

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 и управление цепями поставок
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование системы управления закупочной деятельности предприятия на основе логистики»

Студент

Е.В. Сухорукова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р. экон. наук, профессор М.О. Искоков

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

Консультант

кан. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Сухорукова Е.В.

Тема работы: «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики».

Научный руководитель: Искосков М.О.

Цель исследования - совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия.

Объектом исследования является ООО «ФОРЕСИЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС», основным видом деятельности которого является производство автомобильных сидений, деталей интерьера и выхлопных систем.

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

Краткие выводы по работе - закупочная логистика – это деятельность, отвечающая за управление потоком товаров (или сырья) для снабжения предприятия ресурсами в максимально короткие сроки с наибольшей коммерческой выгодой.

Результативное управление процессами закупок существенно влияет на результаты функционирования любого предприятия. Следовательно, закупка сырья, материалов, комплектующих наилучшего качества, в нужном количестве, по лучшей цене, в необходимое время и на основании договорного сотрудничества является главной задачей системы управления поставками.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций и мероприятий, направленных на оптимизацию и совершенствование системы закупочной деятельности. Отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы.

ABSTRACT

The title of the graduation work is «Improving the procurement system activities of the enterprise based on logistics (on the example of the limited liability company Faurecia)».

The graduation work consists of an introduction, three parts, conclusion, tables, and a list of references.

The key issue of the thesis is the improvement of the procurement system at the enterprise based on logistics. The work touches upon the procedure for providing raw materials and other materials from the moment of ordering. The work also includes methods for selecting a supplier and fixing prices, issues related to delivery, packaging, and additional services.

The aim of the work is to develop recommendations to improve the work of the procurement team.

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are: the methodological part of the procurement, the analysis of the procurement group effectiveness, as well as recommendations for its improvement.

In the senior thesis the main definitions of procurement activities are considered, the financial statements are analyzed and the results of the work are presented. We also studied labor productivity. The results of the studies are reported in order to suggest appropriate measures to improve the performance of the procurement service.

In conclusion we'd like to stress that this topic is relevant since the quality of procurement work depends on the results of the company's activities as a whole.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы системы управления закупочной деятельностью на предприятии на основе логистики.....	7
1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности в логистической системе .	7
1.2 Логистический подход к организации закупок и запасов	15
Глава 2 Анализ процесса закупочной деятельности на предприятии	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ закупочной деятельности предприятия.....	30
Глава 3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия ООО «ФОРЕСИЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС»	39
3.1 Мероприятия по модернизации системы управления закупочной деятельностью	39
3.2 Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий	49
Заключение	52
Список используемой литературы	54

Введение

Актуальность данной темы бакалаврской работы состоит в том, что эффективное управление закупочной деятельностью предприятий имеет важное значение для функционирования международных и национальных рынков, так как затрагивает процессы импорта и экспорта товаров и услуг в стране и непосредственно имеет связь с зарубежными рынками. Закупочная деятельность свойственна для различных субъектов экономической деятельности. В процессе закупок сосредоточены значительная часть затрат и себестоимости готовой продукции предприятия.

Финансовое устройство порядка закупочной деятельности в современных условиях представлен в трудах российских ученых С. Н. Булганиной, Т. Н. Алимпиевой, О. А. Беляевой, Р. Е. Артюхина.

Логистическую деятельность в различных аспектах рассматривали в своих трудах такие ученые специалисты, как: И.Д. Афанасенко, Б. А. Аникин, В. В. Дыбская, М. Кристофер, Д. Дж. Бауэрсокс, Е. В. Крикавский, М. А. Окландер, Е.А. Васильева, Н.В. Акканина, И. А. Зарайченко, И. В. Жуковская, С. Дубовик, В. В. Дыбская, В. И. Сергеев, Л. А. Королева, Е. А. Лавренко, Д. Ю. Воронова, . А. Лебедев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский, Г. Г. Левкин, П. П. Крылатков, Е. Ю. Кузнецова, Г. Г. Кожушко, Т. А. Минеева, В.Ф. Лукиных, В.И. Николина, В.А. Персианова, С.М. Резер.

Цель данной работы заключается в повышении прибыли предприятия на 120445 тысяч рублей за счет совершенствования закупочной деятельности предприятия.

Задачи, которые ставятся в ходе данного исследования:

- осуществить анализ технико-экономических показателей;
- осуществить анализ системы закупок ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС";

– разработать мероприятия совершенствования системы закупочной деятельности ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС";

– произвести оценку экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает компания ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС".

Предметом исследования служат логистические потоки в процессе управления закупочной деятельностью.

Источниками для написания работы послужили: бухгалтерская и финансовая отчетность предприятия за 2018-2020 гг.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что проблемы, поднимаемые в разделе 2.2 и мероприятия в главе 3 могут быть применимы относительно предприятия ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС".

Структура и объем работы: работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников. Общий объем работы – 57 страница машинописного текста.

Глава 1 Теоретические основы системы управления закупочной деятельностью на предприятии на основе логистики

1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности в логистической системе

«За последние несколько десятилетий термин "логистика" прочно закрепился в современном научном и предпринимательском лексиконе. Количество публикаций по логистике растет лавинообразно, что отражает несомненный интерес к данной категории как со стороны научного сообщества, так и специалистов разных сфер социально-экономической деятельности [1].

Логистика сегодня - это и сфера практической деятельности, и научное направление. Логистика связана с такими видами деятельности, как транспортировка, складирование, грузопереработка, снабжение, формирование запасов, защитная упаковка, поддержка требуемого уровня обслуживания потребителей и др.» [14, стр. 10].

«Значимым элементом микрологистической системы является подсистема закупок, организующая вход материального потока в логистическую систему [2]. Управление входными материальными потоками имеет специфику, что обуславливает необходимость выделения управления закупками и товарными запасами при подготовке магистров логистики в отдельную дисциплину [3].

Логистика закупок представляет собой деятельность по обеспечению предприятий материальными ресурсами, размещению их на складах, хранению и отправке в последующие каналы распределения [4]. Эффективное управление процессом снабжения представляется важным для каждой организации». [34, стр. 4]

«Как правило, в компании поступлением ресурсов, материалов и комплектующих занимается отдел снабжения. Но в процессе работы внутри

предприятия данными вопросами занимается отдел материально-технического обеспечения [5].

Управление закупками – сфера деятельности, целью которой является приобретение товаров и услуг. Закупка как процесс – это приобретение этих товаров и услуг для переработки или продажи». [25, стр. 8]

«Целью закупок является приобретение товаров нужного качества в нужном количестве по установленной заранее цене в конкретном источнике и в нужное время [6]. Такой упрощенный подход оправдан при принятии ключевых решений: что купить, какие качество и цена товара приемлемы, где лучше всего приобрести необходимый товар, в какой момент — это следует сделать [8]. При логистическом подходе также важно осуществление управления закупками и запасами согласно общей стратегии развития предприятия, с пониманием его ключевого влияния на конечные результаты деятельности организации [7]. С этой целью особое внимание уделяется эволюции концепций и развития моделей закупки, технологии информационного обеспечения, ее стратегии». [24, стр. 4]

«Закупочная логистика – это деятельность, отвечающая за управление потоком товаров (или сырья) для снабжения предприятия ресурсами в максимально короткие сроки с наибольшей коммерческой выгодой для организации в целом». [24, стр. 6]

«В процессе обеспечения предприятия сырьем, материалами, товарами решаются задачи закупочной логистики [9]. На этом этапе управления материальным потоком изучается конъюнктура рынка, определяется потребность, выбираются поставщики, с которыми заключаются договоры поставки, контролируется исполнение этих договоров, в случае нарушения условий поставки принимаются меры [10]. Любое предприятие имеет службу, осуществляющую перечисленные функции». [24, стр.14]

«Основные задачи закупочной логистики:

- налаживание непрерывного материального потока для обеспечения бесперебойного функционирования организации, поскольку дефицит

сырья, топлива, энергии может привести к остановке производства, снижению объемов производства, а, следовательно, и объемов реализации, невыполнению обязательств перед заказчиком в срок;

- поддержание на нормативном уровне запасов материальных ресурсов на складе;
- развитие отношений с подразделениями, использующими эти материалы;
- поиск оптимальных поставщиков, взаимодействие с ними и формирование выгодных и долговременных отношений;
- обеспечение договоренности о взаимовыгодной цене закупки продукции соответствующего качества, количества, условиях доставки и сервиса;
- контроль над всеми расходами сети снабжения, позволяющий выявить операции, не приносящие прибыли;
- повышение конкурентоспособности». [24, стр.14]

«Логистика закупок обеспечивает выполнение следующих функций:

- разработки стратегии приобретения материальных ресурсов и прогнозирования потребности в них;
- изучения рынка предложений;
- получения и оценки предложений от возможных поставщиков;
- выбора оптимальных поставщиков;
- определения потребности в материальных ресурсах;
- согласования цены заказываемых ресурсов и заключения договоров на поставку;
- контроля сроков поставки материалов;
- размещения материальных ресурсов на складе;
- контроля и поддержания уровня запасов материальных ресурсов на складах.

Все эти функции выполняет отдел закупок (или отдел материально-технического снабжения) при помощи финансового, юридического отдела, отдела маркетинга, бухгалтерии и других подразделений». [24, стр.14-15]

«Помимо выполнения основных функций, закупочная логистика должна обеспечивать соответствие деятельности стратегии предприятия. Эту задачу можно представить, как совокупность подзадач:

- 1) обеспечения потребностей производственно-сбытовых подразделений компании;
- 2) обеспечения работы компании в результате бесперебойных поставок требуемых для производства ресурсов;
- 3) оптимизации затрат на закупки и их доли в себестоимости и цене продукции;
- 4) осуществления эффективного взаимодействия с поставщиками»; [24, стр.15]

«Закупочная деятельность может делиться на направления по различным основаниям:

- по крупным группам закупаемых предметов;
- по продуктам, для которых закупаемые предметы используются;
- по этапам производства (например, сырье, не полностью собранные компоненты, полностью готовые компоненты);
- по размещению предприятий;
- по потребителям». [18, стр. 59]

«Выбор потенциальных поставщиков ресурсов является ответственным моментом в процессе планирования закупок, так как наряду с отбором добросовестных и надежных поставщиков важно остановить выбор на таких поставщиках, над которыми возможно сохранить определенную степень влияния на решения по приобретению [11].

Также следует уделять внимание тому, кто именно отвечает за получение разрешений и лицензий на осуществление той или иной профессиональной деятельности, которые могут потребоваться при выполнении проекта в соответствии с требованиями законодательства, нормативными актами либо правилами организации». [21, стр.164]

«Процесс долгосрочного планирования снабжения промышленного предприятия включает три стадии. на первой стадии формулируются стратегические цели предприятия, собирается информация об окружающей среде, отрасли и конкурентах. на второй стадии, исходя из целей предприятия на перспективу, определяются уровни его притязаний, темпы роста основных показателей деятельности, доля предприятия на рынке. на третьей стадии разрабатывается стратегия предприятия с учетом полученной информации. Определяется перспективная потребность производства в материальных ресурсах [12].

