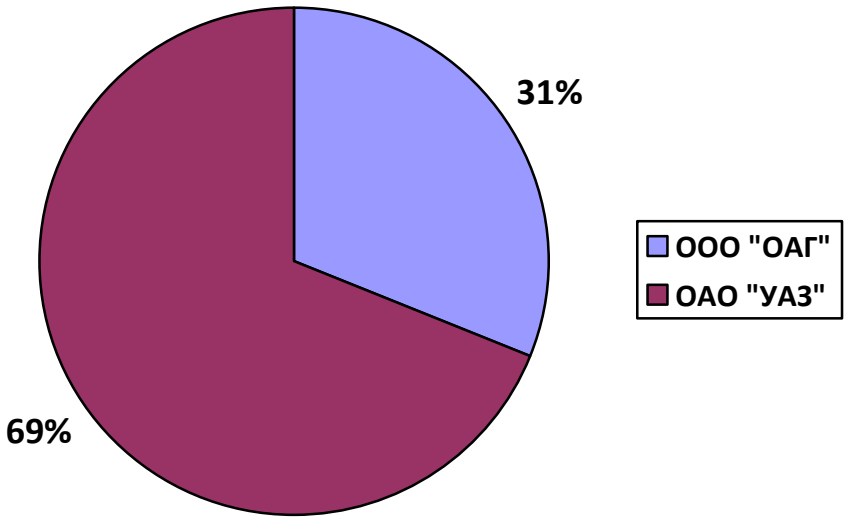

Рисунок 2.1 – Динамика структуры потребления автокомпонентов за 2013 год

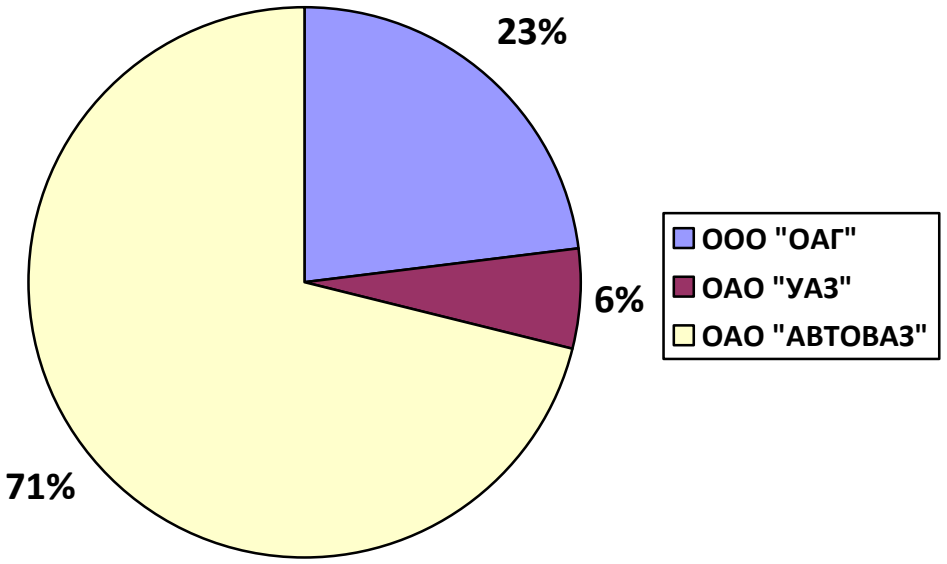

Рисунок 2.2 – Динамика структуры потребления автокомпонентов за 2014 год

ООО «Автокор» является одним из поставщиков комплектующих на ОАО «АВТОВАЗ». Его конкурентами являются ООО «ДСК».

Коммерческие расходы снизились на 71,45%. Следует отметить, что за этот период управленческие расходы возросли на 113,7%, однако это не оказало значительного влияния на финансовые результаты деятельности предприятия. Прибыль от продаж повысилась на 41,3%.

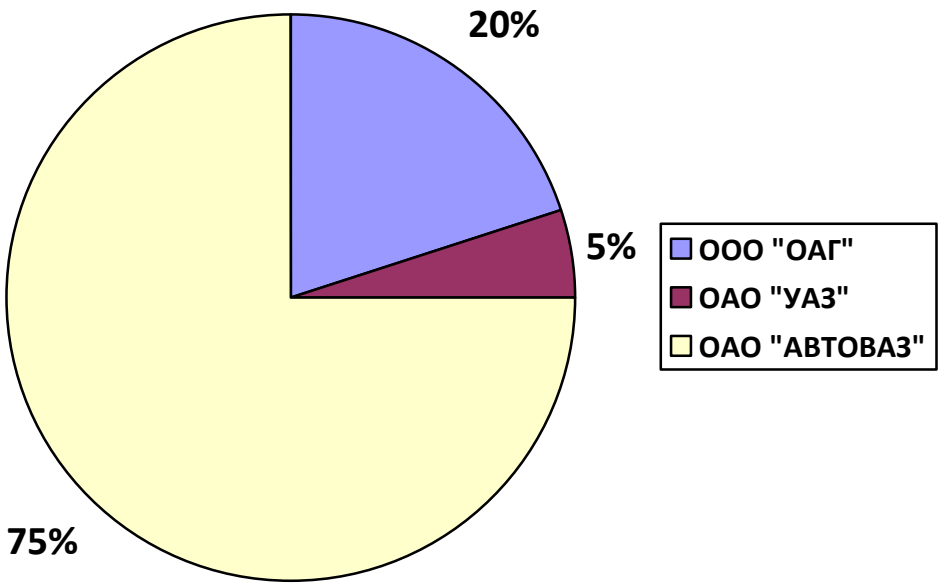

Рисунок 2.3 – Динамика структуры потребления автокомпонентов за 2015 год

Стоимость основных средств за анализируемый период снизилась на 5,98%, это произошло за счет реализации прочего имущества и основных средств. В то же время фондоотдача увеличилась на 24,27%, за счет более эффективного использования основных средств.

Предприятие повышает эффективность использования оборотных средств, что подтверждается ростом коэффициент оборачиваемости активов на 0,29 пунктов.

Технико-экономические показатели предприятия представлены в таблице 2.2.

В связи с расширением производства за анализируемый период 2013-2014 численность увеличилась на 79 человек, соответственно увеличился и фонд оплаты труда на 82,76%. Однако наблюдалось снижение среднегодовой заработной платы на 15,46% и производительности труда на 45,95%, подобное соотношение негативно сказывается на работе предприятия.

