

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)

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 планирования закупок товарно-материальных ценностей
(на примере ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»)

Обучающийся

Е.Е. Федоткин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.Е. Федоткин

Тема работы: «Совершенствование планирования закупок товарно-материальных ценностей (на примере ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»»

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

Цель исследования - исследовать планирование закупок товарно-материальных ценностей и представить пути его совершенствования.

Объект исследования – ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», основным видом деятельности, которого является оптовая торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Предмет исследования – планирование закупок товарно-материальных ценностей.

Методы исследования – анализ, классификация, сравнительный анализ, сравнение и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе: планирование закупок товарно-материальных ценностей позволяет эффективно формировать ассортимент, обеспечить своевременное поступление необходимых материалов во все процессы предприятия, чтобы обеспечить его бесперебойную деятельность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 19.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы планирования закупок товарно-материальных ценностей	6
1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности	6
1.2 Особенности планирования и организации закупок товарно-материальных ценностей.....	10
2 Анализ закупочной деятельности предприятия (на примере ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»)	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».....	15
2.2 Анализ и оценка закупочной деятельности предприятия.....	21
3 Рекомендации по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей.....	34
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей.....	34
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	39
Заключение	41
Список используемой литературы и используемых источников.....	44
Приложение А Схема контроля и управления кредиторской задолженностью ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».....	48

Введение

Ресурсы, используемые предприятием, играют ключевую роль в его функционировании и развитии. Система ресурсного обеспечения предприятия – это одна из важнейших подсистем системы управления предприятием, целью функционирования которой является бесперебойное обеспечение предприятия ресурсами необходимого количества и качества в нужный момент времени и их дальнейшее эффективное использование. Проблема планирования закупок товарно-материальных ценностей на предприятии достаточно изучена, но появляются новые методы и современные технологии, которые могут быть использованы в деятельности предприятия для повышения эффективности его работы.

Целью выпускной квалификационной работы является исследовать планирование закупок товарно-материальных ценностей и представить пути его совершенствования.

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- представить сущность и содержание закупочной деятельности;
- определить особенности организации закупок товарно-материальных ценностей;
- описать методику планирования закупок товарно-материальных ценностей;
- представить организационно-экономическая характеристика ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»;
- провести анализ товарно-материальных ценностей предприятия;
- оценить организацию закупок предприятия;
- представить рекомендации по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей.

Объект исследования – ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».

Предмет исследования – планирование закупок товарно-материальных ценностей.

Теоретической базой исследования являются исследования отечественных и зарубежных исследований по проблемам планирования закупок.

Информационной базой исследования являются законодательные акты, статьи в периодических изданиях, Интернет-ресурсы, материалы предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».

Методы исследования, используемые при написании выпускной квалификационной работы, – анализ, классификации, сравнительный анализ, сравнение и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов основного текста, заключения, списка используемых источников.

1 Теоретические основы планирования закупок товарно-материальных ценностей

1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности

Обеспечение товарно-материальными ресурсами в организации подразумевает движение товарно-материальных ценностей от поставщика, у которого организация закупает товары, до склада, где товары хранятся. Чтобы обеспечить эффективное снабжение деятельности предприятия, необходимо планировать закупки, знать, что именно необходимо закупать.

Планирование закупочной деятельности позволяет минимизировать складские запасы, при этом сохраняя эффективность деятельности предприятия, обеспечивая бесперебойное производство либо продажу товаров [2].

Главной задачей закупочной деятельности является постоянное, в поставленные сроки обеспечение предприятия всеми требуемыми товарно-материальными ценностями для осуществления процесса деятельности торгового предприятия, который должен производиться при рациональном использовании товарно-материальных ценностей, а также при минимальных затратах на их перевозку [9].

Все вышеупомянутое подталкивает на следующие основные требования при решении вопроса о обеспечении предприятия товарно-материальными ценностями (рисунок 1).

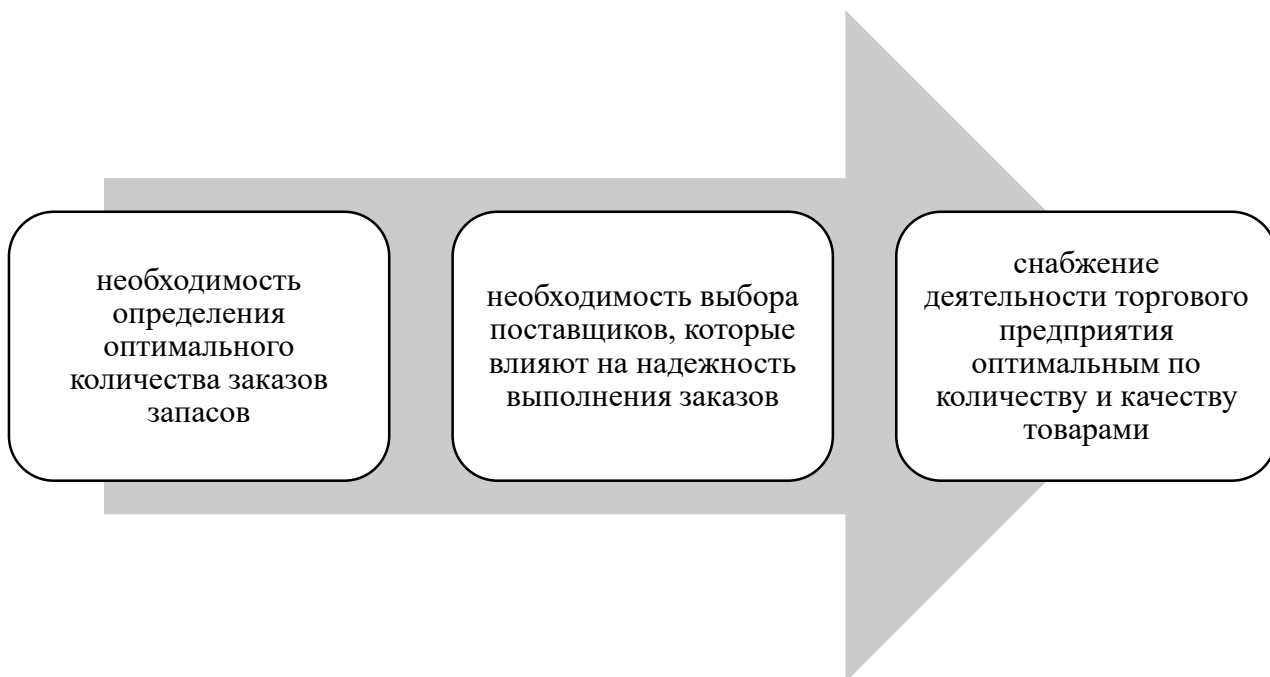


Рисунок 1 – Основные требования к обеспечению предприятия товарно-материальными ценностями [15]

Снабжение предприятия осуществляется двумя разными способами, а именно [17]:

- складская. Под складской понимается такая форма снабжения, при которой поставка средств производства от изготовителя до потребителя осуществляется через базы и магазины снабженческо-сбытовых организаций;
- транзитная. Транзитная форма снабжения – предприятие получает товарно-материальные ценности непосредственно от предприятий, их добывающих, обрабатывающих или производящих.

За обеспечение предприятия товарно-материальными ценностями отвечает отдел закупок.

Закупочная деятельность присутствует практически на любом предприятии, ее эффективность напрямую влияет на работу предприятия. Поэтому управление закупками представляет собой важную часть работы организации.

Базовые принципы закупочной деятельности предприятия представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Базовые принципы закупочной деятельности предприятия [5, 7]

Закупочная деятельность происходит в несколько этапов:

- на первом этапе выявляются потребности в ресурсах, необходимых предприятию. Ресурсами снабжаются все процессы и все отделы предприятия, что позволяет ему выполнять различные свои задачи и функции и обеспечивать бесперебойную деятельность [1];
- следующий этап – проводятся рыночные исследования, анализируются доступные поставщики и существующие предложения;

- далее все предложения от поставщиков оцениваются и выбирается лучший вариант. Дополнительно выясняется опыт сотрудничества с этим поставщиком других компаний при возможности получения такой информации [23];
- происходит согласование сделки, заключается договор, товарно-материальные ценности поставляются на предприятие;
- далее оценивается качество поставки, доля брака, в срок ли была осуществлена поставка;
- ресурсы распределяются: часть направляется на склад, часть передается на нужды предприятия и на продажу [29].

Существует два основных подхода к управлению закупочной деятельностью (рисунок 3).

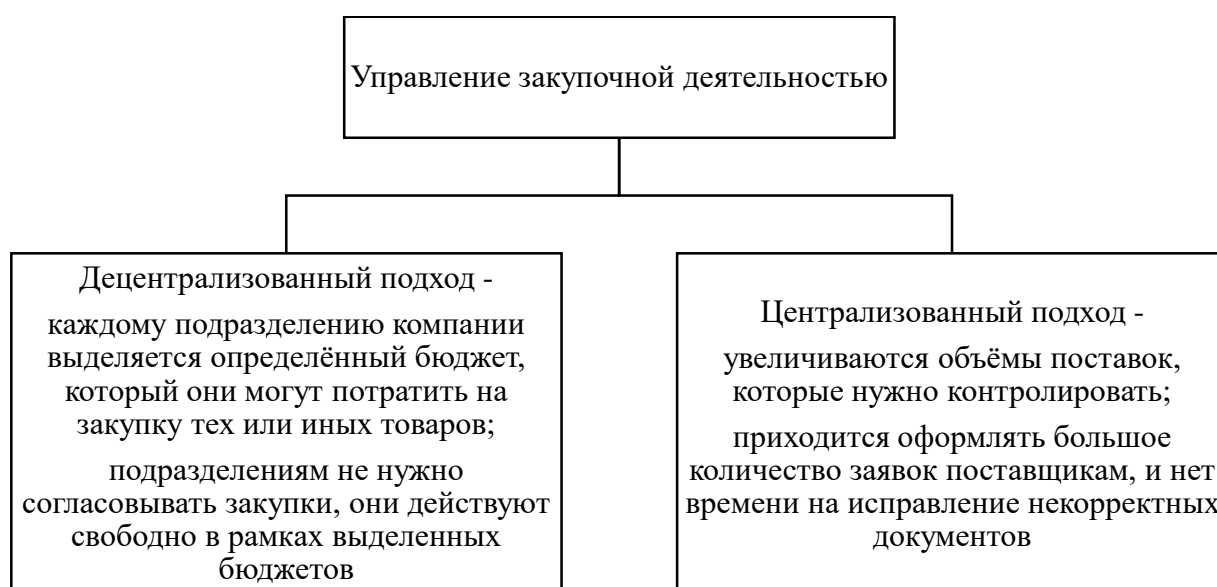


Рисунок 3 – Подходы к управлению закупочной деятельностью [6]

Независимо какой подход предприятие применяет, отдел закупок должен тщательно отбирать поставщиков.

