

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы планирования логистических затрат на предприятии
(на примере ООО «Полимаран»).

Студент

Горулёва Л.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент М.О.Искосков

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

Тольятти 2020

Аннотация

Название бакалаврской работы: «Совершенствование системы планирования логистических затрат на предприятии».

Выпускная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

Ключевым вопросом бакалаврской работы является совершенствование системы планирования логистических затрат на предприятии. На примере организации: ООО «Полимаран».

Целью работы является, как сделать более эффективной систему планирования логистических затрат на предприятии на примере ООО «Полимаран». В данной работе рассматриваются проблемы поиска и разработки мероприятий по снижению логистических издержек на предприятии. В процессе разработки проекта охарактеризована деятельность ООО «Полимаран», проведен анализ проблем, предложены методы их решения. С помощью качественных и статистических методов произведен расчет экономической эффективности внесенных предложений по снижению затрат.

Бакалаврская работа может быть разделена на следующие логически взаимосвязанные части: теория логистических затрат, описаны основные понятия и принципы, также дано определение системы планирования логистических затрат на предприятии. Описание ООО «Полимаран» и его деятельности. Предложены средства по совершенствованию системы планирования логистических затрат на предприятии.

В конце исследования мы предоставляем описание значимости совершенствования системы планирования логистических затрат на предприятии. Благодаря данным мероприятиям можно улучшить работу компании, сделать её более эффективной и прибыльной.

ABSTRACT

The title of the graduation work is "Improving the logistics cost planning system at the enterprise» (on the example of LLC «Polimaran»).

The graduation work consists of an introduction, three parts, including 19 tables and 15 figures, conclusion, the list of 57 references including 5 foreign sources.

The key issue is of the thesis is the improving the logistics planning system at the enterprise on the example of LLC «Polimaran».

The object of research is «Polimaran» LLC, a company specializing in the implementation of warehousing, storage and transportation activities.

The subject of the research is the logistics cost planning system.

In the project development the activity of LLC «Polimaran» was characterized, the analysis of problems was carried out and methods for their solution were offered. By using qualitative and statistical methods, the calculation of economic efficiency of the proposals on cost reduction was made.

The first part describes the concepts and essence of logistics costs, the functions of the planning system, and methods for planning and optimizing logistics costs at the company.

The second part analyzes the current state and prospects for improving the system of planning logistics costs.

The third part outlines the main directions of work on improving the system of planning logistics costs and developing recommendations.

Finally, we provide a description of the importance of improving the logistics cost planning system at the enterprise. Based on these measures, we can improve the operation of the enterprise, make it more efficient and profitable.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические и методические аспекты системы планирования логистических затрат на предприятии.....	9
1.1 Понятие и сущность логистических затрат, функции системы планирования логистических затрат на предприятии.....	9
1.2 Классификация логистических затрат.....	15
1.3 Методы планирования и оптимизации логистических затрат на предприятии.....	20
2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Полимаран».....	28
2.1 Общая характеристика ООО «Полимаран».....	28
2.2 Исследование системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран».....	40
3 Совершенствование системы планирования логистических задач на примере ООО «Полимаран».....	51
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран».....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран».....	55
Заключение	61
Список используемой литературы и используемых источников.....	63

Введение

Настоящая выпускная квалификационная работа посвящена исследованию механизмов совершенствования системы планирования логистических затрат на предприятии.

Практически на любом предприятии востребованы мероприятия связанные с логистикой. Не может современное производство либо иная организация обойтись без транспорта, без складирования или хранения определённых материалов. Значение слова транспортировка, которое входит в сферу понятия о логистике, для каждого предприятия имеет достаточно широкое понятие. Это не только доставка сырья для производства или персонала компании к месту работы, это движение материалов от одной складской полки до другой, это даже перемещение документа между отделами компании и много другое.

Безусловно, как в любой области производства здесь также необходим поиск путей совершенствования, а также внедрение таких средств, при помощи которых появится возможность уменьшить затраты. Есть затраты, которые специфичны только данной сфере деятельности. Для того, чтобы нивелировать эти издержки их необходимо исследовать, учитывать и классифицировать. Необходимо разрабатывать механизмы совершенствования системы планирования логистических затрат на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке направлений совершенствования системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран» путем их снижения на 30% ежегодно.

В настоящей работе решались следующие задачи:

- 1) изучение понятия, принципов и сущности затрат в логистике на предприятии, а также функциональность системы планирования этих затрат;

- 2) рассмотрение классификации логистических затрат и способов систематизации;
- 3) варианты оптимизации логистических затрат на предприятии и выработка методов планирования;
- 4) оценка финансово-хозяйственной деятельности ООО «Полимаран»;
- 5) оценка системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран»;
- 6) разработка рекомендаций для ООО «Полимаран» по совершенствованию системы планирования логистических затрат;
- 7) подведение итогов и расчёт оценки экономической эффективности тех мероприятий, которые были предложены предприятию ООО «Полимаран» для рассмотрения по совершенствованию системы планирования логистических затрат.

Объектом исследования является система планирования логистических затрат ООО «Полимаран».

Предметом исследования является совершенствование системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран».

К настоящему моменту накоплен значительный теоретический и практический материал, посвящённый изучению системы планирования логистических затрат на предприятии.

Логистические затраты изучены и описаны многими учёными и экономистами, как за рубежом, так и в нашей стране, к примеру, М. Куфель, Ч. Сковронек, Д.Р. Сток, Д. М. Ламберт. Аспекты планирования логистических затрат опубликованы некоторыми российскими специалистами: А.Н. Агафоновой, Т.В. Алесинской, А.Ю. Бушковым, Н.К. Моисеевой, О.Г. Порошиной и другими.

Несмотря на наличие теоретических разработок в этой области, необходимо отметить их недостаточную систематизацию и отсутствие анализа именно влияния форм и методов планирования и оптимизации

логистических затрат на развитие системы планирования логистических затрат на предприятии.

В большинстве отечественных научно-экономических источников, посвященных исследованию системы планирования логистических затрат на российских предприятиях, превалирует теория над практикой. Исследования в данной области имеют не значительный прикладной характер. Иными словами, нашему менеджменту не всегда предоставляется возможность теоретические выкладки специалистов применить на производстве. Не достаточно внимания уделяется методологии по вопросам совершенствования системы планирования логистических затрат.

В научных изданиях изложен материал, который имеет обобщённую характеристику. Если попробовать что-то либо переложить на конкретное производство, то получится разрыв между теоретическим толкованием и реальной ситуацией. Чаще всего, это не соответствие с нормативной и разрешительной документацией.

В процессе исследования были применены общие методы научного исследования, такие как: метод индукции и дедукции, сравнительный анализ, синтез, системный подход, математическая формализация, а также специальные методы: экономико-математическое моделирование, финансовый анализ, статистическая обработка данных.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили нормативные и правовые акты РФ, регламентирующие деятельность коммерческих организаций. Данные с официального сайта Росстата. Результаты научных исследований, тематические аналитические материалы российских компаний и публикации периодической печати, а также ресурсы интернета.

Теоретическая значимость определяется актуальностью постановки проблемы и заключается в освещении нового взгляда на проблему, что

способствует формированию новых научных гипотез и положительному изменению практической части.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения результатов, представленных в виде конкретных предложений, которые позволят улучшить состояние системы планирования логистических затрат на предприятии.

Исходя из собранного материала по данной теме, была сформирована бакалаврская работа, состоящая из введения, трёх разделов, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе описаны понятия, сущность и принципы логистических затрат. Система планирования логистических затрат на предприятии. Виды логистических затрат, методы планирования и оптимизации этих затрат на предприятии.

Во втором разделе анализируется текущее состояние и перспективы совершенствования системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран».

Третий раздел содержит рекомендации по совершенствованию системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран».

1 Теоретические и методические аспекты системы планирования логистических затрат на предприятии

1.1 Понятие и сущность логистических затрат, функции системы планирования логистических затрат на предприятии

Логистические затраты – одним из первых применил данное понятие немецкий экономист М. Куфель. Он его использовал в своих трудах в середине 60-х годов XX века. По его выражению логистические затраты, это денежная стоимость использования товара [57].

М. Куфель отмечал подобные расходы, как ведение готовой продукции, запасов сырья, материалов, тары, а также обслуживание после продажи.

«Эксплуатационные расходы в логистике называются логистическими затратами», эти слова принадлежат В.В. Щербаковой [5].

Из упомянутых определений можно сказать, что затраты на логистику - это оценка затрат на логистические операции предприятия. Здесь можно сделать вывод, что логистическая операция представляет собой начальную фазу затрат.

Несмотря на активное развитие науки в области логистики, сегодня нет единого взгляда на определение понятия «логистические затраты». Многие отечественные и зарубежные авторы рассматривают в своих работах вопросы определения вышеуказанной концепции, такие как А.М. Гаджинский, В.И. Степанов, М.Н. Григорьев, Т.В. Кузнецова, Т.С. Алисинская, Д. Уотерс, С. Эммет, Д.Р. Сток, Д.М. Ламберт и многие другие.

В таблице 1 представлено изложение понятия «логистические затраты», которое было описано ведущими экономистами.

Таблица 1 – Определения термина «логистические затраты»

№ п/п	Автор и определение термина логистические затраты
1.	В.И. Степанов: Логистические цепочки – это процессы снабжения, хранения, транспортировки товара, складирование продукции, производство и продажи. Цепочки логистического процесса: Микрологистика – это движение товара внутри компании, а макрологистика – движение товара между коммерческими структурами [42].
2.	Т.В. Пархоменко: Частью себестоимости продукции являются используемые ресурсы, которые были использованы для выполнения логистических функций [13].
3.	Л.Б. Миротин: Для выполнения заказов потребителя ориентированы все ресурсы предприятия в том числе, трудовые, материальные, финансовые, информационные и другие [31].
4.	Н.К. Моисеева: Логистическими затратами является денежное выражение используемой трудовой силы, финансовые затраты, применение средств труда и так далее, что позволило продвижению материальных ценностей на предприятии [33].
5.	Т.В. Кузнецова: Затраты на логистику, это оценка ресурсов, которые были потрачены для осуществления логистических операций на этапах оборота материальных, финансовых и иных потоков внутри предприятия и в сотрудничестве с другими коммерческими организациями [23].
6.	О.В. Рыкалина: Затраты, которые связаны с процессом распределения товаров. При осуществлении функциональных цепочек на всех этапах экономической, технологической и организационной деятельности (снабжение, складирование, хранение, транспорт, производство, распределение). Микрологистика, это движение продуктов в компании или организации [39]
7.	А.М. Галжинский: Затраты, в которых нуждается производство и необходимые для выполнения логистических операций [9].
8.	Т.В. Алесинская: Логистические затраты - это сумма всех затрат связанных с выполнением логистических операций, таких как размещение заказов, складирование, закупка, транспортировка внутри производства, хранение продукции, отгрузка, затраты на рабочий персонал, информационное обеспечение и тому подобное [1].

Специалисты в области экономики едины в понимании сущности логистических затрат. Данное явление присуще любому современному предприятию. Его характеризует такие же свойства, как иному экономическому процессу на предприятии. Логистические затраты формируются в результате взаимодействия различных каналов: снабжение, распределение ресурсов, производственные процессы и так далее.

Управление логистическими затратами осуществляется в соответствии с общими принципами, которые свойственны для управленческих функций (рисунок 1) [38, 51].



Рисунок 1 – Общие принципы управления затратами

Необходимое условие для эффективного управления логистическими затратами, это соответствующее выполнения каждой функции (рисунок 2).