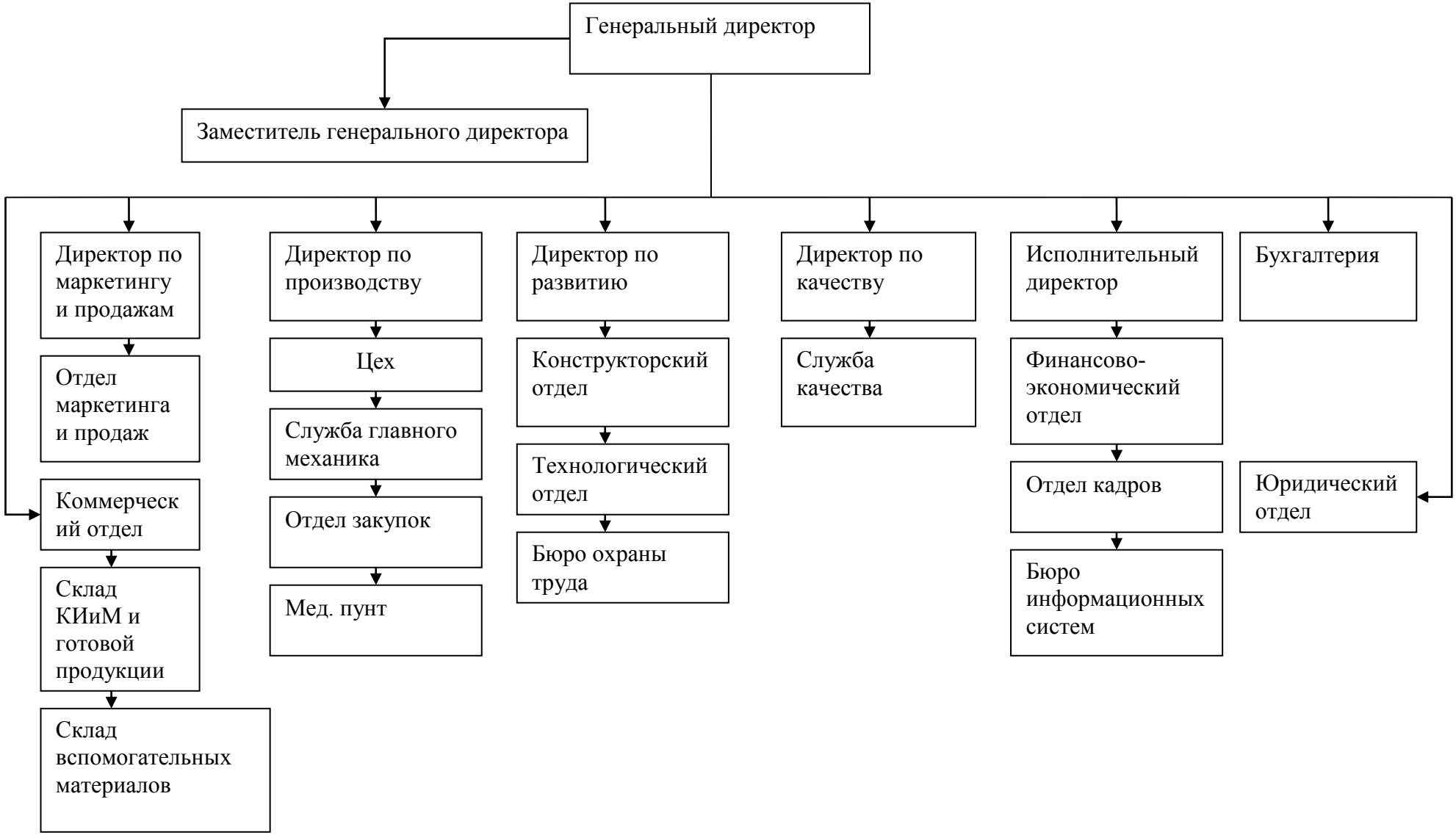

Рисунок 2.4 – Организационная структура предприятия

Таблица 2.2 – Технико-экономических показателей предприятия за период 2013-2015гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2013-2014гг		2014-2015гг		2013-2015г	
				Абс	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Выручка[1], тыс.руб.	725034	847109	999590	122075	16,837	152481	1,180	274556	1,379
2.Себестоимость продаж[1], тыс.руб.	683394	790392	914758	106998	15,657	124366	1,157	231364	1,339
3.Валовая прибыль[1] (убыток), тыс.руб.	41640	56717	84832	15077	36,208	28115	1,496	43192	2,037
4.Управленческие расходы[1], тыс.руб.	15936	34056	48870	18120	113,705	14814	1,435	32934	3,067
5.Коммерческие расходы[1], тыс. руб.	12113	3458	4642	-8655	-71,452	1184	1,342	-7471	0,383
6.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	13591	19203	31320	5612	41,292	12117	1,631	17729	2,304
7.Чистая прибыль[1], тыс. руб.	3542	6122	7164	2580	24,152	1042	1,251	3622	1,554
8.Основные средства, тыс. руб.	4282	4026	5080	-256	-5,979	1054	1,262	798	1,186
9.Оборотные активы[2], тыс. руб.	77481	87782	83011	10301	13,295	-4771	0,946	5530	1,071
10.Численность ППП, чел.	68	147	155	79	116,176	8	1,054	87	2,279
11.Фонд оплаты труда ППП[3], тыс. руб.	15686356,89	28668557,07	34844446,79	12982200,18	82,761	6175889,72	1,146	19158089,9	2,094
12.Производительность труда работающего, тыс.руб.	10662,26476	5762,64626	6448,96774	-4899,618447	-45,953	686,3214834	1,119	-4213,296964	0,605

Продолжение таблицы 2.2

13.Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	230681,719	195024,198	224802,883	-35657,52122	-15,457	29778,68476	1,087	-5878,836454	0,919
14.Фондоотдача	169,321345	210,409588	196,769685	41,08824251	24,266	-13,63990264	0,935	27,44833987	1,162
15.Оборачиваемость активов, раз	9,35757153	9,65014468	12,0416571	0,292573143	3,127	2,391512453	1,248	2,684085596	1,287
16.Рентабельность продаж, %	0,48852881	0,7226933	0,71669384	0,234164488	6,260	-0,005999457	1,061	0,228165031	1,127
17.Рентабельность производства, %	0,49786139	0,73945593	0,73987627	0,24159454	6,687	0,000420346	1,070	0,242014885	1,142
18.Затраты на рубль выручки,	0,98125467	0,97733113	0,96866715	-0,003923538	-0,400	-0,008663981	0,991	-0,012587519	0,987

За анализируемый период 2014-2015 выручка увеличилась на 1,18%, это положительно характеризует деятельность предприятия. Себестоимость продукции так же увеличилась на 1,16%. Опережающие темпы роста выручки по сравнению с себестоимостью, положительно характеризует деятельность предприятия. Рентабельность производства увеличилась на 1,07%

Коммерческие расходы увеличились на 1,34%. Следует отметить, что за этот период управленческие расходы возросли на 1,44%, однако это не оказало значительного влияния на финансовые результаты деятельности предприятия. Прибыль от продаж повысилась на 1,63%.

Стоимость основных средств за анализируемый период увеличились на 1,26%. В то же время фондоотдача увеличилась на 0,94%, за счет более эффективного использования основных средств.

Предприятие повышает эффективность использования оборотных средств, что подтверждается ростом коэффициент оборачиваемости активов на 2,39 пунктов. В связи с расширением производства за анализируемый

период 2014-2015 численность увеличилась на 8 человек, соответственно увеличился и фонд оплаты труда на 1,15%. Среднегодовая заработная плата увеличилась на 1,09% и производительности труда на 1,12%,

За анализируемый период 2013-2015 выручка увеличилась на 1,38%, это положительно характеризует деятельность предприятия. Себестоимость продукции так же увеличилась на 1,34%. Это произошло за счет увеличения роста цен на сырье и материалы, затрат на ремонт оборудования. Опережающие темпы роста выручки по сравнению с себестоимостью, положительно характеризует деятельность предприятия. Уменьшение затрат на рубль выручки на 0,01 пункта привело к повышению рентабельности производства на 1,14%.

Коммерческие расходы увеличились на 0,38%. Следует отметить, что за этот период управленческие расходы возросли на 3,07%, однако это не оказало значительного влияния на финансовые результаты деятельности предприятия. Прибыль от продаж повысилась на 2,3%.

Стоимость основных средств за анализируемый период увеличилась на 1,19%. В то же время фондоотдача увеличилась на 1,16%.

Предприятие повышает эффективность использования оборотных средств, что подтверждается ростом коэффициента оборачиваемости активов на 2,68 пункта. В связи с расширением производства за анализируемый период 2013-2015 численность увеличилась на 87 человек, соответственно увеличился и фонд оплаты труда на 2,09%. Наблюдалось увеличение среднегодовой заработной платы на 0,9% и увеличение производительности труда на 0,6%. [5]

Таким образом, исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что себестоимость продукции достаточно высокая но, не смотря на это, выручка от реализованной продукции тоже растет.

2.2 Анализ закупочной деятельности на ООО «Автокор»

Для обеспечения производства материалами и комплектующими изделиями требуемого качества и в необходимых объемах предприятие использует систему закупок.

ООО «Автокор» использует систему закупок, базирующуюся на следующих принципах:

– заказывается только то, к чему заранее определены, документированы и утверждены требования по качеству;

– привлечение поставщиков, способных удовлетворить установленным требованиям;

– необходимое количество и поставка точно в срок;

– контроль закупленного до использования в производстве;

– сохранность и оперативное управление всей закупленной продукцией.Закупки материалов и комплектующих изделий, которые непосредственно предназначены для изготовления продукции осуществляет отдел закупок.

Производственная программа является основным документом, по которому планируются поставки материалов и комплектующих для обеспечения основного технологического процесса. Расчет потребностей производят путем анализа структуры изготавливаемой продукции и норм расхода сырья, материалов и комплектующих. Исходными данными для составления плана материально-технического обеспечения являются: планируемые объемы производства продукции; спецификации и нормы расхода сырья, материалов, комплектующих изделий; нормативы переходящих запасов на начало и конец планируемого периода; данные об остатках материалов на складах на начало планируемого периода и т.д. Не смотря на это на своевременное исполнение планов влияют как внешние, так и внутренние факторы (рисунок 2.5) [45].

