

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

А.В.Григорьев
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.01 Экономика

Оценка экономической эффективности поставок автокомпонентов из
республики Беларусь в город Красноярск (на примере СибирьМАЗСервис)

Руководитель _____ ст. преподаватель Е.В. Пучкарева
Консультант _____ канд. экон. наук, доцент А.А. Третьяков
Выпускник _____ А.В. Астапенко
Нормоконтролер _____ Д.Н. Кольшкина

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. Организация сервисного обслуживания и ремонта международных автобрендов.....	6
1.1. Особенности транспортной и закупочной логистики автокомпонентов	6
1.2. Регулирование поставок автокомпонентов в Таможенном Союзе – Россия – Белоруссия	15
1.3. Методы и показатели оценки эффективности импортных поставок автокомпонентов	21
2. Анализ и оценка эффективности функционирования сервисного центра для иностранных большегрузных автомобилей в Красноярске.....	26
2.1. Краткая характеристика деятельности «Сибирь МАЗ Сервис»	26
2.2. Анализ импорта автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис».....	32
2.3. Специфика и проблемы поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис».....	39
3. Эффективность поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск	46
3.1. Мероприятия по совершенствованию импортных поставок из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис»	46
3.2. Оценка экономического эффекта разработанных мероприятий	
Ошибка! Закладка не определена.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65

ВВЕДЕНИЕ

В наше динамичное время происходит много изменений как в законодательстве, так и в правоприменительной практике. Эти изменения не обходят стороной и таможенное регулирование, являющееся неотъемлемой частью международной торговли. Меняющаяся экономическая ситуация подталкивает государство искать новые меры реагирования на новые вызовы. В связи с этим наблюдается переход к иным реалиям в сфере государственного регулирования внешнеэкономической деятельности, в том числе в части изменения подходов к контролю со стороны государства за осуществлением внешнеторговых операций.

Внешнеэкономическую деятельность предприятия осуществляют путем заключения международных контрактов. Внешнеторговый контракт представляет собой договор о заключении сделки (купли-продажи, проведения работ, оказания услуг и т.д.) между двумя и более контрагентами, находящимися в разных странах. Различаются сделки по экспорту, импорту товаров и сделки по встречной торговле.

Актуальность исследуемой темы объясняется ужесточением рыночной среды и политической ситуации в мире. Российская Федерация в настоящее время ограничена в рамках определенных товаров, находящихся под запретом ввоза на территорию, что накладывает свои отпечатки не только на среду внутри государства, но и взаимодействие со странами Таможенного Союза – Республиками Беларусь и Казахстан. В настоящее время снижается объем импорта автокомпонентов большегрузных автомобилей из стран Таможенного союза, что связано с прекращением государственной поддержки со стороны РФ белорусских и казахстанских производственных предприятий. В связи с этим, многие организации вынуждены приобретать продукцию российского производства, что влияет на уровень финансовых результатов деятельности. Несмотря на то, что российскую продукцию приобрести легче, но она дороже. Соответственно, организация теряет

эффективность своего функционирования. Это характерно для всех предприятий на территории РФ, включая организации Красноярского края.

Объектом исследования является компания «Сибирь МАЗ Сервис».

Предметом исследования является процесс осуществления импортных поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере компании «Сибирь МАЗ Сервис».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка эффективных мероприятий по совершенствованию поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

1. Исследование теоретических основ поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в РФ.
2. Проведение анализа и оценки функционирования сервисного центра для иностранных большегрузных автомобилей в Красноярске.
3. Исследование эффективности поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск.
4. Разработка мероприятий по совершенствованию импортных поставок автокомпонентов в г. Красноярск

1. Организация сервисного обслуживания и ремонта международных автобрендов

1.1. Особенности транспортной и закупочной логистики автокомпонентов

Процесс поставок автокомпонентов начинается с их непосредственной закупки. Основные задачи, которые решают сотрудники отдела закупок следующие [37]:

- 1) Проведение исследования рынка поставщиков;
- 2) Заключение договоров закупок;
- 3) Заказ необходимых деталей;
- 4) Обеспечение принципа «точно в срок» - заказанные детали должны поступить на склад точно к тому моменту, как они закончатся, но не слишком рано, чтобы избежать высокой загруженности складов. Особенную важность данный принцип представляет для тех промышленных предприятий, которые не имеют своего склада. Например, в их число входят некоторые автопроизводители в Германии.
- 5) Ведение финансовой отчетности закупок.

Еще одной из важнейших задач закупочной логистики является оценка деятельности поставщиков. Самый распространенный подход оценки деятельности поставщиков – это составление рейтинга, основанного на наиболее значимых и важных факторах его активности. Как правило, в каждой компании критерии оценки различны, но, тем не менее, существует общий блок критериев, представленный, так или иначе, в рейтинге поставщиков любого промышленного предприятия. В их число входят: надежность поставщика, цена закупки и наличие гибких тарифов для постоянных клиентов, время на выполнение заказа, возможность внепланового заказа, а также непосредственно финансовое состояние поставщика и его репутация. Каждому критерию присуждается свой удельный вес, высчитываемый по степени важности из общей суммы; это

может быть единица или 100%. Каждому поставщику выставляется определенный балл по принятой в компании системе оценок (наиболее распространенный вариант – от 0 до 10). На выходе получается готовый рейтинг всех поставщиков предприятия. Такой подход к рейтингованию помогает не только составить общий рейтинг поставщиков данного предприятия, но и отследить рейтинг поставщиков по отдельным критериям в случае необходимости, например, при внеплановом заказе.

Следующее действие после осуществления закупки – это ее непосредственная доставка. Согласно А.М. Гаджинскому [22], основными задачами отдела поставок являются:

- создание транспортных систем, в том числе создание транспортных коридоров и транспортных цепей;
- обеспечение технологического единства транспортно-складского процесса;
- совместное планирование транспортного процесса со складским и производственным;
- выбор вида транспортного средства;
- выбор типа транспортного средства;
- определение рациональных маршрутов доставки.

По одной из наиболее распространенных классификаций транспортные перевозки разделяются на следующие виды [16]:

- Перевозки в сфере личного потребления. Такие транспортировки связаны с удовлетворением нужд населения в определенных товарах;
- Перевозки в сфере обращения. В свою очередь они делятся на перевозки в сфере потребления (доставка готовой продукции для предприятий торговой сети и до конечных потребителей) и перевозки в сфере производства;

– Технологические перевозки. Направлены на обслуживание производственных процессов – транспортировку внутри предприятия между различными цехами и складами.

Большинство коммерческих предприятий используют для транспортировки своих заказов и продукции следующие виды транспорта [19]:

- Автомобильный;
- Железнодорожный;
- Морской;
- Воздушный;
- Трубопроводный.

Несмотря на то, то закупочная и транспортная логистика обслуживают различные процессы, базируются они на одинаковых принципах:

1. Технологическое единство – использование единой системы транспортировки;
2. Экономическое единство – это тарифная система, основанная на предложениях рынка;
3. Техническое единство – это единство все характеристик транспортной системы.

Что же касается поставки автокомпонентов, то особую роль в организации логистического процесса занимает синхронный поток материалов. Синхронный поток материалов – это система, позволяющая создать непрерывный поток материалов, зависящая от установленного графика производства, реализации, ремонта автомобилей (с учетом последовательности и разделения на типы материалов) и основывающаяся на принципах гибкости и минимизации складских запасов.

Цель системы – иметь гибкий, дисциплинированный и простой процесс оказания сервиса и ремонта, определяемую союзом принципов и процессов, используемых способными и уполномоченными принимать решения людьми, учащимися и работающими в безопасной окружающей среде, в

продаже и обслуживании международных автобрендов, которые постоянно удовлетворяли бы требованиям потребителя по качеству, стоимости и времени.

Главное отличие организации цепочки поставок на автомобильном рынке – большое количество деталей. У каждой модели существуют различные спецификации, требующие разных наборов автозапчастей. Поэтому обработкой такого объема информации не может заниматься человек и эту берет на себя система MRP (Material Resources Planning). В этой системе есть два больших источника данных: во-первых, это номера партий различных деталей и их спецификаций (система самостоятельно распознает данные о том, какая деталь куда устанавливается). Второй важный элемент MRP системы – это производственный план, в котором отображается информация о том, какие детали и когда нужны. Таким образом, обобщая данные из этих двух источников система самостоятельно генерирует заказы поставщикам, рассчитывая при этом срок их своевременной доставки [20].

Необходимо отметить, что формирование объема заказа автокомпонентов происходит на основе данных отдела маркетинга о потенциальном спросе на ту или другую модель в будущем. Таким образом, объем и состав товарной массы полностью определяется спросом на рынке.

Как уже упоминалось ранее, поиски и выбор поставщиков – это одна из задач логистического отдела предприятия. В целом, всех поставщиков автокомпонентов можно разделить на три группы [35]:

1. Поставщики, производящие свои детали непосредственно на заводе, либо организация производителем выпуска определенных деталей самостоятельно. Преимущества первой группы: это отсутствие затрат на перевозку грузов, возможность выполнения срочных заказов и упрощенный режим контроля качества производимых деталей. Однако в настоящий момент технологически невозможно и финансово затратно производить все

детали для автомобилей непосредственно на автозаводах, поэтому у любого автопроизводителя процент деталей из данной группы минимален.

2. Локальные поставщики - это поставщики, чьи заводы располагаются непосредственно вблизи от покупателя. Основные преимущества локальных поставщиков: небольшое транзитное время, возможность сделать срочный заказ, невысокие риски, а также возможность экономии места на складах ввиду высокой вероятности привоза деталей точно в срок. Способ доставки - автомобильный.

Большинство деталей, которые используют сервисные организации, располагающиеся на территории РФ, поставляют иностранные поставщики. Разумеется, затраты на поставку деталей из-за рубежа составляют наибольшую часть логистических расходов. Поэтому сервисные организации, так же как и Правительство РФ, заинтересованы в локализации поставщиков на территории нашей страны. Однако в данный момент только наиболее крупные поставщики открыли свои заводы в непосредственной близости от потребителя. Переговоры по локализации менее крупных – это долгосрочная стратегия развития экономики, в которой заинтересованы и бизнес, и государство.

В настоящий момент только порядка 20% от общего количества автодеталей производятся на территории РФ.

3. Иностранные поставщики. В данном случае следует учитывать тот фактор, что международные цепи поставок требуют эффективных информационных систем, так как дальность ее передачи и интернациональный характер могут вызывать ошибки, то достоверность информационных потоков падает.