Текущее планирование материального обеспечения включает в себя следующее: исследование рынка сырья и материалов; определение потребности предприятия в номенклатуре потребляемых ресурсов на декаду, месяц, квартал, полугодие и год; составление плана закупок; стоимостный анализ сферы снабжения [13]. Главная цель текущего планирования снабжения промышленного предприятия — обеспечение гарантии поставок при низких затратах.

При планировании закупок необходимо определить:

- какие материалы требуются; количество требуемых материалов;
- время, когда они понадобятся;
- возможности поставщиков;
- требуемые площади собственных складов;
- издержки на закупки;
- возможности организации производства некоторых деталей на собственном предприятии» [10, стр.29-30].

«При определении потребности в материалах используются различные методы, которые можно разделить на три следующие группы:

- Детерминированный метод: известны определенный период выполнения заказа и потребность в материалах по количеству и

срокам. Могут использоваться при этом методе экономико-математические методы (к примеру, XYZ-анализ).

- Стохастический метод: основой для расчета служат математико-статистические методы, с помощью которых рассчитывают ожидаемую потребность. Основан на прогнозировании.
- Эвристический метод – потребность в сырье определяется на основе опыта работников службы снабжения. Используется в том случае, когда нет исходных данных для расчетов [14].

В чистом виде использование этих методов встречается редко: как правило, применяются комбинированные методики». [11, стр.59]

«Основным компонентом затрат на работу предприятия считается стоимость используемых ресурсов и материалов. Здесь имеются возможности для сокращения затрат [16]. Под влиянием процессов закупки формируется значительная часть оборотных средств, особенно степень и структура материальных запасов, а также незаконченной продукции [15].

В структуре закупок прогрессирующие процессы увеличивают долю готовых деталей как в сфере производства продуктов, так и в оказании услуг [17]. Без тесного сотрудничества с поставщиками не может быть реализована стратегия обеспечения качества продукции [18].

Перечисленные факторы подтверждают растущее значение процесса закупок, обязательность анализа их протекания». [16, стр.53-54]

«Можно назвать и другие причины, тесно связанные с логистикой процессов закупок и оказывающие влияние на экономику предприятий [20].

- Обеспечение высокой динамикой материальных и информационных потоков, укрепление рыночных позиций предприятия приводит к снижению расходов, повышению качества обслуживания клиентов [19].

- Здания и складские помещения, транспортные средства, машины и техническое оборудование, служащее для передвижения и хранения

материалов, нуждаются в привлечении большей части основных средств в производственную инфраструктуру логистических процессов сферы закупок.

– Основная численность работников в подразделениях, связанных с закупками, выполняет физические и информационные функции. К росту издержек хранения приводит наличие запасов материалов, незавершенной продукции, товаров и т. п.

Перечисленные факторы доказывают существенное влияние процессов закупок на всю деятельность предприятия. Они позволяют повышать конкурентоспособность и определяют уровень затрат. Процесс планирования и организации закупок требует соответствующего подхода, широкого спектра материальных и сырьевых ресурсов, имеющих различную степень технической готовности к использованию и обработке». [16, стр.54]

«Закупки в логистике снабжения можно объединить в две большие группы: традиционные и нетрадиционные виды закупок.

Традиционные виды закупок:

– сырье – так называемые «подвижные товары», такие как медь, пшеница, цемент и т. д.;

– особые товары – товары и сырье, которые нужны для конкретного производства;

– стандартные товары включают в себя болты и гайки, многочисленные профили стали, трубы, цены на которые относительно стабильны и определяются на основе «прайс-листа со скидкой»;

– малоценные предметы – товары относительно небольшой стоимости, приобретаемые для содержания и ремонта.

Нетрадиционные виды закупок:

– основные товары относятся к I Группе основных активов (основных средств) предприятия;

– услуги – эта категория закупок довольно широка и включает многие виды услуг, такие как, например, реклама, аудиторские услуги, архитектурный

дизайн, юридические услуги, услуги по страхованию, туристические услуги и т.д.

Главным отличием приобретения услуг от приобретения товаров является:

- 1) невозможность хранения – это означает, что время оказания услуги должно совпадать со специфическими потребностями покупателя и что последствия несвоевременности могут быть очень серьезными и дорогими;
- 2) трудность в оценке качества;

– товары для перепродажи – эта категория подразделяется на две группы: 1) комплектующие изделия, которые ранее изготавливались на предприятии, а теперь заказываются у внешних источников (например, крупный производитель бытовой техники, который продает микроволновые печи, но уже не производит данную продукцию, покупает микроволновые печи в сборке под своей маркой); 2) товары, реализуемые через розничную сеть, такие как одежда, продаваемая в крупных универмагах, продукты питания, продаваемые через супермаркеты, и т. п. Такие закупки обычно осуществляются мерчендайзерами, которые предварительно должны спрогнозировать дальнейший спрос на данную продукцию, на основании чего принимаются решения о закупке». [7, стр.131-132]

«Главная цель закупки и снабжения – это покупка товаров и услуг необходимого качества, количества, по оптимальной заранее установленной цене, у лучшего поставщика в оптимальное время» [25, стр.8].

«Таким образом, в настоящее время логистика представляет собой науку и практику управления и регулирования движения материальных и связанных с ними информационных потоков, обслуживающих их финансовых потоков, потоков услуг и людей в пространстве и времени от первичного источника ресурсов до конечного потребителя [21].

Целями логистики выступают решение тактических и стратегических задач деятельности экономических систем на основе оптимизации потоковых процессов, достижение необходимой эффективности удовлетворения требований конечных потребителей с наименьшими затратами и повышение

качества товаров и услуг». [13, стр.10]

1.2 Логистический подход к организации закупок и запасов

«Любой закупочный процесс начинается с идентификации потребности [22]. Идентификация потребности предполагает определение состава необходимых материальных ресурсов (услуг), формализацию требований к параметрам этих материальных ресурсов, а также необходимого к закупке объема потребности [23].

Потребность в материальных ресурсах – это количество материальных ресурсов и готовой продукции, необходимое к определенному сроку на установленный период для обеспечения выполнения заданной программы производства или имеющихся заказов». [3, стр.94]

«Построение качественной системы планирования потребности позволяет:

- обеспечить наличие сырья, материалов, комплектующих и узлов в необходимых количествах;
- сократить затраты, связанные с заказом и хранением запасов;
- повысить эффективность календарного планирования и работы в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка.

План потребности включает:

- график основного производственного процесса, определяющий количество готовой продукции с разбивкой по времени;
- данные об удельных нормах расхода материалов, определяющие количество и состав сырья и компонентов, необходимых для производства каждого конкретного вида продукции;
- данные о запасах для каждого компонента, агрегата и детали (имеющееся количество, ожидаемые поступления, а также количество израсходованных деталей, еще не списанных с учета);
- данные об основных изделиях, которые закупаются, и всех изделиях, которые производятся самим предприятием;

- прогноз потребности в материалах в соответствии с графиком основного производства;
- структурированный перечень сырья и материалов;
- данные о запасах, открытых заказах и сроках выполнения заказов для расчета времени и объемов заказов материалов.

Планируемый на период объем потребности в закупке определенной категории ресурсов может быть выражен следующей формулой (1):

$$П = \text{Пл. потребл.} - \text{Факт. з.} - \text{Тр. з.} + \text{Ст. з.} + \text{Прог. пот.} \quad (1)$$

где П - потребность;

Пл. потребл. - план потребления;

Факт. з. - фактический запас;

Тр. з. - транспортный запас;

Ст. з. - страховой запас;

Прог. пот. - прогнозные потери;

Определение потребности в материальных ресурсах осуществляется на основе следующих основных подходов:

- качественный – на основе оценок специалистов (экспертов);
- количественный – на основе количественных данных;
- комбинированный – на основе комбинации количественных и качественных методов». [3, стр.96-97]

«Система ABC позволяет определить оптимальное соотношение видов и групп товаров на предприятии с учетом предъявляемых требований для достижения поставленных целей. В рамках системы предусматривается многоступенчатое деление всего товарного ассортимента по нескольким критериям на три категории: А, В и С [24].

В качестве критериев оценки могут быть выбраны: товарооборот в натуральных и стоимостных показателях, валовые доходы, товарные запасы и т. п [26].

Группа А – товары/услуги, имеющие 60 % значения критерия и 15–20 % позиций товаров/услуг от их общего количества.

Группа В — товары/услуги, имеющие 20 % значения критерия и 30–35 % позиций товаров/услуг от их общего количества.

Группа С — товары/услуги, имеющие 15 % значения критерия и 50 % позиций товаров/услуг от их общего количества, в том числе целесообразно выделить группу С1 (D), включающую 5 % значения критерия.

К категории С также относятся товары, составляющие около 20 % (10 %) значения критерия. В первую категорию входят примерно 10–15 % наименований товаров, во вторую – 30–35 %, в третью – 50 % общего количества наименований [25].

Порядок проведения ABC-анализа можно представить в виде последовательности этапов:

- Формирование цели анализа.
- Идентификация объектов управления, анализируемых по системе ABC.
- Выделение признака, на основе которого будет проведена классификация объектов управления.
- Оценка объектов управления по выделенному классификационному признаку.
- Группировка объектов управления в порядке убывания значения показателя признака.
- Разделение совокупности объектов управления на три группы: А, В и С.

При ABC-анализе следует учитывать, что ассортимент/номенклатура должны содержать не только высокодоходные товары, приносящие максимум прибыли, но и товары с меньшими показателями прибыльности, для того чтобы достичь максимального результата по привлечению покупателей и наиболее полного удовлетворения их спроса». [24, стр.34-35]

XYZ-анализ товарного ассортимента предполагает оценку значимости товаров в зависимости от частоты потребления. Он позволяет оценить качество деятельности предприятия по снабжению и закупкам [27]. Если рассматривать

потребление отдельных видов материалов в течение длительного времени, то можно установить, что в их числе есть материалы, имеющие постоянный и стабильный спрос; материалы, расход которых подвержен определенным, например, сезонным, колебаниям, и материалы, расход которых носит случайный характер [28]. Поэтому в пределах каждого класса А-, В- и С-материалы могут быть распределены еще и по степени прогнозируемости их расхода. Для такой классификации используют XYZ-анализ». [24, стр.35]

«К группе X относятся материалы, спрос на которые постоянный или подвержен незначительным случайным колебаниям с коэффициентом вариации до 10 %, а потому возможно прогнозирование их потребления с высокой точностью [29]. Удельный вес таких материалов в общей номенклатуре, как правило, не превышает 50–55 %.

К группе Y относятся материалы с периодическим потреблением либо потреблением с растущим или падающим объемом с коэффициентом вариации от 10 до 25 %. Их прогнозирование возможно со средней степенью точности. Удельный вес таких материалов в общей номенклатуре составляет около 30 %.