К внешним факторам можно отнести:

− характерные условия работы с конкретными поставщиками (месторасположение, надежность поставок, качество поставляемых материалов и комплектующих и т.д.);

− воздействие внешней среды (состояние экономики, колебание курсов иностранных валют, рыночные условия и т.д.).

Среди внутренних факторов можно выделить:

− методы организации закупочной деятельности (информационное обеспечение, метод закупок, методы стимулирования поставщиков и т.д.);

− персонал (физические и персональные характеристики, опыт работы, образование и т.д.).

Рассчитаем ПЧР каждой мелкой кости диаграммы и выберем максимальное, которое будет являться значением ПЧР для крупной кости (таблица 2.3).

Предприятие взаимодействует с несколькими поставщиками, которые находятся в разных точках России.

Поставщики ООО «Автокор» (рисунок 2.7-2.8):

1. поставщики трубок:

– ООО «Бентелер Дистрибьюшн » 55%

– ООО «Профимпекс» 35%

– ООО «Грос» 10%

2. Поставщики наконечников:

– ООО «Вектор» 70%

– ООО «Итнер-Пром» 30%

Таблица 2.3 – Расчет ПЧР для факторов, влияющих на закупочную деятельность ОАО «АВТОВАЗ»

№ п/п	Потенциальный отказ	Виды отказов	S	O	D	ПЧР	$ПЧР_{max}$	$ПЧР_{max}$, %
1	Персонал	Опыт работы	6	4	2	48	72	8
		Образование	7	4	1	28		
		Физические характеристики	6	4	3	72		
		Персональные характеристики	6	5	2	60		
2	Поставщики	Месторасположение	8	8	1	64	324	36
		Качество материалов и комплектующих	9	9	4	324		
		Цена материалов и комплектующих	8	8	2	128		
		Надежность поставок	8	9	4	288		
		Условия поставок	8	8	3	192		
		Условия транспортировки	7	8	4	224		
3	Внешняя среда	Законодательство по регулированию предпринимательской деятельности	7	6	1	42	96	11
		Колебания курсов иностранных валют	6	6	1	36		
		Система налогообложения и кредитования	7	5	1	35		
		Рыночные условия	6	4	3	72		
		Состояние экономики	6	4	4	96		
4	Организация закупочной деятельности	Частота закупок	7	8	3	168	405	45
		Форма организации закупок	9	9	5	405		
		Тип закупок	7	8	3	168		
		Соответствие процесса ИСО/ТУ 16949	7	8	4	224		
		Метод закупок	9	8	4	288		
		Методы стимулирования поставщиков	8	8	4	256		
		Информационное обеспечение	8	8	5	320		
		Методы оценки поставщиков	7	7	4	196		
							897	100

Рисунок 2.5 – Диаграмма Исикавы

Построим диаграмму Парето для наглядного представления о факторах, влияющих на закупочную деятельность ООО «Автокор».