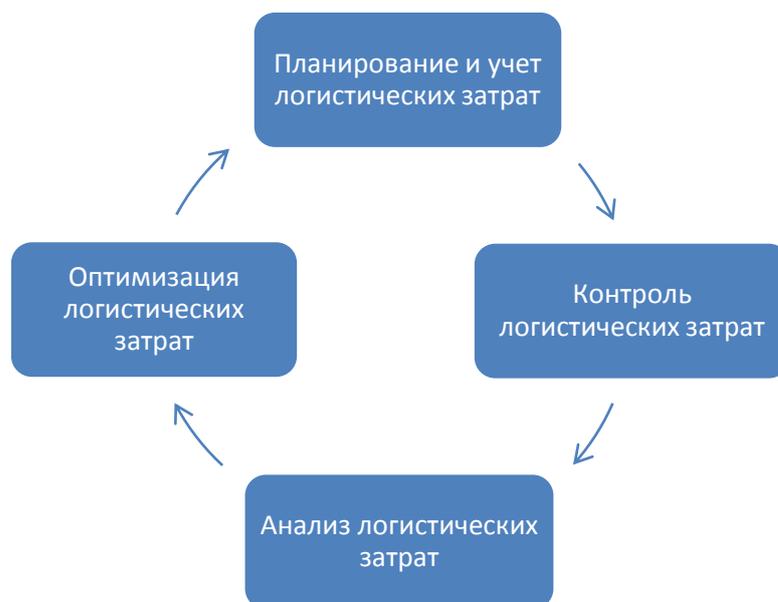


Рисунок 2 – Этапы управления логистическими затратами

Логистический подход предусматривает отдельный учёт затрат на логистику для каждого из реализованных процессов. Основным объектом анализа является заказ потребителя и его реализация. Данный подход позволяет определить эффективность конкретного заказа и возможные методы снижения затрат на.

К логистическим затратам на этапе снабжения относят:

- затраты, связанные с анализом рынка материально-технических ресурсов;
- затраты, связанные с формированием заказов;
- затраты, связанные с транспортировкой внешним транспортом;
- затраты, связанные с перегрузкой;
- затраты, связанные с организацией транспорта;
- затраты, обусловленные оплатой за поставленный материал;
- затраты, связанные с отслеживанием реализации заказов и внесением изменений;
- затраты, обусловленные приемкой по количеству;
- затраты, обусловленные приемкой по качеству;

- затраты, связанные с удовлетворением рекламаций;
- затраты, связанные с пересылкой многооборотной тары;
- затраты, связанные с оплатой труда персонала.

Логистические затраты на этапе складирования включают в себя:

- затраты, связанные с амортизацией складских зданий и оборудования;
- затраты, связанные с перемещением и складированием материалов;
- затраты, связанные с оплатой за использование складских зданий или складских площадей в зданиях;
- затраты, связанные с оплатой за потребленные электрическую энергию, газ, воду;
- затраты, связанные со страхованием;
- затраты, связанные с безопасностью и охраной складов, противопожарными мероприятиями, организацией соответствующих условий хранения;
- затраты на оплату труда персонала и связанные с оплатой труда;
- затраты, связанные с эксплуатацией и текущим ремонтом устройств и оборудования.

К логистическим затратам на этапе складирования принимают:

- затраты, связанные с сортировкой материалов и подготовкой к складированию;
- затраты, связанные с маркировкой материалов;
- затраты, связанные с содержанием запасов;
- затраты, связанные с учетом поступающих на склад материалов;
- затраты, связанные с обеспечением персонала рабочей одеждой и другими специальными средствами;
- затраты, связанные с подготовкой материалов с целью поддержания непрерывности производственного процесса.

Также выделяют логистические затраты на этапе производства:

- затраты, связанные с транспортировкой на линии склад-начало производства;

- потери, возникающие на линии склад - начало производства;
- затраты, связанные с транспортировкой между переделами;
- затраты, связанные со складированием на переделах;
- потери, возникающие на линии склад - начало производства;
- затраты, связанные с транспортировкой на линии производство-склад готовой продукции;
- затраты, связанные со складированием на линии производство-склад готовой продукции;
- потери, возникающие на линии производство-склад готовой продукции.

Рассмотрим логистические затраты на этапе сбыта и физического распределения, они включают:

- затраты, связанные с анализом рынка сбыта;
- затраты, связанные с рекламой, участием в ярмарках, продвижением продукции;
- затраты, связанные с обработкой поступающих заказов;
- издержки, связанные с управлением;
- затраты, связанные с содержанием складов готовых изделий;
- затраты, связанные с получением сертификатов;
- затраты, связанные с комплектацией заказов;
- затраты, связанные с упаковкой и маркировкой;
- затраты, связанные с внутренней транспортировкой;
- затраты, связанные с гарантийным и послегарантийным обслуживанием;
- затраты, связанные с оформлением фактур поставок и расчетов.

Также выделяют запасы как логистическую категорию издержек. С позиции запасов, как категории затрат, можно выделить: издержки, обусловленные закупкой; издержки, обусловленные использованием складских зданий и оборудования; издержки, обусловленные обеспечением условий хранения; издержки, обусловленные оплатой труда персонала;

издержки, обусловленные налоговыми отчислениями с фонда оплаты труда; издержки, обусловленные использованием материалов; издержки, обусловленные страхованием; издержки, обусловленные замораживанием капитала; издержки, обусловленные обесцениванием товара; издержки, обусловленные потерями товара.

Следует отметить, что снижение логистических затрат – это целый комплекс технических и организационных мероприятий, оказывающих влияние на минимизацию затрат. Это может относиться к исключению многократного складирования и грузообработки; применению высокопроизводительного транспортного и складского подъемно-транспортного оборудования, позволяющего уменьшить число работающих и повысить производительность труда; применению специальных приспособлений и грузоносителей, способствующих росту производительности и минимизации повреждений; упрощению, благодаря рационализации технологии и организации логистических процессов.

Подводя итог в определении понятия – логистические затраты, необходимо сказать в первую очередь, что это стоимостная оценка расходов. Затраты, имеются практически на любом производстве, и также есть система борьбы с подобными издержками. В это части логистические затраты являются первичным звеном проявления общепринятых затрат на предприятии.

1.2 Классификация логистических затрат

На рисунке 3 представлена классификация логистических затрат для понимания сущности данного процесса.



Рисунок 3 – Классификация логистических затрат и их критерии

Экономисты по-разному относились к классификации логистических затрат.

К примеру, Т.В. Алесинская и А.М. Гаджинский в своих работах придерживались классического деления затрат. Выделяли основные критерии отношений к логистическим процессами. А.М. Гаджинский делит затраты на признаки: издержки хранения, транспортные издержки и так далее, в соответствии с видом логистической функции. Т.И. Савенкова классифицирует логистические затраты исходя из полученных данных (фактические, нормальные, плановые), а также по конкретным целям анализа затрат (убыточные, вмененные и частичные). Т.В. Алесинская считает

центральным критерием является принцип управляемости (управляемые или неуправляемые). М.В. Векленко решил связать затраты с логистическими потоками, то есть выделять затраты на их планирование, организацию, управление и преобразование. Л.Б. Миротин логистические расходы классифицирует по элементам затрат, функциональным сферам и центрам ответственности. Ю.М. Ельдештейн и И.А. Мищерский затраты поделили на две большие группы: транзакционные (осуществляемые в процессе реализации продукции) и трансформационные (связанные с организацией материальных потоков внутри предприятия). Далее предлагается обобщенная классификация логистических затрат, которая представлена в таблице 2.

Здесь можно наблюдать за тем, что включено в общее понимание - логистические затраты:

1) расходы на транспортировку, экспедирование, грузообработку, складские расходы и тому подобное;

2) «издержек сети сбыта, в том числе расходы на транспортировку продукции до покупателей, расходы на грузообработку при сбыте товара, затраты на страхование, таможенные расходы», издержки функционирования дилерской торговой сети.

Таблица 2 – Критерии классификации логистических затрат

	Критерий классификации	Виды затрат
Логистические затраты	В зависимости от деятельности	Постоянные
		Переменные
	В зависимости от источника формирования	Затраты на транспортировку
		Затраты на производство
		Затраты на маркетинг и распределение

Продолжение таблицы 2

	В зависимости от способа отнесения к логистическим процессам	Прямые
		Косвенные
	По логистическим функциям	Затраты на физическое распределение и продвижение продукции
		Затраты на поддержку и управление запасами
		Затраты на информационные процессы
	В зависимости от типа логистических затрат	Материальные затраты
		Нематериальные затраты
		Прочие расходы
	По логистическим операциям	Доставка готовой продукции потребителю
		Оформление закупок (транзакционные расходы)
		Погрузо- разгрузочные работы
		Затраты на хранение

В этой части рассмотрим логистические затраты в структуре логистической системы (таблица 3).

Таблица 3 – Состав логистических затрат

Логистическая подсистема	Логистическая функция	Логистическая операция	Состав логистических затрат
Закупочная	<ul style="list-style-type: none"> - определение потребности в закупках материалов, их количестве; - маркетинговое исследование рынка закупаемых материалов; - взаимодействие с поставщиками по предмету закупки; - управление закупочной деятельностью. 	поиск, анализ, выбор поставщиков	Связь, командировочные и представительские затраты. Затраты на инф.системы, затраты на ЭВМ, заработная плата, накладные расходы.
Производственная	<ul style="list-style-type: none"> - организация материального потока в производстве; - организация перемещения ТМЦ в рамках внутрипроизвод. логистики. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка, согласование и утверждение плана - графика производственного задания; - разработка маршрутов внутривозвездского перемещения ТМЦ. 	Связь, затраты на информационные системы, затраты на ЭВМ, заработная плата работников отдела производственной системы, накладные расходы.

Продолжение таблицы 3

Складская	- организация складского хозяйства.	- выбор места расположения склада и определение объема склада; - выбор способа хранения ТМЦ на складе организация складских операций по приему, хранению и отпуску товара; оформление документации на прием и отпуск ТМЦ; организация погрузочно-разгрузочных работ.	Связь, командировочные и представительские затраты, затраты на ЭВМ, заработная плата работников склада, накладные расходы.
Распределительная	Планирование маршрута перевозки материалов	- выбор перевозчика груза, размещение заказов у перевозчиков; - организация перевозки грузов на выбранном виде транспорта.	Связь, командировочные и представительские затраты, затраты на информационные системы, затраты на ЭВМ, заработная плата работников отдела сбытовой логистики, накладные расходы.

Сводная информация данной таблицы показывает, что классификация логистических затрат многообразна и зависит от критериев выборки данных.

1.3 Методы планирования и оптимизации логистических затрат на предприятии

Планирование затрат на логистику является одним из главных и основных шагов в системе управления логистическими затратами. Здесь

принципиальной задачей является предварительная оценка затрат и их уровень для реализации оперативных и логистических функций. С учетом рационального использования ресурсов предприятия (материальных, трудовых, информационных, финансовых и тому подобных). Данная задача невозможна без четкого определения и измерения всех затрат. Для чего необходимо выполнение следующих действий:

- распределение затрат в результате реализации логистических функций;
- формирование блока информации о самых важных затратах;
- формирование информации о взаимодействии наиболее важных затрат между собой.

Цели планирования логистических затрат реализуются через задачи планирования с помощью методического обеспечения планирования логистических затрат (рисунок 4).

При полной реализации этих действий становится возможным наблюдать минимальный уровень затрат по всей цепочке поставок.