К группе Z относят материалы, для которых нельзя выявить закономерность потребления, а коэффициент вариации свыше 25 %. Прогнозирование их расхода невозможно (они составляют 15 % общей номенклатуры) [30]. Практика расходования материалов с разной степенью предсказуемости спроса позволяет установить границы изменения коэффициентов вариации по группам X, Y и Z в зависимости от удельного веса позиции материала в общей номенклатуре. Порядок проведения XYZ-анализа следующий:

- Определение среднего расхода каждого вида материала с учетом колебаний потребности по периодам (например, сезонных колебаний).
- Расчет коэффициента вариации по каждой номенклатурной позиции.
- Расположение материалов в порядке убывания коэффициентов вариации.

– Распределение материалов по группам X, Y и Z в зависимости от вариации спроса.

XYZ-анализ служит вспомогательным инструментом при подготовке решений по совершенствованию планирования материального обеспечения производства, товарного обращения». [24, стр.35-36]

Таким образом, высокая доля затрат на закупки в структуре расходов предприятия оказывает существенное влияние на стоимость бизнеса, следовательно, построение грамотной системы управления закупками и, как следствие, затратами является значимой частью эффективной организации закупочной деятельности.

Глава 2 Анализ процесса закупочной деятельности на предприятии

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Машиностроительная отрасль оказывает существенное влияние на уровень ВВП страны. Развитие автомобильной промышленности, в частности производство автокомпонентов, играет важную роль для автопроизводителей. В среднем объем добавленной стоимости, формируемой производителями компонентов и поставщиками сырья и материалов, составляет от 40 процентов до 70 процентов общего объема добавленной стоимости. Низкий уровень локализации означает формирование добавленной стоимости за рубежом и низкую устойчивость к внешним макроэкономическим факторам.

Производство автокомпонентов локализуется в пять основных групп: двигатель, кузов и отделка кузова, электрика и электроника, дизайн, вентиляционная система и отопительная. По итогам прошлого года Россия входит в десятку стран по производству автомобилей и автокомпонентов (Рисунок 1).

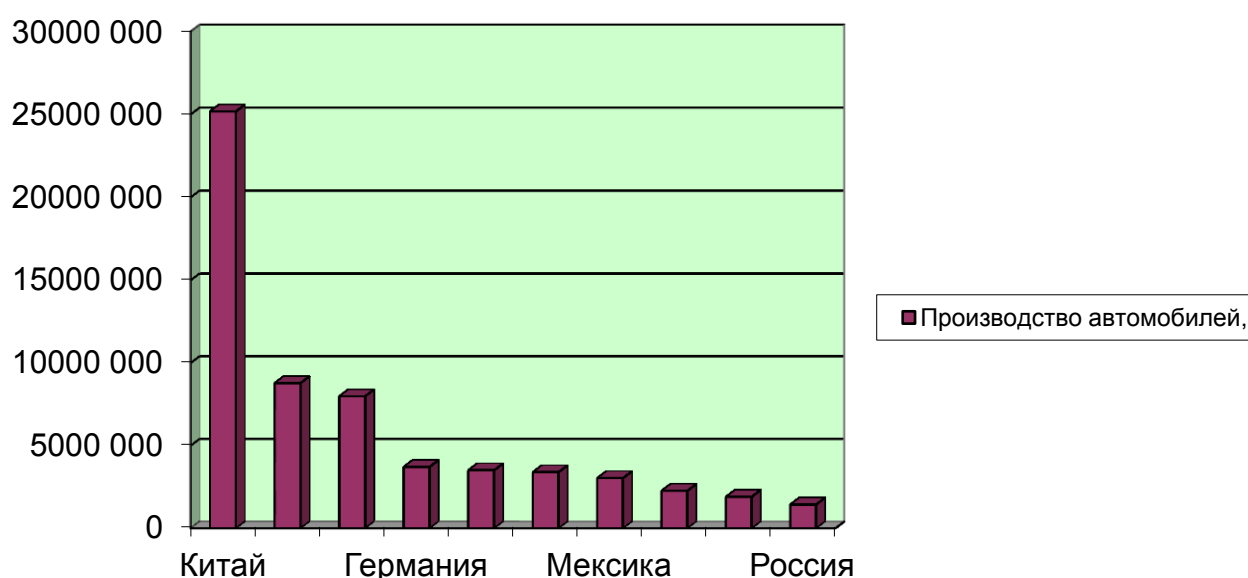


Рисунок 1 – Производство автомобилей и автокомпонентов по итогам 2020 года, шт.

Основными потребителями машиностроительной отрасли являются промышленные, сельскохозяйственные, транспортные предприятия и другие компании, использующие данную продукцию для своих нужд. В настоящий момент на территории России ведут свою деятельность порядка более 360 предприятий по выпуску автокомпонентов и около четверти из которых являются иностранными предприятиями.

Компания ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС" является международной компанией, которая пришла на российский рынок из Франции в 2006 году. В Тольятти производство начало свою деятельность с 2009 года, как совместное предприятие по выпуску выхлопных систем и металлопродукции. ООО «Форесия» расположена по адресу: Самарская область, г. Тольятти, Автозаводский район, ул. Коммунальная, 40. Ещё в 1998 фирма быстро утвердилась сначала на рынке по производству автомобильных сидений в Европе, а затем и в США, в качестве производителя выхлопных систем. На сегодняшний день компания имеет три векторных направления своей деятельности, такие как создание автомобильных сидений, деталей интерьера и выхлопных систем.

Основным видом деятельности предприятия выступает "производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств".

Компания ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС" выступает в качестве одного из партнёров для ведущих всемирно известных автопроизводителей. Имея более 300 заводов, 39 научно-исследовательских центров и 123 000 сотрудников в 35 странах, предприятие входит в десятку крупнейших мировых поставщиков компонентов для автомобилей, один из трех автомобилей в мире произведен с применением технологий Faurecia. Предприятие входит в топ десять компаний в автомобилестроении, имея 17,5 миллиардов продаж, разрабатывает и производит разнообразную продукцию, которая доставляется заказчикам, в том числе и по принципу «точно в срок» (just-in-time).

Стратегия предприятия нацелена на разработку инновационных решений для экологичной мобильности, снижения расхода топлива, за счёт уменьшения веса машин, а также на индивидуализацию автомобилей, что позволит обеспечить наибольший комфорт и полностью удовлетворить пожелания заказчиков.

Миссия организации состоит в том, чтобы обеспечить потребителя достойной продукцией, надлежащего качества.

Цель - разработка новых технологий, направленных на радикальное изменение методов производства.

Задачи функционирования предприятия заключаются в следующем:

- использование инновационных технологий, которые способствуют снижению веса автомобиля;
- предоставление индивидуальных решений для наибольшего комфорта и совершенного стиля;
- предотвращение отрицательного воздействия на окружающую среду.

Компания ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС" обладает нужными для своей деятельности промышленными зданиями и сооружениями, которые оснащены необходимым оборудованием для исполнения всех необходимых процессов на всех стадиях жизненного цикла продукта, а также имеет в своём подчинении высококвалифицированных сотрудников. Площадь, которую занимает организация, приблизительно составляет 34927,00 м².

Ознакомимся с организационной структурой предприятия, которая показана на рисунке 2. Организационная структура предприятия имеет линейно-функциональный вид. Каждый из отделов находится в подчинении своих директоров. Также на предприятии, помимо генерального директора, также имеются следующие директора: планово-экономического отдела, производства, качества, продаж, закупок, персонала. Каждый из них отвечает за свой отдел работ. Главный инженер по охране труда и менеджер по логистике подчиняются непосредственно генеральному директору. Отдел закупок

находится в подчинении директора по закупкам, что позволяет наиболее точно формировать потребности в материальных ресурсах предприятия.

Предприятие ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС" является поставщиком для таких предприятий как Ford, Renault, Nissan, АвтоВАЗ. Поставки для данных предприятий за несколько лет представлены в таблице 1.

Таблица 1- Поставки автокомпонентов потребителям за 2018-2020 гг.

Потребитель	2018		2019		2020	
	Кол-во, шт.	Сумма, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.
Ford	972973	476799014,21	734320	232387911,46	843841	27475221,99
Renault	1271878	401576231,82	849433	316378415,61	982982	327346783,08
Nissan	421674	24878891,68	231258	18976476,37	378461	2276756,19
АвтоВАЗ	1013700	513215263,97	831010	284068017,31	987966	349706154,12
Итого:	3680225	1416469401,68	2646021	851810820,75	3193250	706804915,38

Круговые диаграммы процентного соотношения потребления автокомпонентов показаны на рисунках 2, 3 и 4.