Большинство транспортно-экспедиционных фирм предоставляют информацию о месте нахождения груза и его продвижении. Если возникают проблемы, например, с задержкой груза в пути или на границе, то и поставщик и заказчик желают знать причину этого, чтобы принять управленческое решение для разрешения выясненных проблем. Часто

предоставленная информация носит искаженный характер, в первую очередь связанный с языковыми барьерами. Дополнительный вклад в эту проблему могут вносить и компании-посредники, если их каждое структурное подразделение занимается строго своими функциями без общей координации.

Основные проблемы, с которыми может предприятие столкнуться при осуществлении внешнеэкономической деятельности, можно представить в виде таблицы (см. табл. 1).

Таблица 1 – Основные проблемы при осуществлении внешнеэкономической деятельности [10]

Основная проблема	Доля ответов экспортеров, %
Документация на экспорт	23
Затраты на перевозку	20
Высокие пошлины на импорт	17
Невозможность отыскать знающих представителей в другой стране	16
Задержки в передаче денежных средств	13
Колебания стоимости валют	12
Языковой барьер	10
Трудности с обслуживанием продукции	10

Одна из последних тенденций, связана с передачей функций контроля над распределением готовой продукции от производственных фирм к специализированным фирмам.

Использование третьего участника или логистика по контракту – это привлечение самостоятельной оптовой фирмы для выполнения ею всех или части функций компании по распределению продукции, например, транспортировку, хранение, управление запасами и создание информационных систем логистики. Одним из видов такого взаимодействия являются консолидационные центры в разных регионах мира. Функции консолидационных центров таковы:

- Коммуникация с поставщиками;
- Обработка заказов производителей;

- Прием деталей от поставщиков;
- Временное хранение деталей;
- Переупаковка и отправка деталей заказчику;
- Сортировка и группировка деталей.

Преимущества работы консолидационных центров:

1. Экономия затрат: каждый контейнер, отправленный на завод, полностью укомплектован и компания не несет издержки за перевозку пустого места;

2. Упрощение системы коммуникации: удален элемент сложности ведения переговоров с большим количеством поставщиков в различных частях мира;

3. Разные модели компании имеют определенную региональную привязанность: например, существуют модели, разработанные американскими инженерами для американского рынка, которые приобрели популярность во всем мире. Из-за недостаточной локализации поставщиков гораздо выгоднее производить большой объем деталей на территории США, а уже потом отдельные его части транспортировать на другие заводы компании.

Сложности работы с консолидационными центрами:

1. Культурные различия, сказывающиеся на особенностях ведения бизнеса разных стран.

2. Некоторые поставщики автозапчастей имеют и своих поставщиков, т.к. они осуществляют предварительную сборку. Теоретически, автопроизводитель никак не должен взаимодействовать с ними, однако на практике задержки поставок поставщикам компании приводят к проблемам в своевременной доставке грузов на автомобильные заводы. В данный момент это одно из узких мест в логистической системе компании и вопрос о том, как управлять всей цепью поставок – начиная от поставщиков начального уровня крайне актуален.

3. Большое транзитное время.

Если говорить о выборе вида транспортного средства, то стандартным при объемной поставке считается перевозка контейнеров водным транспортом: это наиболее оптимальный способ, учитывая количество и вес деталей. Транзитное время, включающее в себя процессы упаковки, доставки до порта отправки, прохождение таможни и выгрузка на контейнерную площадку в порту прибытия составляет около 13-14 недель. В случае возникновения непредвиденных ситуаций таких, как потеря запчастей и брак деталей есть вариант срочной доставки воздушным способом. Безусловным преимуществом такой доставки является короткое транзитное время – примерно 7 дней. Недостатками такого способа являются высокая цена и весовые ограничения.

Существует так же вариант авиаперевозки запчастей в багажных отсеках пассажирских самолетов, но данная опция доступна только в случае небольшого веса груза.

Основой организации эффективной логистической системы поставок автозапчастей на предприятие является принцип разделения поставщиков по разным уровням, благодаря чему происходит процесс упрощения коммуникации и уменьшения затрат: временных, финансовых, человеческих. Основной риск при осуществлении заказа автозапчастей – задержки поставок поставщиками.

В целом, все виды внешнеэкономической деятельности исчерпываются только импорто-экспортными операциями, при осуществлении которых подразделения компании (дочерние компании) в каждой стране опираются на внутреннюю деятельность и оценивают любую сделку по ее результатам в рамках национальной экономики.

Такие фирмы обычно управляют своими подразделениями и операциями в каждой стране как самостоятельными хозяйственными единицами и оценивают их результаты (включая наращивание активов) по индивидуальным отчетам о финансовых результатах. Такой подход сказывается на логистических решениях трояким образом.

Во-первых, выбор источников ресурсов ставится в этом случае ограничивается рамками, которые принимают форму либо прямых ограничений, либо наценки на использование. Прямые ограничения на использование обычно налагает правительство, препятствуя продаже или использованию внутри страны импортных товаров.

Во-вторых, межстрановые различия усложняют планирование логистической деятельности. С одной стороны, нужно наладить равномерный товарно-материальный поток, чтобы он обеспечивал эффективную загрузку производственных мощностей, а установленные государством барьеры затрудняют выполнение этой задачи.

В-третьих, национальный подход вызывает желание распространить внутренние логистические системы и на всю международную логистику. С одной стороны, он упрощает разработку хозяйственной политики, но заставляет сталкиваться с многочисленными исключениями из общих правил в оперативной деятельности. Логистические менеджеры должны адаптироваться к местным условиям и особенностям трудовых отношений, когда головной офис компании не поддерживает их действия.

Таким образом, ведение внешнеэкономической деятельности, включая импорт автокомпонентов, является сложным процессом, на который оказывает влияние множество факторов. Основным фактором, воздействующим на импортные операции, являются особенности таможенного сопровождения: документационное сопровождение, импортные пошлины. Рассмотрим особенности поставок автокомпонентов на территорию РФ.

1.2. Регулирование поставок автокомпонентов в Таможенном Союзе – Россия – Белоруссия

Таможенный союз представляет собой межгосударственное образование, предполагающее объединение территорий государств-участников, в пределах которых ликвидируются таможенные границы и таможенные барьеры, не применяются таможенные пошлины и административные ограничения во взаимной торговле, что обеспечивает свободное движение товаров, услуг, капитала и рабочей силы, унификацию внутреннего законодательства стран-участниц и создание наднационального правового регулирования, способствует стабильности и росту национальных экономик.

Основными задачами государств в таможенном союзе являются [9]:

- создание единой таможенной территории в границах объединившихся стран;
- введение режима, не допускающего тарифных и нетарифных ограничений во взаимной торговле, за исключением случаев, оговоренных специальными нормативными актами;
- полная отмена таможенного контроля на внутренних границах стран-участниц;
- использование одностипных механизмов регулирования экономики и торговли, базирующихся на универсальных рыночных принципах хозяйствования и гармонизированном экономическом законодательстве;
- функционирование единых органов управления таможенного союза.

Формирование единого экономического пространства в рамках Таможенного союза между Россией, Беларусью и Казахстаном предполагает выгодные условия для совершения операций с товарами, произведенными на территории государств-участников. Достаточно либеральным является этот

порядок и в отношении зарубежных товаров, которые выпущены в свободное обращение на территории любой страны, входящей в Таможенный союз. Вместе с тем, с созданием единой таможенной территории и введением в действие Таможенного кодекса Таможенного союза, стали действовать новые правила, регулирующие взаимоотношения организаций с таможенными органами.

В связи с формированием Таможенного союза существенно усложнилась система правовых актов в сферах внешнеторгового регулирования и таможенного дела. Основу составляют Таможенный кодекс Таможенного союза, международные договоры и решения наднациональных органов Таможенного союза – Межгоссовета ЕврАзЭС (высшего органа Таможенного союза) и Комиссии Таможенного союза. На сегодняшний день уже применяется более 60 международных договоров, составляющих правовую базу Таможенного союза. Количество решений Комиссии Таможенного союза превысило 500, среди них более 60 составляют отдельные правовые акты в области таможенного дела и внешнеторгового регулирования. Вместе с тем, достаточно широкий круг вопросов остался предметом национального правотворчества[9].

29 декабря 2010 г. вступил в силу Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации», который признал утратившим силу Таможенный кодекс Российской Федерации, за исключением положений, касающихся таможенных сборов за таможенное оформление.

Поспешность и неаккуратность, которые сопровождали принятие Таможенного кодекса Таможенного союза и многих актов, изданных на его основе, привели к усложнению применения правовых норм на практике. Возникают споры между участниками внешнеэкономической деятельности и таможенными органами.

Следует отметить, что при введении новых мер таможенно-тарифного регулирования, в связи с образованием Таможенного союза, в целом удалось обеспечить преемственность правил, действовавших в Российской

Федерации до формирования данного союза. Однако в обновленном таможенном законодательстве появились как прогрессивные положения, направленные на упрощение таможенных формальностей при импорте и экспорте товаров, так и нормы, ухудшающие положение участников внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

Для автопроизводителей могут быть интересны следующие положительные изменения [9].

1. Закрепление на законодательном уровне возможности декларирования оборудования, ввозимого в несобранном или разобранном виде в течение установленного периода времени по одной таможенной декларации. Ранее данная процедура была регламентирована только приказом ГТК России от 23.04.2001 № 388. По новым правилам, согласно статьям 107 и 215 Федерального закона «О таможенном регулировании в Российской Федерации», номенклатура товаров, в отношении которых может быть применена данная процедура, расширена. Кроме того, стандартный период поставки отдельных компонентов увеличен до одного года с возможностью его продления до трех лет.

2. В соответствии с Правилами заполнения декларации на товары, утвержденными Решением Комиссии Таможенного союза от 20 мая 2010 г. № 257, декларант вправе заявить сведения о товарах, содержащихся в одной товарной партии, в нескольких таможенных декларациях, подаваемых в один и тот же таможенный орган. Это позволяет более эффективно применять декларирование товаров различных наименований, содержащихся в одной товарной партии, с указанием одного классификационного кода (ст. 216 Федерального закона).

3. Уточнены случаи и процедура применения периодического декларирования (ст. 213 Федерального закона), что позволяет применять эту процедуру и существенно упрощать совершение таможенных операций в отношении одних и тех же товаров, которые регулярно ввозятся на территорию России.