Разработанная Т.В. Кузнецовой «Учебно-логистическая схема накопления затрат в логистической системе» даёт нам возможность полную картину того, как формируются логистические затраты. Определить затраты, связанные с выпуском определенных продуктов или с исполнением определенного порядка. Т.В. Кузнецова обращает внимание на то, что «в соответствии с направлением движения материального потока логистические издержки формируются в определенных центрах, которые расположены на пересечении горизонтальных линий, показывая их интеграцию по процессам (снабжение, транспорт, производство, складирование, распределительная) и вертикальная, обозначающая консолидацию затрат на логистические операции, функции, заказы».

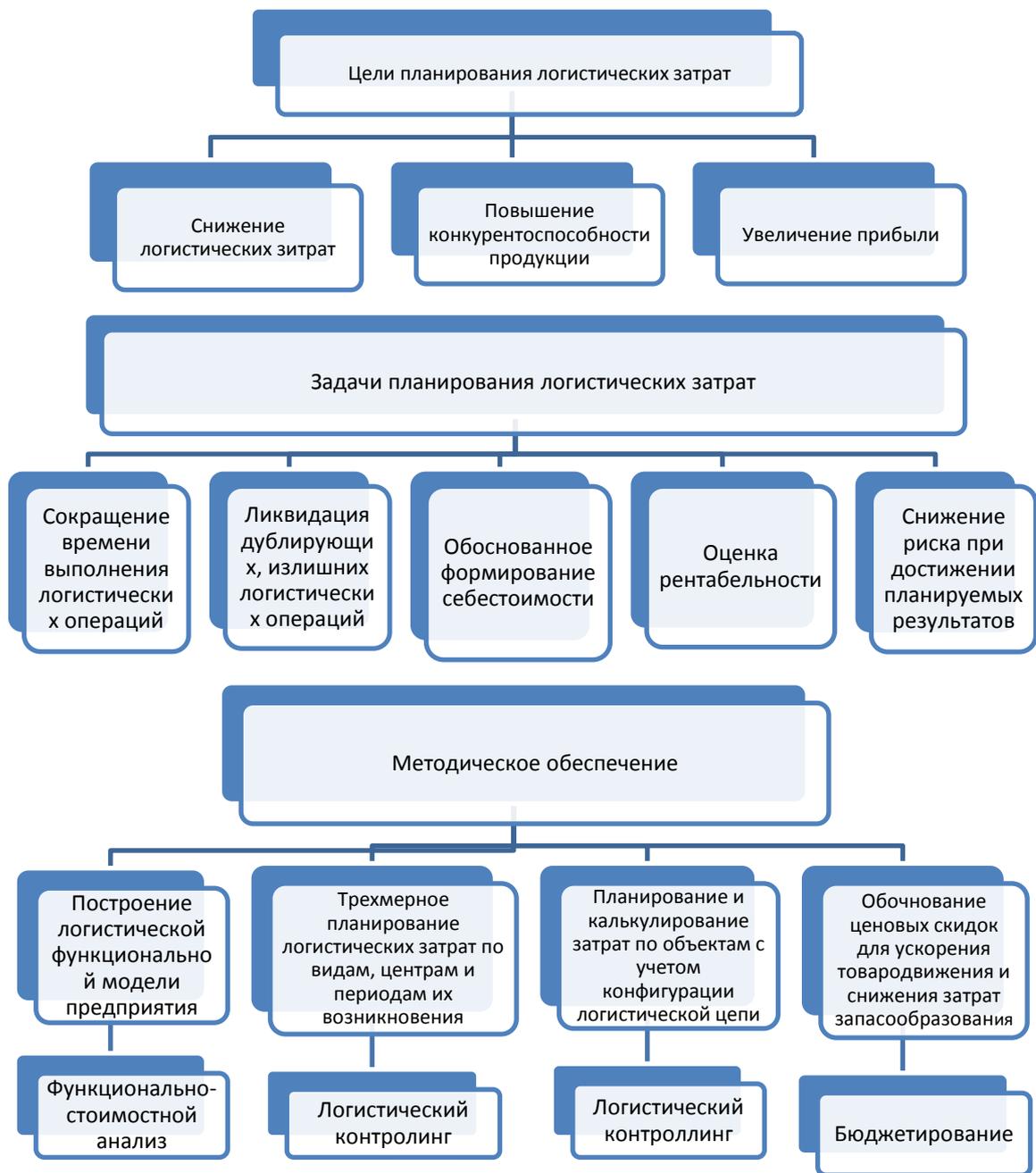


Рисунок 4 – Механизм планирования логистических затрат

Эффективное управление логистическими процессами требует компромисса между минимизацией затрат и поддержанием оптимального качества логистических услуг. Взаимозависимость затрат на логистику представлена графически (рисунок 5).

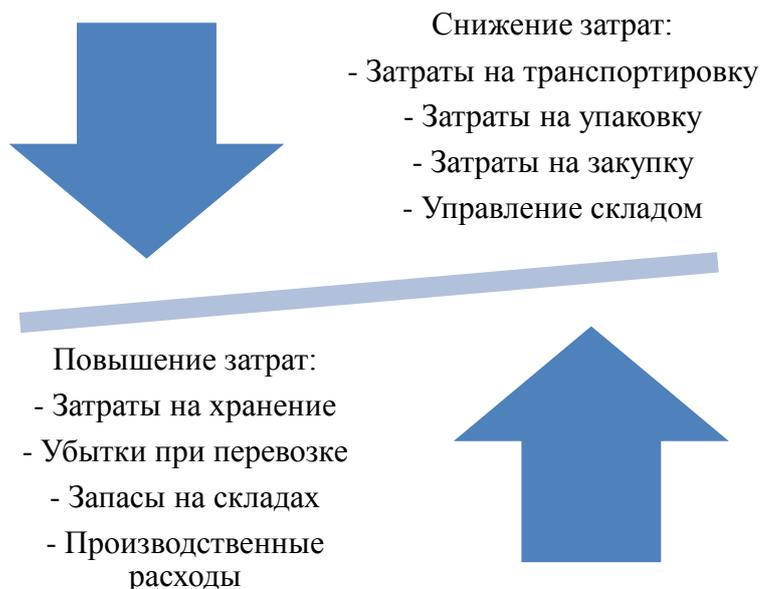


Рисунок 5 – Взаимная связь между логистическими затратами

Мероприятия направленные по снижению логистических затрат должны быть реализованы в комплексе с действиями, которые смогут учесть все возможные негативные последствия. Далее можно увидеть известные методы анализа логистических затрат (рисунок 6).



Рисунок 6 – Методы анализа логистических затрат

Алгоритм проведения стратегического стоимостного анализа представлен на рисунке 7.



Рисунок 7 – Алгоритм проведения стратегического стоимостного анализа

Функционально-стоимостной анализ затрат (ФСА) является эффективным инструментом для снижения затрат при сохранении качества логистических функций. Этот метод в логистике является поиском возможностей для выполнения определённых функциональных действий системы логистики при оптимальной стоимости продукции либо предоставленных услуг с учётом требований к качеству этого товара. Основные формы функционально-стоимостного анализа затрат представлены в таблице 4.

В логистической деятельности процесс проведения функционально-стоимостного анализа осуществляется в соответствии со следующими принципами:

- системный и функциональный походы;
- снижение затрат при сохранении свойств и качества продукции или предоставленных услуг;
- принцип коллективной работы.

Таблица 4 – Формы функционально-стоимостного анализа

№ п/п	Форма ФСА	Цель применения	Сфера применения
1.	Творческая	-поиск оптимальных решений технического свойства; - установление предельных норм затрат на производство	- стадия проектирования (проектирование новой продукции на стадиях НИР и ОКР)
2.	Корректирующая	- выявление чрезмерных затрат; - определение дисбаланса между важностью функций для потребителя и стоимостью; - поиск резервов для снижения затрат и улучшения качества продукции	- стадия производства
3.	Инверсная	- поиск эффективных условий использования объектов	- стадия эксплуатации (поиск новых сфер применения продукции)

Проведения работ по анализу логистических затрат является трудоемким процессом. По причине сложности учета и контроля данного вида затрат и методов его проведения.

Механизм оптимизации затрат на логистику является эффективным инструментом сокращения данных затрат и средством повышения прибыльности компании.

Комплекс мер направленных на оптимизацию логистических затрат определяется на основе анализа. Методы оптимизации делятся на две группы в зависимости от условий возникновения сравниваемых логистических затрат: внешние и внутренние.

Следовательно при оптимизации логистических затрат, создаваемых внутри компании, мы учитываем:

- уровень подготовки сотрудников, его повышение путём участия в тренингах и курсах повышения квалификации;

- использование передовых методов оплаты труда (премиальные, бонусы за достижение и превышение целей);
- проведение внутреннего аудита, на основании которого выявляется резерв для улучшения использования ресурсов компании;
- уменьшение объема товарно-материальных запасов (в частности, за счёт ускорения их оборота);
- механизацию и автоматизацию процессов обработки и хранения;
- улучшение управления логистическими процессами.

Меры по оптимизации затрат на логистику в результате взаимодействия компании с окружающей бизнес-средой включают в себя:

- проведение переговоров с поставщиками и покупателями для установления более низких продажных и розничных цен, коммерческих квот;
- помощь поставщикам и покупателям в снижении затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для реселлеров);
- помощь поставщикам, дилерам, клиентам и так далее в снижении их собственных затрат (программы развития бизнеса, торговые семинары);
- поиск более рентабельных заменителей ресурсов;
- улучшение взаимной связи деятельности компании с поставщиками и потребителями в сфере поставок продукции, например, в области быстрой доставки товара, этим самым снижая затраты на управление запасами, хранение, складирование и доставку;
- компенсацию увеличения стоимости одной процедуры в цепи поставок за счет снижения затрат другой процедуры.

Рекомендации по снижению затрат на логистику могут включать:

- сокращение видов деятельности (процедур или операций), которые не создают добавленную стоимость путем анализа и обзора всей цепи поставок;
- рационализацию транспортных связей (благодаря оптимизации транспорта средства и маршруты);
- использование современных информационных систем.

Анализ процесса управления логистическими затратами позволяет отметить следующие характеристики:

1) эффективность управления логистическими затратами определяется уровнем качества планирования и учёта, контроля и анализа, а также разработки мероприятий по оптимизации затрат;

2) планирование затрат на логистику должны осуществляться комплексно: в функциональных областях и в отдельных процессах и операциях;

3) при контроле логистических затрат необходимо учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на их стоимость.

Таким образом, обозначенные методы, позволяющие проводить грамотный анализ затрат на логистику, свидетельствуют о том, что существуют определенные экономические трудности при их применении, поэтому необходимо проведение полного анализа, который включает изучение отдельных параметров каждой организации.

Подводя итог, приходим к выводу, что затраты на логистику - это затраты, которые зависят от всех логистических операций: хранение, упаковка, транспортировка и так далее. Современный бизнес должен быть заинтересован в использовании метода снижения затрат на логистику.

2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Полимаран»

2.1 Общая характеристика ООО «Полимаран»

Общество с ограниченной ответственностью «Полимаран» организовано в 2008 году. Его сокращенное наименование: ООО «Полимаран».

ООО "Полимаран" - компания, специализирующаяся на выполнении деятельности по складированию и хранению.

Общество ООО «Полимаран» зарегистрировано по адресу: 119620, г. Москва, ул. Авиаторов, 76.

Зарегистрировано в соответствии с федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. №14-ФЗ и свою деятельность осуществляет на основании устава и действующего законодательства.

Идентификационный номер налогоплательщика: 7732520410.

КПП: 772901001.

ОКВЭД: 52.10, 52.24, 52.29, 69.10, 70.22.

Общество ведет свою деятельность в Москве и по всей России.

Форма собственности: частная.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Генеральный директор осуществляет оперативное и исполнительное руководство обществом и наделяется в соответствии с законодательством Российской Федерации всеми соответствующими полномочиями.