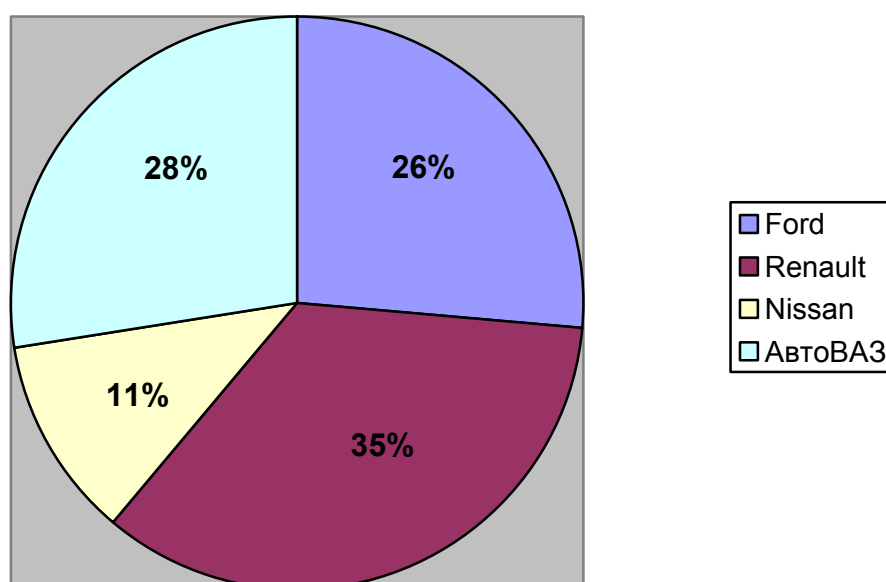


Рисунок 2 – Процентное соотношение потребления автокомпонентов в 2018 году

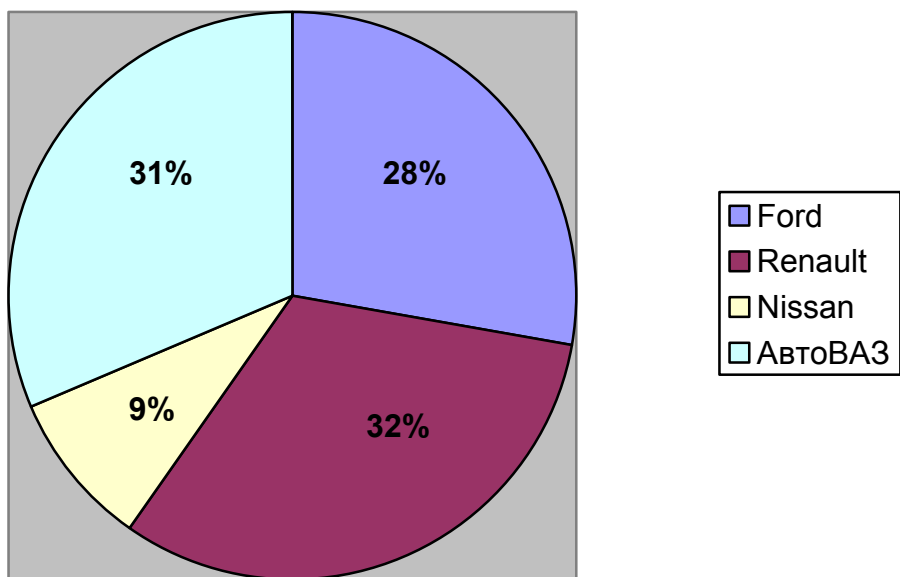


Рисунок 3 – Процентное соотношение потребления автокомпонентов в 2019 году

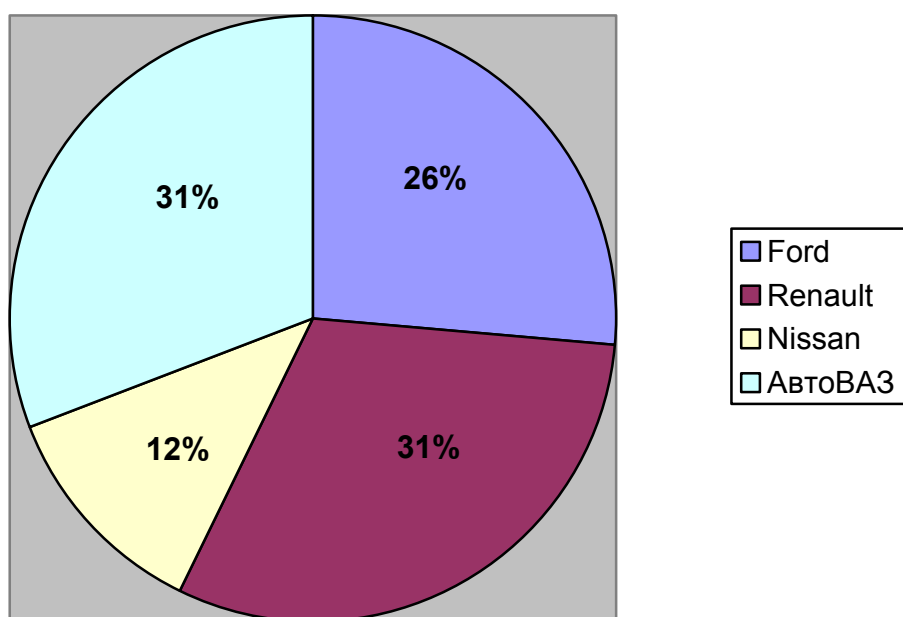


Рисунок 4 – Процентное соотношение потребления автокомпонентов в 2020 году

Для того, чтобы более подробно ознакомиться с деятельностью предприятия рассмотрим таблицу технико-экономических показателей 2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС» за 2018-2020гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				20019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Выручка ¹ , тыс.руб.	3 256 918	4 340 130	6 957 851	1 083 212	33,26	2 617 721	60,31
2 Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	2 712 995	3 656 278	6 239 590	943 283	34,77	2 583 312	70,65
3 Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	543 923	683 852	718 261	139 929	25,73	34 409	5,03
4 Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	105 539	112 454	110 112	6 915	6,55	-2 342	-2,08
5 Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	6 955	7 512	8 283	557	8,01	771	10,26
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	431 429	563 886	599 866	132 457	30,70	35 980	6,38
7 Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	303 701	381 725	440 445	78 024	25,69	58 720	15,38
8 Основные средства, тыс. руб.	524 761	567 032	557 214	42 271	8,06	-9 818	-1,73
9 Оборотные активы ² , тыс. руб.	1 018 927	1 361 604	2 740 662	342 677	33,63	1 379 058	101,28
10 Численность ППП, чел.	196	194	192	-2	-1,02	-2	-1,03
11 Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	93150,96	1005 73,48	108990,72	7422,52	7,97	8417,24	8,37
12 Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	16616,93	2237 1,80	36238,81	5754,88	34,63	13867,00	61,98
13 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	475,26	518,42	567,66	43,16	9,08	49,24	9,50
14 Фондоотдача (стр1/стр8)	6,21	7,65	12,49	1,45	23,32	4,83	63,14
15 Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,20	3,19	2,54	-0,01	-0,28	-0,65	-20,35
16 Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	13,25	12,99	8,62	-0,25	-1,92	-4,37	-33,64
17 Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	15,27	14,93	9,43	-0,34	-2,21	-5,50	-36,82
18 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	86,75	87,01	91,38	0,25	0,29	4,37	5,02

1 – форма2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках)

2 –Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса

3 – Отчет о движении денежных средств

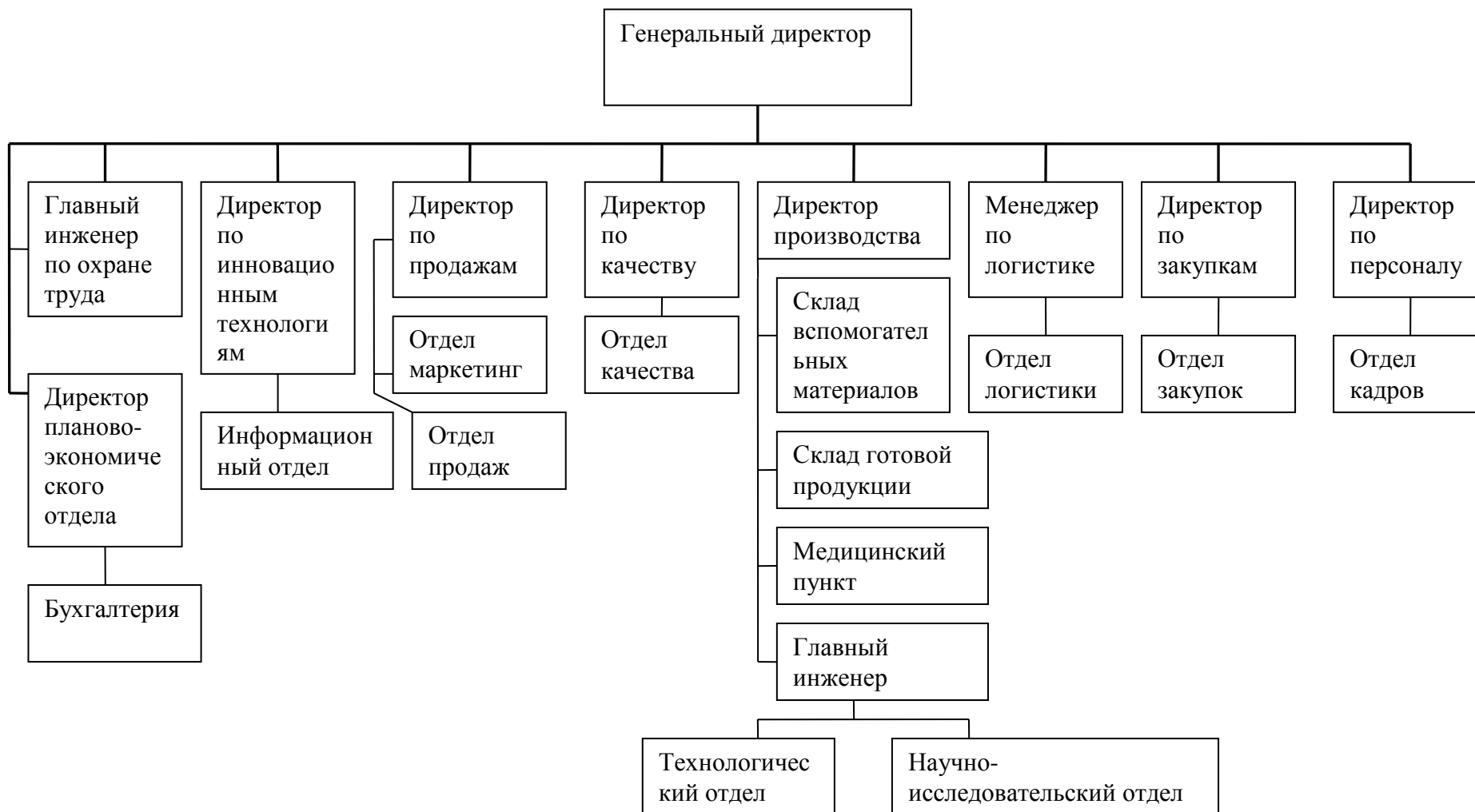


Рисунок 5 – Организационная структура предприятия

В рассматриваемый период 2018-2019 выручка предприятия увеличилась на 33,26%, несмотря на то, что численность персонала сократилась на 2 штатных единицы, что дает положительную динамику работы предприятия.

Увеличилась себестоимость продаж на 34,77%. Рост себестоимости указывает на то, что произошел рост объемов производства. Возрастание затрат на 4,37 пункта привело к уменьшению рентабельности производства на 36,82%.

Чистая прибыль в 2019 году составила 381725 тыс. рублей, что на 78024 тысяч рублей больше по сравнению с 2018 годом.

Коммерческие и управленческие расходы возросли на 8,01% и на 6,55% соответственно.

Произошел рост производительности труда на 34,63%.

Произошел рост стоимости основных средств на 8,06%, что повлекло за собой, в свою очередь, увеличение фондоотдачи на 23,32%.

Несмотря на сокращение численности персонала увеличилась не только производительность труда, но и фонд оплаты труда на 7,97%.

Затраты на рубль выручки изменились незначительно на 0,29%, что говорит о рентабельности производства продукции.

Видеть наиболее наглядно динамику изменения финансовых показателей организации в период 2018-2020гг. возможно по показателям, представленным на графике (Рисунок 6).