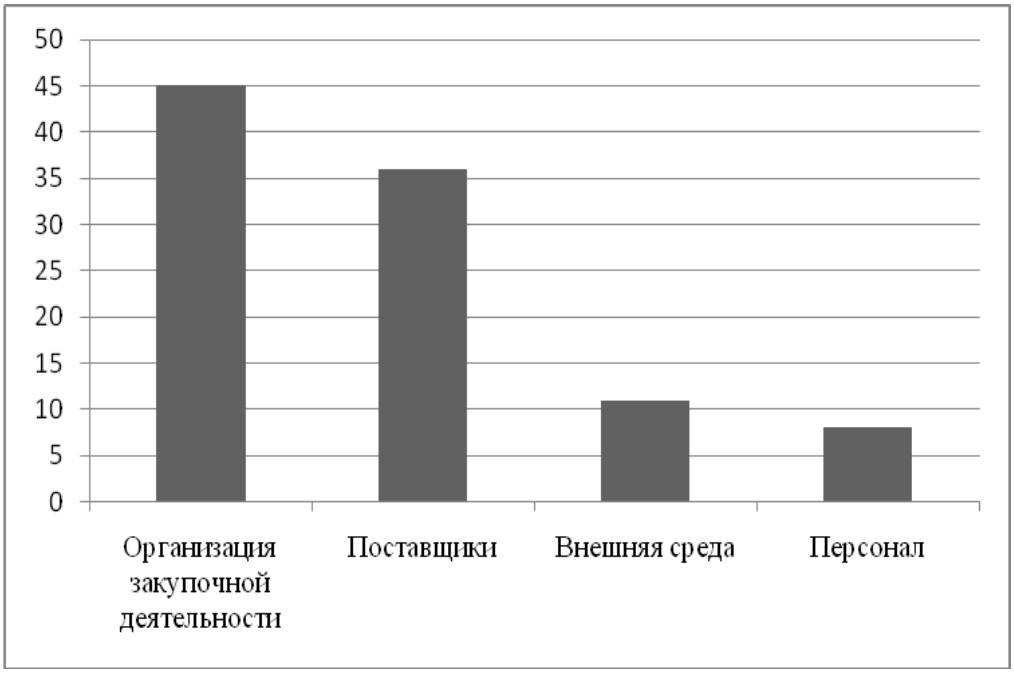

Рисунок 2.6 – Диаграмма Парето

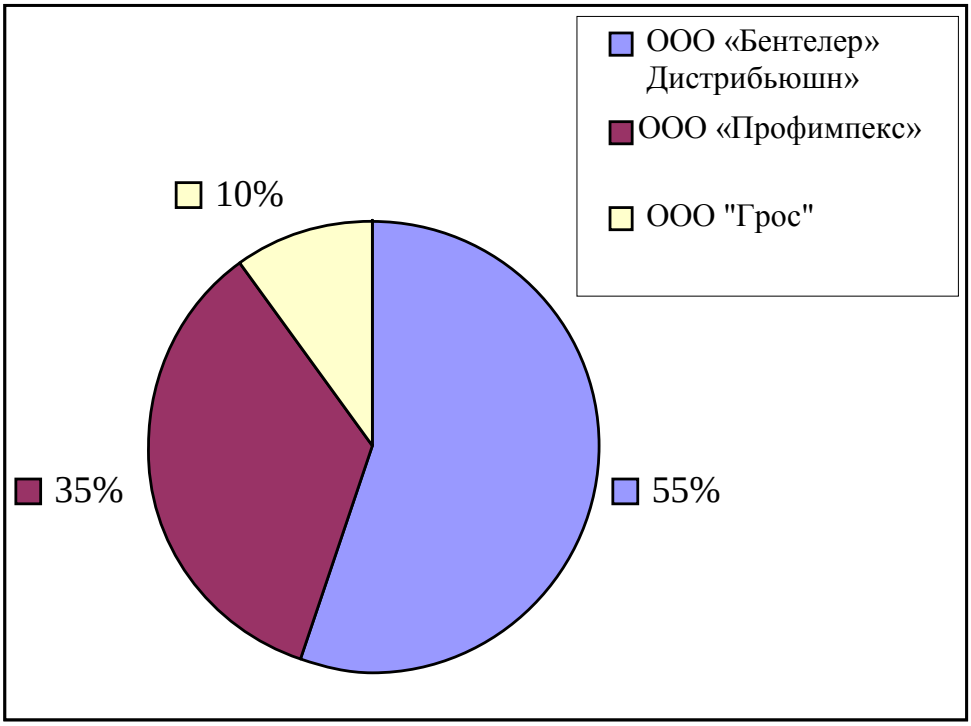

Рисунок 2.7 – Поставщики трубок

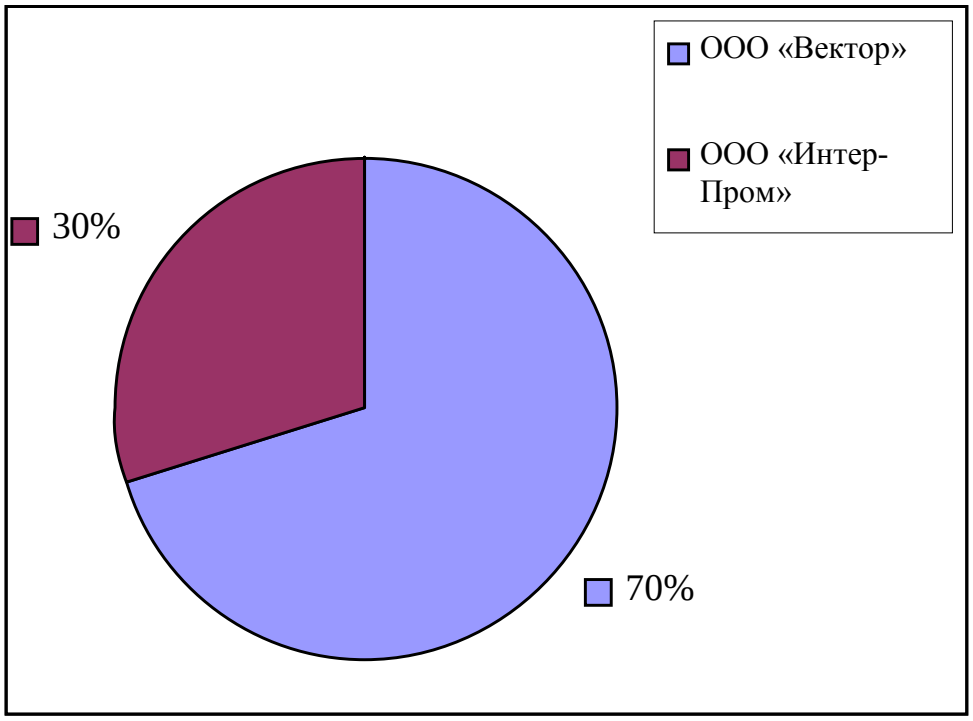

Рисунок 2.8 – Поставщики наконечников

Рассмотрим их подробнее.

1. ООО «Бентелер Дистрибьюшн». Один из филиалов расположился в Санкт-Петербурге. Бентелер Дистрибьюшн это акционерная торговая компания, которая производит стальные трубы. Компания является одной из ведущих компаний на международном рынке.

2. ООО «Профимпекс». Завод был основан в 2011г. Деятельностью предприятия является производство топливных трубок, водогазопроводных труб, электросварных, профильных труб, а также холоднорeдуцированных электросварных труб. Изделия предприятия востребованы на российском и зарубежном рынке; продукция используется в машиностроительной, электротехнической, строительной промышленности. Товар является конкурентноспособным, так как предприятие не несет расходов на транспортировку и импортные пошлины. На предприятии уделяется большое значение таким вопросам, как повышение качества продукции, внедрение современных наукоемких технических и технологических решений, рост культуры производства.

3. ООО Вектор. Широкий постоянно расширяющийся ассортимент реализуемой продукции, высокий, устойчиво растущий уровень сервисных услуг позволяют максимально полно удовлетворить потребности заказчиков - большого числа предприятий топливно-энергетического, машиностроительного, строительного комплекса, ЖКХ и т.д.

Надежность и качество работы позволили компании установить долгосрочные партнерские отношения с ведущими производителями по поставкам теплоизоляционных материалов.

Вся продукция, которую предлагает предприятие проходит систему контроля качества и сопровождается соответствующими документами (сертификатами, паспортами).

Преимуществом компании «Вектор» является предоставление клиенту комплекса услуг, позволяющих в кратчайшие сроки доставить комплектующие до места назначения.

4. ООО «Итнер-Пром» Компания «ИнтерПром» представляет собой динамично развивающиеся предприятие, сочетающее широкий спектр видов деятельности в области производства резинотехнических изделий, изделий из ПВХ и пластмасс, металлообработки. Деятельность компании направлена на освоение новейших технологий, повышение качества продукции, уровня реализации и технического обслуживания.

Благодаря большому опыту и оптимизации работы компания предлагает продукцию по привлекательным ценам. Для постоянных клиентов действует гибкая система скидок. Предприятие ценит надежные отношения, и для каждого партнера разрабатывает программу индивидуальных скидок.

Проанализируем данные предприятия с точки зрения нашей выгоды. Оценим наших поставщиков по бально-рейтинговой системе, от 1-4, где 4 самый максимальный балл, а 1 самый минимальный. Таблица 2.4.

Таблица 2.4 Анализ поставщиков

предприятия поставщики	цена за метр/шт	качество	опыт работы на рынке	географическое расположение поставщика	Километраж до Тольятти	уровень затрат на доставку товара	гибкость поставки	Оценка поставщику
ООО «Бентелер Дистрибьюшн»	35.12р/м	+ качество европейского стандарт	с 1876г	Санкт-Петербург	1800км	82000	отсутствует	1
ООО «Профимпекс»	13р/м	+	с 2011г.	Волгоград	790 км	-	+	4
ООО «Вектор»	18р/шт	+	с 2001г.	Жигулевск	20 км	-	-	3
ООО «Итнер-Пром»	30 р/шшт	+	с 1996	Тольятти	-	-	+	2

Из таблицы можно сделать вывод что самый невыгодный поставщик для нас — это ООО «Бентелер Дистрибьюшн». Данное предприятие имеет самую высокую стоимость трубки за метр, так же оно далеко расположено от нашего города. Данное предприятие не имеет доставку до клиента, что является еще более затратным для нашего предприятия.

Что бы доставить товар из Санкт-Петербурга до ООО «Автокор», нам нужно обратиться в транспортную компанию, что бы нанять грузоперевозчика. Т.к. мы заказываем большими партиями (не менее 96246-107593 метров – это 18-19 тонн) нам понадобится выделенный транспорт, так же нам очень важно, что бы груз доехал до нас в целости и сохранности, для этого нам необходим перерасчет груза с места отправителя и по прибытию. [50]

Таблица 2.5 – Затраты на перевозку груза Санкт-Петербург – Тольятти

вид услуги	стоимость
Перевозка: Санкт-Петербург–Тольятти	78500
Перерасчет груза	3000
Итого	81500

Таблица 2.6 – Затраты на комплектующие

поставщики	доставка	стоимость материалов	итого
ООО «Бентелер Дистрибьюшн»	81500	3380160	3461660
ООО «Профимпекс»	-	1251198	1251198
ООО «Вектор»	-	1732428	1732428
ООО «Итнер-Пром»	-	1491813	1491813

Из таблицы можно сделать вывод что ООО «Бентелер Дистрибьюшн» является самым затратным поставщиком, так же нужно уделить внимание такому поставщику как ООО «Вектор», он является менее затратным чем ООО «Бентелер Дистрибьюшн», но более затратным чем все остальные поставщики.

Для определения условий функционирования закупочной деятельности предприятия необходимо знать сильные и слабые стороны и отдельных его составляющих, а также уметь прогнозировать новые возможности и трудности в будущем. Для этих целей необходимо провести SWOT-анализ. SWOT-анализ закупочной деятельности ООО «Автокор» представлен в таблице 2.7.