Общество является юридическим лицом, имеет уставной капитал, который составляет 10000 (Десять тысяч) рублей 00 копеек, что составляет 100% уставного капитала.

Учредителем Общества является:

– Комолов Михаил Яковлевич, владеющий долей в размере 100% от уставного капитала общества, номинальная стоимость, которой составляет 10000 (десять тысяч) рублей.

Порядок бухгалтерского учета, составления отчетности в ООО «Полимаран» ведется в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации о бухгалтерском и налоговом учете.

Бухгалтерский учет имущества, обязательств и хозяйственных операций ведется на основе специального делопроизводства путем сплошного, непрерывного, документального и взаимосвязанного их отражения в аналитическом и синтетическом учете. Бухгалтерский учет ведется с использованием автоматизированного способа обработки информации по стандартным процедурам и в стандартных регистрах программных продуктов, применяемых в обществе.

Целями деятельности общества являются: извлечение прибыли, удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах, услугах.

Все объекты на территории предприятия оснащены современным технологическим оборудованием. На предприятии занято пять сотрудников, каждый из которых является профессионалом в своем деле.

Поставленные цели и задачи перед отделами либо подразделениями предприятия и отдельными работниками определяют структуру организации. Иерархия между звеньями структуры определяет системность взаимоотношений внутри предприятия. Распределяет управленческие свойства между трудовыми единицами компании.

Организационная структура управления ООО «Полимаран» показана на рисунке 8.



Рисунок 8– Организационная структура ООО «Полимаран»

Руководитель общества: Генеральный директор Комолов Михаил Яковлевич.

Управление исследуемой организацией осуществляет генеральный директор. Директор в соответствии с предоставленными ему правами и полномочиями несет ответственность и распоряжается всеми средствами и имуществом, а также осуществляет руководство подбором кадров и контроль за соблюдением трудовой дисциплины.

В обязанности главного бухгалтера входит:

- управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов и получения максимальной прибыли;
- определение источников финансирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

- разработка учетной политики предприятия;
- руководство работами по формированию кредитной политики предприятия;
- разработка налоговой политики предприятия, организует разработку налогового бюджета.

Функциями менеджера по продажам компании являются:

- увеличение стоимости заключенных контрактов;
- увеличение количества заключаемых договоров и контрактов;
- ведение клиентских баз данных и качественного документооборота, касающегося всех сделок, договоров и данных о клиентах;
- работа с клиентами, направленная на поддержание связей и увеличения объёмов взаимного сотрудничества.
- поиск новых клиентов и выполнение принятой на предприятии системы продаж.

В функции IT-специалиста входят:

- закупка вычислительной техники и комплектующих, программного обеспечения, расходных материалов и запасных частей к устройствам печати и офисной технике;
- установка, настройка, техническое сопровождение и обслуживание программного обеспечения и офисной техники;
- организация автоматизированных рабочих мест;
- диагностика и устранение неисправностей вычислительной и офисной техники;
- диагностика и устранение неполадок программного обеспечения;
- разработка, внедрение и организация контроля исполнения руководящих документов по обеспечению информационной безопасности;

– разработка плана обеспечения непрерывной работы и восстановления работоспособности подсистем автоматизированных систем;

Функциональные обязанности инспектора по кадрам:

- знание потребности организации в кадрах и подбор соответствующего персонала совместно с руководителями подразделений;
- анализ текучести кадров;
- внедрение систем мотивации труда для персонала предприятия;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, ведение кадрового делопроизводства;
- работа с трудовыми книжками работников предприятия;
- ведение учета отпусков, составление графиков отпусков в соответствии с трудовым законодательством;
- организация аттестации работников предприятия;
- подготовка курсов повышения квалификации сотрудников.

Основными услугами ООО «Полимаран» являются логистические услуги, среди них:

1) Деятельность по складированию, сдача в аренду и ответственному хранению. Услуга предоставляется юридическим лицам.

Компания располагает собственным парком автомобилей иностранного производства. В том числе:

- Автомобили эконом класса: Skoda Octavia;
- Автомобили бизнес класса: Audi A6, Toyota Camry;
- Автомобили представительского класса: Lexus LX-570, Toyota Land Cruiser-200;
- Грузовые автомобили Hyundai Porter, Газель и Volkswagen Crafter.

Все автомобили оснащены навигационно-информационной системой «ГЛОНАСС», соответствуют требованиям охраны окружающей среды и безопасности. В салонах автомобилей функционируют системы кондиционирования и «климат-контроль».

Заказчик может приобрести любую модель транспортного средства и в любой комплектации. Таким образом, у клиентов появляется возможность осуществлять поездки с таким комфортом и в том графике, какие соответствуют их пожеланиям.

В ООО «Полимаран» функционирует круглосуточная диспетчерская служба, осуществляется технический осмотр транспортных средств и медицинское освидетельствование водителей.

2) Оказание услуг на транспортном средстве заказчика (аутсорсинг). ООО «Полимаран» осуществляет полное содержание транспортного средства и предоставляет квалифицированных водителей. Данная услуга может оказываться на всей территории РФ.

3) Перевозка малогабаритных грузов. Для перевозок создан парк грузовых автомобилей: Hyundai Porter, Газель и Volkswagen Crafter.

Источником информации при проведении анализа и оценки финансового состояния предприятия является официальная отчетность, которая составляется с учетом новых национальных стандартов. На основании бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах в таблице 5 проведен расчет технико-экономических показателей деятельности предприятия.

Таблица 5 – Техничко-экономические показатели деятельности ООО «Полимаран» в 2016-2018 г.г., рублей

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение (+-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Выручка	3189108	2280199	847684	-908 909	- 1432515	71,50	37,18
2. Себестоимость продаж	2976778	2162571	700327	-814 207	- 1462244	72,65	32,38
3. Прибыль от продаж	-97878	-157524	-3666	-59 646	153858	160,94	2,33
4. Чистая прибыль	-84359	-156316	6516	-71 957	162832	185,30	- 4,17
5. Среднесписочная численность, чел.	2032	1 476	639	-556	- 837	72,64	43,29
6. Производительность труда, руб./чел. (п.1/п.5)	1569,4	1544,9	1326,6	- 24,6	- 218,3	98,43	85,87
7. Фонд оплаты труда	1296418	941123	513724	-355295	- 427399	72,59	54,59
8. Средняя стоимость основных средств	24076,5	45844,0	163149,5	21767,5	117305,5	190,41	355,88
9. Фондоотдача, руб./руб. (п.1 / п.8)	132,46	49,74	5,20	- 82,7	- 44,5	37,55	10,45
10. Фондо- рентабельность, % (п.4/п.8)	- 350,4	-341,0	4,0	9,4	345,0	97,32	-1,17
11. Фондоёмкость, руб./руб. (п.8/п.1)	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	266,31	957,29
12. Фондовооружен- ность труда, тыс. руб./чел. (п.8/п.5)	11,8	31,1	255,3	19,2	224,3	262,14	822,03
13. Рентабельность продукции (стр.4,стр.1)	- 2,83	- 7,23	0,93	- 4,39	8,16	255,06	- 12,87
14. Рентабельность продаж (стр.4,стр.2)	-2,65	-6,86	0,77	- 4,21	7,62	259,16	-11,21

В анализируемый период наблюдалось значительное сокращение выручки предприятия, на 28,50% и на 62,82%. При этом, себестоимость продукции также сокращалась. С учетом управленческих расходов, прибыль

от продаж отрицательная и убыток увеличился на 60,94% в 2017 году. В 2018 году убыток от продаж сократился с 157524 до 3666 рублей.

Чистая прибыль в 2016 и 2017 году отрицательная, в 2018 году – прибыль положительная и составила 6516 рублей.

Среднесписочная численность работников компании ООО «Полимаран» значительно сократилась. Причиной сокращения являлась проведенная оптимизация штатного расписания.

Сокращение штата в анализируемом периоде составило 11 человек (в 2017 году -8 чел., в 2018 году – 3 чел.).

Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности. Показатели рентабельности в 2016-2017 г.г. отрицательные по причине полученного убытка. В 2018 году показатели положительные.

Таким образом, основным видом деятельности компании ООО «Полимаран» является предоставление транспортных услуг. В 2018 году значительно сократилась себестоимость продукции. Однако, анализ показал, что сокращение себестоимости связано с сокращением масштабов деятельности компании в данный период. Эффективность использования трудовых ресурсов и основных средств сокращается. Основная деятельность компании приносит отрицательный финансовый результат. За счет прибыли от прочей деятельности, чистая прибыль компании в 2018 году положительная.

Коммерческих расходов у организации нет. Однако, высокие управленческие расходы способствуют получению убытка от основной деятельности. В течение 2016-2018 г.г. основная деятельность организации приносит положительную прибыль. При этом, величина убытка в 2018 году сократилась на 97,67% и составила 3666 рублей.

Таблица 6 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Полимаран», руб.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение (+-)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Валовая прибыль	212330	117628	147357	- 94702	29729	55,40	125,27
Выручка	3189108	2280199	847684	- 908909	- 1432515	71,50	37,18
Себестоимость продаж	2976778	2162571	700327	- 814207	- 1462244	72,65	32,38
Прибыль от продаж	- 97878	- 157524	- 3666	- 59646	153858	160,94	2,33
Управленческие расходы	310208	275152	151023	- 35056	- 124129	88,70	54,89
Проценты к получению	1859	2468	1499	609	- 969	132,76	60,74
Проценты к уплате	24974	23354	15076	- 1620	- 8278	93,51	64,55
Прочие доходы	103523	157552	158632	54029	1080	152,19	100,69
Прочие расходы	62396	128148	132552	65752	4404	205,38	103,44
Прибыль до налогообложения	- 79866	- 149006	8837	- 69140	157843	186,57	- 5,93
Налог на прибыль, активы и обязательства	4493	7310	2321	2817	- 4989	162,70	31,75
Чистая прибыль	-84359	-156316	6516	-71957	162832	185,30	- 4,17

По прочей деятельности у организации есть доходы, расходы и проценты к получению и уплате. За счет большой величины прочих доходов, прочая деятельность является прибыльной. При этом динамика прочих расходов превышает показатели динамики прочих доходов. Сокращение прибыли по прочей деятельности может привести к убытку в будущие периоды. С учетом прибыли от прочей деятельности, чистая прибыль компании по итогам 2018 года положительная и составляет 6516 рублей.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Полимаран» за 2016-2018 г.г. представлен в таблице 8.

Таблица 7 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

№ п/п	Показатель	Формула	Норма	Анализируемый период		
				2016 год	2017 год	2018 год
1	Коэффициент автономии (финансовой независимости)	$\frac{СК}{\text{валютabalанса}}$ где СК – собственный капитал	>0,5	-0,17	0,02	0,35
2	Коэффициент финансовой устойчивости	$\frac{СК + ДО}{\text{валютabalанса}}$ где ДО – долгосрочные обязательства	>0,7	-0,17	0,02	0,35
3	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансовой зависимости)	$\frac{ДО + КО}{СК}$ где КО – краткосрочные обязательства	0,5 – 0,7	-7,05	52,50	1,84
4	Коэффициент прогноза банкротства	$\frac{ОА - КО}{\text{валютabalанса}}$ где ОА – оборотные активы	>0	-0,28	-0,19	0,01
5	Коэффициент финансирования	$\frac{СК}{ДО + КО}$	>1	-0,14	0,02	0,54
6	Коэффициент инвестирования	$\frac{СК + ДО}{ВА}$ где ВА – внеоборотные активы	>1	-1,39	0,09	1,04
7	Коэффициент постоянного актива	$\frac{ВА}{СК}$	<1	-0,72	11,20	0,96

В течение анализируемого периода показатели автономии и финансовой устойчивости имеют тенденцию к увеличению до 0,35 в 2018 г., что не соответствует нормативным значениям. Собственных средств достаточно для покрытия лишь 35% имущества ООО «Полимаран».