Таким образом, закупочная деятельность сопровождает деятельность любого предприятия, поскольку все они нуждаются в ресурсах для ведения

своей деятельности. Правильная организация закупок товарно-материальных ценностей позволяет сформировать востребованный ассортимент товаров торгового предприятия, своевременно и в полном объеме снабжать производство сырьем и материалами. Поэтому планирование закупок товарно-материальных ценностей является важной функцией любого предприятия.

1.2 Особенности планирования и организации закупок товарно-материальных ценностей

Выделяют следующие виды закупок [11]:

- купля-продажа товаров,
- закупка материально-производственных запасов,
- ответственное хранение продукции,
- закупка импортной продукции,
- закупка оборудования,
- закупка работ и услуг.

Закупка товаров в торговой организации представляет собой начальную стадию в процессе доведения товаров из сферы производства в сферу потребления. Закупки являются основным процессом как в оптовых, так и в розничных торговых предприятиях. Оптовые предприятия совершают оптовые закупки и продажи, розничные предприятия совершают оптовые закупки и затем реализуют товары населению и организациям [10].

Закупочная деятельность в современном торговом предприятии базируется на принципах маркетинга. Работники отдела закупок получают маркетинговую информацию и на ее основе определяют, что, сколько, у кого и на каких условиях закупать [13]. Таким образом, работа по закупкам осуществляется отделом закупок совместно со службой маркетинга, а если на предприятии отсутствует служба маркетинга, то с отделом продаж и работниками склада. Итогом такой работы становится принятое решение о закупках.

Руководство предприятия получает информацию о том, в каких регионах наиболее высокий спрос на товары, где закупка и сбыт товаров будет наиболее прибыльным [30]. Данная информация также исходит от отдела маркетинга и позволяет заключить наиболее выгодны и долгосрочные соглашения с поставщиками товаров.

Планирование закупочной деятельности должно происходить с учетом условий работы торгового предприятия, информационного обеспечения и многих других факторов.

Закупочная деятельность включает в себя совокупность коммерческих операций, которые можно разделить на предварительные, непосредственно закупочные заключительные [34].

К предварительным операциям по закупке относятся [32]:

- изучение и прогнозирование покупательского спроса;
- определение потребности в товарах;
- выявление и изучение источников закупки, выбор поставщиков;
- составление заявок и заказов на поставку товаров;
- разработка преддоговорных требований к поставщикам и условиям

поставки.

Собственно, закупочные операции включают [33]:

- заключение договоров и разовых сделок на поставку товаров;
- уточнение развернутого ассортимента поставляемых товаров;
- приемку товаров и их оплату поставщикам.

Заключительные операции по закупкам включают:

- оперативный учет выполнения договоров поставки;
- оформление и предъявление штрафных санкций за нарушение договоров поставки;
- контроль над ходом выполнения оптовых закупок.

Планирование закупок товарно-материальных ценностей является важным этапом закупочной деятельности, поскольку позволяет руководству предприятия определить сколько и когда товаров закупать [27].

Планирование закупок товарно-материальных ценностей начинается с предварительного планирования. Производится прогнозирование спроса, то есть, потребности покупателей в конкретных товарах. Для этого собирается информация о таких показателях, как объем продаж, остатки на складе, наличие неудовлетворенного спроса, процент выполнения плана в предыдущие периоды и др. [24].

Далее осуществляется планирование продаж, по каждой товарной группе устанавливаются цели, которые согласованы с общей политикой компании и спрогнозированным спросом.

На следующем этапе планируются объем закупок и страховых взносов. Страховые взносы позволяют учитывать возможные отклонения в закупках от прогнозов [19]. Такой расчет позволяет держать складские запасы на оптимальном уровне, чтобы избежать переполненности склада и возможного дефицита. Для расчетов компании применяют статистические методы прогнозирования, рассчитывают доверительный интервал [18].

Для расчета закупок используют автоматизированные системы. В целом для расчета используют формулу 1 [12]:

$$\text{План продаж} - (\text{Складские остатки} + \text{Заказы поставщикам}) - (\text{Ожидаемые продажи} - \text{Заказы покупателей}) \quad (1)$$

Также важно контролировать товарные остатки. Залежавшиеся товарные остатки реализуют посредством применения скидок, которые закладываются в бюджет.

Контролировать товарные остатки можно, используя следующие методы [8]:

- продуманно выбирать поставщиков;

- регулярно анализировать товарооборот, показатели прибыли, соотносить запасы и объемы продаж;
- эффективно использовать торговое пространство.

При планировании закупок товарно-материальных ценностей нужно учитывать сезонные факторы, поэтому особенно важно планировать товары, востребованные в отдельные дни и периоды года. Для этого создается план сезонных продаж.

Другими факторами, которые влияют на закупки и должны быть учтены при их планировании, являются изменение поведения конкурентов, изменения моды, различные внешние факторы (экономические, политические и т. д.) [35].

На рынке существует несколько программ, функционал которых позволит добиться предприятию необходимой ему автоматизации управления закупочной деятельности и упрощения документооборота. Рынок ERP-решений разнообразен и во многом зависит от локальных условий. Ведущими программными продуктами являются Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics, SAP ERP - ERP, 1C: ERP [25].

Понятие ERP-системы пришло из США и расшифровывается как Enterprise Resource Planning. Дословно переводится как «планирование ресурсов предприятия». ERP-система позволяет провести автоматизацию бизнес-процессов и управлять ими, тем самым достигая оптимальной производительности [4].

ERP-система координирует поток данных между бизнес-процессами организации, оптимизируя операции, связывает финансы, поставки, торговые операции и производство, отчетность, кадры на одной платформе. Поэтому в современной коммерческой деятельности ERP-системы играют важную роль и повышают эффективность управления предприятием в целом.

Ранее ERP-системы работали отдельно от других систем предприятия, требовали дорогостоящего и сложного кода, чтобы работать. Это препятствовало внедрению новых технологий в деятельность предприятия.

Что отличает современное программное обеспечение ERP, так это то, что оно объединило все процессы в одну систему. Это позволяет соединить все данные для лучшего понимания, которое поможет оптимизировать все процессы во всем бизнесе.

Кроме того, современное ERP-решение предлагает гибкие варианты развертывания, улучшенную безопасность и конфиденциальность, устойчивость и настройку с минимальным кодом. Но самое главное, он обеспечивает непрерывность и отказоустойчивость бизнеса и процессов с помощью аналитических данных, которые помогают внедрять инновации быстрыми темпами уже сегодня, одновременно готовя свой бизнес к будущему [16].

ERP-система объединяет все операционные данные организации из многих источников, обеспечивая их целостность и передачу данных между различными бизнес-процессами. Также, системы планирования ресурсов предприятия представляют собой комплексные, интегрированные платформы, работающие локально или в облаке, управляющие всеми аспектами производственного или дистрибуционного бизнеса.

Более того, ERP-системы поддерживают все аспекты финансового управления, работы с кадрами, управления цепочками поставок и производства с помощью базовой функции бухгалтерского учета [21]. К тому же, ERP-системы обеспечивают прозрачность всего бизнес-процесса, отслеживая все аспекты производства, логистики и финансов [28].

Таким образом, основная задача закупочной работы – выгодное приобретение товара в целях удовлетворения потребительского спроса. Закупочная работа является одной из наиболее ответственных функций торговых предприятий. Правильно организованные оптовые закупки позволяют уменьшить вероятность коммерческого риска, связанного с отсутствием сбыта товаров.

2 Анализ закупочной деятельности предприятия (на примере ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

Предприятие ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» было создано 30.04.2013 года по следующему юридическому адресу: 445000, Самарская область, город Тольятти, шоссе Обводное, дом 71.

Организационно-правовой статус предприятия – общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная, доля в уставном капитале принадлежит физическому лицу.

Основным видом деятельности по ОКВЭД является 45.31.1 – торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов. Также имеет 11 дополнительных видов деятельности по ОКВЭД.

Основной продукцией предприятия являются автомобильные детали, автозапчасти и аксессуары для автомобильного транспорта.

Организационная структура предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представлена на рисунке 4.

Управлением предприятием ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» занимается директор. Он отвечает за соответствие деятельности организации ее стратегическим целям, контролирует финансовые потоки и работу всех подразделений предприятия.

Под его непосредственным руководством находятся главный бухгалтер, руководитель отдела продаж и руководитель отдела закупок.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

В функции руководителя отдела продаж входит:

- определять общую стратегию продаж,
- выбирать приоритетные направления продаж,
- формировать бизнес-процессы продаж,
- определять стратегию подбора и развития персонала,
- определять ключевые точки контроля показателей подразделения,
- формировать систему мотивации,
- определять стандарты обслуживания и продаж.

Главный бухгалтер отвечает за ведение бухгалтерского учета, формирует бухгалтерские документы и отчетность, начисляет и уплачивает налоги и взносы, взаимодействует с налоговой инспекцией и другими контролирующими органами.

Отдел закупок занимается вопросами закупок и сбыта, его задачами являются:

- формирование ассортимента товаров,
- поиск поставщиков,
- организация закупок,
- приемка товаров,
- прием заказов на поставку товаров,
- организация доставки.

Непосредственно с клиентами работают продавцы-консультанты. Их функциями является консультирование потенциальных покупателей, оформление покупок.

Конкурентными преимуществами предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» являются следующие, представленные на рисунке 5.