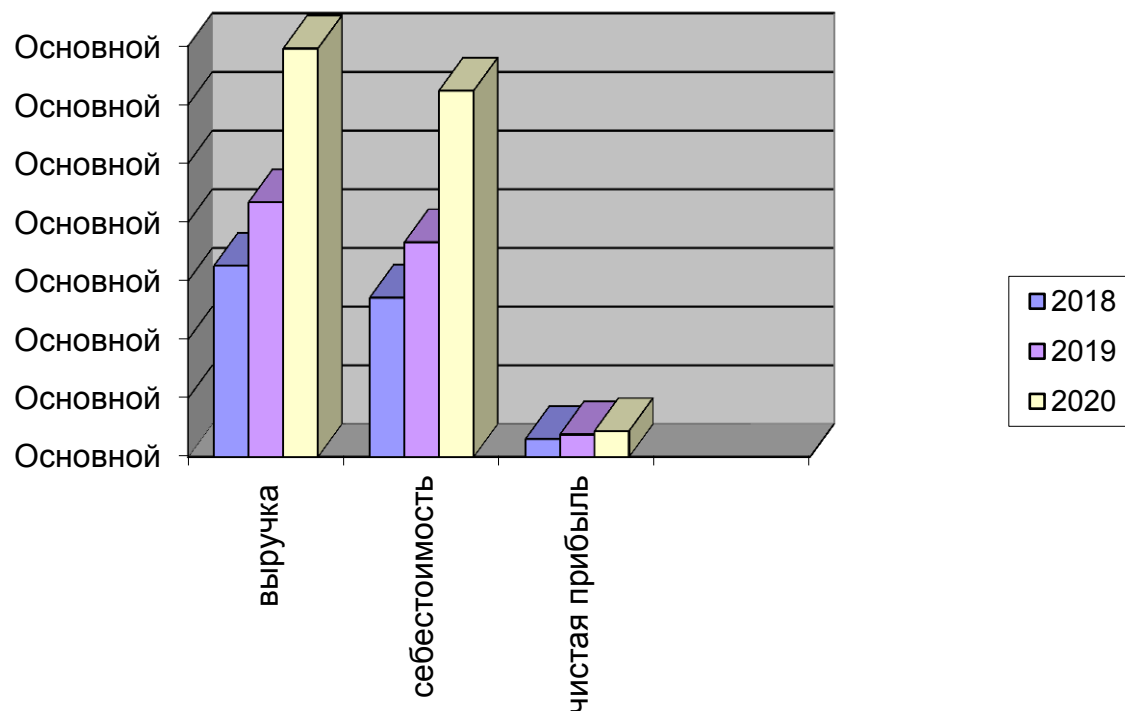


Рисунок 6 – Динамика экономических показателей, руб.

В период с 2019 до 2020 года наблюдается увеличение выручки на 60,31%. Показатель себестоимости продаж также вырос на 70,65%.

Численность работающих вновь сократилась на 2 штатных единицы или, другими словами, уменьшилась на 1,03%.

Произошло сокращение стоимости основных средств на 9818 тыс. рублей или на 1,73%.

Прибыль от продаж увеличилась на 35980 тыс. рублей или на 6,38%.

Чистая прибыль увеличилась на 15,38% и составила 440445 тыс. рублей.

Коммерческие расходы увеличились на 10,26% за счет сокращения управленческих расходов на 2,08%, что тем не менее показывает положительную динамику по отношению к производительности труда, так как она увеличилась на 61,98% и на 13867 тыс. рублей.

Таким образом, на основе всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что за исследуемый период выручка предприятия увеличивалась,

несмотря на растущую вместе с тем себестоимость. Темп прироста чистой прибыли несколько уменьшился на 10,31% за период 2019-2020 г., в сравнении с периодом 2018-2019 г.

В таблице 3 отразим параметры оценки эффективности процессов закупочной логистики.

Таблица 3 - Эффективность процессов закупочной логистики

Наименование	Расчет	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Коэффициент повреждений(закупка)	$K_{\text{поврежд.}} = \frac{\text{кол-во неповрежден. материалов}}{\text{кол-во поврежден. материалов}}$	1	1	1
Коэффициент повреждений (поставка)	$K_{\text{поврежд.}} = \frac{\text{кол-во неповрежден. изделий}}{\text{кол-во поврежден. изделий}}$	0,998	0,997	0,994
Коэффициент своевременности поставок материала	$K_{\text{своевр.материала}} = \frac{\text{кол-во материала поставленного в срок}}{\text{кол-во закупленного материала}}$	0,937	0,932	0,911
Коэффициент своевременности поставок изделия	$K_{\text{своевр.изд.}} = \frac{\text{кол-во изделия поставленного в срок}}{\text{кол-во закупленного изделия}}$	0,989	0,984	0,973
Коэффициент загруженности склада	$K_{\text{загруз.}} = \frac{\text{занятая площадь}}{\text{общая площадь}}$	0,71	0,78	0,64
Оборачиваемость товарных запасов	$O_{\text{т.з.}} = \frac{\text{средний товарный запас}}{\text{объем продаж за год}}$	0,0039	0,0039	0,0039
Доля затрат на хранение запасов	$Z_{\text{кр.}} = \frac{Z_{\text{общ.}} - Z_{\text{зак.}}}{Z_{\text{общ.}} + Z_{\text{зак.}}}$	-0,5	-0,5	-0,5

Для расчета эффективности процессов транспортной логистики: покупаем металл в рулонах. Вес 1 рулона составляет 10 тонн. Из них мы можем произвести 20 килограмм веса 1 системы выпуска. Следовательно, с 1 рулона металла мы получим 500 комплектов (готового изделия). Потребность предприятия составляет 16000 комплектов в месяц. Тогда, в год нам потребуется 384 рулона, из которых изготовим 192000 комплектов глушителей системы выпуска.

Для расчета оборачиваемости товарных запасов взята потребность предприятия АО "АвтоВАЗ" в день - 750 комплектов и годовая потребность - 192000 комплектов.

Доля затрат на хранение запасов остается неизменной, так как на складе всегда присутствует запас в 6 рулонов на программу для 4 дней, на случай срыва поставок.

2.2 Анализ закупочной деятельности предприятия

Для стабильной работы производства предприятию необходимо осуществлять систему закупок сырья и материалов для своевременного и бесперебойного изготовления своей продукции в необходимом качестве и количестве.

На предприятии закупки осуществляются согласно утвержденной руководителем годовой программы закупок, которая соответствует имеющемуся бизнес-плану компании. Система закупочной деятельности отражает план мероприятий по проведению закупочных процедур в расчете на год. Эта система служит основанием для совершения закупок вне зависимости от методов их исполнения. За приобретение материально-технических ресурсов в компании отвечает отдел закупок во главе с директором по закупкам.

Целью отдела производственного контроля и логистики ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС" является создание эффективных логистических систем для обеспечения, при наилучших затратах, бесперебойного количества хороших деталей для различных производственных процессов наших заводов. Для этого система закупок основана на строгих принципах, которые необходимо соблюдать:

- Поставщики должны предоставлять то, что необходимо, только тогда, когда это необходимо, в необходимом количестве;

- Частые и смешанные поставки;
- Стандартизация логистических процессов поставщиков с использованием соответствующих документов.

Предприятие ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС" с более чем 40 поставщиками автокомпонентов, которые находятся не только на территории России, но и за рубежом. В таблице 4 представлены некоторые из них.

Таблица 4 – Поставщики ООО «ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС»

Наименование	Страна	Компоненты
Hella	Германия	Фары
Clarion	Япония	Навигационные системы
Aperam	Бельгия	Трубы
Модуль РУ	Россия	Стальные листы
Ugitech	Франция	Сварочная проволока
«GLM»	Италия	Скоба

Подробнее рассмотрим каждого из представленных поставщиков.

1) ООО "Hella" – немецкое предприятие, производящее автокомпоненты, а именно светотехнику и электрокомпоненты для автомобилей. Имеет один из своих филиалов в Москве. Компания входит в топ-50 лучших поставщиков автомобильных компонентов, имеет несколько совместных предприятий с другими производителями, которые изготавливают детали для автомобилей. На предприятии ведутся разработки по производству и продаже осветительных приборов и электронных систем. Компания славится инновационным подходом при создании своей продукции.

2) ЗАО "Clarion" - компания была основана в 1940 году и остается одним из лидеров среди поставщиков навигационных электронных систем. Предприятие ориентировано на два направления выпуска своей продукции:

первое - это выпуск оборудования и деталей, предназначенных для других производителей, второе - это розничная продажа своей продукции.

3) ООО "Aperam" - компания, специализирующаяся на выпуске нержавеющей стали. Производства предприятия располагаются в Южной Америке и Бельгии.

4) ООО "Модуло РУ" - занимается производством комплектующих для транспортных средств, в частности стальными листами, которые и поставляет нашей компании.

5) ООО "Ugitech"- располагается в Москве и реализовывает со своего склада продажи многочисленного ассортимента высококачественных сталей по всей России: калиброванной стали, нержавеющей сортового проката, инструментальных и конструкционных сталей.

6) Компания GLM с самого основания в 1998 году, постоянно развивалась и расширила свой потенциал от мелкой итальянской компании до компании, занимающей лидирующие позиции на международном рынке, охватив своим производством страны от Сербии до Мексики. Ассортимент продукции представляет собой трубы и кронштейны для выхлопных систем, сложные комплектующие для автомобилей.

Поставщики, с которыми сотрудничает компания ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС" являются экономически надежными и конкурентоспособными, что говорит о положительных аспектах сотрудничества с ним. Надежность поставщика предполагает соответствие качества и объема поставляемой продукции условиям договора. Существенным недостатком является их удаленность от производства, поэтому, можно сказать, что компании было бы выгодно иметь поставщиков, находящихся с ней на территории одной страны, чтобы минимизировать затраты на перевозку, таможенное оформление грузов и снижения времени на поставку продукции.

Деятельность закупочного отдела контролируется при помощи трех основных показателей, таких как: время, цена и надежность поставщиков.

Показатель времени предполагает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. В следствие анализа данного фактора рассматривают: долю задержанных заказов; долю случаев, когда просрочки доставки вызвали существенные проблемы в связи с нехваткой материальных ресурсов на складе; случаи остановки производства в следствие просрочки и т.п.

Показатель цены предусматривает анализ цен, уплаченных в результате закупки продукции, их сравнение с ранее планируемыми и способы избежать отклонений от бюджета, предусмотренного для закупочной деятельности.

Закупочная логистика - осуществляет контроль за эффективностью материально-информационным потоком от поставщиков до промежуточного потребителя (производителя или торгового предприятия).

Среди типичных проблем закупочной логистики, которые мы можем выделить, встречаются:

- Отсутствие нужного товара в необходимый момент (или его дефицит);
- Наличие избыточных запасов товаров на складе готовой продукции (материалов).

Проанализируем выручку, которую предприятие получит от закупки сырья. Для начала отобразим в таблице 5 выручку от приобретенной продукции у представленных ранее поставщиков.

Таблица 5 - Выручка от приобретенного у поставщиков сырья, тыс. руб.

Наименование	Выручка, тыс.руб.
Hella	3000
Clarion	2800
Aperam	1400
Модуль РУ	2300
Ugitech	2250

Продолжение таблицы 5

«GLM»	1950
-------	------

Проведем ABC- анализ. В основе подхода лежит принцип «20/80», который воспроизвел выдающийся социолог и экономист В. Парето. Он формулируется так: 20% усилий дают 80% результата.

Определим долю (вклад) в процентном соотношении по стоимости закупки для каждой позиции и перестроим отчет по убыванию стоимости, полученные данные, отобразим в таблице 6.

Таблица 6 - Доля в общей выручке в процентах для каждого компонента

Наименование товара	Выручка, тыс.руб.	Доля в общей выручке, %
Фары	3000	19,11
Навигационные системы	2800	17,83
Трубы	3400	21,66
Стальные листы	2300	14,65
Сварочная проволока	1950	12,42
Скоба	2250	14,33
Итого:	15700	100,00

Затем следует рассчитать долю в общей выручке, она считается нарастающим итогом, начиная с верхней строки суммируя при этом последующий вклад. В итоге совокупный процент – сто (таблица 7).