Коэффициент финансовой зависимости значительно выше нормы, что говорит об увеличении доли заемных средств и оценивается отрицательно.

В ООО «Полимаран» в 2018 г. коэффициент финансирования ниже норматива. Недостаточная величина этого показателя свидетельствует о

Платежеспособность представляет собой возможность предприятия в полном размере и своевременно расплачиваться по собственным обязательствам за счет оборотных активов, у которых срок превращения в деньги будет соответствовать сроку погашения обязательств.

Значения коэффициентов платежеспособности ООО «Полимаран» приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ коэффициентов платежеспособности ООО «Полимаран»

№ п/п	Наименование показателя	Формула	Нормальн. значение	2016 год	2017 год	2018 год
1.	Общий показатель платежеспособности	$\frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	≥ 1	0,45	0,53	0,98
2.	Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{ДС + КФВ}{КО}$ где: ДС – денежные средства КФВ – краткосрочные финансовые вложения	$\geq 0,2 \div 0,3$	0,05	0,01	0,60
3.	Коэффициент промежуточной «критической ликвидности»	$\frac{КДЗ + КФВ + ДС}{КО}$ где: КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность	$\geq 0,8$	0,48	0,44	0,89

Продолжение таблицы 8

4.	Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{OA}{KO}$	$\geq 1,5$	0,76	0,81	1,02
5.	Доля оборотных средств в активах	$\frac{OA}{\text{валютабаланса}}$	$\geq 0,5$	0,88	0,79	0,66
6.	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\frac{CK - BA}{OA}$	$\geq 0,1$	-0,32	-0,24	0,02

Рассчитанные коэффициенты подтверждают проблемы, связанные с платежеспособностью компании.

Общий показатель платежеспособности показывает недостаток ликвидных активов для покрытия срочных обязательств, но динамика показателя положительная.

Коэффициенты текущей и промежуточной ликвидности не соответствовали норме в 2016 и 2017 году, но достигли нормального значения в 2018 году за счет преобладания денежных средств в активах. Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормы на конец периода, но его динамика положительная.

Таким образом, деятельность ООО «Полимаран» является прибыльной. Наличие непокрытого убытка в балансе отрицательно сказывается на финансовой устойчивости компании. Высокое значение денежных средств благоприятно влияет на показатели ликвидности и платежеспособности. Негативным моментом является убыточность основной деятельности компании по причине высоких управленческих расходов.

2.2 Исследование системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран»

Расходы ООО «Полимаран» отражаются по методу начисления в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99).

В зависимости от характера и направлений деятельности компании, расходы подразделяются на расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы. Отдельно выделяются управленческие расходы.

Расходы по обычным видам деятельности подразделяются Обществом на грузопассажирские перевозки и прочие обычные виды деятельности.

При расчете себестоимости перевозок применяется следующий нормативный документ:

«Инструкция по составу, учету и калькулированию затрат, включаемых в себестоимость перевозок (работ, услуг) предприятий автомобильного транспорта» (утверждена Минтрансом РФ 29.08.1995). Согласно инструкции затраты по основной деятельности в ООО «Полимаран» классифицируются по элементам затрат. Используется следующая группировка элементов затрат:

- материальные затраты. В данную группу включаются затраты на автомобильное топливо, смазочные и прочие эксплуатационные материалы;
- расходы на оплату труда. Учитывается заработная плата водителей;
- страховые взносы;
- амортизация подвижного состава;
- аренда транспортных средств;
- лизинг транспортных средств;
- коммунальные услуги;
- обязательное страхование имущества и ответственности;

– прочие затраты.

Прочими затратами являются:

– отчисления в ремонтный фонд;

– дорожные сборы и платежи.

Для ООО «Полимаран» актуальным является проведение ретроспективного и предварительного анализа себестоимости.

Динамика обобщающих показателей выручки и себестоимости продаж по видам продукции (работ, услуг), приведена в таблице 9.

По представленным в таблице 9 данным видно, что наибольшую долю прибыли (97,19% в 2018 году) приносит основная деятельность. Доля прочих видов продукции (работ, услуг) незначительна.

Валовая прибыль, полученная от основной деятельности в 2018 году увеличилась с 117628 до 147357 рублей (на 125,28%), при этом себестоимость по данному виду деятельности сократилась с 2162571 до 700327 рублей (на 67,62%). Соответственно, рост прибыли по основной деятельности превышает рост затрат.

Таблица 9 – Выручка и себестоимость продаж ООО «Полимаран» в 2017-2018 г.г., рублей

Наименование показателя	За 2017 год			За 2018 год		
	Выручка	Себестоимость	Валовая прибыль	Выручка	Себестоимость	Валовая прибыль
Всего	2280199	2162571	117628	847684	700327	147357
В том числе:						
Услуги по складированию и транспортировке	2244942	2148899	96043	808541	665324	143217
Прочие	35257	13672	21585	39143	35003	4140

Эффективность каждого направления основной деятельности возможно оценить при помощи показателя рентабельности продаж, который рассчитывается по формуле 1.

$$P_{np} = \frac{П_{np}}{В} \times 100\%, \quad (1)$$

Где: $П_{np}$ – прибыль от продаж;

$В$ – выручка.

Показатели рентабельности продаж приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Рентабельность продаж по основным видам деятельности

Наименование показателя	2017 год	2018 год	Изменение (+,-)
Всего	5,16	17,39	12,23
Услуги по складированию и транспортировке	4,28	17,72	13,44
Прочие	61,23	10,58	-50,65

Таким образом, услуги по складированию и транспортировке являются наиболее рентабельным видом основной деятельности компании, рентабельность продаж составляла 17,72% в 2018 году. При этом, её повышение составило 13,44% за год. Рентабельность прочих видов основной деятельности сократилась на 50,65% по причине роста себестоимости данного вида деятельности.

Затраты по обычным видам деятельности в разрезе элементов затрат приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ затрат по обычным видам деятельности по элементам, рублей

Статья калькуляции	2017 год		2018 год		Изменение	
	сумма, руб.	уд.вес, %	сумма, руб.	уд.вес, %	сумма, руб.	темп роста, %
Материальные затраты	901874	37,78	132668	15,50	-769206	14,71
Расходы на оплату труда	833675	34,92	463095	54,11	- 370580	55,55
Страховые взносы	204 101	8,55	109 831	12,83	- 94 270	53,81
Амортизация	6660	0,28	7362	0,86	702	110,54
Прочие затраты	117481	4,92	66894	7,82	-50587	56,94
Аренда транспортных средств	177722	7,44	14710	1,72	- 163012	8,28
Лизинг транспортных средств	117205	4,91	42095	4,92	- 75110	35,92
Коммунальные услуги	8905	0,37	2562	0,30	- 6343	28,77
Обязательное страхование имущества и ответственности	19661	0,82	16558	1,93	- 3103	84,22
Итого	2387284	100,00	855775	100,00	- 1531 509	35,85
Изменение остатков незавершенного производства/готовой продукции	52186,00	-	- 2839,00	-	- 55025,00	- 5,44
Расходы, списанные на непроизводственные счета	- 1747	-	- 1586	-	161	90,78
Расходы по обычным видам деятельности	2437723	-	851350	-	-1586373	34,92

Сокращение себестоимости в 2018 году произошло за счет сокращения практически всех элементов затрат. Увеличилась лишь статья «амортизация» на 10,54%.

Наибольшее сокращение наблюдается по затратам на аренду транспортных средств (на 91,72%), материальным затратам (на 85,29%) и коммунальным услугам (на 71,23%).

Наглядно структуру затрат и ее изменение в 2017 – 2018 году можно

изобразить на графике (рисунок 10).

Структура затрат по основной деятельности также значительно изменилась. Сократилась доля материальных затрат, а доля фонда оплаты труда значительно выросла.

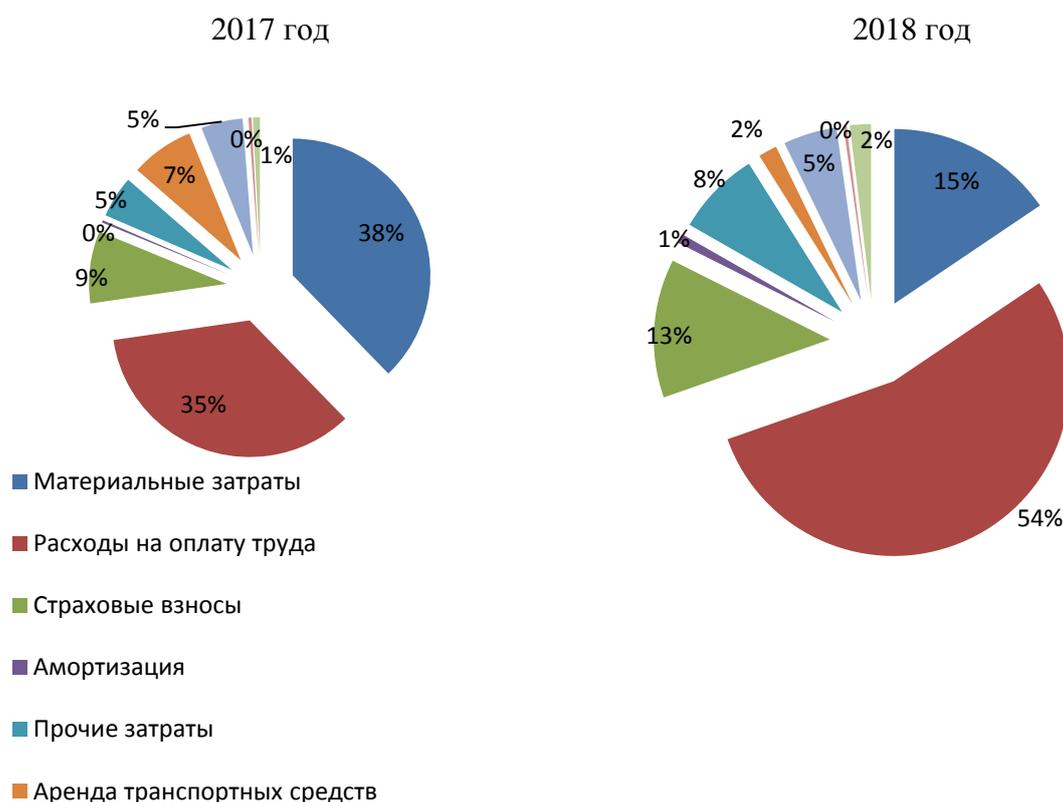


Рисунок 10 – Структура затрат ООО «Полимаран» по статьям калькуляции в 2017 -2018 году

Доля материальных затрат составила всего 15,50%. Прочие затраты составляют 7,82% себестоимости.

Для характеристики себестоимости и уровня рентабельности продукции, используется обобщающий показатель - затраты на один рубль

производимой продукции.

В таблице 12 проведен факторный анализ, позволяющий выявить факторы, которые повлияли на увеличение затрат. За его основу можно взять формулу 2:

$$ЗРРП = \text{Затраты} / \text{Выручка}, \quad (2)$$

Где: ЗРРП – затраты на рубль реализованной продукции.