4. Введен институт уполномоченного экономического оператора. Основным преимуществом данного института, по сравнению со специальными упрощенными процедурами таможенного оформления для отдельных лиц, которые были предусмотрены статьей 68 Таможенного кодекса РФ, является то, что лица, получившие статус уполномоченного экономического оператора и осуществляющие производственную деятельность, могут завершать процедуру таможенного транзита и проводить таможенные операции, связанные с выпуском товаров, на своей производственной территории или в помещениях безучастия таможенного органа.

Уполномоченному экономическому оператору разрешается, в частности, снятие таможенных пломб, разгрузка товаров и запуск их в производство. При этом возможен выпуск товаров до подачи таможенной декларации с беспроцентной отсрочкой уплаты таможенных платежей до 40 дней при условии представления минимального набора документов. Также упрощены требования к системе учета товаров, которая теперь должна только соответствовать требованиям бухгалтерского и налогового учета и предусматривать отдельный учет иностранных товаров и товаров Таможенного союза, а также ввозимых и вывозимых товаров. Федеральная таможенная служба вправе устанавливать требования только к форме отчетности [1].

Лицо, применяющее упрощенные процедуры, должно быть декларантом товаров, но при этом может использовать услуги таможенного представителя для совершения таможенного декларирования. Порядок взаимодействия устанавливается в соглашении, заключаемом между соответствующим таможенным органом и уполномоченным экономическим оператором. В данном соглашении определяются регламент информационного обмена между уполномоченным экономическим оператором и таможенными органами, состав и форматы данных, порядок передачи таможенных пломб, снятых таким оператором, и другие аспекты

отношений участников ВЭД и таможни. Указанное соглашение может быть использовано в качестве разрешения на применение таможенных процедур переработки.

Воспользоваться такими преимуществами путем получения статуса уполномоченного экономического оператора могут не все организации. Во-первых, импортер должен быть добросовестной компанией – четкие критерии этого определены законодательством. Во-вторых, необходимо представление финансовых гарантий уплаты таможенных платежей в размере, эквивалентном 1 млн. евро. Однако для лиц, осуществляющих деятельность по производству товаров, при их соответствии критериям, определенным Комиссией Таможенного союза, эта сумма сокращена до 150 тыс. евро. Вместе с тем, пока Комиссия не установит соответствующие критерии, воспользоваться таким сокращением будет нельзя.

5. Изменения в правилах применения таможенной процедуры временного ввоза будут интересны, прежде всего, дистрибьюторам, осуществляющим ввоз готовых автомобилей. Раньше, при применении указанной процедуры в отношении новых моделей автомобилей, ввозимых для целей их сертификации (получения одобрения типа транспортного средства), дистрибьютор сталкивался с определенными рисками. Его могли привлечь к административной ответственности по ст. 16.19 Кодекса РФ об административных правонарушениях в случае неполучения им разрешения на передачу временно ввезенного автомобиля органу по сертификации. Поэтому, учитывая прошлый негативный опыт некоторых декларантов, дистрибьюторы старались избегать процедуры временного ввоза. В результате импортеры вынуждены были выпускать такие автомобили для свободного обращения и нести дополнительные расходы по уплате таможенных платежей. Теперь, в соответствии со ст. 276 Федерального закона «О таможенном регулировании в Российской Федерации», получить разрешение не требуется.

В отличие от положений ТК России, ТК ТС предусматривает, что при завершении процедуры временного ввоза, когда товары помещаются под процедуру выпуска для внутреннего потребления, подлежат уплате проценты за фактически использованную отсрочку или рассрочку уплаты таможенных платежей даже в случае, когда сумма периодических платежей, уплаченная при частичном условном освобождении, станет равной сумме таможенных платежей, которая подлежала бы уплате, если бы в день помещения под таможенный режим временного ввоза товары были выпущены для свободного обращения. Исключения из этого правила могут быть установлены только Комиссией Таможенного союза. При этом теперь не предусмотрено право декларанта указывать на уменьшение таможенной стоимости товаров и (или) уменьшение их количества, произошедшие вследствие их естественного износа или естественной убыли при нормальных условиях использования (эксплуатации) в период временного ввоза.

В законодательстве также предусмотрены положения, которые расширяют полномочия таможенных органов при осуществлении ими своих контрольных функций. В частности, продолжительность таможенного контроля после выпуска товаров увеличена до трех лет.

В целом, осуществление импортной деятельности связано со многими нюансами, оказывающими влияние на эффективность и экономическую целесообразность ввоза автокомпонентов. Несмотря на проработанное регулирование данного вопроса, могут возникать проблемы. Так, в 2015 году многие участники ВЭД столкнулись с задержками при таможенном оформлении из-за дополнительных проверочных мероприятий, проводимых таможенными органами, включая таможенный досмотр товаров. Причиной тому явился пересмотр ФТС России некоторых критериев, характеризующих участников ВЭД. В результате внедрения в рамках СУР (система управления рисками) подхода к автоматическому категорированию участников ВЭД часть импортеров лишилась статуса «участника ВЭД с низким уровнем риска

нарушения таможенного законодательства». Следует отметить, что критерии оценки участников ВЭД определены внутренними инструкциями ФТС России, которые не размещены в открытых источниках.

Таким образом, при планировании импортной деятельности и импорта автокомпонентов в частности, необходимо ответственно подходить к экономической целесообразности внешнеэкономических операций и учету рисков при их осуществлении.

1.3. Методы и показатели оценки эффективности импортных поставок автокомпонентов

Одной из методик анализа импортных операций, является расчет следующих показателей [23]:

- 1) отчетные объемы сравниваются с плановыми и по прошлому году;
- 2) определяются изменения в товарной структуре;
- 3) определяются изменения в географическом направлении экспорта.

Целесообразность импорта предприятия обуславливается высоким качеством товаров, их низким ценам (товары азиатских производителей, постсоветских стран).

При определении экономической эффективности импортной деятельности предприятия применяют две группы показателей:

- показатели эффективности импорта товаров производственного назначения для производственной деятельности;
- показатели эффективности импорта товаров народного потребления для продажи.

Для расчета показателей экономического эффекта импорта машин и технологического оборудования определяют полную их стоимость по формулам [15]:

$$B = Ц + E_b \quad (1)$$

$$E_B = (M + E + P + Z) * N \quad (2)$$

Где B - полная стоимость покупки в условиях его использования;

C - покупная цена импортного оборудования;

E_B - эксплуатационные расходы при использовании этого оборудования;

M – стоимость материалов на единицу продукции, выпускаемой на этом оборудовании;

e - стоимость топлива и энергии на единицу продукции;

p - удельная стоимость ремонтов на единицу продукции;

Z - заработная плата основных рабочих на единицу продукции;

N - программа выпуска продукции, на которую рассчитывает производитель

Проводя финансовый анализ, следует помнить также об учете такого важного фактора, как значительное повышение качества продукции, ради чего зачастую закупается оборудование в высокоразвитых странах. Определенным образом этот фактор находит свое отражение в повышении цены выпускаемого товара.

Показатель экономической эффективности импортного оборудования[34]:

$$K_i = Q_{im} / B_{imm} \quad (3)$$

Где Q_{im} - объем товарной продукции, выпускаемой на импортном оборудовании в среднегодовых ценах.

Этот показатель демонстрирует выпуск продукции на 1 рубль средств, вложенных в импортное оборудование

Если коммерческое предприятие покупает импортный товар для его дальнейшей перепродажи, экономический эффект импорта рассчитывается по формуле:

$$E_{im} = (C_e / C_m) * 100 \quad (4)$$

Где C_e - внутренняя отпускная цена товаров;

C_m - импортная фактурная стоимость товара

Финансовым результатом здесь будет прибыль, определяемая как разница между комиссионным сбором (вознаграждением предпринимателя) по всему объему импортной поставки и издержками обращения.

Издержками обращения в данном случае выступают:

- накладные расходы по внешним операциям (транспортировка, хранение, портовые и грузовые сборы, проценты по коммерческому кредиту);
- проценты за кредиты банка;
- сметные расходы на содержание аппарата управления.

На финансовый результат, увеличивая его или уменьшая также влияют:

- 1) штрафы, пени, неустойки (-);
- 2) недостача товара сверх нормы естественной убыли (-);
- 3) списаны и безнадежные долги (-);
- 4) разница курсов валют (-).

Остановимся подробнее на методе оценки эффективности поставок автокомпонентов: для этого необходимо провести анализ динамики и структуры импортных операций; оценку импорта отдельного товара; оценку рентабельности отдельного товара.

Представим основные этапы анализа импортных операций и их содержание на основе изучения современной экономической литературы, затрагивающей вопросы анализа внешнеэкономической деятельности в целом и импорта товаров, в частности.

Эффективность импорта оценивается исходя из относительных показателей, один из них рентабельности импортного контракта[33]:

$$K_p = ВД/ВС * 100\% \quad (5)$$

где K_p – коэффициент рентабельности исполнения импортного контракта по отношению к внешнеторговой себестоимости (коэффициент прибыльности);

ВД – валовый доход по импорту;

ВС - внешнеторговая себестоимость импортного товара.

Существуют иные подходы к сравнительной оценке эффективности импорта, рассчитан по затратам или с оценкой влияния цен:

$$E_{и} = Z/Z_{и} \quad (6)$$

где $E_{и}$ – эффективность импорта;

Z – затраты, необходимые для производства или приобретения единицы аналогичного товара в России;

$Z_{и}$ – затраты на импорт единицы товара.

Экономический смысл показателя эффективности импорта рассчитываемого по формуле 6, показывает сколько рублей выручки получает импортер на каждый рубль затрат, связанных с импортом.

$$E_{и} = Ц_{р.и}/Ц_{п.и}$$

где, $E_{и}$ - показатель экономического эффекта от импорта продукции для собственного использования, руб.,

$Ц_{п.и}$ – цена покупки (приобретения) импортного товара, включающая все расходы связанные с приобретением товара на внешнем рынке, руб.,

$Ц_{р.и}$ – цена реализации импортных товаров за вычетом расходов, связанных с реализацией (реклама, маркетинг, транспорт и другие), руб.

Необходимым условием эффективного импорта является соотношение:
 $E_{и} > 1$.

Информационная база для проведения анализа импортных операций организации является достаточно специфической и трудно находимой, к ней относятся: данные оперативного бухгалтерского учета (оборотные-сальдовые ведомости по счетам 41, 52, 60, 76, 90, 91), грузовые таможенные декларации, импортные контракты, внутренняя и внешняя финансовая отчетность фирмы (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и др.), акты проверок внешнеэкономической деятельности предприятия органами валютного и таможенного контроля.

Таким образом, осуществление импортных поставок автокомпонентов является сложным процессом, регламентируемым законом и предполагающим осуществление множество операций.