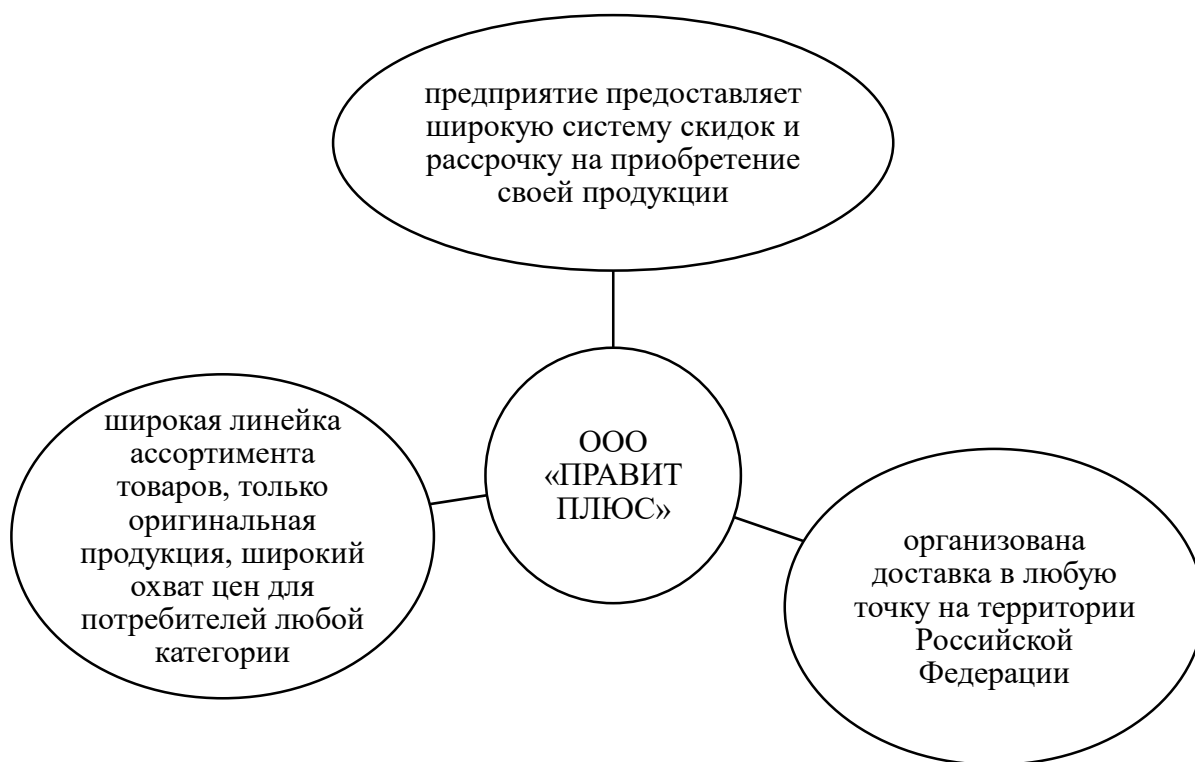


Рисунок 5 – Конкурентные преимущества ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

В таблице 1 представлена динамика продаж предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Таблица 1 – Динамика продаж ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за 2020-2022 гг., т. р.

Год	Объем продаж, т. р.	Прирост		Себестоимость, т. р.	Прирост	
		т. р.	%		т. р.	цепной
2020	95268	0	0	94847	0	0
2021	118298	23030	24,2	116855	22008	23,2
2022	151026	32728	27,7	149554	32699	28,0

Как видно из таблицы, как по объему продаж, так и по себестоимости наблюдается положительная динамика. В 2021 году прирост объема продаж был немного выше прироста себестоимости – 24,2% и 23,2%, соответственно. В 2022 году, напротив прирост себестоимости составил 28%, в то время как объем продаж вырос на 27,7%. Наглядно динамика объема продаж и себестоимости ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика выручки и себестоимости ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за 2020-2022 гг., т. р.

Таким образом, можно сделать вывод, что ежегодно предприятие ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» наращивает объем продаж, расширяя географию поставок своей продукции, увеличивая клиентскую базу.

Финансово-хозяйственную деятельность предприятия можно охарактеризовать по таким показателям, как прибыль и уровень рентабельности. Чем они больше и демонстрируют тенденцию роста, тем успешнее работа предприятия.

Анализ динамики и структуры финансовых результатов предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ динамики финансовых результатов предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за 2020-2022 гг., т. р.

Наименование показателя	2020	2021	2022	Изменение	
				т. р.	%
Выручка	95268	118298	151026	55758	58,5
Себестоимость	94847	116855	149554	54707	57,7
Валовая прибыль (убыток)	421	1443	1472	1051	249,6
Прибыль (убыток) от продаж	421	1443	1472	1051	249,6
Прочие доходы	13	14	20	7	53,8
Прочие расходы	27	74	25	-2	-7,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	407	1383	1467	1060	260,4
Текущий налог на прибыль	82	277	293	211	257,3
Чистая прибыль (убыток)	325	1106	1174	849	261,2

Как видно из таблицы, валовая прибыль выросла в 2022 г. за счет роста объемов выручки с 421 т. р. до 1472 т. р, то есть, почти в четыре раза.

ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» в 2020-22 годах имело чистую прибыль, которая также выросла с 325 тыс. рублей в 2020 году до 1174 т. р. в 2022 году, на 261,2%.

Показатели рентабельности позволяет сопоставить результаты работы предприятия с его затратами на ведение деятельности.

Динамика показателей рентабельности представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели рентабельности предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», %

Наименование показателя	2020	2021	2022	Темп роста, %
Общая рентабельность (продаж)	0,34	0,93	0,78	127,9
Рентабельность производства (окупаемость затрат)	0,44	1,23	0,98	121,7
Рентабельность капитала (совокупного)	1,54	5,97	6,60	327,5
Рентабельность оборотных активов	1,54	5,97	6,60	327,5
Рентабельность собственного капитала	8,33	20,90	26,26	215,2

По всем показателям рентабельности отмечен прирост, что связано с ростом чистой прибыли предприятия. Наибольший прирост имеют рентабельность совокупного капитала и оборотных активов, которые выросли в шесть раз. Рентабельность продаж увеличилась на 127,9% – с 0,34% до 0,78%. В целом компания ООО «ПРАВИТ ВЛЮС» имеет достаточно низкую рентабельность, что требует мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия.

На рисунке 7 показана динамика показателей рентабельности предприятия за 2020-2022 гг.

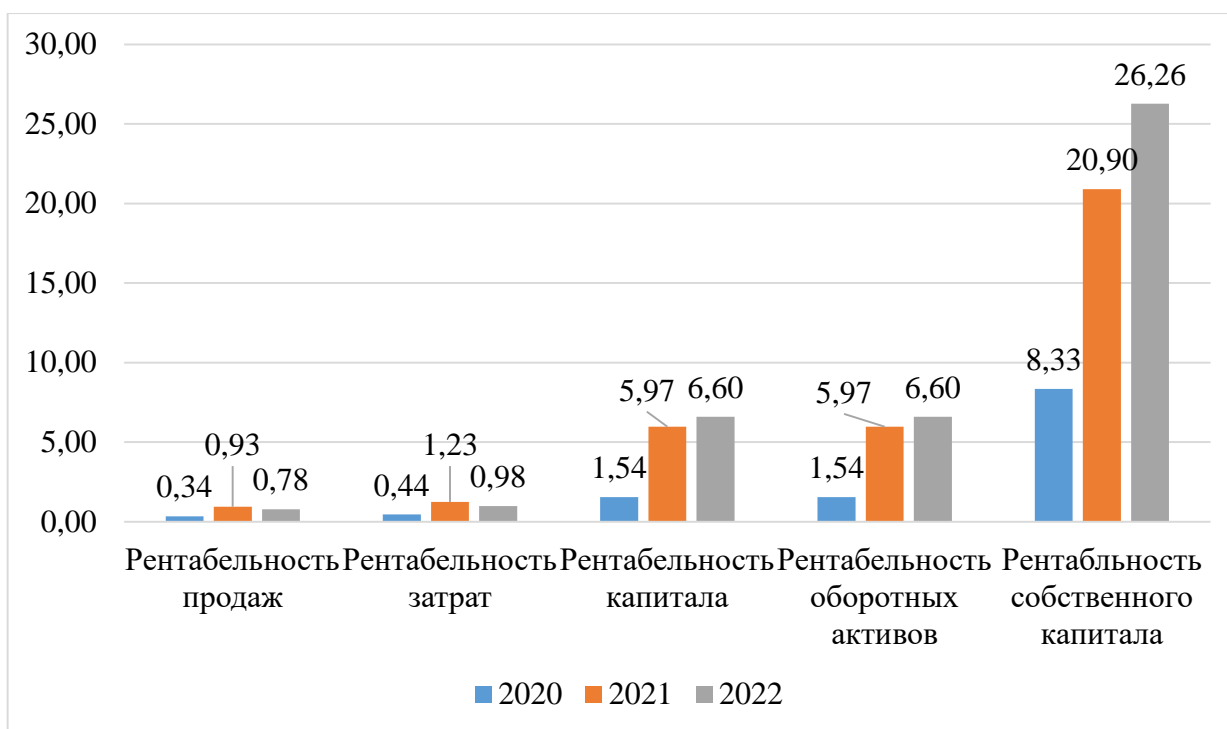


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за 2020-2022 гг., %

Таким образом, предприятие ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» занимает прочное положение на рынке Самарской области, работает с 2013 года, предоставляет широкий спектр товаров – автомобильных запчастей и инструментов. За 2020-2022 гг. предприятие увеличило выручку и чистую прибыль в несколько раз. В то же время рентабельность, несмотря на свой прирост, имеет достаточно низкие показатели, что свидетельствует о низкой эффективности деятельности торгового предприятия.

2.2 Анализ и оценка закупочной деятельности предприятия

Потребность в товарно-материальных ценностях на предприятии определяется в разрезе их видов в зависимости от потребностей покупателей, а также на нужды деятельности предприятия и на запасы, которые необходимы для нормального функционирования на конец периода [31].

В таблице 4 представлен анализ динамики товарно-материальных ценностей ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».

Таблица 4 – Анализ динамики товарно-материальных ценностей ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», т. р.

ТМЦ	2020	2021	2022	Изменение, т. р.	Темп прироста, %
Запчасти	1 200	1 070	10	-1 190	-99,2
Комплекующие	1 580	830	12	-1 568	-99,2
Автомобильные аксессуары	670	340	10	-660	-98,5
Прочее	93	91	10	-83	-89,2
Итого	3 543	2 331	42	-3 501	-98,8

Из таблицы 4 видно, что общая величина запасов сократилась с 3543 т. рублей на 01.01.2021 года до 42 т. р. на 01.01.2023 года.

Остатки товарно-материальных запасов по итогам года представлены на рисунке 8.