Методология SWOT-анализ не только выявляет угрозы и возможности, но позволяет учесть их в стратегии поведения организации с помощью применения метода позиционирования по матрице возможностей (таблица 2.8) и матрице угроз (таблица 2.9). [18]

Таблица 2.7 – SWOT-анализ закупочной деятельности ООО «Автокор»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Стратегическое партнерство с крупными предприятиями 2. Поддержание в рабочем состоянии и развитие системы менеджмента качества 3. Один из крупнейших лидеров рынка 4. Наличие больших производственных мощностей 5. Крупная дилерская сеть 6. Долгосрочные соглашения с поставщиками	1. Неэффективная организация материальных потоков 2. Низкое качество закупаемых материалов и комплектующих изделий 3. Финансовые затраты на доставку комплектующих 4. Нехватка современных технологий разработки и производства 5. Отсутствие у поставщиков заинтересованности в освоении перспективных разработках 6. Изношенная производственно-техническая база 7. Неритмические поставки комплектующих изделий 8. Увеличение количества простоев линий на предприятии
Возможности	**Угрозы**
1. Улучшение взаимоотношений между партнерами в логистической системе 2. Развитие концепции «точно в срок» (обеспечивающей снижение уровня производственных запасов и издержек) 3. Внедрение элементов многоуровневой системы гибких поставок 4. Стимулирование создания совместных производств с поставщиками 5. Централизация закупочной деятельности 6. Преобразование базы поставщиков для наращивания потенциала	1. Рост цен на материалы и комплектующие изделия 2. Конкуренция иностранных производителей 3. Колебание курсов иностранных валют 4. Повышения ставок по налогам 5. Повышение таможенных пошлин на экспортируемую продукцию 6. Финансовый кризис правительства

Таблица 2.8 – Матрица возможностей закупочной деятельности предприятия

		Влияние возможностей на организацию		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность использования возможностей	Высокая	1, 2, 3	6	-
	Средняя	4, 5,7	-	-
	Низкая	-	-	-

Возможности, выпадающие на «ВС», «ВУ» и «СС» имеют большое значение для организации и их надо обязательно использовать. Возможность «СМ», «НУ» и «НМ» практически не заслуживает внимания. Возможности «НС», «СУ», «ВМ» используются в том случае, если у организации имеется достаточно ресурсов. Исходя из таблицы 2.8, можно сделать вывод, что необходимо использовать в первую очередь 1,2 и 3 возможности –

улучшение взаимоотношений между партнерами в логистической системе, развитие концепции «точно в срок» (обеспечивающей снижение уровня производственных запасов и издержек) и внедрение элементов многоуровневой системы гибких поставок [20].

Таблица 2.9 – Матрица угроз закупочной деятельности предприятия

		Влияние угроз на организацию			
Вероятность использования возможностей		Разрушающее	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
	Высокая	-	1, 2	-	-
	Средняя	3	-	-	-
	Низкая	7	4	5,6	-

Поля «ВР», «ВК», «СР» представляют большую угрозу для предприятия и требуют немедленного и обязательного реагирования. И устранение угроз. Поля «ВТ», «СК», «НР» должны быть в постоянном поле зрения руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Поля «НК», «СТ», «ВЛ» - требуют внимательного и ответственного подхода к их устранению. Поля «НТ», «СЛ», «НЛ» могут быть оставлены без внимания.

Из таблицы 14 видно, что в нашем случае угрозы попадают в поля «ВК», «СР», «НР», «НК» и «НТ». Угрозы 1, 2, 3 требуют немедленного и обязательного реагирования. Угроза 7 должна быть в постоянном поле зрения руководства и устранена в первостепенном порядке, 4 угроза требует внимательного и ответственного подхода к ее устранению, 5 и 6 угрозы могут быть оставлены без внимания [22].

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью предприятия

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью

Выбор поставщиков – задача сложная и ответственная, поскольку от них во многом зависит ритмичность производства, а в конечном счете – рентабельность и репутация фирмы перед ее клиентами. Проблема выбора является наиболее острой для новых фирм или фирм, меняющих номенклатуру продукции, сферу деятельности либо стратегию. Чем новее задача, стоящая перед закупкой, и чем сложнее и дороже товар, тем больше времени занимает поиск квалифицированных поставщиков.

Исходя из полученных выводов в главе 2 нам следует расторгнуть договор о сотрудничестве с предприятием ООО «Бентелер Дистрибьюшн », т.к данное предприятия является слишком затратным для нас.

Для поиска новых поставщиков произведем обзор рынка автокомпонентов. Найдем и проанализируем информацию о ближайших заводах по производству трубок:

1. ООО «Тиссан» Набережные челны (410 км от Тольятти)

ООО «Тиссан» – это организация с высокой культурой производства, успешно конкурирующая на рынке России и стран Ближнего Зарубежья.

Производство включает в себя участки по изготовлению полиамидных труб и нанесения полиамидных покрытий, формовки полиамидных труб, изготовления спиральных трубопроводов и спиральных полиэтиленовых лент.

Предприятие было основано в 1997г. В компании ООО «Тиссан» создана интегрированная система менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001:2008), ГОСТ Р ИСО 14001-2007 (ИСО 14001:2004), ГОСТ 12.0.203-2007, OHSAS 18001-2007

сертификат выдан Органом по сертификации интегрированных систем менеджмента ООО «Саратовский ЦСМ» № РОСС RU.ФК 50.К00005 от 25.05.2010 г.

Для удовлетворения требований потребителей и повышения эффективности деятельности компанией ООО «Тиссан» внедрена и сертифицирована система менеджмента ISOTS 16949 сертификат выдан «Бюро Веритас Сертификейшен» № RUS-12447/TS от 08.06.2011г.

ООО «Тиссан» является лауреатом премии правительства республики Татарстан по качеству.

2. AD SMARTEC г.Одинцово (так же есть филиал в Нижнем Новгороде).

AD SMARTEC был организован в 1996 году. В течении последующих семнадцать лет они стали лидером российского рынка запасных частей и полноправным членом международной торговой группы ADI.

Для того чтобы успешно торговать запасными частями и своевременно удовлетворять все запросы потребителей, предприятие владеет огромным ассортиментом товаров. AD SMARTEC из года в год увеличивает объем и ассортиментный ряд необходимой нашим партнерам продукции.

В 2005 году компания открыла новый логистический центр на западе Москвы. Сегодня компания имеет общую площадь складов более 9000 м2. В постоянном доступе находится более 30000 наименований запчастей. Еще около 40000 товарных позиций может оперативно поставить покупателям со складов других членов AD Russia и со складов своих поставщиков.

Все товары, закупаемые компанией, приходят на распределительный склад, где их перераспределяют и отправляют на региональные и локальные склады AD SMARTEC.

AD SMARTEC уделяет огромное внимание развитию транспортной службы, они считают, что она во многом обеспечивает их конкурентное приемущество. Клиентам гарантирована оперативная доставка товаров со складов компании.

3. «Трубно-Метизная Компания» работает на рынке запчастей КАМАЗ, МАЗ уже более 10 лет. Одно из направлений деятельности – это изготовление трубок высокого давления ТНВД. Производят трубки к двигателям с топливными насосами ТНВД Камаз, ТНВД Bosch, ТНВД Маз, ТНВД ЯМЗ.

Так же изготавливают РВД любой длины по чертежам и технологическим картам на различные отечественные и импортные машины и агрегаты, в том числе на строительные, дорожные, коммунальные машины, сельскохозяйственную технику, промышленное гидравлическое оборудование. Все это дает фирме большого конкурентного преимущества на рынке автокомпонентов. Работа под заказ так же может производиться в минимальные сроки. Осуществляют доставку трубок высокого давления путем отправки груза грузоперевозками или ж/д контейнерами [30].

Низкая цена на товар обусловлена тем, что предприятие закупает металл напрямую у производителей, а 90% комплектующих производят на собственной базе.

Для улучшения качества изготовляемой продукции все топливопроводы высокого давления промывают дизельным топливом при 10 атм. для исключения засорения их рабочих поверхностей.

Кроме трубок высокого давления ТНВД, РВД предприятие производит трубки низкого давления, различные шланги к автомобилям Маз, Камаз. Они предлагают трубки медные для кондиционеров, водоснабжения, отопления, холодильного и газового оборудования, а также для применения в автомобильной промышленности. Трубка медная ГОСТ 612-2006 в автомобильной промышленности применяется в тормозной системе для производства компрессорных трубок. Преимуществом применения медных трубок является пластичность, коррозионная стойкость, прочность. Произведем оценку поставщиков по 3-х бальной шкале, где 1 самый низкий балл, а 3 самый высокий балл.

Таблица 3.1 - Оценка поставщика

	цена за метр	качество	опыт работы на рынке	географическое расположение поставщика	Километраж до Тольятти	уровень затрат на доставку товара	гибкость поставки	Оценка поставщику
ООО «Тиссан»	15р/м	+	1997г.	Набережные челны	410 км	доставка отсутствует	-	2
AD SMARTEC	22р/м	-	1996г.	г.Одинцово филиал в Нижнем новгороде	1000 км (660 км)	затраты не требуются	+ (возможна в короткий срок)	1
«Трубно-Метизная Компания»	19р/м	+ (сертификат соответствия)	Более 10 лет	Набережные челны	410 км	затраты не требуются	-	3

Из таблицы видно, что наибольшую оценку получила «Трубно-Метизная Компания». Данная компания осуществляет бесплатную доставку комплектующих до места назначения, так же эта компания имеет сертификаты соответствия качества продукции, что является не маловажным в наше время [27].