2. Анализ и оценка эффективности функционирования сервисного центра для иностранных большегрузных автомобилей в Красноярске

2.1. Краткая характеристика деятельности «Сибирь МАЗ Сервис»

Компания «Сибирь МАЗ Сервис» является официальным дилером МАЗ в городе Красноярск. Компанией осуществляется продажа всего спектра продукции, представленной в каталогах производителя.

В компании можно приобрести:

- прицепы и полуприцепы;
- тягачи, автофургоны;
- самосвалы;
- автобусы и троллейбусы;
- спецтехнику;
- лесовозы и проч.

Компания предлагает выгодные условия сотрудничества, предоставляя возможность клиентам приобрести всю технику представленного модельного ряда в кредит или лизинг. Происходит сотрудничество с надежными финансовыми организациями, которые помогают клиентам АО «Сибирь МАЗ Сервис» в оформлении кредита.

В компании разработана гибкая система бонусов для постоянных заказчиков. Уже при повторной покупке предоставляется скидка в 10%.

«Сибирь МАЗ Сервис» осуществляет гарантийное и постгарантийное техническое обслуживание и ремонт всех видов техники.

Все работы проводятся на современном, качественном оборудовании с использованием технологий, предписанных производителем. Дополнительное качество всех типов работ обеспечивает высокая квалификация рабочих и технического персонала.

Также компания предоставляет гарантии от производителя на все виды техники МАЗ, на все типы ремонтных работ, проведенных в сервисе.

Компания «Сибирь МАЗ Сервис» осуществляет оперативное гарантийное обслуживание продукции завода, приобретенной в непосредственно в «Сибирь МАЗ Сервис».

Гарантийные обязательства составляют один год, при ограничении пробега до 60 тыс. км, а также соблюдении правил эксплуатации техники.

Гарантия распространяется на технические изделия также при соблюдении правил хранения и транспортировки в течение гарантийного периода (определяется временем с момента передачи автомобиля и пробегом).

При этом гарантия действует на все транспортное средство в целом, включая комплектующие элементы. Однако это не касается расходных материалов (речь идет о деталях, которые подлежат периодической замене).

В частности, это:

- щетки стеклоочистителей;
- приводные ремни;
- шины;
- тормозные колодки, диски и барабаны;
- тормозные спиральные трубопроводы;
- аккумуляторные батареи;
- лампы и предохранители;
- диски сцепления;
- РТИ – манжеты, чехлы, уплотнители;
- амортизаторы, сайлент-блоки, пальцы рессор и другие детали

подвески.

В гарантию также не входит замена различных расходных материалов, которые используются при плановом обслуживании. Это:

- консистентная смазка и масла;

- масляные, воздушные и топливные фильтры;
- другие эксплуатационные жидкости (хладагент, аммиачный раствор, электролит, жидкость для омывания стекол).
- прокладки.

Гарантийные обязательства на лакокрасочное покрытие не распространяются при ненадлежащем уходе за техникой, а также в случае невыполнения рекомендаций по защите кабин от коррозии.

Срок гарантии на установленные запасные части составляет 12 месяцев, а на слесарные работы – 30 дней.

На изнашиваемые запасные части гарантия также дополнительно ограничивается пробегом.

Компания «Сибирь МАЗ Сервис» целый спектр услуг. Рассмотрим динамику объемов оказанных услуг в денежном эквиваленте в 2014-2016 гг. (см. табл. 2).

Представленные данные говорят об изменениях объемов оказанных ремонтно-сервисных услуг. Так, в целом в 2015 году произошло снижение объемов оказанных услуг на 2% или на 51,7 млн. руб. В 2016 году происходит значительное увеличение объемов предоставленных услуг по ремонту и сервису в компании «Сибирь МАЗ Сервис», которое составило 38% или 1076,9 млн.руб. Наибольший прирост в 2016 году в процентном соотношении наблюдался по установке пневмо/гидро/электро выводов (+399%), за ним по прироста находится покраска кабины/кузова/рамы + 315% по отношению к 2015 году. За ними следует замена топливного бака на бак большей емкости, прирост объемов которой составил 111%. В денежном эквиваленте значительный прирост наблюдается по категории услуги Переоборудование ДВС на ЕВРО-2, который в 2016 году составил 216,2 тыс. руб.

Таблица 2 – Анализ динамики объемов оказанных услуг в «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг., млн. руб.

Наименование операции	2014	2015	2016	Отклонение		Отклонение, %	
				2015	2016	2015	2016
Дооборудование ТС под перевозку опасных грузов	199,5	139,9	116,2	-60	-24	-30%	-17%
Ремонт и диагностика ТНВД	253,6	257,4	310,0	4	53	1%	20%
Ремонт узлов и агрегатов	287,8	274,2	279,0	-14	5	-5%	2%
Ремонт электрооборудования	242,2	249,0	244,1	7	-5	3%	-2%
Сварочные работы	57,0	64,4	58,1	7	-6	13%	-10%
Кузовные работы	42,7	78,3	69,7	36	-9	83%	-11%
Переоборудование ДВС на ЕВРО-2	256,5	279,8	496,0	23	216	9%	77%
Установка ПЖД	259,3	232,2	302,2	-27	70	-10%	30%
Установка отопителя салона	91,2	125,9	193,7	35	68	38%	54%
Установка подогрева топливозаборника в баке, топливпровода, топливного фильтра ГО	416,0	391,7	465,0	-24	73	-6%	19%
Утепление кабины и аккумуляторного отсека	228,0	195,8	193,7	-32	-2	-14%	-1%
Установка гидроотбора	171,0	167,9	232,5	-3	65	-2%	38%
Установка траверсы, фаркопа	114,0	139,9	271,2	26	131	23%	94%
Установка пневмо/гидро/электро выводов	65,5	56,0	279,0	-10	223	-15%	399%
Замена топливного бака на бак большей емкости	142,5	117,5	248,0	-25	130	-18%	111%
Покраска кабины/кузова/рамы	22,8	28,0	116,2	5	88	23%	315%
Всего	2849,5	2797,9	3874,8	-52	1077	-2%	38%

Рассмотрим далее изменение структуры оказываемых услуг компанией «Сибирь МАЗ Сервис».

Таблица 3 – Анализ структуры оказываемых услуг компанией «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг.

Наименование операции	2014	2015	2016
Дооборудование ТС под перевозку опасных грузов	7,0%	5%	3%
Ремонт и диагностика ТНВД	8,9%	9,2%	8%
Ремонт узлов и агрегатов	10,1%	9,80%	7,20%
Ремонт электрооборудования	8,5%	8,90%	6,30%
Сварочные работы	2,0%	2,30%	1,50%
Кузовные работы	1,5%	2,80%	1,80%
Переоборудование ДВС на ЕВРО-2	9,0%	10,00%	12,80%

Окончание таблицы 3

Установка ПЖД	9,1%	8,30%	7,80%
Установка отопителя салона	3,2%	4,50%	5%
Установка подогрева топливо-заборника в баке, топливопровода, топливного фильтра ГО	14,6%	14%	12%
Утепление кабины и аккумуляторного отсека	8,0%	7%	5%
Установка гидроотбора	6,0%	6%	6,00%
Установка траверсы, фаркопа	4,0%	5%	7%
Установка пневмо/гидро/электро выводов	2,3%	2,00%	7,20%
Замена топливного бака на бак большей емкости	5,0%	4%	6,40%
Покраска кабины/кузова/рамы	0,8%	1%	3%
Всего	100,0%	100,00%	100,00%

Представленные данные говорят о том, что структура производства услуг компанией «Сибирь МАЗ Сервис» изменяется. В течение всего периода снижается объем услуги «Дооборудование ТС под перевозку опасных грузов», доля которого достигла в 2016 году 8%.

Значительно возрастает объем услуги «Переоборудование ДВС на ЕВРО-2», в 2016 году достигнув уровня 12,8%.

Наиболее стабильной услугой является «Установка гидроотбора», доля которой на протяжении всего анализируемого периода составляет 6%.

Рассмотрим далее, как отразилось изменение структуры оказываемых услуг на финансовые результаты деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис».

Таблица 4 – Анализ финансовых результатов компании «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг., млн. руб.

	2014	2015	2016	Отклонение		Отклонение, %	
				2015	2016	2015	2016
Выручка	9498,5	6217,5	7597,6	-3281	1380	-35%	22%
Валовая прибыль (убыток)	548,5	357,7	543,5	-191	186	-35%	52%
Прибыль (убыток) до налогообложения	-353,3	494,5	-182,8	848	-677	-	-
Чистая прибыль (убыток)	-353,3	395,6	-146,3	749	-542	240%	137%
						212%	137%

Представленные данные говорят о том, что при росте выручки в 2016 году (22%), происходит значительное снижение чистой прибыли – 137%. Отрицательным моментом является то, что в 2016 году происходит чистая прибыль вновь (как и в 2014 году) приобретает отрицательное значение.

Для дальнейшего анализа основных показателей деятельности, рассмотрим динамику выручки по направлениям деятельности.

Таблица 5 – Анализ динамики выручки по направлениям деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг., млн. руб.

Направление деятельности	2014	2015	2016	Отклонение	
				2015	2016
Ремонт и сервис	2850	2798	3875	-52	1077
Реализация автомобилей	6174	2487	2279	-3687	-208
Реализация автозапчастей	475	933	1444	458	511
Итого	9 498	6 217	7 598	-3281	1380

Представленные данные говорят о том, что происходит снижение объемов реализации автомобилей. Это объясняется снижением платежеспособности потребителей и кризисной ситуацией на рынке. Многие потребители переходят на китайскую технику, которая дешевле.

Рассмотрим изменение структуры выручки по направлениям деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг. (см. рис. 1).

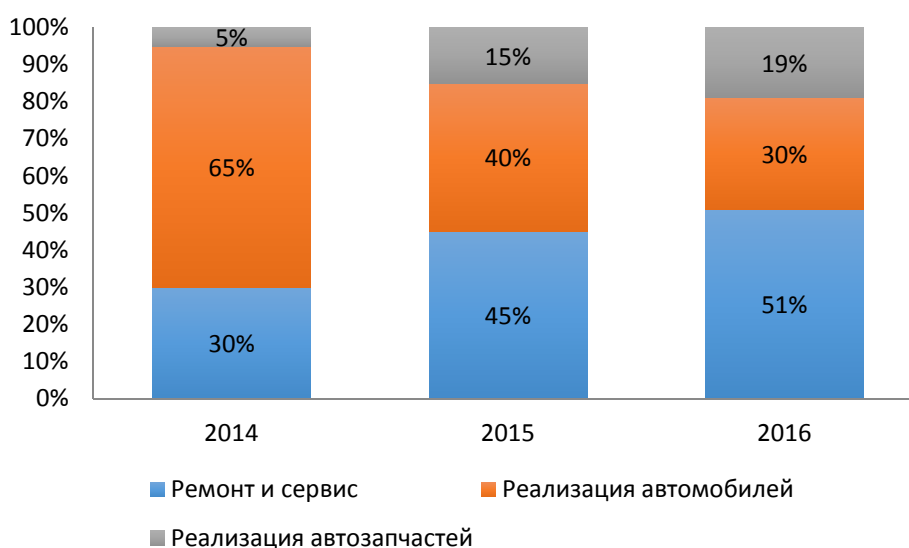


Рисунок 1 – Анализ структуры выручки компании «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг.