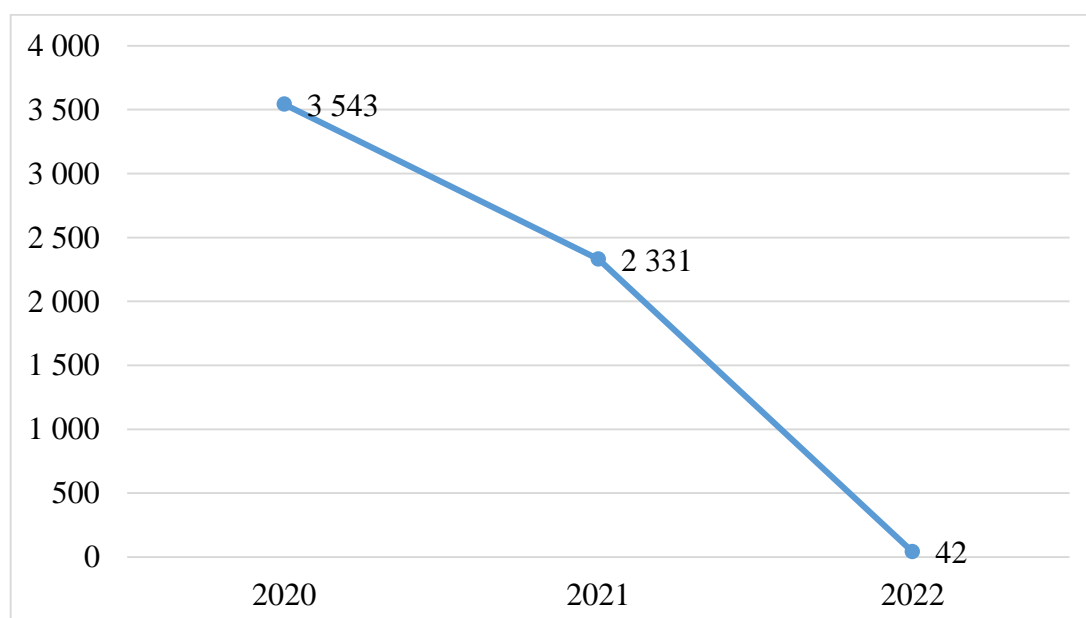


Рисунок 8 – Динамика остатков товарно-материальных запасов за 2020-2022 гг., т. р.

ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» постепенно сокращается объем запасов на складе: в 2021 году остатки запасов сократились вдвое в сравнении с 2020 годом, затем в 2022 году произошло еще большее сокращение – до 42 т. р. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие на конец года распродало все товары со склада.

На рисунках 9 и 10 представлена структура запасов товарно-материальных ценностей на складе ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» в 2020 и 2022 годах.

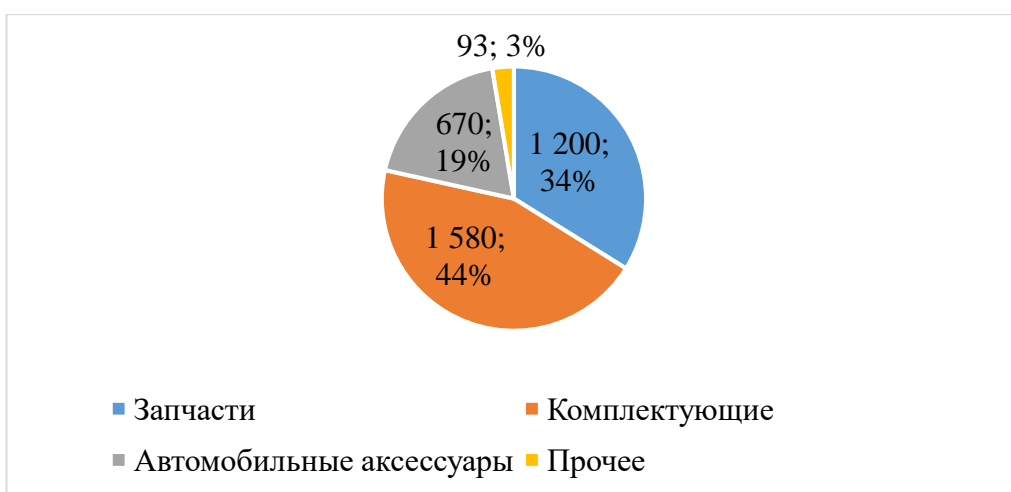


Рисунок 9 – Структура товарно-материальных запасов ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» в 2020 году, т. р. и %

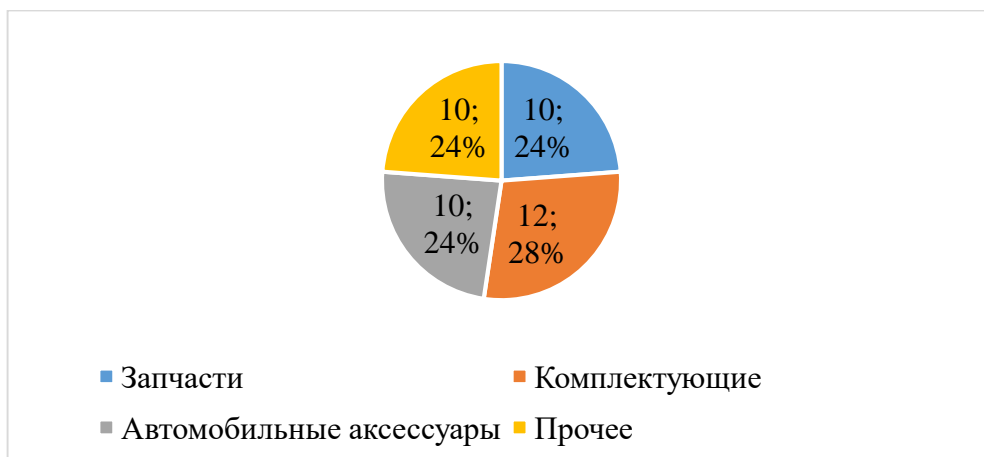


Рисунок 10 – Структура товарно-материальных запасов ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» в 2022 году, т. р. и %

В 2020 году большую часть в запасах составляли комплектующие (44%), в 2022 году они также составляют большую долю запасов предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».

На втором месте были автозапчасти (34% в 2020 году), на третьем – автомобильные аксессуары (19% в 2020 году).

В 2022 году доли автозапчастей и автомобильных аксессуаров равны и составляют 24%.

Динамика оборачиваемости запасов представлена на рисунке 11.

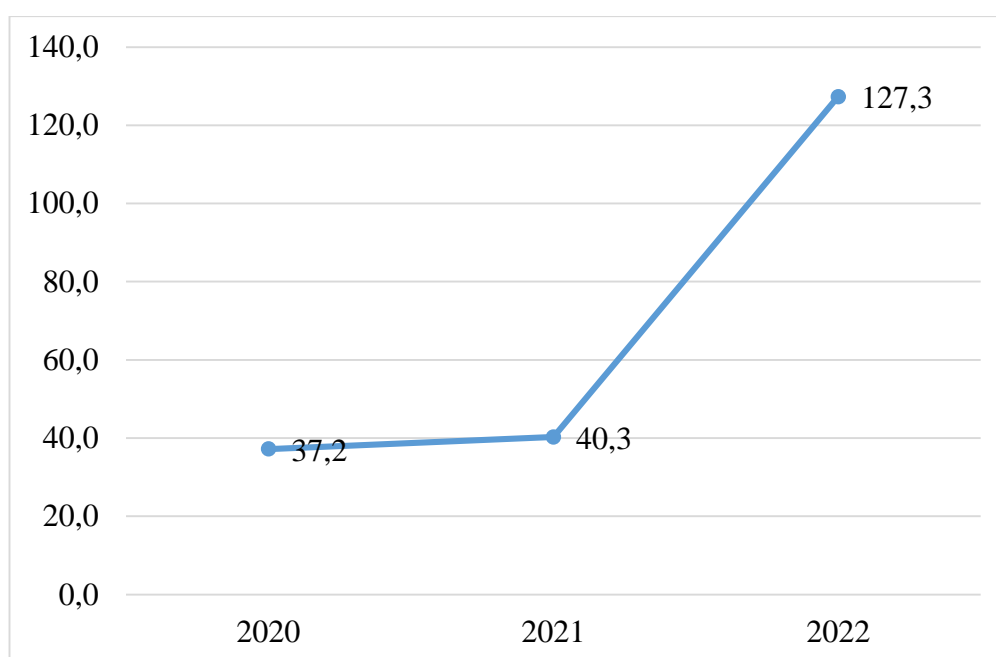


Рисунок 11 – Динамика оборачиваемости запасов ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Как видно из рисунка 9, оборачиваемость запасов значительно выросла в 2022 году – с 37,2 в 2020 году до 127,3 в 2022 году. Это связано с сокращением величины запасов в 2022 году.

Динамика времени оборачиваемости запасов представлена на рисунке 12.

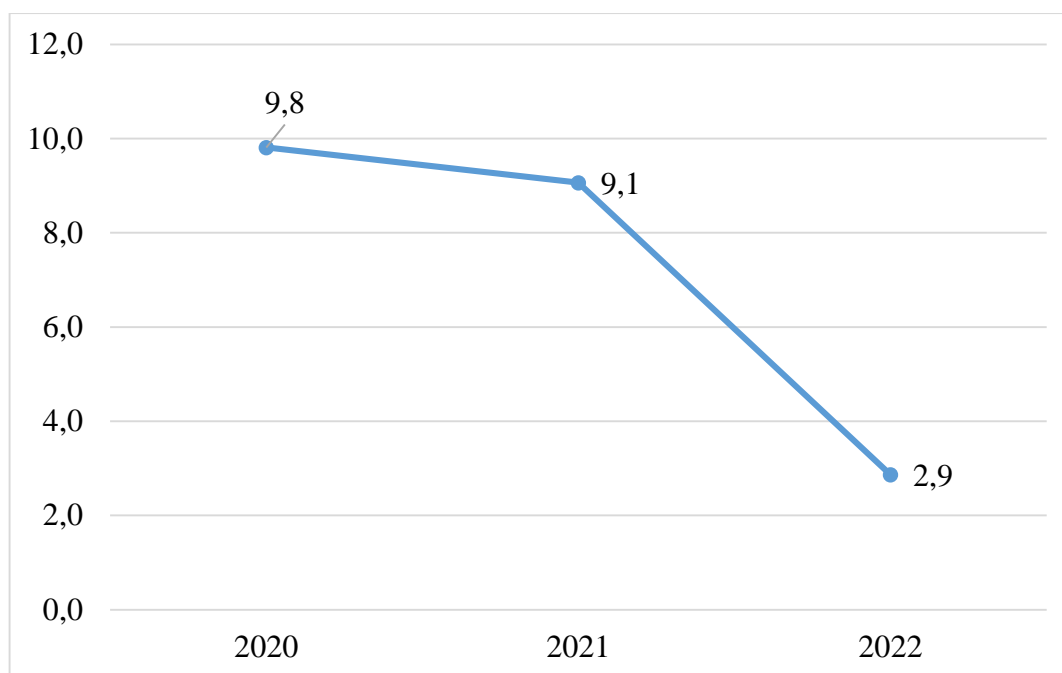


Рисунок 12 – Динамика времени оборачиваемости запасов ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за 2020-2022 гг.