Таблица 7 - Доля в общей выручке нарастающим итогом

Наименование товара	Выручка, т.р.	Доля в общей выручке, %	Доля в общей выручке нарастающим итогом, %
Трубы	3400	21,66	21,66
Фары	3000	19,11	40,76
Навигационные системы	2800	17,83	58,60
Стальные листы	2300	14,65	73,25
Скоба	2250	14,33	87,58
Сварочная проволока	1950	12,42	100,00

Продолжение таблицы 7

	15700,00	100,00	
--	----------	--------	--

Проведем ранжирование в таблице 2.8 по группам товаров согласно ABC-анализу, где:

Группа А - наиболее важные товары, у которых 20% дает 80% результата;

Группа В - это средний по важности товар, варьируется в диапазоне от 80% до 95%;

Группа С - наименее важные товары (все оставшиеся товары).

Таблица 8 - Ранжирование товаров по группам ABC-анализа

Наименование товара	Выручка, т.р.	Доля в общей выручке, %	Доля в общей выручке нарастающим итогом, %	Группа товаров
Трубы	3400	21,66	21,66	А
Фары	3000	19,11	40,76	А
Навигационные системы	2800	17,83	58,60	А
Стальные листы	2300	14,65	73,25	А
Скоба	2250	14,33	87,58	В
Сварочная проволока	1950	12,42	100,00	С
	15700,00	100,00		

Представим ранжирование доли сырья в общей выручке по трем группам ABC- анализа в виде диаграммы (рисунок 7):

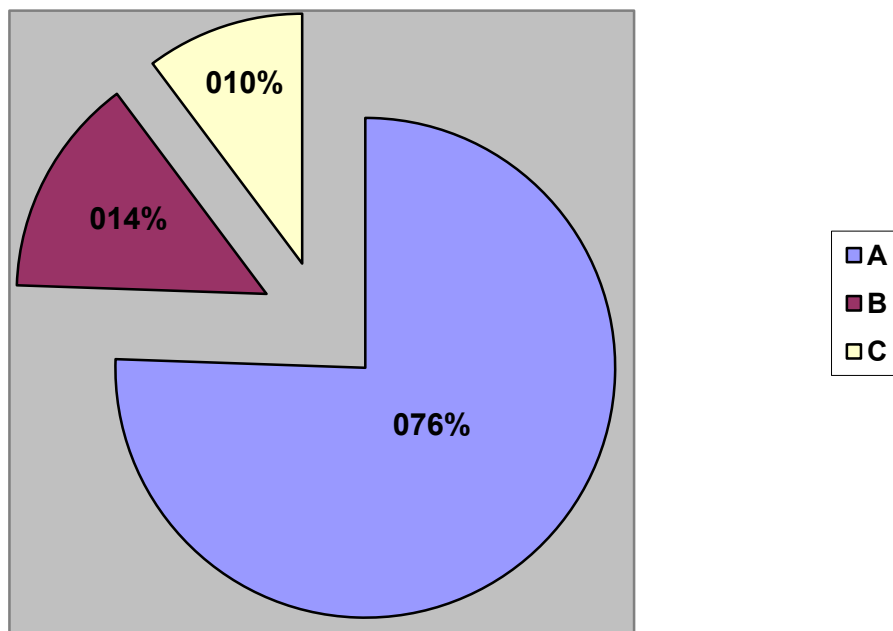


Рисунок 7 - Доля выручки от сырья, в процентах

Группировка полученная на основе ABC- анализа говорит о следующем:

- товары 1, 2, 3 и 4 формируют 73,25% общего дохода от основной деятельности, значит их целесообразно закупать и дальше в прежних объемах;
- товар 6 товары, которые имеют значимость для предприятия, но как правило, расходуются наиболее размеренным темпом;
- товар 5 небольшая отдача, следует закупать в меньшем количестве, опираясь на прогнозные значения спроса.

Группа А – одни из наиболее значимых товаров в обращении компании, и без таких товаров, имеет место быть угроза срывов осуществления проектов предприятия. Их целесообразно закупать и дальше. При снижении эффективности этой группы товаров предприятие может понести большие потери. Контроль над товарами группы А, должен быть жестким. Поставщики группы А должны быть легко и безошибочно прогнозируемы, постоянно проходить проверки для поддержания их преимущественных характеристик.

Успехи группы А обязаны подвергаться анализу и по возможности быть внедрены в другие группы.

Группа В – товары, которые не менее важны для компании, но, как правило, моделируются наиболее спокойными и размеренными темпами.

Группа С – не очень важные товары для проектов, к такой группе относятся легко заменяемые товары.

Тем не менее, анализируя данную группу, необходимо понимать главную причину попадания этого товара («Ugitech»- Франция - Сварочная проволока) в группу С. Причина низкой выручки от данных поставщиков – незначительная доля компонентов в общей выручке. При всем том, поставщики группы А и группы В – это фундамент для производства автокомпонентов, и целесообразным будет закупать данные компоненты более значительными партиями, нежели чем компоненты группы С.

Для того, чтобы осуществлять перевозки внутри страны рассмотрим средневзвешенные цены на новые грузовые автомобили по стране (таблица 9).

Таблица 9 - Средневзвешенная цена новых грузовых автомобилей

Марка автомобиля	Средневзвешенная цена, млн. руб.
КамАЗ	5,196
MAN	8,951
Mercedes-Benz	10,500
Volvo	9,995
Scania	10,261
MAZ	4,534
DAF	6,913
Isuzu	5,177
URAL	4,382

Далее рассмотрим динамику цен на поддержанные грузовики марок КамАЗ, DAF, MAZ, URAL возрастом 6-10 лет (рисунок 8)

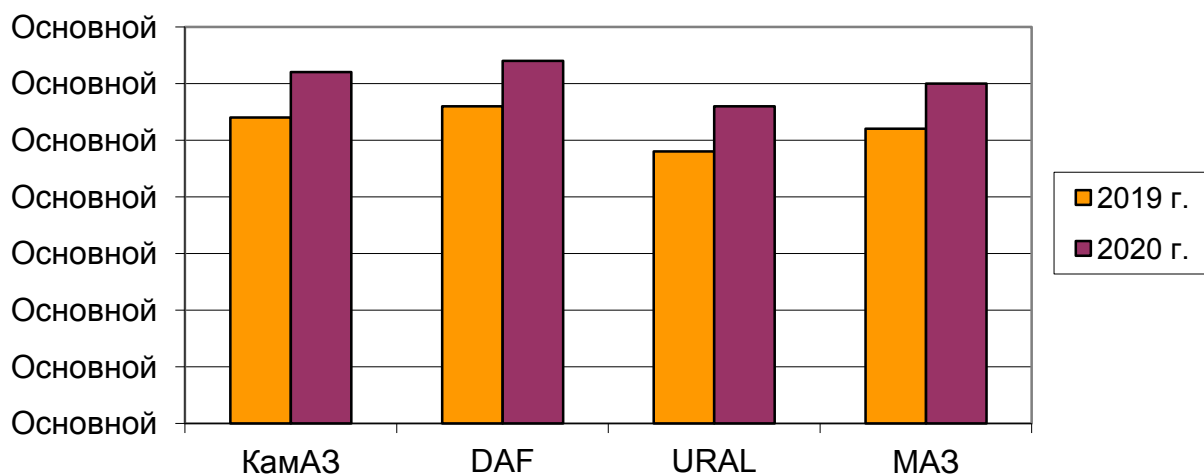


Рисунок 8 - Динамика цен на поддержанные грузовики

Таким образом, подводя итоги второй главы, мы произвели анализ технико-экономических характеристик. Анализ закупочной деятельности показал низкую эффективность транспортно-складских операций. В этой связи, для улучшения транспортных операций мы предлагаем осуществить закупку собственных автомобилей, а для оптимизации складских операций - установить автоматизированную программу управления запасами, которая поможет сократить издержки, за счет оптимизации работы склада.

Предлагается разработка мероприятий, которые призваны помочь в решении данных вопросов.

Глава 3 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления закупочной деятельности предприятия ООО «ФОРЕСИЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС»

3.1 Мероприятия по модернизации системы управления закупочной деятельностью

Значимую стратегическую роль логистика закупок играет в автомобилестроительной отрасли, из-за того, что такого рода производство, как правило, является поточным и базируется на конвейерной основе, каждая минута простоя, следовательно, приводит к нарушению работы производства, а вернее к срыву производственного процесса.

Для того, чтобы урезать затраты на покупаемые материалы, потребуется специально направленная политика фирменного логистического менеджмента, которая включает в себя комплекс операций, среди которых возможно указать следующие:

- доставка материальных ресурсов от поставщиков как можно большими отпарками с наибольшим использованием грузоместимости транспортных средств и наименьшими тарифами;
- исключение, по возможности, промежуточного складирования материальных ресурсов при доставке от поставщиков;
- минимизация уровня запасов материальных ресурсов во все звенья складской системы;
- совершенствование планирования потребности и нормирования расхода материальных ресурсов для производственных подразделений предприятия;
- устранение ущерба от потерь материальных ресурсов при доставке от поставщиков.

В результате приведенного анализа, были выявлены следующие недостатки:

- невыгодные вложения в привлечение сторонних организаций для осуществления грузоперевозки сырья, необходимого для работы предприятия;
- неэффективный контроль и управление запасами.

Выбор вида транспортировки, транспортного средства и логистических посредников осуществляется на основании многих показателей. К основным критериям при выборе способов доставки и вида транспорта относят:

- время доставки груза потребителю;
- максимальная надежность и безопасность;
- мощность и доступность различных видов транспортных средств;
- минимальные затраты на транспортировку грузов;
- минимальные затраты, которые связаны с запасами в пути;
- продуктовая дифференциация.

Для более детального рассмотрения данного мероприятия, проанализируем маршрут поставки от компании "Модуло РУ", находящейся на территории города Владимир до Тольятти.

Расстояние по трассе составляет 873 километра или десять часов. Компания поставляет нам стальные листы, поэтому, следовательно, для осуществления перевозки данной продукции потребуются транспортное средство, грузоподъемность которого составляет 20 тонн.

Так как предприятие ООО «ФОРЕСИЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС» находится в черте города, то грузовые автотранспортные средства могут доезжать непосредственно до пункта выгрузки, без дополнительных затрат на получение разрешения по передвижению в данной местности. Предприятие также располагает удобными заездами для

осуществления разгрузочных работ, и, помимо прочего, парковочными местами для осуществления стоянки собственных транспортных средств.

Для осуществления грузоперевозки необходимо учитывать такие параметры автотранспортного средства как:

- габариты;
- грузоподъемность;
- наличие дополнительной оснастки (если потребуется), такой как конники, ремни;
- тип погрузки и загрузки, которое оно может обеспечить: верхняя, боковая, задняя, с полной растентовкой, со снятием поперечных перекладин и т.д.