Таблица 12 – Факторный анализ затрат ООО «Полимаран», рублей

Показатель	2017 год	2018 год	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1. Объем оказанных услуг в действующих ценах, р.	2280199	847684	- 1432515	37,18
2 Затраты на оказание услуг, р.	2162571	700327	- 1462244	32,38
3.ЗРРП, р.	0,948	0,826	- 0,122	87,110
4.Изменение затрат всего			- 1462244	
В том числе за счет :				
изменения объема продукции			- 1358616	
изменения ЗРРП			- 103628	

Изменение затрат за счет сокращения объема оказываемых услуг:

$$\Delta Z_B = - 1432515 * 0,948 = - 1358616 \text{ руб.}$$

Изменение затрат за счет сокращения ЗРРП на 12,2 копеек:

$$\Delta Z_{зрп} = 847684 * - 0,122 = - 103628 \text{ руб.}$$

Общее влияние факторов: $\Delta Z = - 1358616 - 103628 = - 1462244$ рублей

Проведенный факторный анализ позволил сделать вывод о том, что сокращение затрат на оказываемые услуги на 1462,2 рублей произошло за

счет сокращения объема услуг. За счет данного фактора, затраты сократились на 1358,6 рублей Сокращение затрат на рубль реализованной продукции в себестоимости на 12 копеек сократило расходы еще на 103,6 рублей.

Расчет прямых затрат на один рубль себестоимости продукции проведен в таблице 13.

Прямые затраты составляют 82,88% затрат в себестоимости продукции. Уровень прямых затрат в себестоимости продукции в 2018 году выше уровня 2017 года на 3,31 рублей В расчете на 1 рубль продукции прямые затраты сократились на 2 копейки.

Таблица 13 – Прямые затраты ООО «Полимаран» на один рубль себестоимости продукции в 2017 – 2018 г.г., рублей

Затраты	2017 год	2018 год	Отклонение	Темп роста, %
1. Материальные затраты	901874	132668	-769206	14,71
2. Трудовые затраты	1037776	572926	- 464850	55,21
3. Всего прямых затрат	1939650	705594	-1234056	36,38
4. Полная себестоимость работ (услуг)	2437723	851350	- 1586373	34,92
5. Объем выручки	2280199	847684	- 1432515	37,18
6. Уровень прямых затрат в себестоимости, %	79,57	82,88	3,31	104,16
7. Прямые затраты в расчете на 1 рубль работ (услуг), копеек	0,85	0,83	- 0,02	97,85

Проведенный анализ затрат показал, что наибольшие изменения, повлиявшие на себестоимость, произошли по статьям «материальные затраты» и «расходы на оплату труда». С целью разработки мероприятий по оптимизации затрат необходимо оценить эффективность материальных и трудовых затрат в компании.

В 2018 году сократилась себестоимость продукции так же, как и величина материальных затрат. Материальные затраты сократились на 85,29% и составили 132668 рублей в 2018 году.

При этом материалоемкость продукции сократилась на 21,4 копеек, а материалоотдача увеличилась на 3,714 рубля.

Положительная динамика свидетельствует об увеличении эффективности использования материальных ресурсов.

В таблице 14 проведена оценка влияния материалоемкости на выпуск валовой продукции.

Таблица 14 – Влияние материалоемкости на себестоимость в 2018 году

Показатель	2017 год	2018 год	Отклонение
1. Себестоимость продукция, руб.	2437723	851350	-1586373
2. Материальные затраты, руб.	901874	132668	- 769206
3. Материалоёмкость продукции, руб.	0,370	0,156	- 0,214
4. Перерасход в результате отклонения материалоемкости, руб.		-521998	
5. Изменение материальных затрат в результате изменения себестоимости продукции, руб.		-247208	

Экономия материальных затрат в 2018 году составила 769206 рублей, в том числе:

– В результате сокращения материалоемкости:

$(- 0,214) \times 2437723 = - 521998$ рублей.

– В результате сокращения себестоимости:

$(- 1586373) \times 0,156 = - 247208$ рублей.

Общее влияние факторов: $- 521998 - 247208 = - 769206$ руб.

Таким образом, сокращение материальных затрат вызвано сокращением материалоемкости продукции. Материальные запасы используются эффективнее.

С целью наилучшего использования материальных ресурсов в ООО «Полимаран» возможно рассмотреть варианты экономии затрат на топливо, запчасти и комплектующие детали.

Анализ влияния трудовых факторов на величину себестоимости проведен в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ влияния трудовых факторов на себестоимость продукции в 2018 году

Показатель	2017 год	2018 год	Отклонение
1. Себестоимость продукции, руб.	2437723,0	851350,0	- 1586373,0
2. Численность работников, чел.	1033	511	- 522
3. Среднегодовая выработка работающего, руб.	2359,85	1666,05	- 693,80
4. Изменение себестоимости продукции за счет:			
а) Изменения численности работников		- 1231840,7	
б) Изменение среднегодовой выработки работников(1)		- 354532,3	

Сокращение себестоимости продукции произошло за счет:

– сокращения численности работников:

– $522 \times 2359,85 = - 1231840,7$ рублей

– сокращения среднегодовой выработки:

– $693,8 \times 511 = - 354532,3$ рублей

Общее влияние факторов: $- 1231840,7 - 354532,3 = - 1586373$ рублей

Наибольшее влияние на сокращение себестоимости оказало сокращение численности работников. Производительность труда упала.

Анализ фонда заработной платы работников предприятия приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ отклонения фонда заработной платы в 2018 году

Показатель	2017 год	2018 год	Отклонение
Фонд заработной платы, руб.	1037776,00	572926,00	- 464850,00
Среднесписочная численность работников, чел.	1033,0	511,0	- 522,00
Среднегодовая заработная плата работников, р.	1004,62	1121,19	116,56
Влияние факторов на абсолютное отклонение фонда заработной платы, руб.			
а) среднесписочной численности работников		- 585259,05	
б) среднегодовой заработной платы работников		120409,05	

В 2018 году фонд заработной платы сократился на 464850 рублей.

Изменение произошло за счет:

– сокращения среднесписочной численности работников на:

$$1121,19 \times - 522 = - 585259,05 \text{ рублей}$$

– увеличения среднегодовой заработной платы на:

$$1033 \times 116,56 = 120409,05 \text{ рублей}$$

Общее влияние факторов: $120409,05 - 585259,05 = - 464850$ рублей

Несмотря на увеличение среднегодовой заработной платы работников, фонд оплаты труда на предприятии сократился из-за увеличения численности работников.

Таким образом, затраты по основной деятельности подразделяются Обществом на затраты на хранение и транспортировку, и прочие основные затраты. При расчете себестоимости перевозок применяется «Инструкция по составу, учету и калькулированию затрат, включаемых в себестоимость перевозок (работ, услуг) предприятий автомобильного транспорта».

Наибольшая доля затрат по основной деятельности связана с затратами на перевозки. Анализ показал, что логистические услуги являются наиболее рентабельным видом основной деятельности компании, рентабельность продаж составляла 17,72% в 2018 году.

В 2018 году значительно сократилась себестоимость продукции. Однако, анализ показал, что сокращение себестоимости связано с сокращением масштабов деятельности компании в данный период.

Проведенный факторный анализ позволил сделать вывод о том, что сокращение затрат произошло не за счет сокращения эффективности деятельности, а за счет за счет сокращения объема услуг и численности работников.

Убыточность основной деятельности и негативная динамика прочих расходов приводят к необходимости дополнительного внимания руководства ООО «Полимаран» к вопросам оптимизации затрат компании как по основной, так и по прочей деятельности. Необходимо проведение анализа, выявление причин негативной динамики и разработка оздоровляющих мероприятий.

В условиях высокой инфляции необходимо уделять внимание повышению оборачиваемости оборотных активов, в том числе за счет сокращения запасов. Также необходим пересмотр существующих договорных отношений с потребителями с целью сокращения дебиторской задолженности.

3 Совершенствование системы планирования логистических задач на примере ООО «Полимаран»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран»

Для проведения функционально-стоимостного анализа на ООО «Полимаран» была составлена структурно-элементная модель логистических издержек. Для ФСА выделились следующие элементы 1-го уровня, представленные на рисунке 11.

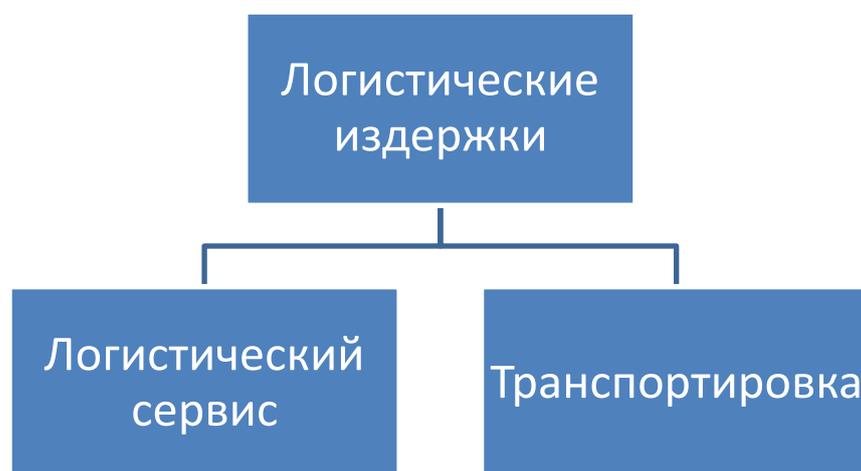


Рисунок 11 – Структурно-элементная модель логистических издержек ООО «Полимаран»

В связи с тем, что наибольший удельный вес в логистических издержках занимает непосредственно транспортировка, следует рассмотреть данный элемент 1-го уровня детально. Структурно-элементная модель транспортировки представлена на рисунке 12.

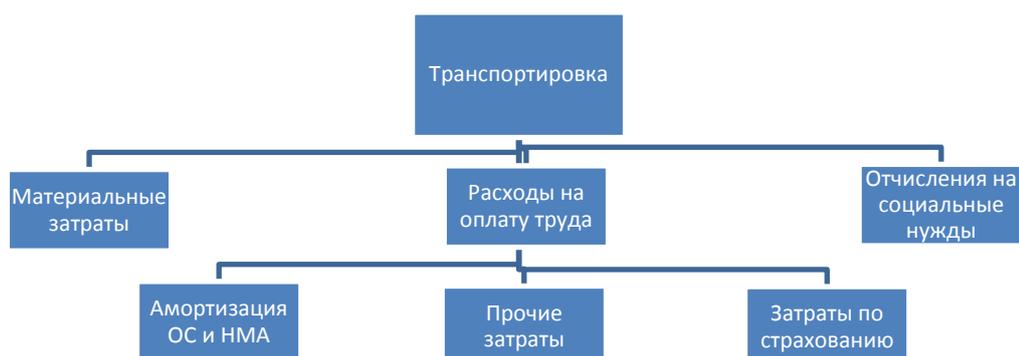


Рисунок 12 – Структурно-элементная модель блока «Транспортировка» ООО «Полимаран»

После этого была произведена декомпозиция процесса «Транспортировка» с указанием функций и вида для каждого элемента, чтобы выявить «узкие места». Далее методом экспертных оценок была определена значимость функций 2-го уровня блока «Транспортировка» и произведено их ранжирование по значимости и затратам. Результаты приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Ранжирование блока «Транспортировка»

Элемент	Функция	Значимость	Затраты, тыс.
Материальные затраты	F1	0,40	132,67
Расходы на оплату труда	F2	0,10	463,10
Амортизация ОС и НМА	F3	0,19	7,36
Отчисления на социальные нужды	F4	0,04	109,83
Затраты по страхованию	F5	0,05	16,56
Прочие затраты	F7	0,22	121,79
ИТОГО			851,35

Ранжирование функций по значимости и затратам показало, что функция F2 занимает первое место по сумме затрат. Обнаружилось рассогласование между значимостью и затратами по функции F3 и F4. Данное рассогласование обусловлено неравномерными темпами роста затрат элементов 3-го уровня за анализируемый период. На рисунке 13 представлено ранжирование значимости элементов.