Время оборачиваемости сократилось в три раза – с 9,8 до 2,9 оборота. Это также связано с сокращением величины запасов на конец 2022 года.

ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» является хоть и небольшим, но значимым для Самарской области предприятием, торгующим автомобильным запчастями. Предприятие арендует складское помещение для размещения своей продукции. Склад для хранения продукции в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представляет собой одноэтажное помещение с горизонтальными полами и с кирпичными стенами. Вся продукция хранится в упаковках на стеллажах.

Логистическая деятельность ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представляет собой три функциональных логистических подразделения – закупочная логистика, транспортная логистика и сбытовая логистика.

Главной целью закупочной логистики ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» является наиболее полное и качественное удовлетворение нужд и потребностей предприятия с наименьшими затратами не только финансовых и материальных ресурсов, но и трудовых. Из основной цели закупочной логистики данного предприятия вытекают ее задачи (рисунок 13).

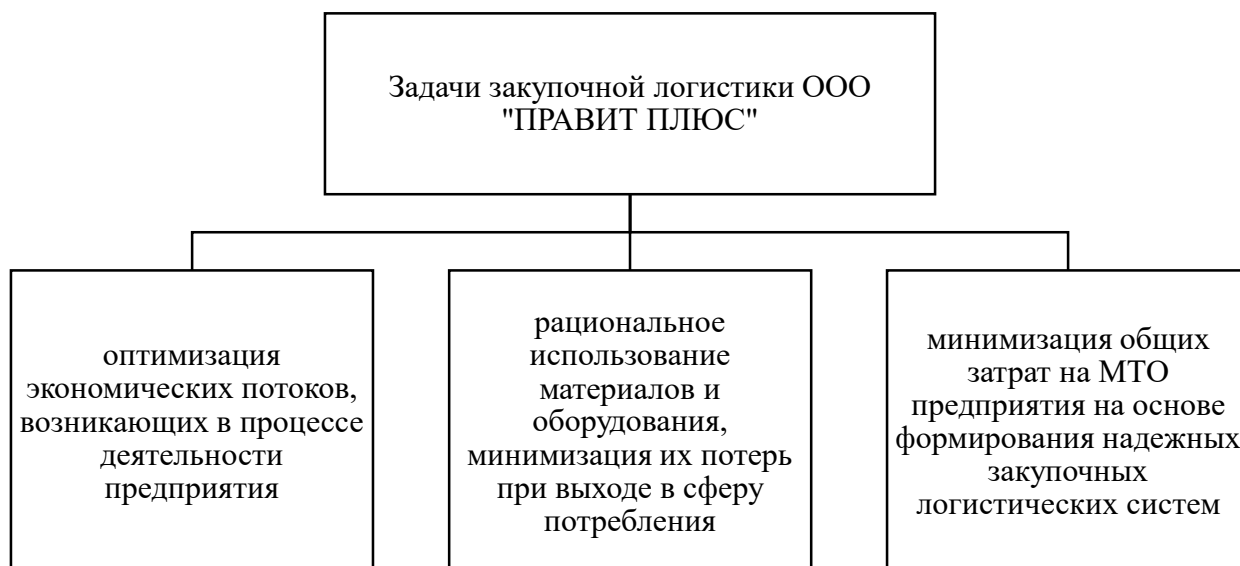


Рисунок 13 – Задачи закупочной деятельности ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» устанавливает рациональные деловые отношения с поставщиками товаров, предпочтительно прямые и долгосрочные договорные отношения, позволяющие приобретать товары у производителей на стабильной договорной основе и у оптовых посредников с экономическими и организационными преимуществами этих закупок в виде скидок, бесплатной и (или) быстрой доставки и т.д.

Основной формой хозяйственных связей с поставщиками у ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» является договор поставки товаров.

В случае разовых закупок или эпизодических поставок товаров, покупки осуществляются путем выставления оферты, ее принятия и оформления товаросопроводительных документов без составления единого письменного соглашения на поставку.

Закупками в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» занимается специалист по закупкам. Он осуществляет поиск надежных поставщиков, предлагающих более качественный товар на выгодных условиях. После того, как специалист по закупкам нашел такого поставщика, он заключает с ним договор на поставку товара. В случае если у поставщика не предусмотрена доставка, то

специалист по закупкам связывается с руководством отдела закупок ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», который в свою очередь договаривается с транспортной компанией на отправку машины за товаром и на подготовку всех необходимых сопроводительных документов.

Общая схема организации закупок в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представлена на рисунке 14.

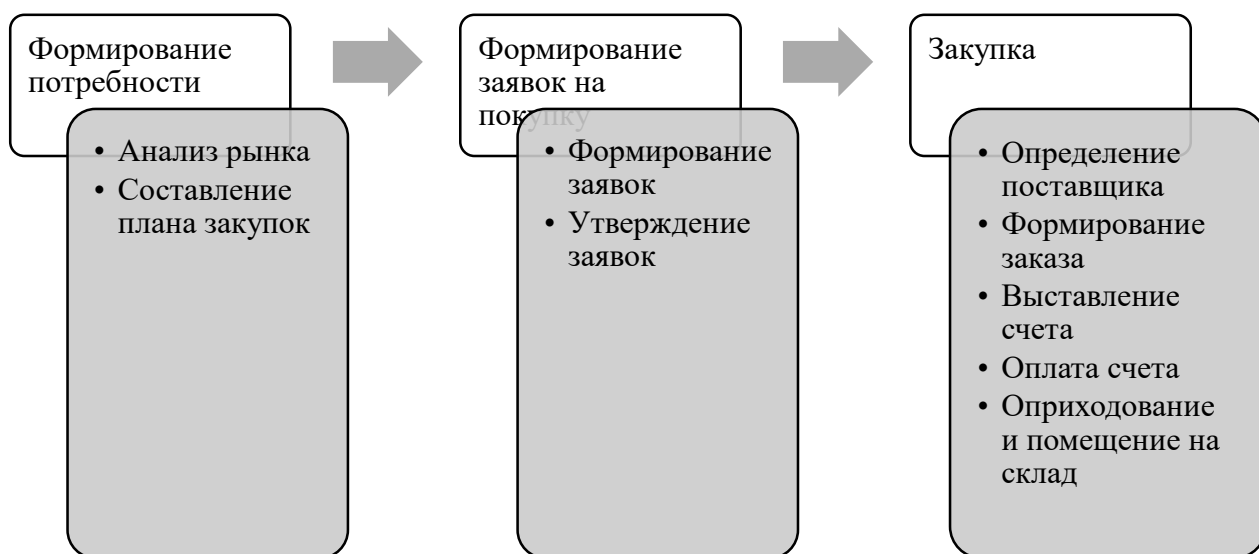


Рисунок 14 – Схема движения товарно-материальных ценностей в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

Рассмотрим основные этапы движения товаров в организации ООО «ПРАВИТ ПЛЮС». На первом этапе определяется потребность в товарах, которая фиксируется в плане маркетинга. На основе рассчитанной потребности формируется годовой план закупок и утверждаются заявки на закупку товаров. Далее на следующем этапе определяется поставщик на основе таких критериев, как качество товаров, ассортимент и цена. С поставщиком проводятся переговоры, которые оформляются договором, формируется заказ, оплачивается, после чего закупленные товары поступают на склад предприятия.

В процессе закупок в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» отсутствует такой важный этап, как проведение анализа закупочной деятельности.

Основными поставщиками, с которыми сотрудничает предприятие ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», являются:

– ООО «Металлообработка-163», представляющее автозапчасти, датчики давления масла, которое постоянно расширяет ассортимент и улучшает качество продукции. Весь ассортимент выгодно отличается от продукции других производителей, являясь эксклюзивным товаром на рынке Самарской области.

С данным предприятием ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» придерживается следующей схемы: производится оплата сразу за полугодие и организуется непрерывная поставка товаров в течение оплаченного периода.

– компания «ПТ Групп» – российский производитель навесного оборудования и аксессуаров для автомашин.

– компания «АТЕСН» – российская компания – производитель и поставщик амортизаторов. Предлагает заказчикам полную линейку амортизаторов и сопутствующих товаров к ним (более 140 позиций) для всего семейства автомобилей марки ВАЗ.

– завод «СПАЗ» – российский производитель и поставщик автозапчастей. Компания выпускает автомобильные запчасти для российских и импортных моделей автомобилей более 20 лет.

– ООО «Автопродукт» – предприятие работает на рынке с 2010 года, занимается разработкой, производством и торговлей автозапчастями для автомобилей LADA.

– ООО «ФЛИМ» – предприятие разработчиком и производителем запатентованных механических противоугонных устройств под торговой маркой «Гарант», изготовленных по передовым технологиям с использованием разработок лидеров мирового уровня. С данным предприятием у ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» сложились долговременные отношения, работа четко отлажена, поставки производятся в точные

сроки и в нужном количестве и качестве. Поэтому данный поставщик является одним из самых надежных. Любые непредвиденные ситуации быстро разрешаются путем переговоров.

Товары иностранных производителей ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» закупает через дистрибьюторов.

ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» также ведет активное сотрудничество с транспортными компаниями, поскольку часто перевозит товары самостоятельно. Один из давних и надежных поставщиков транспортных услуг для ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» – компания ООО «Транспортные технологии» для организации крупных грузоперевозок.

Если в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» обнаруживают брак, незамедлительно начинается оформление претензии к товару. Менеджеры компании связываются с поставщиком, отправляются фотографии бракованного товара, оформляются необходимые накладные. Сумма поставки пересчитывается за минусом брака, оформляется новый заказ.

Случаи обнаружения брака единичны, поскольку ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» в основном работает с уже проверенными поставщиками.

Критериями выбора поставщиков ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» являются следующие (рисунок 15).

ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» часть закупаемых товаров реализует под заказ. После того, как менеджеры предприятия получают заказ, покупателю сообщается срок поставки товара (от 2 недель до 2 месяцев) и его стоимость. Затем покупатель вносит предоплату, и в компании начинается оформление заказа у поставщика. После того, как заказ получен покупателем, он оплачивает оставшуюся часть.

После принятия решения о необходимости закупки какой-либо продукции или оказания услуги (проведения работ) специалист по закупкам начинает работу по изучению рынка в этой сфере с целью поиска оптимального решения, устраивающего предприятие по соотношению цена-качество.