Происходит изменение структуры выручки. Так, в 2016 году наибольшую долю приобретают услуги ремонта и сервиса – 51%. Доля объема реализации автомобилей в 2016 году снизилась в сравнении с 2015 годом на 10%. Объем реализации запчастей увеличился на 4% в 2016 году, а в 2015 году рост доли данного направления деятельности возрос на 10%.

Таким образом, в компании «Сибирь МАЗ Сервис» происходят изменения, которые отражаются на конечном финансовом результате – чистой прибыли. В силу того, что компания является дилером белорусского завода, ей приходится перевозить технику и запчасти к ней через границу, что влечет за собой дополнительные затраты.

2.2. Анализ импорта автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис»

В настоящее время, когда государственная политика РФ направлена на импортозамещение, происходит изменение структуры поставок во многих отраслях. Это происходит посредством осуществления государственной поддержки отечественного производства. Так, на поддержку отечественного автопрома в течение 2017 года в бюджете заложены 62 млрд. рублей. В 2016-м бюджет выделял на эти цели большее количество денежных средств – 65 млрд. рублей. Рассмотрим импорт автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис».

Логистический анализ поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск целесообразно начать с видов ввозимой продукции.

На территории Республики Беларусь, в соответствии Указом от 30 августа 2011 год № 388 Президента Республики Беларусь, создан холдинг «Автокомпоненты». В состав холдинг входят 12 предприятий, производящих автокомпоненты (см. табл. 6).

Таблица 6 – Состав Холдинга «Автокомпоненты» в Республике Беларусь

Наименование предприятия	Выпускаемая продукция	Потребители
ОАО БАТЭ	Стартеры, генераторы.	ОАО «БЕЛАЗ», ОАО «ММЗ», ОАО "МАЗ", ОАО "АВТОВАЗ", ОАО «КАМАЗ», ОАО «Sollers», АМО «ЗИЛ», Группа «ГАЗ» и другие
ОАО Борисовский завод «Автогидроусилитель»	Рулевые механизмы, насосы гидроусилителя руля, гидроусилители, цилиндры гидроусилителя руля	ОАО «ММЗ», ОАО «МТЗ», АО «МАЗ», «БЕЛАЗ-ЖОДИНО», ОАО "АМКОДОР". ОАО «МЗКТ», ОАО «МАЗ им. С.М.Кирова», О «Гомсельмаш»
ОАО «Борисовский завод автоагрегатов»	Гидроцилиндры и пневмоцилиндры	АО «МАЗ»
ОАО Белкард	Гидравлические амортизаторы, карданные шарниры, валы, подвески кабин и сидений, тормозные камеры, газовые пружины, фланцы агрегатов трансмиссии.	МЗКТ, МАЗ, МАЗ-МАН, БЕЛАЗ, КАМАЗ, УРАЛ, КАЗ, ГАЗ, ВАЗ, УАЗ, МОСКВИЧ, ИКАРУС, ЛиАЗ, ПАЗ, ЛАЗ, МТЗ,
ОАО Ремиз	Воздушные фильтры.	МАЗ, МЗКТ, МоАЗ, БелАЗ, ПАЗ, УРАЛ,
ОАО «Витебский завод электромеханических приборов	Приборы для бортовой сети автомобилей, щитки приборов, указатели, спидометры, тахометры, тахоспидометры.	МАЗ (включая дилеров)
СУЮ «Экран»	Антиблокировочные системы, датчики, стеклоомыватели, выключатели массы, электронные прерыватели указателей поворотов.	МАЗ (включая дилеров)
ОАО «Према»	Отопители, вентиляторы, электродвигатели малой мощности	МАЗ (включая дилеров)
ОАО «Руденск»	Фары, фонари, световозвращатели	МАЗ (включая дилеров)
ОАО «Щучинский завод Автопровод»	Провода и автотракторные жгуты	МАЗ (включая дилеров)
ОАО «Радиотехника»	Светотехнические устройства для автотракторной техники, электромагниты, датчики, переключатели, соединители и штыревые разъемы	МАЗ (включая дилеров)

В последние годы отмечается повышение уровня производственной кооперации белорусских и российских предприятий автопрома.

Данные таблицы наглядно отражают распределение закупок отдельных видов товаров у различных производителей. Такая диверсификация позволяет российским компаниям распределить риски и управлять расходной частью своей деятельности.

Далее рассмотрим, какую долю рынка занимают белорусские производители автокомпонентов в г. Красноярске (см. табл.7).

Таблица 7 – Доля рынка автокомпонентов белорусских производителей в г. Красноярске в 2016 году

Автомобилестроительные предприятия Республики Беларусь (основная продукция)	Основные кооперационные работы	Доля на рынке 2016 год, %
ОАО «МАЗ» (грузовые автомобили, седельные тягачи)	Поставка машинокомплектов, закупка металлопроката, двигателей и др.	Около 65
ОАО «Минский моторный завод» (дизельные двигатели)	Поставка дизельных двигателей и запчастей, закупка топливной аппаратуры, блока цилиндров, пружин и др.	Около 45
ОАО «Белорусский автомобильный завод» (карьерные самосвалы)	Закупка импортного сырья: двигатели, генераторы, каркасы	Более 40
ОАО «Автогидроусилитель» (автокомпоненты)	Закупка импортного сырья: гидроцилиндры, рулевое управление, насосы и др.	Около 47

Дальнейшее развитие отношений, стимулирование производства импортозамещающей продукции (в том числе с участием иностранных производителей), а также развитие в новых условиях проектов по промышленной сборке автомобильной продукции в рамках ЕАЭС в свою очередь будет способствовать повышению уровня локализации, интенсификации процессов организации на территории государств-членов производства автомобильных комплектующих и приведет к значительному расширению мощностей по производству автомобильной техники, ее узлов и агрегатов.

Рассмотрим далее особенности импорта автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере компании «Сибирь МАЗ Сервис».

Итак, автокомпоненты для реализации деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис» ввозятся с завода-изготовителя МАЗ, а также закупаются у российских производителей (аналоги автокомпонентов).

Закупаются автокомпоненты для реализации двух основных направлений:

1. Продажа непосредственно автокомпонентов.
2. Реализация услуг ремонта и сервиса в компании «Сибирь МАЗ Сервис».

Изначально рассмотрим объем импорта для реализации непосредственно автокомпонентов, представив их в виде таблицы 8.

Таблица 8 – Анализ объем закупок автокомпонентов для реализации в «Сибирь МАЗ Сервис» за 2014-2016 гг., млн. руб.

	2014	2015	2016	Отклонение		Отклонение, %	
				2015-2014	2016-2015	(2015/2014-1)*100%	(2016/2015-1)*100%
Импорт	404	690	928	286,5	238,1	71%	34%
Российские поставки	71	242	515	171,2	272,9	240%	113%
Итого	475	933	1444	457,7	510,9	96%	55%

Согласно представленным данным, компания «Сибирь МАЗ Сервис» на протяжении всего анализируемого периода увеличивает объем импорта (закупок) автокомпонентов для его последующей перепродажи. Тем не менее, объем российских поставок возрастает более значительно, нежели импорт.

Так, в 2015 году объем российских автокомпонентов, закупленных компанией «Сибирь МАЗ Сервис» превысил уровень 2014 года на 240%, а в 2016 году возрос на 113%.

Такие тенденции могут быть объяснены неустойчивой экономической ситуацией, которая негативно влияет на внешнеэкономическую деятельность предприятий.

Для дальнейшего анализа рассмотрим закупки в 2014-2016 гг. автокомпонентов для реализации (перепродажи) в «Сибирь МАЗ Сервис» (см. рис. 2).

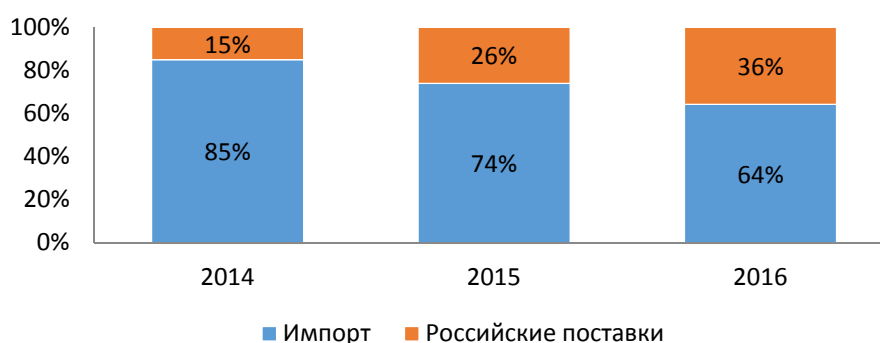


Рисунок 2 – Структура закупок в 2014-2016 гг. автокомпонентов для реализации (перепродажи) в «Сибирь МАЗ Сервис».

Представленные данные свидетельствуют о том, что меняется структура закупок в компании закупок «Сибирь МАЗ Сервис». Если в 2014 году на автокомпоненты российского производства приходилось всего 15%, то в 2015 году этот показатель возрастает на 11%, а в 2016 году принимает значение 36%. С теми же цифрами, снижается доля импорта в закупаемом товаре.

Это говорит о том, что, несмотря на то, что компания «Сибирь МАЗ Сервис» является официальным дилером АО «МАЗ», в целях улучшения финансового состояния и снижения издержек запчастей реализуются не только оригинальные (завода-изготовителя), но и аналоги. Тенденция такова во многих отраслях экономики России в связи с кризисными явлениями на рынке.

Рассмотрим далее объем закупок автокомпонентов для осуществления ремонтной деятельности компании в «Сибирь МАЗ Сервис» (см. табл. 9).

Таблица 9 – Объем закупок автокомпонентов (для ремонта) в «Сибирь МАЗ Сервис» за 2014-2016 гг., млн. руб.