Ранжирование по значимости:



Ранжирование по затратам:



Рисунок 13 – Ранжирование по значимости и затратам

Благодаря комплексной системе ФСА, было выявлено, что ООО «Полимаран» в силах повлиять на элемент 3-го уровня «Расходы на оплату труда» и «Топливо», а также на основании ранжирования функций 2-го уровня по значимости и затратам, было выяснено, что функция F2 «Расходы на оплату труда» занимает первое место.

Таким образом, предприятию следует провести меры по оптимизации расходования затрат на оплату труда и материальных затрат (элемент 2-го уровня), в частности топлива (элемент 3-го уровня).

По результатам проведенного анализа далее предложены направления снижения себестоимости и оптимизации затрат в ООО «Полимаран» в виде сокращения транспортных затрат путем перевода автомобильного парка с бензинового на газовое топливо.

Так, для принятия решения о переоборудовании автопарка на газовое топливо рассмотрим структуру автопарка (таблица 19).

Таблица 19 – Состав автопарка ООО «Полимаран»

№ п/п	Марка автомобиля	Норма расхода	Годовой пробег, км	Количество автомобилей
1.	Skoda Octavia	7,8	25000,00	26
2.	Audi A6	15,1	15000,00	3
3.	Toyota Camry	12,5	20000,00	4
4.	Nissan Teana Fluence	9,5	20000,00	3
5.	Mercedes-Benz S500	21,5	10000,00	2
6.	Audi Q7	15,1	15000,00	4
7.	Audi A8	10,4	15000,00	3
8.	LexusLS460	9,5	10000,00	3
9.	Toyota Land Cruiser-200	16,3	20000,00	5
10.	Автобусы Mercedes-Benz	15,2	25000,00	36
11.	Hyundai Porter	10,0	20000,00	13
12.	Газель	21,5	25000,00	28
13.	Volkswagen Crafter	9,5	20000,00	35
Итого:				165

Таким образом, необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий по оптимизации расходования материальных затрат (элемент 2-го уровня), в частности топлива (элемент 3-го уровня).

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат ООО «Полимаран»

Для расчета полной экономической эффективности перевода парка автомобилей на работу на газовом топливе, мы должны учесть и заложить затраты на дальнейшее техническое обслуживание (ТО) и текущий ремонт (ТР) установленного ГБО.

Как было отмечено ранее, легковые автомобили подлежат замене после 150000 км пробега или 8 лет эксплуатации, но свойства газового топлива позволяют увеличить срок службы свечей зажигания и моторного масла, что в свою очередь позволяет получить экономию на ТО и ремонте парка автомобилей. Тогда мы можем увеличить рекомендованный интервал пробега в 1,5 раза:

$$15000 \times 1,5 = 22500,00 \text{ км.}$$

1. Для автомобиля Skoda Octavia экономия на ТО за год составит:

пробег за 5 лет эксплуатации:

$$25000 \times 5 = 125000,00 \text{ км.}$$

при рекомендованном и скорректированном интервале количество ТО составит:

$$125000/15000 = 9;$$

$$125000/22500 = 6.$$

при средней стоимости ТО автомобиля Skoda Octavia 11100,00 рублей, стоимость ТО при рекомендованном и скорректированном интервале составит:

$$9 \times 11100 = 99900,00 \text{ руб.};$$

$$6 \times 11100 = 66600,00 \text{ руб.}$$

экономия на ТО за год составит:

$$(99900 - 66600)/5 = 33300,00/5 = 6660 \text{ руб.};$$

$$6660 \times 3 = 19980,00 \text{ руб.};$$

2. Для автомобилей Toyota Camry экономия на ТО за год составит:

пробег за 5 лет эксплуатации:

$$20000 \times 5 = 100000,00 \text{ км.}$$

при рекомендованном и скорректированном интервале количество ТО составит: $100000/15000 = 7$;

$$100000/22500 = 5.$$

при средней стоимости ТО автомобилей Toyota Camry 16500,00 рублей, стоимость ТО при рекомендованном и скорректированном интервале составит:

$$7 \times 16500 = 115500,00 \text{ руб.};$$

$$5 \times 16500 = 82500,00 \text{ руб.}$$

экономия на ТО за год для автомобилей Toyota Camry составит:

$$115500 - 82500 = 33000,00 \text{ руб.};$$

$$33000/5 = 6600,00 \text{ руб.};$$

$$6600 \times 4 = 26400,00 \text{ руб.}$$

3. Для автомобилей Lexus LS460 экономия на ТО за год составит:

пробег за 5 лет эксплуатации:

$$10000 \times 5 = 50000,00 \text{ км.}$$

при рекомендованном и скорректированном интервале количество ТО составит: $50000/15000 = 4$;

$$50000/22500 = 3.$$

при средней стоимости ТО автомобилей Lexus LS460 20000,00 рублей, стоимость ТО при рекомендованном и скорректированном интервале составит:

$$4 \times 20000 = 80000,00 \text{ руб.};$$

$$3 \times 20000 = 60000,00 \text{ руб.}$$

экономия на ТО за год для автомобилей Lexus LS460 составит:

$$80000 - 60000 = 20000,00 \text{ руб.};$$

$$20000/5 = 4000 \text{ руб.};$$

$$4000 \times 1 = 4000 \text{ руб.}$$

4. Для автомобилей Toyota Land Cruiser-200 экономия на ТО за год составит:

пробег за 5 лет эксплуатации:

$$20000 \times 5 = 100000,00 \text{ км.}$$

при рекомендованном и скорректированном интервале количество ТО составит: $100000/15000 = 7$;

$$100000/22500 = 5.$$

при средней стоимости ТО автомобилей Toyota Land Cruiser-200 10300,00 рублей, стоимость ТО при рекомендованном и скорректированном интервале составит:

$$9 \times 10300 = 92700,00 \text{ руб.};$$

$$6 \times 10300 = 61800,00 \text{ руб.}$$

экономия на ТО за год для автомобилей Toyota Land Cruiser-200 составит:

$$92700 - 61800 = 30900,00 \text{ руб.};$$

$$30900/5 = 6180 \text{ руб.};$$

$$6180 \times 1 = 6180,00 \text{ руб.}$$

5. Для автомобилей Hyundai Porter экономия на ТО за год составит:

пробег за 5 лет эксплуатации:

$$20000 \times 5 = 100000,00 \text{ км.}$$

при рекомендованном и скорректированном интервале количество ТО составит: $100000/15000 = 7$;

$$100000/22500 = 5.$$

при средней стоимости ТО автомобилей Hyundai Porter 12500,00 рублей, стоимость ТО при рекомендованном и скорректированном интервале составит:

$$7 \times 12500 = 87500,00 \text{ руб.};$$

$$5 \times 12500 = 62500,00 \text{ руб.}$$

экономия на ТО за год для автомобилей Hyundai Porter составит:

$$87500 - 62500 = 25000,00 \text{ руб.};$$

$$25000/5 = 5000 \text{ руб.};$$

$$5000 \times 2 = 10000 \text{ руб.}$$

6. Для автомобилей Газель экономия на ТО за год составит:

пробег за 5 лет эксплуатации:

$$25000 \times 5 = 125000,00 \text{ км.}$$

при рекомендованном и скорректированном интервале количество ТО составит: $125000/15000 = 9$;

$$125000/22500 = 6.$$

при средней стоимости ТО автомобилей Газель 15300,00 рублей, стоимость ТО при рекомендованном и скорректированном интервале составит:

$$9 \times 15300 = 137700,00 \text{ руб.};$$

$$6 \times 15300 = 91800,00 \text{ руб.}$$

экономия на ТО за год для автомобилей Газель составит:

$$137700 - 91800 = 45900,00 \text{ руб.};$$

$$45900/5 = 6180 \text{ руб.};$$

$$9180 \times 3 = 27540,00 \text{ руб.}$$

7. Для автомобилей Volkswagen Crafter экономия на ТО за год составит:

пробег за 5 лет эксплуатации:

$$20000 \times 5 = 100000,00 \text{ км.}$$

при рекомендованном и скорректированном интервале количество ТО составит: $100000/15000 = 7$;

$$100000/22500 = 5.$$

при средней стоимости ТО автомобилей Volkswagen Crafter 13700,00 рублей, стоимость ТО при рекомендованном и скорректированном интервале составит:

$$7 \times 13700 = 95900,00 \text{ руб.};$$

$$5 \times 13700 = 68500,00 \text{ руб.}$$

экономия на ТО за год для автомобилей Volkswagen Crafter составит:

$$95900 - 68500 = 27400,00 \text{ руб.};$$

$$27400/5 = 5480,00 \text{ руб.};$$

$$5480 \times 4 = 21920,00 \text{ руб.}$$

Общая экономия на ТО составит:

$$19980 + 26400 + 4000 + 6180 + 10000 + 27540 + 21920 = 116020 \text{ рублей}$$

в год.

Чистый экономический эффект от переоборудования автомобилей для работы на газовом топливе:

$$1321112,50 - 950911,80 + 116020 = 486220,7 \text{ рублей.}$$

Итак, вложенная сумма капитальных вложений полностью окупается за 6 месяцев за счет экономии на стоимости топлива и позволяет снизить общие затраты на содержание парка автомобилей на 30% в год.

Экономический эффект от предложенных мероприятий представлен на рисунке 14.

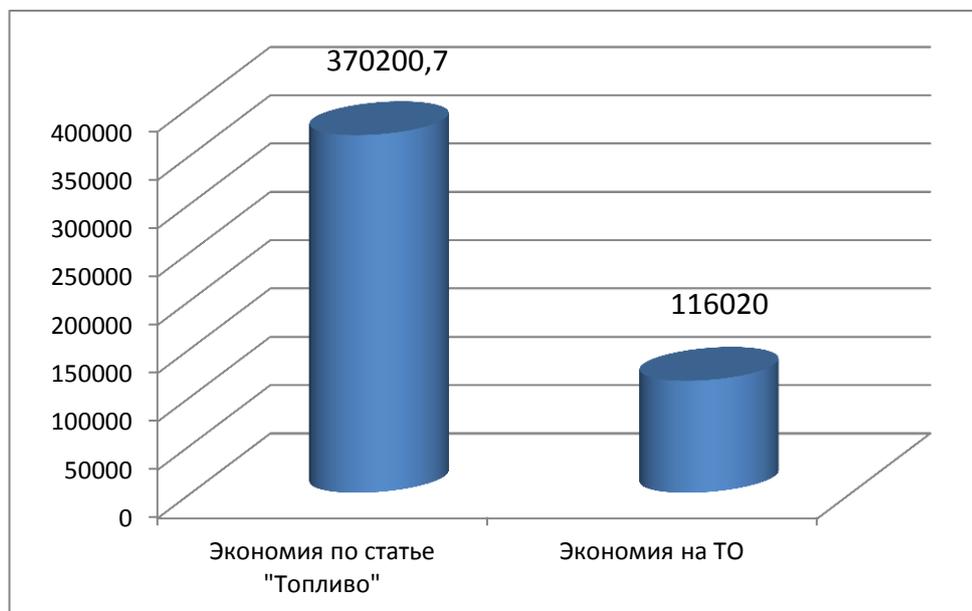


Рисунок 14 – Экономический эффект от разработанных мероприятий
ООО «Полимаран», руб.

Прогноз финансовых результатов ООО «Полимаран» в результате предлагаемых мероприятий представлены на рисунке 15.