Так же можно акцентировать свое внимание на таком предприятии как ООО «Тиссан». ООО «Тиссан» существует на рынке более 35. И является стабильно развивающейся компанией. За все время существования она собрала множество наград качества продукции. Что дает ей большое преимущество на рынке. К сожалению данное предприятие имеет небольшой минус, такой как: отсутствие доставки к покупателю. Но т.к. мы имеем свой авто парк, этот минус является не значительным.

Мы рассмотрели более выгодных поставщиков которые больше всего подходят нам. Из них есть такой поставщик как «Трубно-Метизная Компания» (в дальнейшем «ТМК»). «ТМК» располагается в г.Набережные Челны. Сбыт продукции производят не только на предприятия, но физическим лицам. Они имеют обширную базу покупателей.

Для нас самым выгодным вторым мероприятием по поиску оптимального метода поставок станет заключение договора на поставку

готовой продукции в Набережные Челны, тем самым мы расширим клиентскую базу и сможем охватить новый рынок сбыта. Для поставки товара «ТМК» нам необходимо увеличить количество закупаемого сырья и комплектующих.

3.2 Повышение эффективности закупочной деятельности на основе внедрения многоуровневой системы поставок

Еще одним мероприятием по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью станет внедрение многоуровневой системы поставок.

Построение взаимоотношений с поставщиками играет важную роль для обеспечения функционирования системы производства и является необходимым слагаемым общей эффективности. От работы поставщиков зависит до 60% качество, стоимости готового изделия, уровень хранимых запасов.

Для того, что бы понять, что такое многоуровневая система поставок приведем пример. Ведущие японские производители вовлекают в производство новой модели автомобиля менее 300 поставщиков (у западных массовых производителей 1000-2000). Найти этих поставщиков не представляет собой трудности, так как они обычно входят в группы фирм, уже поставляющих те же компоненты для других моделей компании. Эти поставщики получают заказы не с “аукциона”, а на основе своих прежних отношений со сборочным заводом и своей репутации.

Меньше, чем на Западе, количество поставщиков у японских производителей автомобилей объясняется тем, что они размещают заказы на изготовление целого компонента (например, сиденья) поставщикам первого яруса. Этот поставщик отвечает за поставку сиденья в сборе. Вследствие этого, например Nissan имеет только одного поставщика сидений для своей модели “Инфинити Q-45”, тогда как General Motors имеет дело с 25

поставщиками, передающими отдельные детали сиденья в специальные подразделения заводов компании, занимающиеся их сборкой [21].

На сегодняшний день ООО «Автокор» имеет множество мелких и маловажных поставщиков.

Построение взаимоотношений с поставщиками играет важную роль для обеспечения функционирования системы производства и является необходимым слагаемым общей эффективности.

Устранение основных недостатков работы системы материально-технического обеспечения ООО «Автокор» достигается путем рассмотрения положений о внедрении элементов системы многоуровневых гибких поставок.

В соответствии с концепцией гармонизации, производство автомобильных компонентов должно размещаться на специализированных предприятиях-поставщиках, выстроенных в гибкую многоярусную систему, которая позволяет проводить сборку изделия по агрегатно-узловому принципу. Взаимодействия поставщика и потребителя по такой системе становиться долгосрочным.

За 2-3 года до начала производства, представители поставщика первого яруса участвуют в процессе проектирования. Поставщик имеет собственную проектную группу, которая с помощью представителей сборочного завода и поставщиков второго яруса проводит детальную разработку компонентов. Следовательно, на самом сборочном заводе могут знать относительно немного об определенных деталях и системах.

По окончанию процесса проектирования информация о технических характеристиках компонентов будущей модели передается специалистам поставщика для более детальной проработки. Причем число поставщиков по сравнению с массовыми производителями (на Западе) существенно меньше.

Поставщик первого яруса обычно имеет собственную группу поставщиков или служит поставщиком второго яруса системы. В процесс изготовления деталей, данные компании могут вовлекать и других

поставщиков третьего или даже четвертого яруса, т.е. предприятия, производящие простейшие детали и материалы.

Многоуровневая система поставок представляет собой многоярусную структуру. В данной системе каждое звено подчинено общей цели и несет ответственность за конечный результат – конкурентоспособность продукции. Результаты данной системы: небольшие специализированные производства по изготовлению компонентов; вертикальная взаимосвязь изготовителя и поставщиков, заключение долгосрочных договоров; большие объемы поставок, чаще всего совмещение с деятельностью по разработке; вертикальная иерархия с поставщиками 2,3 и 4-го уровней.

При одноуровневой системе поставок время производственного цикла составляет 87 часов.

При внедрении многоуровневой системы поставок (рисунок 3.1) время производственного цикла составит 52,2 часа, то есть сокращается на 40 %.

При внедрении многоуровневой системы поставок на ООО «Автокор» количество поставщиков у предприятие значительно сокращается и составляет приблизительно 300. Также происходит снижение объемов входного контроля.

При взаимодействия с поставщиками в одноуровневой системе поставок существуют следующие отрицательные стороны: двойной контроль, излишние промежуточные запасы, дополнительное время на приемку и контроль между приемкой и окончательной сборкой (рисунок 3.2).

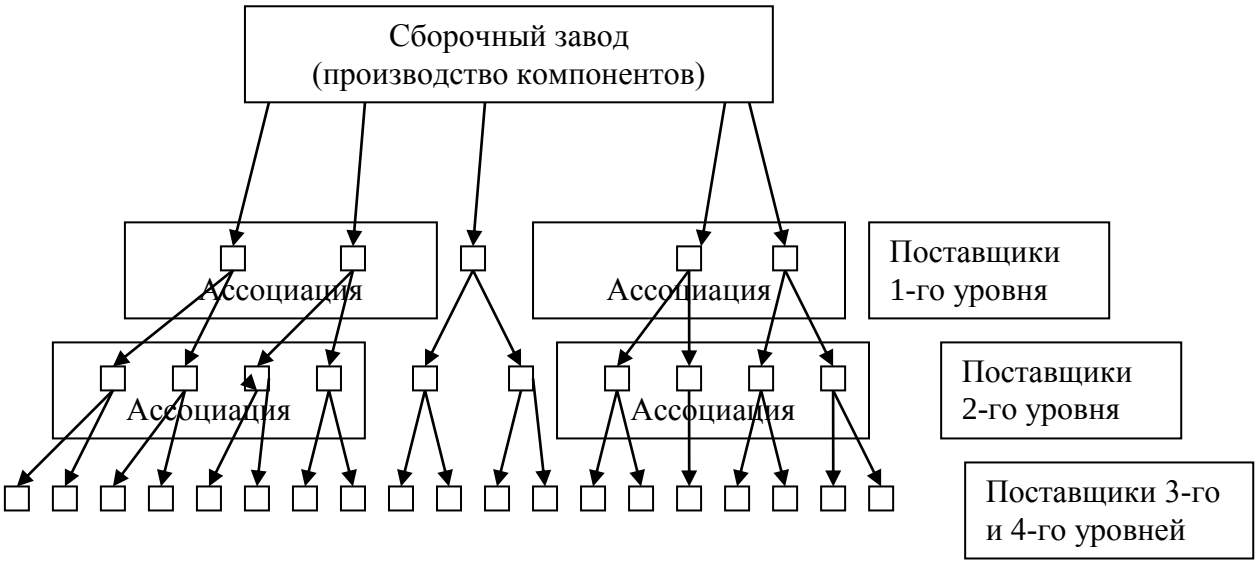

Рисунок 3.1 – Многоуровневая система поставок

Рисунок 3.2 - Схема взаимодействия с поставщиками в одноуровневой системе поставок

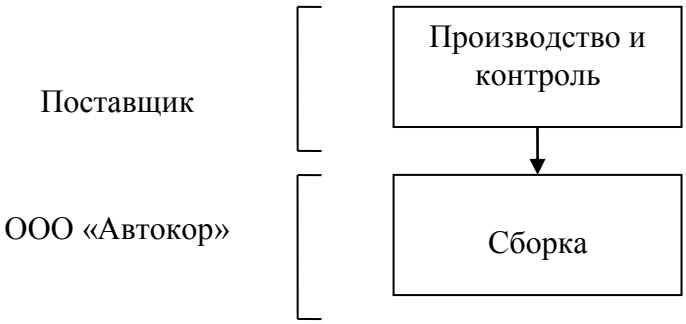

Рисунок 3.3 – Схема взаимодействия с поставщиками в многоуровневой системе поставок

Обоснование снижения объемов входного контроля:

– входной контроль продукции является дорогостоящей операцией (нет возможности проверять каждую деталь);

– существуют погрешности, ошибки в проведении контроля за деталями (человеческий фактор);

– некоторые проверки качества основываются на испытания (после испытаний использовать деталь невозможно).