	2014	2015	2016	Отклонение		Отклонение, %	
				2015	2016	2015	2016
Импорт	1012	1069	1538	56	469	6%	44%
Российские поставки	356	526	942	171	416	48%	79%
Итого	1368	1595	2480	227	885	17%	55%

Согласно представленным данным, в 2015 году для осуществления ремонтной деятельности компанией «Сибирь МАЗ Сервис» было закуплено автокомпонентов российского производителя на 48% больше, чем в 2014 году. В 2016 году этот показатель возрос уже на 79% или на 942344 тыс. руб.

Закупка импортной продукции также возрастает, причем рост в 2016 году составил 44% или 1537509 тыс. руб. В целом по организации объем закупки автокомпонентов увеличился в 2016 году на 55% или на 885076 тыс. руб.

Рассмотрим далее структуру закупки автокомпонентов для осуществления ремонтной деятельности (см. рис. 3).

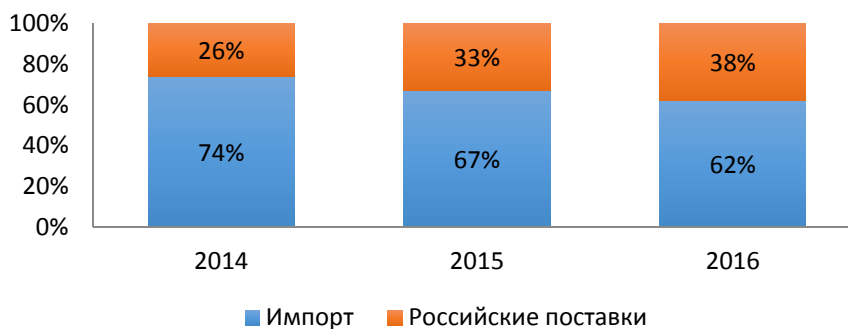


Рисунок 3 – Структура закупок автокомпонентов (для ремонтной деятельности) за 2014-2016 гг.

Представленный график свидетельствует об изменении структуры закупа автокомпонентов. Наблюдается снижение импортной продукции на протяжении всего анализируемого периода. Так, если в 2014 году на долю закупа импортных автокомпонентов для осуществления ремонтной деятельности приходилось 74%, то в 2016 году этот показатель составил

62%. В тех же пропорциях увеличивается доля приобретаемых российских автокомпонентов.

Далее рассмотрим объем закупа автокомпонентов белорусского производства для осуществления деятельности в совокупности (см. табл. 10).

Таблица 10 – Объем закупок автокомпонентов белорусского производства компанией «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг., млн. руб.

	2014	2015	2016	Отклонение		Отклонение, %	
				2015	2016	2015	2016
Импорт для ремонтных работ	1368	1595	2480	227	885	17%	55%
Импорт (реализация)	404	690	928	286	238	71%	34%
Итого	1771	2285	3408	513	1123	29%	49%

Представленные данные свидетельствуют о том, что в целом объем поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию в 2015 году вырос на 29%, а в 2016 году на 49%. Рассмотрим структуру поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис» (см. рис. 4).

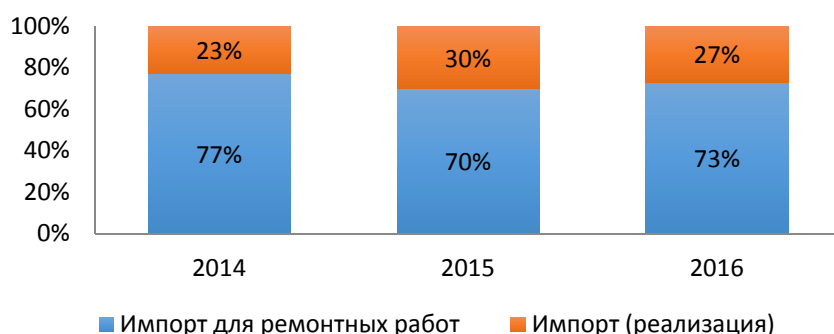


Рисунок 4 – Структура поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг.

Нельзя сказать, что структура поставок автокомпонентов из Республики Беларусь имеет однозначные тенденции. В 2015 году происходит резкое снижение (7%) доля поставок автокомпонентов для перепродажи. В 2016 году этот показатель восстанавливается, принимая значение 73% от общего объема.

Таким образом, можно отметить, что происходит реструктуризация поставок автокомпонентов в компанию «Сибирь МАЗ Сервис». Являясь

официальным дилером белорусского завода «МАЗ», организация закупает автокомпоненты у российских производителей. Причиной этому является желание снизить затратную часть своей деятельности. Далее целесообразно рассмотреть особенности и проблемы поставок автокомпонентов «Сибирь МАЗ Сервис».

2.3. Специфика и проблемы поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис»

Спад активности в экономике РФ, колебания курсов валют и отлучение от российских госзакупок чреватые серьезным кризисом для белорусских производителей грузовиков.

Рынок грузовых автомобилей и автокомпонентов к ним изменяется в г. Красноярск аналогично общероссийскому. Так, рынок грузовых автомобилей в г. Красноярске продолжает демонстрировать признаки восстановления: с марта 2017 года количество регистраций новых автомобилей постоянно увеличивается. Однако провал января – февраля был столь значительным, что выйти на уровень прошлого года не удалось до сих пор.

За первое полугодие 2016 года объем рынка в г. Красноярске составил 2414 грузовика, что на 9,4 % меньше, чем год назад. По сравнению с 2014 годом в 2015-м российский рынок грузовых автомобилей сжался почти вдвое.

Основным драйвером роста для рынка грузовиков в РФ и в г. Красноярске является программа государственной поддержки, в рамках которой в 2016 году автопрому в целом было выделено 50 млрд. рос. руб. (около 800 млн. долларов). Значительная часть средств направлена на улучшение условий работы производителей грузовиков. Меры поддержки включают: льготное кредитование, льготный лизинг, финансирование программы trade-in, прямые госзакупки, компенсацию покупателям части стоимости машин, экспортные субсидии.

Нельзя сбрасывать со счетов и стабилизацию цен на нефть, укрепление российского рубля, а также то, что бизнес постепенно адаптируется к новым условиям, чувствует некоторую определенность.

Статистика зафиксировала, что продажи российских производителей увеличиваются, а иностранных – уменьшаются. По итогам 2016 года КАМАЗ нарастил продажи на 11,5% по сравнению с прошлым годом, до 8830 автомобилей, «Урал» – на 1,8%, до 1278 машин, НЕФАЗ (входит в группу КАМАЗ) – на 38%, до 828 машин. В то же время ISUZU потеряла 19,3% сбыта (1105 машин), Scania – 37,5% (1212 машин), Mercedes – 36,2% (745 машин).

В нынешнем году белорусский МАЗ, дилером которого является «Сибирь МАЗ Сервис», оказался в стане иностранцев. За 2016 год производитель на рынке г. Красноярск потерял в объеме продаж 23,4% относительно аналогичного периода 2015-го. Сбыт составил 136 автомобилей.

Теперь на российском рынке белорусского автогиганта можно назвать иностранцем не только из-за его результатов, схожих с показателями именитых западных брендов. МАЗ стал им в прямом смысле слова. Во время кризиса россияне не желают просто так делиться господдержкой с партнером по Таможенному союзу и Союзному государству.

В отличие от прошлого года сейчас МАЗ не имеет доступа к программе закупок техники на газу, на которую выделено 3 млрд. рос. руб. В 2015-м минские автозаводцы продали по аналогичной программе всего 76 машин, теперь даже такое количество грузовиков российские производители не пожелали отдавать на откуп белорусам.

Белорусское правительство пыталось оспорить изменения, касающиеся российских госсубсидий, но и эти усилия закономерно не привели к успеху. Ранее деньги распределялись через региональные бюджеты, сегодня производители получают их напрямую. Такой подход стимулирует производство, а также его локализацию западными брендами.

Проблемы МАЗа во многом обусловлены высокой зависимостью от российского рынка и слабой диверсификацией экспорта. Доля РФ в структуре экспорта по данной позиции составляет 78,7%.

Помимо рыночных тенденций, поставки автокомпонентов белорусским заводом МАЗ на территорию г. Красноярска своему единственному дилеру имеют и другие особенности.

Одной из особенностей, связанных с поставкой автокомпонентов является то, что нужно платить «ввозной» НДС и соблюдать требования внешнеторгового и валютного законодательства (как России, так и Беларуси).

В трансграничных договорах поставки между Беларусью и Россией вопросы уплаты НДС регулирует Протокол о порядке взимания косвенных налогов и механизме контроля за их уплатой при экспорте и импорте товаров, выполнении работ, оказании услуг, который является Приложением № 18 к Договору о Евразийском экономическом союзе от 29.05.2014 (далее – Протокол по косвенным налогам). Общий принцип взимания НДС, согласно п. 1 ст. 72 Договора о Евразийском экономическом союзе, – принцип страны назначения, который предполагает применение нулевой ставки при экспорте товаров с налогообложением НДС при импорте товаров.

Белорусский завод МАЗ применяет нулевую ставку НДС. Для того, чтобы для предприятия это было обосновано МАЗ запрашивает у «Сибирь МАЗ Сервис» как транспортные документы, так и заявление о ввозе товаров и уплате косвенных налогов.

Срок для подтверждения применения нулевой ставки в Беларуси – 180 дней с даты отгрузки, и, как правило, именно к этому сроку МАЗ стремится получить от дилеров, включая «Сибирь МАЗ Сервис», необходимые документы. Если их не предоставить до подачи налоговой декларации по НДС за тот отчетный период, в котором истекли 180 дней, поставщик должен отразить обороты по реализации в декларации по НДС и применить общеустановленную в Беларуси ставку – 20 %.

Поэтому белорусский поставщик страхует свой риск посредством включения в договор условия о неустойке за просрочку предоставления необходимых документов. Тем не менее, включение в договор условия о неустойке за просрочку представления документов не страхует белорусского поставщика на 100 %, поскольку размер неустойки по решению суда может быть уменьшен.

Импорт компанией «Сибирь МАЗ Сервис» белорусских автокомпонентов является основанием для уплаты «ввозного» НДС. Подлежащая применению ставка НДС составляет 18%.