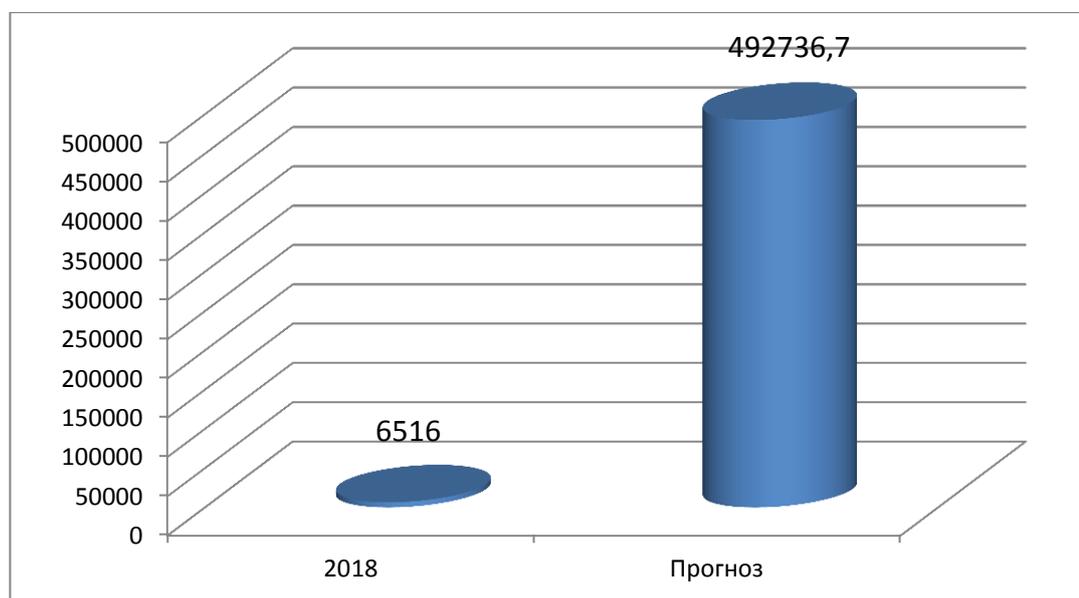


Рисунок 15. Прогноз чистой прибыли ООО «Полимаран» после внедрения мероприятий по оптимизации логистических затрат, руб.

В результате сокращения себестоимости и оптимизации логистических затрат ООО «Полимаран» чистая прибыль компании может увеличиться более чем в 75 раз и составить 492,74 тыс. рублей.

Из всего выше сказанного следует, что предложенные меры являются эффективными по отношению к оптимизации логистических затрат ООО «Полимаран» и данные меры возможно реализовать на практике.

Заключение

Логистические затраты - это стоимостная оценка расходов, по логистическим операциям организации. Логистические затраты формируются в результате функционирования и взаимодействия различных каналов: снабжение, распределение, производственные процессы.

Классификация логистических затрат многообразна и зависит от критериев выборки данных затрат.

Управление логистическими затратами осуществляется в соответствии с общими принципами управления затратами.

Следует отметить, что снижение логистических затрат – это целый комплекс технических и организационных мероприятий, оказывающих влияние на минимизацию издержек.

Планирование затрат на логистику является важным шагом управления логистическими затратами. Его основной задачей является предварительная оценка и определение уровня затрат, необходимых для реализации оперативных и логистических функций, с учетом наиболее рационального использования ресурсов организации (материальных, трудовых, информационных, финансовых и т.д.). Цели планирования логистических затрат реализуются через задачи планирования с помощью методического обеспечения планирования логистических затрат.

Эффективное управление логистическими процессами требует компромисса между минимизацией затрат и поддержанием оптимального качества логистических услуг. Оптимизация затрат на логистику является эффективным инструментом сокращения данных затрат и средством повышения прибыльности компании.

Целью работы является, как сделать более эффективной систему планирования логистических затрат на предприятии на примере ООО «Полимаран». В данной работе рассмотрены проблемы поиска и разработки

мероприятий по снижению логистических издержек на предприятии. В процессе разработки проекта охарактеризована деятельность ООО «Полимаран», проведен анализ проблем, предложены методы их решения. Произведен анализ и расчет экономической эффективности внесенных предложений по снижению затрат.

Убыточность основной деятельности и негативная динамика прочих расходов приводят к необходимости дополнительного внимания руководства ООО «Полимаран» к вопросам оптимизации затрат компании как по основной, так и по прочей деятельности. Необходимо проведение анализа, выявление причин негативной динамики и разработка оздоравливающих мероприятий.

По результатам исследования был проведен функционально-стоимостной анализ и разработаны мероприятия по оптимизации расходования основных затрат в части топлива.

Для перевода парка автомобилей на работу на газовом топливе компания израсходует 2600000,00 рублей, включая НДС 20%, и получит экономию на стоимости топлива за год в размере 370200,7 рублей, включая НДС 20%.

Вложенная сумма капитальных вложений полностью окупается за 6 месяцев за счет экономии на стоимости топлива и позволяет снизить общие затраты на содержание парка автомобилей на 30% в год.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. - 121 с.
2. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.- 79 с.
3. Аникин Б.А., Тяпухин, А.П. Коммерческая логистика/ Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.
4. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2018. - 352 с.
5. Баканова М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учебник / 5-е изд. - М. : Финансы и статистика, 2017. - 563с.
6. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс.. -М.:Инфра-М, 2015.
7. Бишено, Дж. Новый инструментарий бережливого производства для создания быстрого и гибкого потока / Дж. Бишено. -М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. -296 с.
8. Вахрушева, О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / О.Б. Вахрушева. - М.: Дашков и К, 2012. - 252 с.
9. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. - Москва: Дашков и К°, 2013. - 420 с.
10. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для СПО / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 507 с.
11. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник для бакалавриата и магистратуры / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. — 4-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 341 с.
12. Дыбаль, С. В. Финансовый анализ. Теория и практика [Текст] / С.В. Дыбаль. - М.: Бизнес-пресса, 2018. - 336 с.

13. Елисеева Ю. В. Моделирование логистических бизнес-процессов в кластере промышленности строительных материалов. – 2016.
14. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович. - Мн. : БГЭУ, 2011. - 85 с.
15. Ивуть Р. Б., Лапковская П. И. Оценка логистических затрат промышленных предприятий. – 2019.
16. Каменев, Н.Г. Логистика. Учебное пособие / Н.Г. Каменев. - М.: Курс, 2016. - 932 с.
17. Карлик, М. А. Основы финансового учета и анализа. Учебное пособие [Текст] / М.А. Карлик. - Москва: СИНТЕГ, 2018. - 240 с.
18. Ковалев, В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры [Текст] : учебник - М. : Финансы и статистика, 2017. - 367с.
19. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
20. Конотопский, В. Ю. Логистика : учебное пособие для вузов / В. Ю. Конотопский. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 143 с.
21. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика [Текст] : учебное пособие - В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. - М. : ЮНИТИ ДАНА, 2017. -471 с.
22. Кузнецова Т.В. Логистические затраты швейных предприятий Республики Беларусь: оценка, планирование и пути снижения: автореф. дис. канд. экон. наук : защищена 11.11.2011 : утв. 24.06.2000 / Т.В. Кузнецова. - Минск: Изд-во УО «Белорусский государственный экономический университет», 2011. 20 с.
23. Кузнецова Т.В. Ценовой фактор в сбытовой политике предприятия / И.И. Полещук, Т.В. Кузнецова // Экон. бюл. НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь. - 2006. - № 6. - С. 51-57.
24. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для

вузов / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с.

25. Левкин, Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для СПО / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 187 с.

26. Логистика и управление цепями поставок : учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.] ; под ред. В. В. Щербакова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 582 с.

27. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для СПО / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 359 с.

28. Мизиковский, И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / И.Е. Мизиковский, А.Н. Милосердова, В.Н. Ясенев. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 112 с..

29. Министерство регионального развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.minregion.ru](http://www.minregion.ru)

30. Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)

31. Миротин, Л.Б. Эффективная логистика / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Тышбаев, О.Г. Порошина. - М.: Экзамен, 2011. - 160 с.

32. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики / Н.К. Моисеева. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 528 с.

33. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики / Н.К. Моисеева; под ред. В.И. Сергеева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 528 с.

34. Молокович, А. Д. Транспортная логистика. Учебное пособие / А.Д. Молокович. - М.: Издательство Гревцова, 2017. - 432 с.

35. Немогай, Н. В. Логистика. Управление цепочками поставок / Н.В. Немогай. - М.: Тетралит, 2017. - 224 с.

36. Неруш, Ю. М. Логистика. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 2-е изд., пер.

и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 221 с.

37. Покровский А., Миротин Л., Лебедев Е. Инновационные процессы в логистике. – Litres, 2019.

38. Полещук, И.И. Идентификация и планирование логистических издержек: методологический аспект / И.И. Полещук // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: сб. науч. ст. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; редкол.: С.А. Пелих [и др.]. - Минск, 2011. - С. 122-126.

39. Рыкалина О. В. Теория и методология современной логистики: монография //М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2016. – Т. 208.

40. Сажина М. А. Экономическая теория [Текст] : учебник для ВУЗов / М. А. Сажина, Г. Г. Чибриков. - М. : Норма - Инфра, 2017. - 215 с.

41. Секерин, В. Д. Логистика / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2018. - 240 с.

42. Степанов В.И. Логистика: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2011. - 488 с.

43. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с 4-го англ. изд. / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт; науч. ред. и предисл. В.И. Сергеева /- М.: ИНФРА-М, 2011. - 797 с.

44. Стражев, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / В.И. Стражев, Л.А. Богдановская, О.Ф. Мигун и др.; под общ. ред. В.И. Стражева. - Мн.: Выш. шк., 2012. - 480 с.

45. Тяпухин, А. П. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для академического бакалавриата / А. П. Тяпухин. — 3-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 386 с.

46. Федоров, Л. С. Общий курс транспортной логистики. Учебное пособие / Л.С. Федоров, В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов. - М.: КноРус, 2016. - 310 с.

47. Федько, В. П. Коммерческая логистика / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. - М.: ИД Март, ИКЦ "МарТ", 2018. - 304 с.

48. Чуева, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / Л.Н. Чуева. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 348 с.
49. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебное пособие [Текст] / А. Д. Шеремет. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 415 с.
50. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / [Н. В. Войтоловский и др.]. - Москва: Юрайт: ИД Юрайт, 2011. - 507 с.
51. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. — М.: Издательство «Экзамен», 2013. — 448 с.
52. Brandenburger A.M. Co-opetition/ A.M. Brandenburger. - N.Y. : Doubleday, 2012. 290 p.
53. Dotlich D.L. Unnatural Leadership: Going against intuition and experience to Develop Ten New Leadership instincts / D.L. Dotlich. - San Francisco. : Jossey-Bass, 2012. 305 p.
54. Halanay A., Alter M.A., Arsene C., Stroe R. Linear model for the territorial economic development planning. - Economic computation and economic cybernetics studies and reseach, 1975, №3, pp 1937-1943.
55. Hamel G. Leading the Revolution / G. Hamel. - Boston. : Harvard Business School Press, 2015. 144p.
56. Krafcik J. Triumph of the lean production system / J. Krafcik// Sloan Management Review. - 1988. - Vol. 30 (1). - P. 41-52.
57. Kufel, M. Kosztyprzeplwyumaterialow w przedsiębiorstwachprzemyslowych. Problemybudzetowania, ewidencjii kontroli/ M. Kufel. - Wroclaw: AE. - 2012. - 230 p.