Рост требований к качеству ориентирует поставщика на необходимость создания процессов непрерывного совершенствования качества. Это и определяет необходимость нового типа партнерских взаимоотношений поставщиков и потребителей.

Рассчитаем ожидаемую экономическую эффективность от внедренных мероприятий.

Экономическая эффективность — одно из наиболее общих и обобщающих понятий экономики, которое носит выражение в результативности использования факторов производства, их экономии и выгодной комбинации на основе рационального выбора, целью которого является увеличение прибыли, рост производства и максимизация удовлетворения потребностей всех членов общества [2].

В данной бакалаврской работе с помощью предлагаемых мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Автокор» планировалось:

- заменить ООО «Бентелер Дистрибьюшн» на наиболее оптимального поставщика;

- сократить время сборки продукции при помощи внедрения многоуровневой системы поставок.

В таблице 3.2 представим затраты, необходимые на внедрение многоуровневой системы поставок на ООО «Автокор».

Таблица 3.2 – Затраты на внедрение многоуровневой системы поставок на ООО «Автокор»

Наименование	Вид затрат	Ед.	Количество	Затраты, руб.	Сумма, руб.
Проект	Разовые	чел.	40	60 000	2 400 000
Подготовка персонала	Разовые	чел.	2 250	15 000	33 750 000
Внесение изменений в производственный процесс, документацию	Разовые	-	-	-	560 000 000
Программное обеспечение	Разовые	шт.	3	500 000	1 500 000
Прочие расходы	Разовые	-	-	-	2 400 000
Итого					600 050 000

Ожидаемая экономическая эффективность от внедрения мероприятий представленна в таблице 3.3.

Из таблицы можно сделать вывод что себестоимость продукции увеличится до 1,162%, в то же время выручка предприятия увеличится до 1196020 тыс.руб. В 2016г чистая прибыль должна будет составить 25015 тыс.руб. Рентабельность производства возрастет до 2.14%

Таблица 3.3 – Ожидаемая экономическая эффективность от внедрения мероприятия

Показатели	2015	2016 г.(планируемый	Абс	Относ. (темп прироста), %
Выручка, тыс.руб.	999590	1196020	196430	1,197
Себестоимость продаж, тыс.руб.	914758	1063211	148453	1,162
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	84832	132809	47977	1,566
Управленческие расходы, тыс.руб.	48870	56592	7722	1,158
Коммерческие расходы, тыс. руб.	4642	7667	3025	1,652

Продолжение таблицы 3.2

Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	31320	68550	37230	2,189
Чистая прибыль, тыс. руб.	10164	25015	14851	2,461
Основные средства, тыс. руб.	5080	5820	740	1,146
Оборотные активы, тыс. руб.	83011	93425	10414	1,125
Численность ППП, чел.	155	155	0	1
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	32844446,79	32844446,79	0	1
Производительность труда работающего, тыс.руб.	6448,96774	7161,79641	712,8286653	1,111
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	211899,657	244577,526	32677,86898	1,154
Фондоотдача	196,769685	205,501718	8,732033174	1,044
Оборачиваемость активов, раз	12,0416571	12,8019267	0,760269549	1,063
Рентабельность продаж, %	1,01681689	2,09152021	1,074703314	2,057
Рентабельность производства, %	1,04970721	2,21868431	1,168977101	2,114
Затраты на рубль выручки	0,96866715	0,9426849	-0,025982249	0,973

Таблица 3.4 – Плановые продажи автокомпонентов в 2016г.

Покупатель	2015г.	
	Кол-во	Сумма, руб.
ОАО «АВТОВАЗ»	1510409	445289827,8
ООО «ОАГ»	395588	136915636,8
ОАО «УАЗ»	275966	26490563,75
«ТМК»	102921	29885293,34
Итого:	2284884	638581321,7

Можно сделать вывод, что наше мероприятие принесет нам дополнительную прибыль и позволит охватить новый рынок сбыта.

Заключение

Эффективное управление процессами закупок существенно влияет на результаты функционирования каждого предприятия. Поэтому приобретение сырья, материалов, комплектующих лучшего качества, в нужном количестве, по лучшей цене, в нужное время и на основе договорного сотрудничества является основной задачей системы управления поставками.

Анализ действующей системы управления поставками на ООО «Автокор» показывает, что, несмотря на активную деятельность, направленную на совершенствование системы поставок, предприятие имеет достаточно большое количество проблем в этой области.

В данном дипломном проекте была исследована закупочная деятельность предприятия на содержание проблемных ситуаций с целью их устранения и повышения эффективности производства. Для этого в работе были решены следующие задачи:

– определена сущность системы управления закупочной деятельности предприятия;

– рассмотрены направления совершенствования закупочной деятельности предприятия;

– проведена оценка действующей системы управления закупками ООО «Автокор»;

– разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью ООО «Автокор»

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании системы управления закупочной деятельностью на предприятии.

В первой главе работы были рассмотрены понятия и сущность системы управления закупочной деятельности предприятия и направления совершенствования закупочной деятельности предприятия. Так же рассмотрели критерии и методы выбора поставщика.

Во второй главе бакалаврской работы проанализировали рынок автокомпонентов и выяснили, что ситуация в производстве комплектующих крайне тяжелая, и она пока не улучшается. Кроме того, мы выяснили, что причиной спада можно считать долгосрочный цикл производства некоторых видов военной техники. Так же мы, проанализировали своих поставщиков и выявили нерентабельного поставщика для нас.

В третьей главе мы предложили два мероприятия по улучшению деятельности предприятия. Одно из мероприятий привело к замене поставщика на более выгодного для нас, второе мероприятие помогло расширить рынок сбыта и заключить договор со своим поставщиком на поставку ему уже готовой продукции для дальнейшей реализации. Данное мероприятие приведет к увеличению объема производства продукции, что в дальнейшем приведет к увеличению прибыли предприятия.

Таким образом, цели бакалаврской работы достигнуты, поставленные задачи выполнены.

Библиографический список

1. Абросимов, А.Г. Методический инструментарий интегрированного логистического планирования [Текст] / А.Г. Абросимов, Н.П. Карпова // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 78. С. 5-9.

2. Афанасенко, И.Д. Природа конфликтов в логистических системах [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова // Коммерция и логистика: сб. науч. ст.. под ред. В. В. Щербакова, А. В. Парфенова, Е. А. Смирновой. СПб, 2011. С. 21-27.

3. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А. Н. Азриляна. 2-е изд. М. : Институт новой экономики, 1997. 864 с. 18. Бородина, Ю.А. К вопросу оценки эффективности закупочной деятельности предприятия [Текст] / Ю.А. Бородина, О.М. Сярдова // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 18. С. 56-58.

4. Бродецкий, Г.Л. Моделирование потоков случайных издержек влогистике снабжения [Текст] / Г.Л. Бродецкий, П.А. Шутова // Логистикасегодня. 2012. № 3. С. 130-141.

5. Бутрин, А.Г. Методика оптимизации снабжения промышленного предприятия в концепции интегрированной логистики [Текст] / А.Г. Бутрин, Ю.Г. Амерханова // Интегрированная логистика. 2009. № 4. С. 20-22.

6. Гвилия, Н.А. Формирование цепей поставок корпораций в условиях глобализации экономики [Текст] / Н.А. Гвилия, В.Н. Клочков // Инновационная деятельность. 2011. № 4-2 (18). С. 79-84.

7. Гуренков, И.С. Логистические затраты в цепи поставок промышленных предприятий [Текст] / И.С. Гуренков, О.М. Сярдова // Наука и образование в жизни современного общества сборник научных трудов по материалам Междунар. науч.практ конф. в 18 частях. 2013. С. 68-70.