Согласно п. 19 Протокола по косвенным налогам «ввозной» НДС подлежит уплате не позднее 20-го числа месяца, следующего за месяцем принятия импортированных товаров к учету. В этот же срок, с учетом положений п. 20 Протокола по косвенным налогам, компания «Сибирь МАЗ Сервис» предоставляет в налоговый орган следующие документы:

- Декларация по косвенным налогам.
- Заявление о ввозе товаров и уплате косвенных налогов.
- Заверенные копии документов, подтверждающих приобретение и ввоз товара (договор, счета-фактуры, товарные, товарно-транспортные накладные и т.п.).
- Счета-фактуры.
- Заверенную копию документа, подтверждающего уплату налога (выписки банка).

В силу того, что подп. 1.4 п. 1 Указа Президента Республики Беларусь от 27.03.2008 № 178 «О порядке проведения и контроля внешнеторговых операций» обязал белорусского поставщика (в т.ч. завод МАЗ) обеспечить перечисление на свой счет стоимости реализованных товаров не позднее 90 календарных дней с даты отгрузки товаров (даты отпуска товаров со склада). За нарушение указанного срока белорусского поставщика могут привлечь к административной ответственности по ст. 11.37 Кодекса РБ об

административных правонарушениях. Потенциальная санкция – штраф до 2 % от суммы незавершенной в установленный срок внешнеторговой операции за каждый день превышения срока, но не более суммы незавершенной внешнеторговой операции.

Из-за этого ограничения МАЗ обязал оплачивать компанию «Сибирь МАЗ Сервис» товар в течение этого срока. Более длительная рассрочка оплаты товаров не предусматривается. Это накладывает определенные трудности для компании «Сибирь МАЗ Сервис». Платежеспособность российского потребителя снижается, поэтому для компании «Сибирь МАЗ Сервис» это условие является труднореализуемым.

В то же время, помимо простого ограничения, белорусским поставщиком включены в контракты условия о неустойке за их нарушение, чтобы компенсировать возможные штрафные санкции. Размер неустойки установлен больший, чем потенциальная санкция за нарушение срока и составляет 15% от стоимости задолженности. Кроме того, нарушение российским покупателем срока оплаты – еще не безусловное основание для привлечения белорусского поставщика к ответственности. Продлить срок можно через разрешение Национального банка РБ, которое выдается на безвозмездной основе.

Рассмотрим данные по сроку оплаты закупаемых автокомпонентов в компании «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 годах (см. табл. 11).

Наблюдается снижение объемов своевременной оплаты поставок в 2015 году на 17%. Резко возрастает объем задержки оплаты автокомпонентов сроком более 90 дней – 190%. Именно этот период влечет за собой штрафные санкции в размере 15% от размера платежа, которые также возросли на 190% или на 40,4 млн. руб.

В 2016 году задержки платежей также возрастают. Наибольший рост наблюдается снова по сроку оплаты более 90 дней с момента поставки, что повлекло увеличение штрафных санкций на 50,8 млн. руб.

Таблица 11 – Своевременность оплаты автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 годах, млн. руб.

	2014	2015	2016	Отклонение,		Отклонение, %	
				2015	2016	2015	2016
Оплата на момент поставки	886	731	988	-155	257	-17%	35%
Задержка оплаты на 30 дней	372	526	818	154	292	41%	56%
Задержка оплаты на 60 дней	213	297	409	84	112	40%	38%
Задержка оплаты на 90 дней	159	320	443	160	123	101%	39%
Задержка оплаты более 90 дней	142	411	750	270	338	190%	82%
Штрафные санкции	21	62	112	40	51	190%	82%
Итого	1771	2285	3408	513	1123	29%	49%

Рассмотрим далее структуру оплаты поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 годах (см. рис. 5).

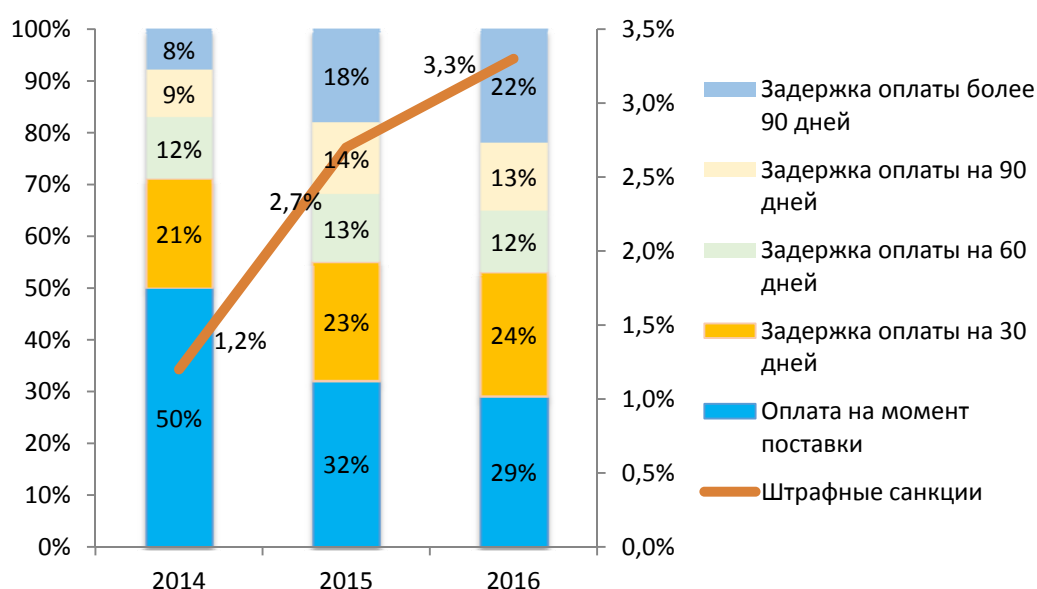


Рисунок 5 – Структура оплаты поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 годах

Как видно из представленного графика, снижается доля своевременных оплат поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис», доля которых в 2014 году составляла 50%, а в 2016 году 29%. В то же самое время значительно возрастает доля оплат поставок автокомпонентов с задержкой более 90 дней. Если в 2014 году этот показатель составлял 8%, то в 2016 году уже 22%. Это повлекло увеличение

объемов штрафных санкций, которые в 2014 году составляли лишь 1,2% от всего объема импортных поставок из Белоруссии, а в 2016 году уже 3,3%.

Таким образом, в функционировании компании «Сибирь МАЗ Сервис» наблюдаются проблемы в области поставок автокомпонентов из Республики Беларусь, к которым можно отнести:

1. Отмена государственных субсидий для белорусских производителей автокомпонентов.
2. Снижение платежеспособности потребителя, которое привело к снижению эффективности поставок автокомпонентов.
3. Увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара.

3. Эффективность поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в г. Красноярск

3.1. Мероприятия по совершенствованию импортных поставок из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис»

Проведенный анализ импортных поставок из Республики Беларусь на предприятие «Сибирь МАЗ Сервис» определил основную проблемную область, к которой относится низкий уровень платежеспособности клиентов.

В своем большинстве, годовой уровень оплаты товаров отражается на балансе. Представим для наглядности данные в виде рисунка 6.

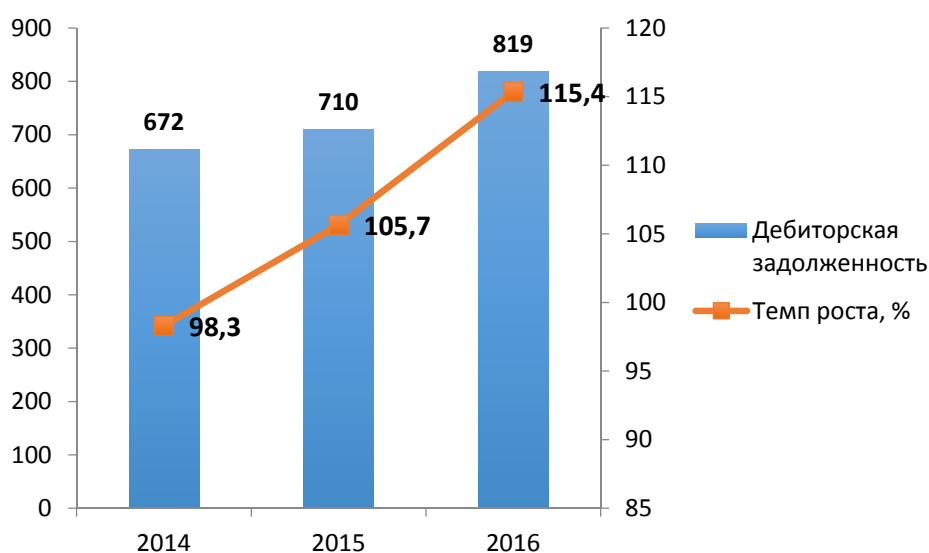


Рисунок 6 – Динамика дебиторской задолженности компании «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 гг.

Представленные данные свидетельствуют о возрастании дебиторской задолженности на конец года в течение всего анализируемого периода. Дебиторская задолженность в 2016 году возросла на 15,4%.

Разработаем основные мероприятия по совершенствованию импортной деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис». Для этого используем стратегический подход в разработке.

Для разработки стратегических альтернатив, воспользуемся методом построения SWOT-матрицы. При использовании данного метода определяются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы со стороны

внешней среды. Анализ внутренней и внешней среды был проведен ранее. Составим SWOT-таблицу на его основании (см. табл. 12).

Таблица 12 – SWOT-анализ импортной деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис»

Сильные стороны	Слабые стороны
Возрастание объемов реализации продукции	Снижение показателя чистой прибыли
Благоприятная репутация на рынке	Рост дебиторской задолженности
Рост объемов импортной деятельности компании	Снижение платежеспособности потребителя, которое привело к снижению эффективности поставок автокомпонентов
	Увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара
Возможности	Угрозы
Повышение уровня локализации, интенсификации процессов организации на территории государств-членов производства автомобильных комплектующих	Продолжение политики невозможности государственной поддержки со стороны РФ белорусских производителей
Реализация программы государственной поддержки автопрому, нацеленной на рост реализации грузовых автомобилей	Зависимость белорусского поставщика от налогообложения при осуществлении экспортной деятельности
Совершенствование льготного кредитования	Нестабильность курса валюты
Развитие льготного лизинга	

Для формирования стратегических альтернатив используем метод SWOT-матрицы. Для определения наиболее эффективных альтернатив оценим все представленные элементы SWOT-анализа.

Оценка производится по двум направлениям: важность и степень воздействия. Распределение баллов происходит следующим образом: 3 балла – фактор играет наиболее важное значение для компании «Сибирь МАЗ Сервис», 2 балла – фактор играет менее значение для компании «Сибирь МАЗ Сервис», 1 балл – не имеет значения для компании «Сибирь МАЗ Сервис».