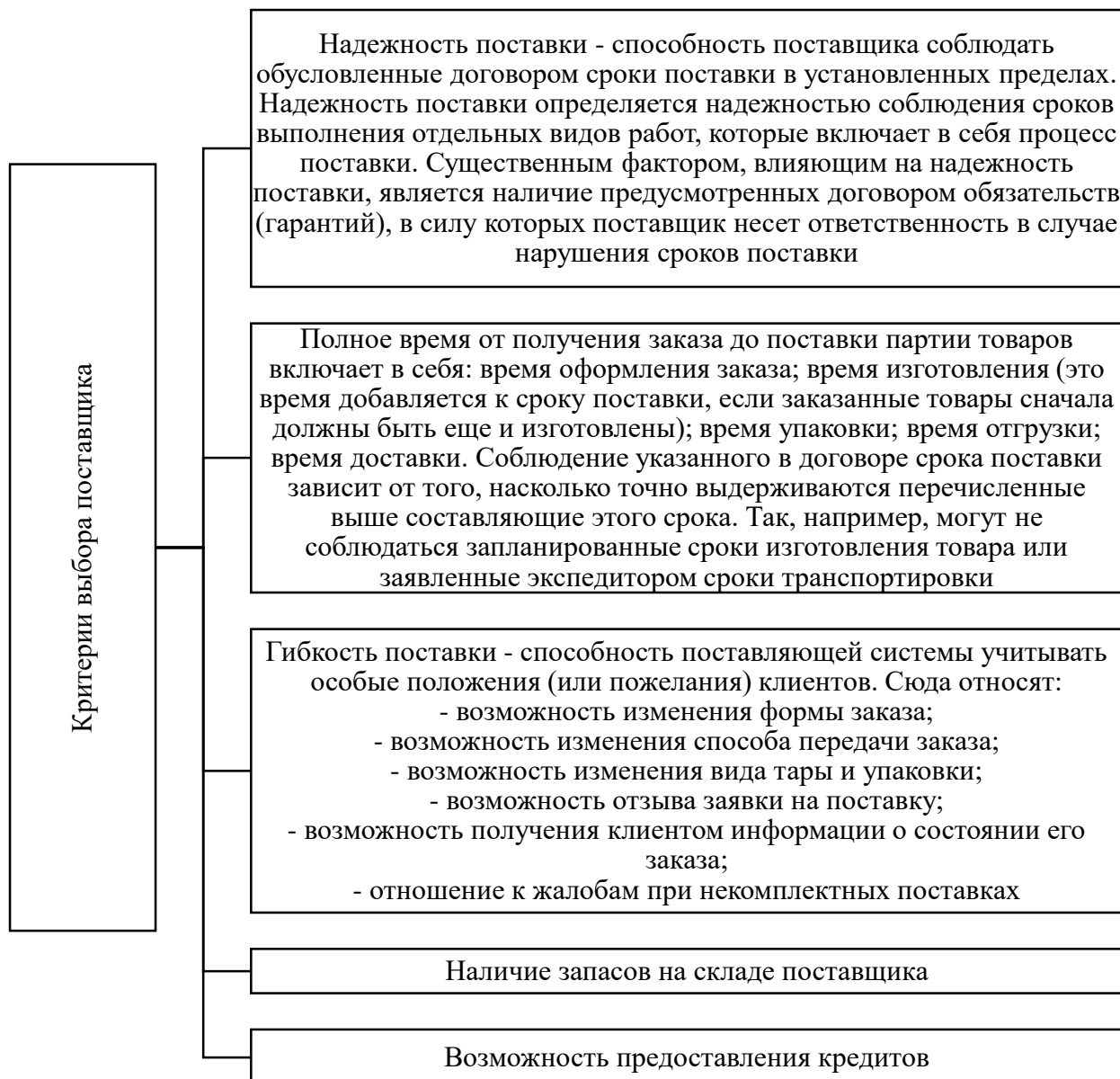


Рисунок 15 – Критерии выбора поставщика в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

В случае если поставщик сам предлагает свою продукцию или услуги, ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» изучает коммерческое предложение, сравнивает с уже имеющимися у предприятия договорами, и в дальнейшем выносится решение либо отказаться от новых предложений в виду их нецелесообразности или других причин, либо о разрыве старых договорных отношений и заключении договора с новым поставщиком.

После заключения договора в бухгалтерию предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» направляется счет о предоплате поставщику или подрядчику, после оплаты счета происходит выполнение условий договора (передача товара, оказание услуг, выполнение работ).

Качество полученной продукции или оказанных услуг, выполненных работ проверяется непосредственно кладовщиком предприятия.

Если качество товаров устраивает компанию ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», производится окончательный расчет, бухгалтерия получает закрывающие документы, сделка закрывается.

У предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» достаточно высокие показатели кредиторской задолженности: в 2020 году – 13305 т. р, в 2021 году – 13229 тыс. рублей, в 2022 году – 13324 т. р. Показатели дебиторской задолженности также высокие – 17680 т. р. в 2022 году. Это свидетельствует о неэффективной работе с дебиторами и кредиторами предприятия, в том числе с поставщиками предприятия.

Анализ процесса закупочной деятельности ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» показал, что процесс организации закупочной деятельности в компании недостаточно развит. Основные недостатки процесса закупочной деятельности отражены на рисунке 16.

Главной проблемой закупочной деятельности в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» является то, что в компании не применяется автоматизированное программное обеспечение, которое бы объединило весь процесс в единый от этапа планирования до процесса списания товарно-материальных ценностей.

Планирование закупок производится вручную, что влечет за собой постоянные корректировки документов, лишние затраты на бумагу и картриджи, удлиняется время подготовки плана закупок.

Преимуществом бумажного документооборота является то, что во время такой подготовки документов сотрудники максимально внимательно проверяются распечатанные документы. Но отсутствие шаблонов документов

приводит к многочисленным исправлениям в структуре, при этом также увеличиваются затраты времени и труда [26].



Рисунок 16 – Основные недостатки процесса закупочной деятельности ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

Только бухгалтерия использует информационную программу «1С», которая позволяет автоматизировать закупки в части ведения бухгалтерского учета.

Таким образом, анализ товарно-материальных ценностей в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» показал, что предприятие значительно сократило величину запасов на складе предприятия к концу 2022 года, распродав все товары на складе. Такая ситуация может привести к нехватке товарно-

материальных ценностей по заказам на следующий год и задержке поставок, что отрицательно скажется на качестве и эффективности продаж, а, следовательно, негативно отразится на показателях доходов и прибыльности предприятия. В связи с этим необходимо совершенствование торгово-закупочной деятельности предприятия. Отдел закупок отвечает за осуществление закупочной деятельности в организации, но планирование и организация закупочной деятельности в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» носит достаточно фрагментарный характер. При планировании и организации закупок не используется программное обеспечение, все осуществляется на бумаге, что не позволяет анализировать закупочную деятельность и качественно ее планировать. Поэтому требуются рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности компании ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».

3 Рекомендации по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей

Выявленной проблемой предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» является величина запасов, которая варьируется год от года и на 01.01.2023 года составляет всего 42 т. р., в то время как на 01.01.2022 года она составляла 23131 т. р. Такая неравномерность запасов может приводить к нехватке необходимой продукции на складе и задержкам отгрузки продукции своим клиентам.

Любому предприятию в своей деятельности важно уделять внимание организации логистической системы управления запасами, так как это позволит сократить затраты на процессы складирования, экономить ресурсы и будет способствовать, в конечном итоге, повышению эффективности деятельности предприятия [20].

Одной из главных задач в управлении запасами является достижение оптимальной соразмерности масштабов деятельности торгового предприятия и запасов [14].

Для решения вопросов, связанных с рациональной организацией системы запасов ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», можно применять следующие основные системы управления запасами:

- с фиксированным размером заказа,
- с фиксированным интервалом времени между заказами (с постоянным уровнем запаса).

В системе с фиксированным размером заказа используется такое понятие, как фиксированный размер заказа, то есть какая-то постоянная величина запасов на складе [3]. Когда запасы опускаются ниже данной величины, предприятие делает повторный заказ.

Общие издержки при такой системе управления запасами складываются из следующих видов издержек, представленных на рисунке 17.

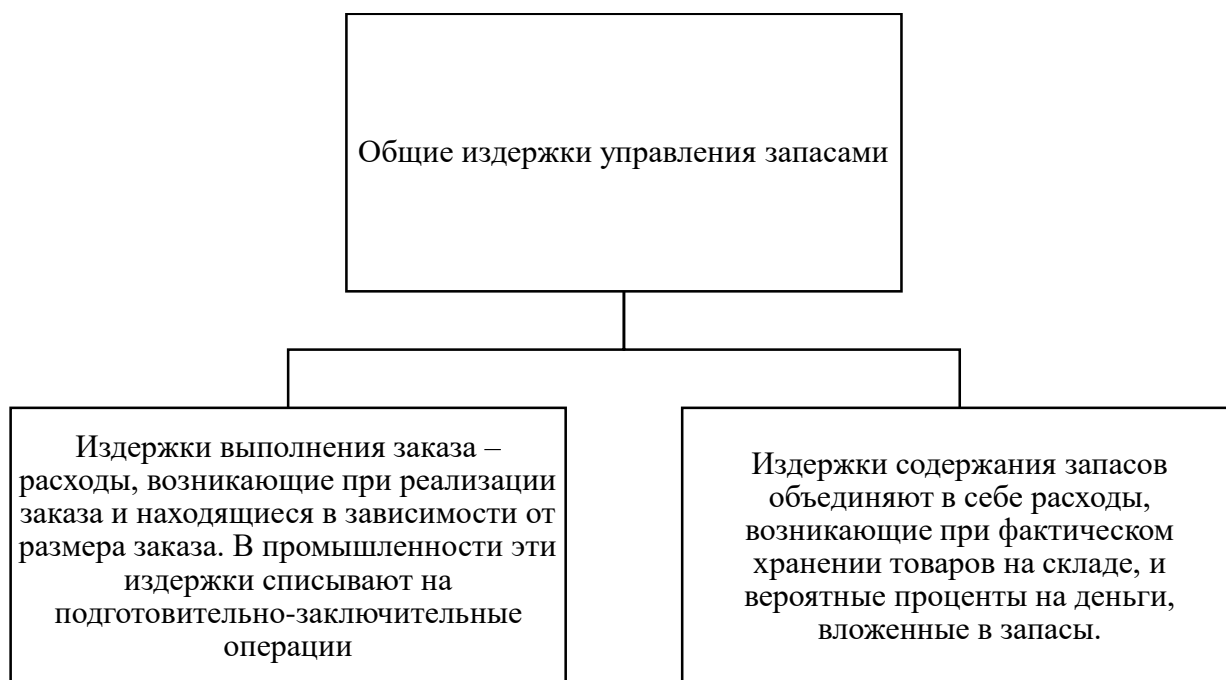


Рисунок 17 – Общие издержки управления запасами [22]

Также по предприятию ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» за анализируемый период был отмечен рост дебиторской задолженности и высокий размер кредиторской задолженности. Это свидетельствует о том, что предприятие не вовремя рассчитывается с поставщиками за купленные товарно-материальные ценности, поскольку не имеет достаточно средств на своих счетах. В свою очередь денежные средства аккумулируются в дебиторской задолженности, которая ежегодно растет, и характеризует неэффективную работу с дебиторами – покупателями продукции предприятия.