Для того, чтобы отслеживать передвижение нашего транспортного средства существует возможность также установить комплект бортового оборудования (GPS/GSM терминал, или GPS трекер). Данная система определит местоположение, скорость, направление движения транспорта, а также состояние подключенных датчиков (уровень топлива, обороты двигателя, его температура и т.п.), положение различных механизмов. Все отчеты о положении транспортного средства и показаниях датчиков, с заданной периодичностью архивируются в энергонезависимой памяти, независимо от наличия соединения с сервером. Это позволит осуществить полный контроль над автомобилем, сократить расходы на его ремонт и обслуживание, поможет с выстраиванием оптимального маршрута, что положительно отразится на закупочной деятельности предприятия.

Необходимость правильно выстроенного маршрута обуславливается:

- скоростью движения транспортного средства, которая, в свою очередь, имеет прямую зависимость непосредственно от правильности выбора маршрута. При том самый короткий путь зачастую не является самым быстрым. Необходимо принимать во внимание загруженность трасс, качество дорожного

покрытия, проведение ремонта на различных участках дорог. Именно поэтому, грамотный расчет строится на объективной и актуальной информации, ее анализе и полученных, в ходе этого, результатах;

- уровень расхода топлива также имеет первостепенное значение при выстраивании маршрута. Для того, чтобы правильно рассчитать маршрут и расход топлива, требуется брать во внимание большое количество факторов. Поэтому, построить маршрут по карте и рассчитать расстояние следует с учетом расхода топлива. Снижение данных расходов представляет собой фактическую прибыль компании. Стало быть, именно маршрут определяет уровень потребления топлива.

Стоит принять во внимание, что не только наличие избытков товара на складе или их дефицит могут стать причиной сбоев в работе отдела закупок. Также стоит принять к сведению, что немало важным является угроза срыва поставок из-за транспортных компаний. Следовательно, необходимо проанализировать и рассмотреть стоимость грузоперевозок по России наемным транспортным средством (таблица 10).

Таблица 10 - Тарифы пробега по России

Марка автомобиля	Грузоподъемность, тонн	Тарифы за 1 км пробега, руб/км
Фура Тентованный (тент)	20	44
Фура Промтоварный (Фургон)	20	44
Фура Бортовая (Борт)	20	51
Фура открытая (площадка)	20	51
Фура Мега	20	51

Далее для сравнения произведем расчет себестоимости перевозок личным автотранспортом, чтобы определить какую выгоду мы будем получать, имея собственный автопарк.

Основные или стандартные (таблица 11):

Таблица 11 - Основные расходы

Показатель	Показатель
Период расчета	1 год (253 рабочих дня)
Пробег	150000 км.
Валовый доход	29 р. за 1 км.

Расход по транспорту представлены в таблице 12:

Таблица 12 - Транспортные расходы

Показатель	Расход	Затраты
Дизельное топливо за пробег	35 литров на 100 км	1627500 р.
Резина за указанный пробег	10 шт. по 11000 р.	110000 р.
Замена масла	40 л.	60000 р.
Фильтра топливные	15 раз по 1000 р.	15000 р.
Фильтра масляные	7.5 раз по 3000 р.	22500 р.
Ремонтный фонд	30000 р. на 10000 км.	450000 р.
Амортизация	60 месяцев	721440 р. в год

Затраты на дизельное топливо за пробег: 35 литров на 100 километров
Литр дизельного топлива стоит 31 рубль.

Затраты на резину за указанный пробег: 10 штук по цене 11000 рублей

Замена масла: произведется 7.5 раз по цене 200 рублей.

Ремонтный фонд – сюда входит ремонт и замена расходников: 30000 рублей на 10000 километров.

Амортизация – износ основных средств. Износ тягача и полуприцепа:

1 к 60 месяцам умножается на 100%. Тогда, 1.67% — месячная норма амортизации. (60 месяцев это срок полезного использования транспортного средства). Цена сцепки 3 600 000 рублей. Итого: 20 рублей за 1 км.

Расход по работнику (водитель) отражены в таблице 13:

Таблица 13 - Расходы на водителя

Показатель	Затраты
Заработная плата водителя	3 р. за км.
Отчисления на заработную плату	1,02 р. за км.
Командировочные	93610 р.

Отчисления на зарплату 34 %.

Командировочные 370 рублей в сутки за 253 рабочих дня

Итого: 4.64 рубля за 1 км.

Также стоит учесть расходы на связь/офис/другое (таблица 14):

Таблица 14 - Прочие расходы

Статья расходов	Затраты
Связь	67680 р.
Офис	72000 р.
Другое	522000 р.

Связь: 440 интернет, 1600 мобильные, 3600 факс, стационарный номер.

Расходы на связь за год составят 67680 рублей.

Офис – 6000 рублей за 1 месяц. Следовательно, за год затраты составят 72000 рублей.

Другое – это расходники (принтер, факс, тонер, страховка), налоги и другие непредвиденные расходы 522000 рублей в год.

Итого: 661680 рублей или 4,41 рубля за 1 км.

Исходя из расчетов, мы будем экономить 15руб/км с одной машины, следовательно, экономия составит 2 250 000 рублей за год.

Чистая прибыль от данного мероприятия составит 15 рублей за километр. Вложения равны 29 рублям за километр. Срок окупаемости данного мероприятия составит:

$$C_0 = \frac{\text{Вложения}}{\text{Чистая прибыль}}$$

$$C_0 = \frac{29}{15} = 1,93 \text{ г.} \sim 2 \text{ года}$$

Таким образом, вложения в данное мероприятие должны окупиться за 2 года и далее предприятие сможет получать чистую прибыль.

На основании приведенных выше данных, можно сказать, что выгоднее было бы приобрести поддержанное автотранспортное средство. Для совершения такого рода покупки предприятие может обратиться к специалисту-автоподборщику, который поможет выбрать оптимальный вариант, способный на длительный срок эксплуатации и не требующий затрат на ремонт или же замену комплектующих транспортного средства.

На выбор транспортного средства и способа доставки грузов наибольшее влияние оказывают затраты. Существует несколько вариантов решения этой проблемы: первый (затратный, но простой) - выбор и все последующие действияверяются транспортно-экспедиционной компании; другой (наиболее сложный, но наименее затратный) - решение данной задачи самостоятельно.

Основываясь на приведенных выше данных, раздела 3.1 расчетах, можно сделать вывод о том, что наиболее выгодно с точки зрения такого показателя как затраты было бы приобретение собственного автотранспорта. Большая часть компонентов для нашего производства закупается у иностранных компаний, находящихся за рубежом. В свою очередь, для осуществления доставки от пункта выгрузки до склада предприятия компания пользовалась привлечением сторонних посреднических логистических организаций.

В таблице 15 приведем стоимость грузоперевозок, которые предлагают три транспортно-экспедиторские компании из Владимира в Тольятти.

Таблица 15 - Стоимость доставки груза, руб.

Перевозчик	Сроки доставки	Стоимость доставки
Энергия	2 раб. дн.	39000
ПЭК	2 раб. дн.	40000
GTD	2 раб. дн.	38000

Исходя из расчетов, приведенных в таблице 15 можно вычесть стоимость перевозки собственным автотранспортом, которая составит 26000 рублей, что преимущественно ниже стоимости, запрашиваемой посредническими компаниями.

В качестве рекомендаций компании ООО «ФОРЕСИЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС» рекомендуется приобрести собственные автотранспортные средства для осуществления грузоперевозок внутри страны.

Главными моментами в повышении эффективности закупочной логистики являются:

- Разработка либо приобретение автоматизированной системы, которая сможет осуществлять прогнозирование и планирование поставок товара;
- Приобретение и содержание своего автопарка автомобилей для осуществления грузоперевозок внутри страны.

Для осуществления более тщательного контроля за запасами предприятия ООО «ФОРЕСИЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС» предлагается внедрить систему Inventor System - "искусственный интеллект", который полностью оптимизирует весь процесс управления запасами с учётом всех существующих на предприятии ограничений. При внедрении системы Inventor принимаются во внимание специфика бизнеса заказчика и, если это необходимо, выполняются необходимые доработки алгоритмов и интерфейсов. Стоимость проекта согласуется еще до внедрения и в дальнейшем не меняется, так как сама цель данного проекта - максимально эффективное для заказчика внедрение

системы. Если заказчик пожелает, то принятие решения о внедрении возможно уже после проведения предварительного этапа анализа и обнаружения резервов существующей на предприятии системы управления запасами. Данный этап производится за отдельную плату. Единственным ограничением данной системы является то, что компания, куда будет внедряться представленное решение, обязана быть довольно оборудованной и развитой для этого: с унифицированными процессами, объектами, чётким разделением ответственности за решения и прозрачным образованием затрат.

Компания Inventor Soft предлагает концепцию автоматизированного управления товарным запасом Inventor. Данная система Inventor предназначена для снижения общих издержек за счет оптимизации и нормирования в управлении запасами. С помощью системы Inventor обнаруживается наилучший момент и объем восполнения запаса по каждой товарной позиции. При решении задачи оптимизации принимаются во внимание все существующие ресурсные ограничения и особенности бизнеса. Система Inventor может быть применима ко всем позициям ассортимента вне зависимости от принадлежности позиции к группе ABC-XYZ-классификации. Главные отличия системы Inventor от других конкурентных систем, которые позиционируют себя, как системы для оптимизации товарного запаса состоят в том, что:

1. В систему вносится корректная целевая функция – «Прибыль».
2. В связи с тем, что данная система осуществляет свою работу на «стыке» финансов и закупки, в ней происходит построение полной финансовой модели бизнеса по артикулам, которая предусматривает:
 - затраты на организацию доставки товара;
 - дебиторскую задолженность,
 - цены закупки и продажи,
 - налоги и пошлины,
 - отсрочки платежа,

- кредиторскую задолженность,
- сроки поставки товара,
- расходы на транспортировку,
- стоимость заемных средств,
- стоимость арендной платы,
- стоимость складских и офисных операций.

3. В системе не задаются предположения о распределения спроса, а применяются фактические распределения. Применение системы Inventor возможно по отношению ко всем позициям ассортимента вне зависимости от принадлежности позиции к группе ABC-XYZ-классификации, в частности к товарам эпизодического спроса.

4. Система решает проблемы в области оптимизации, в рамках различных ресурсных ограничений, например, таких как:

- физический объем склада готовой продукции, который определяется его размерами, параметрами и способами хранения груза;
- количество денег, которые «заморожены» в товаре;
- объем заёмных средств;
- пропускная способность склада, которая показывает единицы веса обрабатываемые складом за один час.

Эффект от внедрения. Система имеет технологичную структуру. В ней сводится к минимуму воздействие «человеческого фактора». Главный результат от внедрения системы Inventor достигается в связи с сокращением дефицита, уменьшением стоимости хранения и оптимизацией частоты пополнения склада. По итогам оптимизации, система Inventor дает возможность определить для каждой позиции параметры расчета:

- оборачиваемость;
- плановые издержки хранения;
- плановые издержки дефицита;

- плановые издержки пополнения;
- плановую прибыль за период;
- величину среднего запаса;
- уровень сервиса.