8. Дыбская, В.В. Модели операционной деятельности логистических центров [Текст] / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 1 (48). С. 6-18.

9. Зайцев, Е.И. Применение показателя «совершенный заказ» в логистике распределения [Текст] / Е.И. Зайцев, С.А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 4 (51). С. 16-22.

10.Зайцев, Е.И. Процессная модель формирования цепей поставок [Текст] / Е.И. Зайцев, А.В. Парфенов, С.А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 2 (49). С. 5-14.

11.Интеграция логистических систем [Текст] / В.Н. Клочков, С.А. Гусев // Kant. 2011. № 1. С. 67-70.

12.Искосков, М.О. Анализ и обоснование классификации трансакционных издержек [Текст] / М.О. Искосков, Е.В. Зоткина // Экономика и управление. 2011. № 4 (66). С. 29-32. 168

13.Искосков, М.О. Оценка трансакционных издержек [Текст] / М.О. Искосков // Экономика и управление. 2012. № 4 (78). С. 14-19. 51. Искосков, М.О. Совершенствование способов оценки трансакционных издержек [Текст] / М.О. Искосков // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. 2012. № 1. С. 34-38.

14.Искосков, М.О. Управление трансакционными издержками [Текст]: монография / М. О. Искосков. Тольятти., Изд-во Кассандра. 2011. 124 с.

15.Клочков, В.Н. Методические основы анализа адаптационных свойств логистических систем [Текст] / В.Н. Клочков, Е.С. Курбатова // Поволжский торгово-экономический журнал. 2014. № 1 (35). С. 46-52.

16.Клочков, В.Н. Развитие логистических систем [Текст] / В.Н. Клочков, С.А. Гусев, Ж.А. Золотушкина // Kant. 2011. № 3. С. 86-89.

17.Клочков, В.Н. Формирование показателей, характеризующих адаптационные свойства логистических систем [Текст] / В.Н. Клочков, Е.С. Курбатова, Р.А. Сытник // Известия Саратовского университета. Новая 169

серия. Серия «Экономика. Управление. Право» 2013. Т. 13, № 3-2. С. 409-412.

18.Кузнецов, В.Н. Управление заказами в цепи поставок предприятий автомобильной промышленности [Текст] / В.Н. Кузнецов, О.М. Сярдова // Экономические науки в России и за рубежом. 2014. № XIV. С. 58-61.

19.Лукинский, В.С. Проблемы оценки надежности цепей поставок [Текст] / В.С. Лукинский, Р.Л. Чурилов // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 2 (49). С. 15-24.

20.Мазунина, О.А. Оптимизация логистики снабжения промышленного предприятия: на примере предприятий энергомашиностроения [Текст]: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / О.А. Мазунина. М., 2012. 29 с.

21.Мищерский, И.А. Анализ общих логистических затрат [Текст] / И. А. Мищерский // Молодой ученый. 2011. №6. Т.1. С. 160-163.

22.Моисеева, Н.К. Рыночное взаимодействие в цепи поставок: управление трансакционными издержками [Текст] / Н.К. Моисеева // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 6 (53). С. 45-51.

23.Особенности стратегического планирования в процессе снабжения логистических систем [Текст] / Н.П. Карпова // Аудит и финансовый анализ. 2011. № 3. С. 348-352.

24.Парфенов, А.В. Процессная модель формирования цепей поставок [Текст] / А.В. Парфенов, С.А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 2 (49). С. 5-14.

25.Пилипчук, С.Ф. К вопросу об определении оптимального объема партии поставки [Текст] / С.Ф. Пилипчук, А.Е. Радаев // Логистика и управление цепями поставок. 2013. № 2 (55). С. 71-77.

26.Плещенко, В.И. Процесс закупок, его роль и место в хозяйственной деятельности предприятий обрабатывающей промышленности [Текст] / В.И. Плещенко // Экономика, предпринимательство и право 2011. - № 6. - С. 18-29.

27.Плещенко, В.И. Процессный подход к управлению закупками и повышению конкурентоспособности предприятия [Текст] / В.И. Плещенко // Промышленный и b2b маркетинг. 2011. № 1. С. 54-62.

28.Плещенко В.И. Управление закупками, как фактор повышения конкурентоспособности производственного предприятия [Текст] / В.И. Плещенко // Современная конкуренция. 2011. № 3. С. 54-71.

29.Разгуляев, В.Ю. Выбор оптимальной модели закупок [Текст] / В. Ю. Разгуляев // Логистика сегодня. 2013. № 2. С. 118-123.

30.Россия в цифрах. 2013: краткий стат. Сб. / Росстат. М., 2012. 573 с. Разд.3, 24, 26.

31.Сабаткоев, Т.Р. Будущее цепей поставок в интеграции на макро-уровне [Текст] / Т.Р. Сабаткоев, Р.Р. Султанов // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 2 (49). С. 25-32.

32.Сергеев, В.И Управление взаимоотношениями с поставщиками [Текст] / В И. Сергеев, И.П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 3 (50). С. 82-86.

33.Сергеев, В.И. Планирование потребности в предметах снабжения на основе методов прогнозирования [Текст] / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 3 (50). С. 7-16.

34.Сосунова Л.А. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности автотранспортных предприятий [Текст] / Л.А. Сосунова, И.А. Тойменцева. Самара: Изд-во Самара. гос. экон. ун-та, 2011. 52с.

35.Степанов, В.И. Современный подход к содержанию и сущности понятия инфраструктуры [Текст] / В.И. Степанов, О.В. Рыкалина // Вопросы региональной экономики. 2012. Т. 12, № 3. С. 112-120.

36.Тойменцева, И.А. Стратегическое управление предприятиями сферы услуг автомобильного транспорта: теория и методология [Текст]: дис.д-ра экон. наук: 08.00.05 / И.А. Тойменцева. Самара, 2011. 342 с.

37.Тойменцева, И.А. Стратегическое управление автотранспортными предприятиями сферы услуг [Текст]: монография. / И.А. Тойменцева. М.: Креативная экономика, 2011. с 160.

38.Толмачева, О.В., Оценка и анализ состояния материально-технических ресурсов предприятий Российской промышленности [Текст] / О.В Толмачева, Д.В. Чернова // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2011. № 8 (82). С. 93-100.

39.Уваров, С.А. Логистика снабжения в системе управления цепями поставок [Текст] / С.А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. 2012. № 3 (50). С. 31-37.

40.Уваров, С.А. Технологический детерминизм и организация возвратных потоков в цепях поставок [Текст] / С.А. Уваров // Интегрированная логистика. 2011. № 2. С. 11-14.

41.Уттнер, У. Устойчивость цепочек поставок в условиях глобального финансового кризиса: эмпирическое исследование [Текст] / У. Уттнер, С. Маклан // Логистика сегодня. 2012. № 1. С. 42-63.

42.Чернова, Д.В. Методика разработки логистической стратегии [Текст] / Д.В. Чернова, С.А. Степанов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 4 (102). С. 139-142.

43.Чернова, Д.В. Проблемы и перспективы стратегической логистики в России [Текст] / Д.В. Чернова // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 6 (92). С. 108-112.

44.Чернова, Д.В. Сущность и значение стратегического планирования логистики [Текст] / Д.В. Чернова, С.С. Кибкало // Вестник 177 Самарского государственного экономического университета. 2013. № 3 (101). С. 121-125.

45.Эльяшевич, И.П. Анализ системы управления запасами компании [Текст] / И.П. Эльяшевич // Логистика сегодня. 2013. № 3. С. 146-156.

46.Юдакова, О.В., Логистические и маркетинговые инструменты в деятельности региональных посредников [Текст] / О.В. Юдакова // Проблемы

совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. 2013. № 1. С. 176-179.

47.Юдакова, О.В. Управление закупочной логистикой: проблемы и управленческие решения [Текст] / О.В. Юдакова, А.А. Токарев // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 3 (113). С. 104-106.

48. Журнал «Логистика и управление», 2015. http://www.logist.ru

49. Деловой портал «Управление производством», 2015. http://www.up-pro.ru

50.Малые и средние предприятия. Управление и организация. / Под. ред. Й.Х. Питер. – М., 2012. – 280 с.