К направлениям по повышению эффективности коммерческой деятельности относится и работа с дебиторской и кредиторской задолженностью. По дебиторской задолженности – это, прежде всего, сокращение услуг, оказываемых в рассрочку, своевременная работа с должниками. По кредиторской задолженности необходимо рационально

управлять имеющимися денежными средствами, чтобы не допускать увеличения долгов по расчетам с поставщиками.

Финансовое планирование поможет ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» соотнести возможности с имеющимися у него расходами, контролировать объемы дебиторской и кредиторской задолженности, объем закупаемых товарно-материальных ценностей.

Финансовый план составляется на период как до года, так и более. Может составляться также прогноз на несколько лет вперед. В плане содержатся показатели, которые отражают планируемые доходы предприятия и расходы.

Этапы составления финансового плана представлены на рисунке 18.

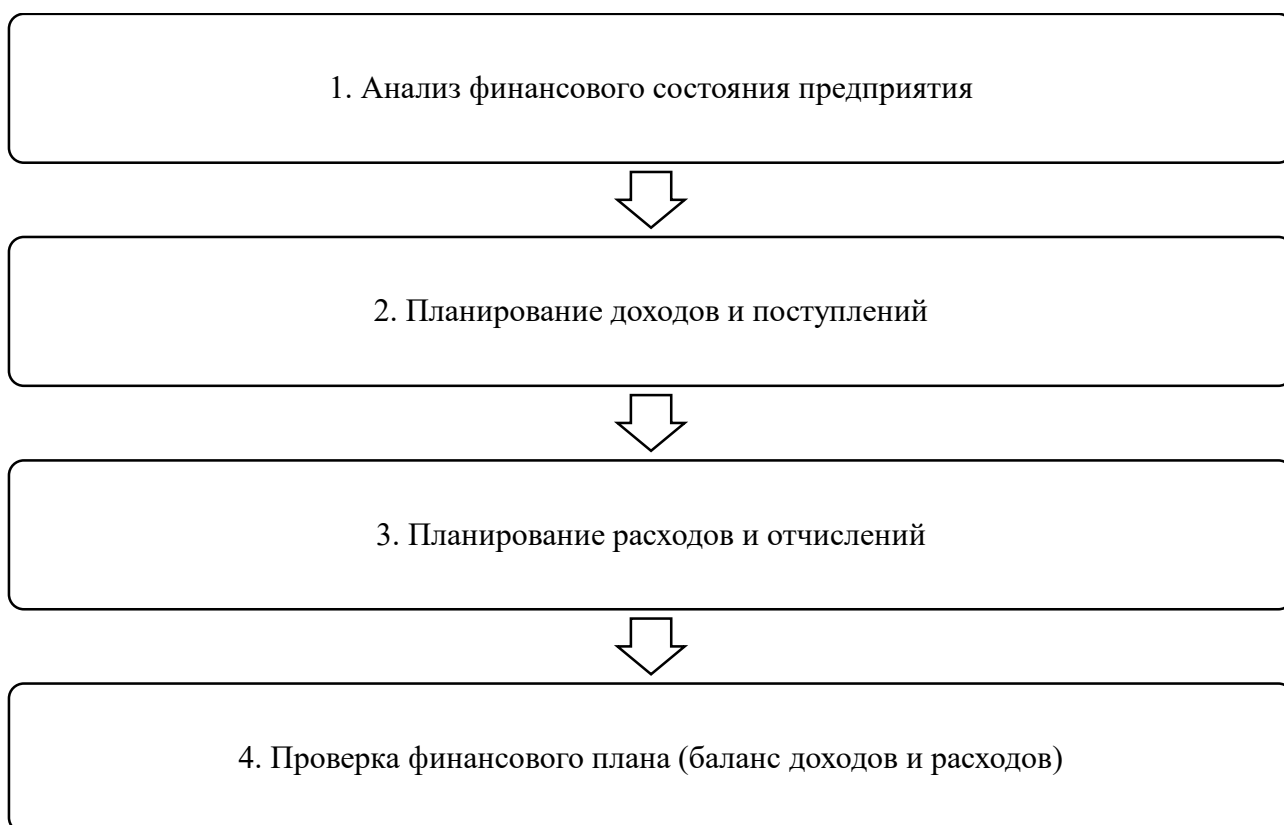


Рисунок 18 – Порядок составления финансового плана ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

Финансовое планирование начинается с анализа текущего состояния предприятия, оцени показателей прошлых периодов. Это позволяет выявить

тенденции развития предприятия, определить сильные и слабые стороны. Основными источниками информации является бухгалтерская отчетность и другие финансовые документы предприятия.

Далее формулируется финансовая стратегия, делается прогноз на определенный будущий период, рассчитываются прогнозные показатели.

На основе финансовой стратегии формируется годовой финансовый план, который детализируется в более мелких и конкретных показателях. Документом данного этапа является баланс доходов и расходов. Рассчитывается планируемая прибыль и определяются пути ее расходования.

В части управления дебиторской и кредиторской задолженностью предлагается составлять ежемесячный отчет по форме, представленной в таблице 5.

Таблица 5 – Отчет о дебиторской и кредиторской задолженности предприятия ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

Показатель	Значение / отклонение
Снижение задолженности со стороны контрагентов	Величина просроченной задолженности более 90 дней (не более 5%) Снижение дебиторской задолженности на 10% от уровня предыдущего периода
Размер пеней и штрафов со стороны надзорных органов	Отсутствие пеней и штрафов
Размер пеней и штрафов со стороны контрагентов	Отсутствие пеней и штрафов
Претензии: - в количественном выражении - в стоимостном выражении	Количество претензий (менее 1% от общего числа контрагентов)

Необходимо составлять регулярно план-график погашения кредиторской задолженности (Приложение А, рисунок А.1). Своевременно погашенная кредиторская задолженность позволит улучшить ликвидность предприятия.

Также предлагается внедрить в учет ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» автоматизированную программу для контроля и учета закупок – «Comindware Управление закупками». Данная программа позволяет отслеживать и контролировать действия всех участников закупочной деятельности, анализировать ее эффективность.

Автоматизация управления закупочной деятельностью происходит на всех этапах (рисунок 19).



Рисунок 19 – Программа управления закупками [36]

Автоматизация закупок позволит:

- в 2 раза сократить время на подготовку к закупке;

- сократить расходы на закупочную деятельность на 10%;
- увеличить производительность труда работников отдела закупок в 1,5 раза;
- снизить количество жалоб на отдел закупок на 40%.

Таким образом, предложенные рекомендации позволят улучшить систему учета и контроля закупочной деятельности на предприятии ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», что позволит избежать неоправданных потерь времени и финансов, ошибок в ведении системы учета хозяйственных операций. Внедрение данных рекомендаций в организации ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» позволит также оптимизировать финансовое состояние, избегать и своевременно исправлять возможные ошибки в расчетах с контрагентами, регулировать размер запасов и размер задолженности перед поставщиками, и в целом, улучшить финансовое состояние предприятия.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Подсчитаем экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций.

В результате внедрения мероприятий по внедрению системы автоматизации учета закупок в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» будет увеличена производительность труда работников, занимающихся закупками.

Рассчитаем экономию за счет увеличения производительности труда. Согласно оценкам разработчиков программы, производительность труда работников отдела закупок вырастет в 1,5 раза [36].

Экономия, связанная с повышением производительности труда, определяется по формуле 2:

$$\Delta P = Z_{\text{п}} * \Pi \quad (2)$$

где $Z_{\text{п}}$ – среднегодовой фонд оплаты труда работников, занятых в отделе закупок;

П – рост производительности труда за счет автоматизации процессов.

Для расчета среднегодового фонда оплаты труда работников возьмем менеджера по закупкам: его оплата труда составляет 600 т. р. в год.

Таким образом, экономия составляет: $600 * 1,5 = 900$ т. р.

Экономический эффект от внедрения рекомендаций по автоматизации закупочной деятельности на предприятии можно определить по формуле 3:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n * K_n \quad (3)$$

где \mathcal{E}_p – годовая экономия;

E_n – нормативный коэффициент ($E_n = 0,15$);

K_n – капитальные затраты на внедрение рекомендаций.

Капитальные затраты на внедрение рекомендаций складываются из:

- стоимость программы «Управление закупками» – 150 т. р;
- стоимость лицензии – 15 т. р;
- затраты на установку и обслуживание программы – 50 т. р.

В итоге получаем следующий ожидаемый экономический эффект:

$$\mathcal{E}_p = 900 - 215 * 0,15 = 867,75 \text{ т. р.}$$

Таким образом, рекомендации по внедрению автоматизированной системы управления закупками в деятельность ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» принесут положительные результаты, выражаемые в повышении производительности труда, сокращении временных затрат и дополнительного дохода.

Заключение

Закупочная деятельность сопровождает деятельность любого предприятия, поскольку все они нуждаются в ресурсах для ведения своей деятельности. Правильная организация закупок товарно-материальных ценностей позволяет сформировать востребованный ассортимент товаров торгового предприятия, своевременно и в полном объеме снабжать производство сырьем и материалами. Поэтому планирование закупок товарно-материальных ценностей является важной функцией любого предприятия.

Ключевой задачей планирования закупок товарно-материальных ценностей является точное прогнозирование покупательского спроса на ближайший период, что позволит спланировать товарные запасы таким образом, чтобы избежать дефицита и излишков. Можно планировать закупки товарно-материальных ценностей вручную, но эффективнее воспользоваться автоматизированными программами.

Предприятие ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» было создано 30.04.2013 года и расположено в Самарской области. Организация занимается торговлей автомобильными запчастями. Основной продукцией предприятия являются автомобильные детали, автозапчасти и аксессуары для автомобильного транспорта.

Ежегодно предприятие ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» наращивает объем продаж, расширяя географию поставок своей продукции, увеличивая клиентскую базу.

Предприятие ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» занимает прочное положение на рынке Самарской области, работает с 2013 года, предоставляет широкий спектр товаров – автомобильных запчастей и инструментов. За 2020-2022 гг. предприятие увеличило выручку и чистую прибыль в несколько раз. В то же время рентабельность, несмотря на свой прирост, имеет достаточно низкие показатели, что свидетельствует о низкой эффективности деятельности торгового предприятия.

В ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» постепенно сокращается объем запасов на складе: в 2021 году остатки запасов сократились вдвое в сравнении с 2020 годом, затем в 2022 году произошло еще большее сокращение – до 42 т. р. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие на конец года распродало все товары со склада. Такая ситуация может привести к нехватке товарно-материальных ценностей по заказам на следующий год и задержке поставок. В связи с этим необходимо совершенствование торгово-закупочной деятельности предприятия.

ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» является хоть и небольшим, но значимым для Самарской области предприятием, торгующим автомобильным запчастями. Предприятие арендует складское помещение для размещения своей продукции. Склад для хранения продукции в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представляет собой одноэтажное помещение с горизонтальными полами и с кирпичными стенами. Вся продукция хранится в упаковках на стеллажах.

Логистическая деятельность ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» представляет собой три функциональных логистических подразделения – закупочная логистика, транспортная логистика и сбытовая логистика.

Анализ процесса закупочной деятельности ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» показал, что процесс организации закупочной деятельности в компании недостаточно развит. Были выявлены основные ее недостатки: отсутствие автоматизированной системы, слабоорганизованный процесс планирования закупок и др.

Таким образом, в настоящее время бизнес-процесс организации закупочной деятельности в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» носит достаточно фрагментарный характер. Анализ товарно-материальных ценностей в ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» показал, что предприятие значительно сократило величину запасов на складе предприятия к концу 2022 года, распродав все товары на складе. Такая ситуация может привести к нехватке товарно-материальных ценностей по заказам на следующий год и задержке поставок. В связи с этим необходимо совершенствование торгово-закупочной

деятельности предприятия. При планировании и организации закупок не используется программное обеспечение, все осуществляется на бумаге, что не позволяет анализировать закупочную деятельность и качественно ее планировать. Поэтому требуются рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности компании ООО «ПРАВИТ ПЛЮС».

Предложенные рекомендации позволят улучшить систему учета и контроля закупочной деятельности на предприятии ООО «ПРАВИТ ПЛЮС», что позволит избежать неоправданных потерь времени и финансов, ошибок в ведении системы учета хозяйственных операций. Внедрение данных рекомендаций в организации ООО «ПРАВИТ ПЛЮС» позволит также оптимизировать финансовое состояние, избегать и своевременно исправлять возможные ошибки в расчетах с контрагентами, регулировать размер запасов и размер задолженности перед поставщиками, и в целом, улучшить финансовое состояние предприятия.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Александров О. А. Логистика : учебное пособие / О. А. Александров. – М. : ИНФРА-М, 2020. 217 с.
2. Аникин Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для вузов / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко ; ответственный редактор Б. А. Аникин. – М. : Издательство Юрайт, 2021. 454 с.
3. Бочкарев А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 150 с.
4. Герами В. Д. Городская логистика. Грузовые перевозки : учебник для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 343 с.
5. Григорьев М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 507 с.
6. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 472 с.
7. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 341 с.
8. Дыбская В. В. Логистика складирования : учебник / В. В. Дыбская. – М. : ИНФРА-М, 2021. 559 с.
9. Канке А. А. Логистика : учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошева. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. 384 с.
10. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. – М. : ИНФРА-М, 2022. 259 с.
11. Корпоративная логистика в вопросах и ответах : монография / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2022. 634 с.

12. Левкин Г. Г. Контроллинг логистических систем : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 167 с.
13. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 187 с.
14. Логистика : модели и методы : учебное пособие / П.В. Попов, И.Ю. Мирецкий, Р.Б. Ивуть, В.Е. Хартовский ; под общ. и науч. ред. П.В. Попова, И.Ю. Мирецкого. – М. : ИНФРА-М, 2021. 272 с.
15. Логистика : монография / В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сысоева [и др.] ; под ред. В. В. Багиновой. – М. : Прометей, 2020. 292 с.
16. Логистика : учебник / под ред. Б. А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2019. 320 с.
17. Логистика и управление цепями поставок : учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 582 с.
18. Логистика и управление цепями поставок на транспорте : учебник для вузов / И. В. Карапетянц [и др.] ; под редакцией И. В. Карапетянц, Е. И. Павловой. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 362 с.
19. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 359 с.
20. Маликова Т. Е. Склады и складская логистика : учебное пособие для вузов / Т. Е. Маликова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 157 с.
21. Мельников В. П. Логистика : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 288 с.
22. Неруш Ю. М. Логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 454 с.
23. Неруш Ю. М. Планирование и организация логистического процесса : учебник и практикум для среднего профессионального образования

/ Ю. М. Неруш, С. А. Панов, А. Ю. Неруш. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 422 с.

24. Новаков А. А. Логистика в деталях : учебное пособие / А. А. Новаков. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. 528 с.

25. Новиков В. Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний : учебное пособие для вузов / В. Э. Новиков. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 184 с.

26. Носов А. Л. Логистика : учебное пособие / А. Л. Носов. – М. : Магистр : Инфра-М, 2021. 184 с.

27. Пузанова И. А. Интегрированное планирование цепей поставок : учебник для бакалавриата и магистратуры / И. А. Пузанова, Б. А. Аникин ; под редакцией Б. А. Аникина. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 319 с.

28. Романова М. В. Логистика : практикум / М. В. Романова, Е. П. Романов. – М. : ФЛИНТА, 2020. 144 с.

29. Сергеев В. И. Логистика снабжения : учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общей редакцией В. И. Сергеева. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 440 с.

30. Сергеев В. И. Управление цепями поставок : учебник для вузов / В. И. Сергеев. – М. : Издательство Юрайт, 2020. 480 с.

31. Система управления закупками «Comindware Управление закупками». Доступ по ссылке: <https://www.comindware.ru/procurement-management/>

32. Транспортно-экспедиционная деятельность : учебник и практикум для вузов / Л. И. Рогавичене [и др.] ; под редакцией Е. В. Будриной. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 369 с.

33. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский [и др.] ; под общей редакцией В. С. Лукинского. – М. : Издательство Юрайт, 2019. 329 с.

34. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский [и др.] ; под общей редакцией В. С. Лукинского. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 298 с.

35. Управление запасами: многофакторная оптимизация процесса поставок : учебник для среднего профессионального образования / Г. Л. Бродецкий, В. Д. Герами, А. В. Колик, И. Г. Шидловский. – М. : Издательство Юрайт, 2022. 322 с.

36. Эмирова А. Е. Международная логистика : учебное пособие для вузов / А. Е. Эмирова, Н. Д. Эмиров. – М. : Издательство Юрайт, 2023. 173 с.

Приложение А

Схема контроля и управления кредиторской задолженностью ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»

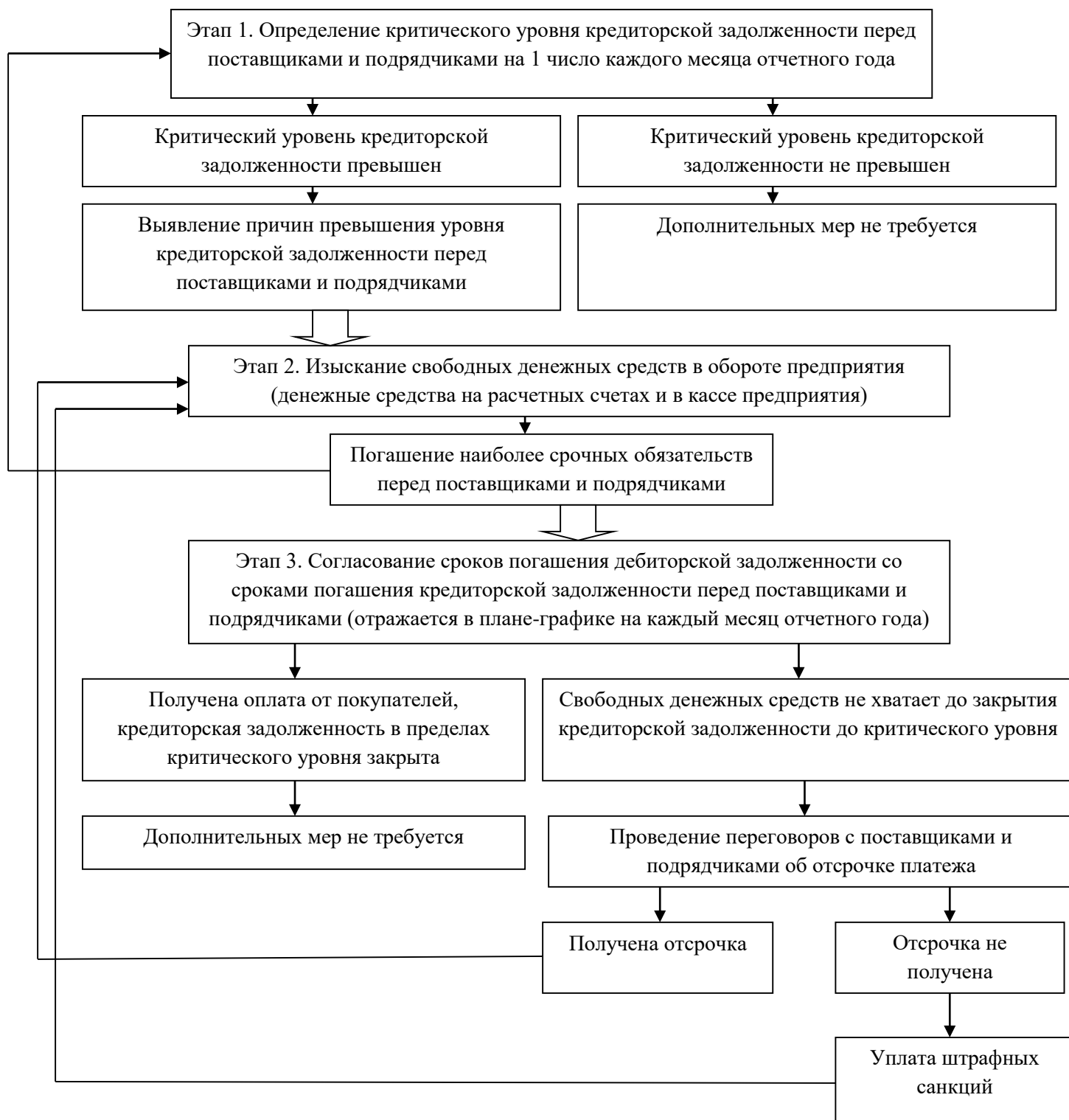


Рисунок А.1 - Схема контроля и управления кредиторской задолженностью ООО «ПРАВИТ ПЛЮС»