Система Inventor дает возможность управлять ассортиментной политикой компании основываясь на прибыльности каждой позиции в режиме реального времени. Система Inventor считается не только инструментальным помощником процесса закупки, но и средством объективного контроля параметров управления запасом. Интеграция. Система Inventor способна к интегрированию с любой корпоративной информационной системой через собственный универсальный интерфейс обмена данными.

3.2 Расчет экономического эффекта предложенных мероприятий

В таблице 16 представим затраты по данным на 2021 год (планируемый), необходимые на внедрение автоматизированной системы прогнозирования и планирования закупочной деятельности на предприятии ООО «ФОРЕСИЯ МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС».

Таблица 16 - Затраты на внедрение мероприятия

Наименование	Вид затрат	Единицы	Количество	Затраты, руб.	Сумма, руб.
Проект	Разовые	Чел.	60	50000	3000000
Внесение изменений в базу данных и документацию	Разовые	-	-	-	200000
Обучение персонала	Разовые	Чел.	60	2500	150000
Программное обеспечение	Разовые	Шт.	1 (60 лицензий)	240000	240000

Продолжение таблицы 16

Прочие расходы	Разовые	-	-	-	300000
Итого:					3890000

Внедрение данной программы происходит в несколько этапов:

1. Анализ и построение финансовой модели с выявлением резервов, которые существуют в системе управления запасами. Примерные сроки, отведенные для данного этапа, один или два месяца.

2. Апробация путем тестирования наиболее подходящей под наше предприятие системы управления запасами на основе проведенного ранее анализа. Сроки данного этапа варьируются от полутора до двух месяцев.

3. Аутсорсинг осуществляется через внедрение оптимальной системы управления запасом.

4. Запуск программы происходит путем внедрения блоков и модулей информационной системы. Данная процедура занимает от четырех до двенадцати месяцев.

5. Обучение персонала для дальнейшего самостоятельного пользования, по срокам неограниченно.

6. Сопровождение, а также консультация по вопросам эксплуатации и поддержка модулей информационной системы, по времени также неограниченны.

7. Индивидуальные доработки по желанию заказчика данной системы, нововведения дополнительных функций, систем отчетов и прочего осуществляется на договорной основе.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятия представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Прогнозируемый экономический эффект от внедрения мероприятия

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонение	
			Абсолютное (+,-)	Относительное (%)
Выручка, тыс.руб.	6 957 851	7 246 813	288962	4,15
Себестоимость, тыс.руб.	6 239 590	7 015 993	776403	12,44
Чистая прибыль, тыс.руб.	440 445	560 890	120445	27,35

Исходя из данных приведенных в таблице 17, можно сделать вывод, что себестоимость продукции увеличится на 12,44%, в то же время показатель выручки предприятия увеличится до 7246813 тыс.руб. В 2021г. чистая прибыль должна будет составить 560890 тыс.руб.

Экономия чистого рабочего времени за счет оптимизации транспортно-складских операций составит 1 час на человека. Количество привлеченных к этой работе 160 человек. Стоимость часа работы - 242 рубля. Следовательно, рассчитаем экономию данного мероприятия и срок окупаемости:

$$\begin{aligned} \text{Эвр.} &= 160 * 1 * 256 = 40960 \text{ часов} \\ \text{Э} &= 40960 * 242 = 9912000 \text{ рублей} \\ \text{Со} &= \frac{3890000}{9912000} = 0,39 = 0,4 \sim 4 \text{ месяца} \end{aligned}$$

Срок окупаемости составит 4 месяца.

Таким образом, основываясь на прогнозируемой экономической эффективности, данное мероприятие принесет нам дополнительную прибыль и позволит усовершенствовать систему управления закупками, за счет оптимизации запасов производства и оптимизации процессов доставки грузов.

Заключение

Эффективное управление процессом закупок оказывает существенное влияние на процессы и результаты деятельности каждого предприятия. Именно поэтому такие процессы, как приобретение сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий наилучшего качества, в необходимом предприятии количестве, по наиболее выгодной цене, в нужное время, а также на основании взаимовыгодного договорного сотрудничества является приоритетной целью системы управления закупками.

Анализ функционирующей на данный момент системы управления закупками на ООО «ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС» показывает нам, что, несмотря на свою успешную деятельность, которая направлена на совершенствование системы поставок, предприятие имеет определенное количество проблем в этой области.

В данной работе было проведено исследование деятельности по закупкам предприятия на предмет обнаружения проблемных факторов с целью их устранения в дальнейшем. Для этого были раскрыты и предложены способы решения по следующим вопросам:

- осуществлен анализ технико-экономических показателей;
- осуществлен анализ системы закупок ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС";
- разработаны мероприятия совершенствования системы закупочной деятельности ООО "ФОРЕСИЯ-МЕТАЛЛОПРОДУКЦИЯ ИКЗОСТ СИСТЕМС";
- произведена оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Цель данной работы заключается в повышении прибыли предприятия на 120445 тысяч рублей за счет совершенствования закупочной деятельности.

В первой главе работы были рассмотрены понятия и сущность системы управления закупочной деятельностью предприятия и логистический подход к организации закупок и запасов. Так же рассмотрели методику анализа запасов продукции.

Во второй главе бакалаврской работы были проанализированы машиностроительная отрасль, рынок автокомпонентов, рассмотрены поставщики и обозначена ситуация на производстве по закупке комплектующих, которая требует усовершенствования. Так же мы, проанализировали и рассчитали затраты на использование наемных транспортных средств через сторонних логистических посредников и выгоду от использования собственного автотранспорта для осуществления грузоперевозок внутри страны.

В третьей главе мы предложили два мероприятия по улучшению деятельности предприятия. Одно из мероприятий привело к отказу от аутсорсинга транспортно-экспедиторских компаний, что приведет к выгоде для нас, второе мероприятие помогло оптимизировать складские запасы, путем внедрения новой программы, которая позволит грамотно рассчитывать величину запасов, осуществлять их закупку на основе прогнозирования проведенных аналитических данных. Данное мероприятие приведет к увеличению объема производства продукции, что в дальнейшем приведет к увеличению прибыли предприятия.

Таким образом, на основе вышеизложенного, можно сделать вывод, что цели бакалаврской работы достигнуты, поставленные задачи выполнены.

Список используемой литературы

1. Васильева Е.А. Логистика: учебное пособие / Васильева Е.А., Акканина Н.В., Васильев А.А. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 144 с.
2. Возможности повышения конкурентоспособности предприятия совершенствованием логистических подходов: учебное пособие / Г.В. Алексеев [и др.]. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 81 с.
3. Зарайченко, И. А. Логистика снабжения: учебно-методическое пособие / И. А. Зарайченко, И. В. Жуковская. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 188 с.
4. Дубовик С. Закупки на 100%. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков / С. Дубовик. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 384 с.
5. Дыбская, В. В. Логистика в 2 ч. Часть 1: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев; под общей редакцией В. И. Сергеева. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 317 с.
6. Зарайченко, И. А. Логистика снабжения: учебно-методическое пособие / И. А. Зарайченко, И. В. Жуковская. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 188 с.
7. Королева Л. А. Логистика: учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Челябинск, Саратов: ЮжноУральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376с.
8. Лебедев, Е. А. Инновационные процессы в логистике: монография / Е. А. Лебедев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский; под редакцией Л. Б. Миротина. — Москва: Инфра-Инженерия, 2019. — 392 с.
9. Левкин Г.Г. Логистика. Теория и практика: учебное пособие / Левкин Г.Г. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 218 с.

10. Левкин, Г. Г. Основы управления логистическими процессами в закупках, производстве и распределении: учебник для СПО / Г. Г. Левкин. — Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 148 с.
11. Левкин, Г. Г. Управление логистикой в организации: учебное пособие / Г. Г. Левкин. — 3-е изд. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 130 с.
12. Логистика промышленного предприятия: учебное пособие для СПО / П. П. Крылатков, Е. Ю. Кузнецова, Г. Г. Кожушко, Т. А. Минеева; под редакцией Г. Г. Кожушко. — 2-е изд. — Саратов, Екатеринбург: Профобразование, Уральский федеральный университет, 2019. — 174 с.
13. Логистика: учебное пособие / О. В. Верниковская, О. В. Ерчак, Т. В. Кузнецова [и др.]; под ред. И. И. Полещук. — Электрон. текстовые данные. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. — 268 с.
14. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 359 с.
15. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 397 с.
16. Мишина, Л. А. Логистика: учебное пособие / Л. А. Мишина. — 2-е изд. — Саратов: Научная книга, 2019. — 159 с.
17. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] / . — Электрон. текстовые данные. —: Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 1269 с.
18. Лукиных, В.Ф. Логистика: учеб. пособие / В.Ф. Лукиных, Н.А. Тод; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2018. – 352 с.

19. Пустынникова Е.В. Интегрированная логистика: учебное пособие / Пустынникова Е.В. — Санкт-Петербург: Интермедия, 2017. — 316 с.
20. Сафронов, В. В. Правовое регулирование закупочной деятельности на территории России: монография / В. В. Сафронов. — Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2019. — 158 с.
21. Управление проектами: учебник / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2019. — 400 с.
22. Шепелин, Г. И. Логистика: учебное пособие / Г. И. Шепелин. — Москва: Московская государственная академия водного транспорта, 2019. — 103 с.
23. Широченко, Н. В. Управление запасами: учебное пособие / Н. В. Широченко. — Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. — 98 с.
24. Юдникова, Е. С. Управление закупками и запасами: учебное пособие / Е. С. Юдникова. — Санкт-Петербург: ПГУПС, 2018. — 74 с.
25. Яшин, А. А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем: учебное пособие для СПО / А. А. Яшин, М. Л. Ряшко; под редакцией Л. С. Ружанской. — 2-е изд. — Саратов, Екатеринбург: Профобразование, Уральский федеральный университет, 2019. — 51 с.
26. Defining transport logistics: A literature review and practitioner opinion based approach / Authors: Darja Topolšek, Kristina Čižiūnienė, Tina Cvahte Ojsteršek - December 2018 *Transport* 33(5):1196-1203 DOI:10.3846/transport.2018.6965
27. Quantitative Analysis of Domestic Logistics Outsourcing Research Literature Based on CiteSpace / Daoju Wei, Peijian Wu - Open Access Library Journal Vol.7 No.12, December 22, 2020 DOI: 10.4236/oalib.1106972

28. Relationship between Logistics Firm Size and Business Diversification: An Empirical Study of Chongqing, Area in China / Nannan He, Wanshan Wu, Sijing Liu -Open Journal of Statistics Vol.11 No.1 , January 5, 2021 DOI: 10.4236/ojs.2021.111001

29. Research on the Innovation Path of Logistics Formats Based on 5G Technology / Yanan Yan - Open Journal of Business and Management Vol.7 No.4, October 17, 2019 DOI: 10.4236/ojbm.2019.74132

30. Riadh, H. (2018). Contribution of logistics diagnosis to cost minimization: The case of a subsidiary of the automotive industry. Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics, 3(3), 55-68. doi:10.14254/jsdtl.2018.3-3.4.