По принципу силы воздействия так же: 3 балла – фактор обладает высокой степенью воздействия на компанию «Сибирь МАЗ Сервис», 2 балла – фактор обладает средней степенью воздействия на компанию «Сибирь

МАЗ Сервис», 1 балл – фактор обладает низкой степенью воздействия на компанию «Сибирь МАЗ Сервис». Представим проведенную балльную оценку в виде таблицы 13.

Таблица 13 – Балльная оценка элементов SWOT компании «Сибирь МАЗ Сервис»

Базовые факторы	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Средний балл
Важность						
Сильные стороны						
Возрастание объемов реализации продукции	3	3	3	3	3	3
Благоприятная репутация на рынке	3	2	3	2	3	2,6
Рост объемов импортной деятельности компании	3	3	3	3	2	2,8
Слабые стороны						
Снижение показателя чистой прибыли	3	3	3	2	3	2,8
Рост дебиторской задолженности	3	3	3	3	3	3
Снижение платежеспособности потребителя, которое привело к снижению эффективности поставок автокомпонентов	3	3	3	3	3	3
Увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара	3	3	3	3	3	3
Возможности						
Повышение уровня локализации, интенсификации процессов организации на территории государственных производителей автомобильных комплектующих	3	2	2	2	2	2,2
Реализация программы государственной поддержки автопрому, нацеленной на рост реализации грузовых автомобилей	3	3	3	2	2	2,6
Совершенствование льготного кредитования	3	2	2	2	3	2,4
Развитие льготного лизинга	3	3	2	2	2	2,4
Угрозы						
Продолжение политики невозможности государственной поддержки со стороны РФ белорусских производителей	2	1	2	3	3	2,2
Зависимость белорусского поставщика от налогообложения при осуществлении экспортной деятельности	3	3	3	3	3	3
Нестабильность курса валюты	2	1	2	2	2	1,8
Сила воздействия						
Сильные стороны						

Окончание таблицы 13

Возрастание объемов реализации продукции	3	2	3	2	2	2,4
Благоприятная репутация на рынке	3	3	2	2	3	2,6
Рост объемов импортной деятельности компании	3	3	3	2	2	2,6
Слабые стороны						
Снижение показателя чистой прибыли	2	3	2	3	3	2,6
Рост дебиторской задолженности	3	3	3	3	3	3
Снижение платежеспособности потребителя, которое привело к снижению эффективности поставок автокомпонентов	2	3	3	3	3	2,8
Увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара	3	3	3	3	3	3
Возможности						
Повышение уровня локализации, интенсификации процессов организации на территории государств-членов производства автомобильных комплектующих	2	2	2	2	3	2,2
Реализация программы государственной поддержки автопрому, нацеленной на рост реализации грузовых автомобилей	1	2	3	3	2	2,2
Совершенствование льготного кредитования	2	2	3	1	2	2
Развитие льготного лизинга	1	2	2	2	2	1,8
Угрозы						
Продолжение политики невозможности государственной поддержки со стороны РФ белорусских производителей	3	2	2	2	3	2,4
Зависимость белорусского поставщика от налогообложения при осуществлении экспортной деятельности	3	3	3	3	3	3
Нестабильность курса валюты	2	2	2	1	1	1,6

*Эп – эксперт под номером п.

На основании данной оценки, необходимо определить средневзвешенный показатель, представив его в виде таблицы 14.

Таблица 14 – Оценка элементов SWOT-анализа компании «Сибирь МАЗ Сервис»

Базовые факторы	Важность для предприятия	Сила воздействия на предприятие	Балл	Вес
1	2	3	4	5
Сильные стороны				
Возрастание объемов реализации продукции	3	2,4	7,2	0,34
Благоприятная репутация на рынке	2,6	2,6	6,76	0,32
Рост объемов импортной деятельности компании	2,8	2,6	7,28	0,34
Слабые стороны				
Снижение показателя чистой прибыли	2,8	2,6	7,28	0,22
Рост дебиторской задолженности	3	3	9	0,27

Окончание таблицы 14

Снижение платежеспособности потребителя, которое привело к снижению эффективности поставок автокомпонентов	3	2,8	8,4	0,25
Увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара	3	3	9	0,27
Возможности				
Повышение уровня локализации, интенсификации процессов организации на территории государств-членов производства автомобильных комплектующих	2,2	2,2	4,84	0,25
Реализация программы государственной поддержки автопрому, нацеленной на рост реализации грузовых автомобилей	2,6	2,2	5,72	0,29
Совершенствование льготного кредитования	2,4	2	4,8	0,24
Развитие льготного лизинга	2,4	1,8	4,32	0,22
Угрозы				
Продолжение политики невозможности государственной поддержки со стороны РФ белорусских производителей	2,2	2,4	5,28	0,31
Зависимость белорусского поставщика от налогообложения при осуществлении экспортной деятельности	3	3	9	0,52
Нестабильность курса валюты	1,8	1,6	2,88	0,17

Таким образом, среди сильных сторон наибольший вес имеет тенденция роста выручки и объемов импорта.

Среди слабых сторон деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис» наибольший вес имеет рост дебиторской задолженности и увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара.

Среди возможностей компании «Сибирь МАЗ Сервис» наибольший вес имеет реализация программы государственной поддержки автопрома, нацеленная на рост реализации грузовых автомобилей.

Среди угроз наибольший вес имеет зависимость белорусского поставщика от налогообложения при осуществлении экспортной деятельности.

На основании полученных средневзвешенных оценок разработаем основные стратегические альтернативы, сопоставив факторы внутренней среды с факторами внешней среды.

Приведем полученные данные в виде сводной таблицы 15.

Таблица 15 – Оценка стратегических альтернатив компании «Сибирь МАЗ Сервис»

Оценка альтернатив	Оценка	Приоритет
С3-В2	0,100	1
С1-В2	0,099	2
С3-У2	0,180	1
С1-У2	0,178	2
Сл2-В2	0,145	1
Сл4-В2	0,145	2
Сл4-У2	0,140	1
Сл2-У2	0,140	2

Теперь необходимо свести полученные данные в SWOT-матрицу (см. табл. 16).

Таблица 16 – SWOT-матрица стратегии развития компании «Сибирь МАЗ Сервис»

Внешняя среда предприятия	<p>Возможности (В):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня локализации, интенсификации процессов организации на территории государств-членов производства автомобильных комплектующих 2. Реализация программы государственной поддержки автопрому, нацеленной на рост реализации грузовых автомобилей 3. Совершенствование льготного кредитования 4. Развитие льготного лизинга 	<p>Угрозы (У):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продолжение политики невозможности государственной поддержки со стороны РФ белорусских производителей 2. Зависимость белорусского поставщика от налогообложения при осуществлении экспортной деятельности 3. Нестабильность курса валюты
Внутренняя среда предприятия		

Окончание таблицы 16

<p>Сильные стороны (С):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возрастание объемов реализации продукции 2. Благоприятная репутация на рынке 3. Рост объемов импортной деятельности компании 	<p>Стратегия поля СИВ С3-В2 (0,100). Наращивание объема импортной деятельности компании посредством использования средств государственной поддержки. С1-В2 (0,099). Рост объемов реализации продукции при использовании средств государственной поддержки.</p>	<p>Стратегия поля СИУ С3-У2 (0,180). Рост объемов импорта позволит снизить воздействие зависимости поставщика от налогообложения С1-У2 (0,178). Рост объемов реализации позволит снизить воздействие зависимости поставщика от налогообложения</p>
<p>Слабые стороны (Сл):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение показателя чистой прибыли 2. Рост дебиторской задолженности 3. Снижение платежеспособности потребителя, которое привело к снижению эффективности поставок автокомпонентов 4. Увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара 	<p>Стратегия поля СлВ Сл2-В2 (0,145). Реализация программы государственной поддержки позволит сократить дебиторскую задолженность. Сл4-В2 (0,145). Реализация программы государственной поддержки позволит сократить штрафные санкции</p>	<p>Стратегия поля СлУ Сл4-У2 (0,140). Снижение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов с целью снижения зависимости белорусского поставщика от налогообложения. Сл2-У2 (0,140). Снижение дебиторской задолженности с целью своевременной оплаты закупленного товара, что позволит снизить зависимость от налогообложения</p>

Таким образом, были выявлены основные стратегические альтернативы по совершенствованию импортных поставок. Опираясь на полученные данные можно отметить, что наиболее приемлемой будет стратегия по минимизации влияния угроз: антикризисная стратегия.

Итак, в данном поле находятся две альтернативы развития: снижение дебиторской задолженности и снижение штрафных санкций. В данном случае наиболее целесообразным является снижение штрафных санкций, т.к. в рамках реализации данной стратегии будет учитывать объем дебиторской задолженности, денежных средств, объема реализации товара и объема импорта в целом.

Стратегия развития по совершенствованию импортных поставок из Республики Беларусь в «Сибирь МАЗ Сервис»: снижение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов.

Для разработки и реализации задач по совершенствованию импортных поставок компании «Сибирь МАЗ Сервис» необходимо создать рабочую группу, в которую необходимо включить:

1. Руководитель проекта: директор.
2. Планирование и анализ финансовых операций: экономист.
3. Учет финансовых операций: бухгалтер.
4. Работа с кадрами и документационное сопровождение: специалист по кадрам, секретарь.

Основные мероприятия будут двух направлений:

1. Снижение дебиторской задолженности.

В данном мероприятии предполагается заключение договоров с четко прописанными условиями сотрудничества. Необходимо четкое описание процесса осуществления предоплаты приобретаемых товаров и услуг, наличие четкой ставки для каждого вида продукции и услуг. Предоплата в организации должна составлять не менее 40% от общего объема заказа. В среднем, именно эта сумма необходима для оплаты товаров, необходимых автокомпонентов для реализации услуг.

Помимо прописанных условий предоплаты, остаток задолженности клиент обязан погасить в течение 50 дней (ранее отсрочка платежа составляла 7 мес., т.е. 210 дней). Если платеж не поступил по итогам 50 дней, то будут применяться юридические и финансовые меры, описанные ниже.

Юридические – оперативные меры по взысканию задолженности - использование институтов банкротства и судебных приставов.

Финансовые – переуступка прав требования по задолженности (факторинг); перевод задолженности в более ликвидную форму (векселя, облигации).

Основным мероприятием, направленным на снижение дебиторской задолженности, является применение факторинга, который будет осуществляться по следующей схеме. Предприятие заключает договор на оказание факторинговых услуг с финансовым агентом – фактором. Согласно такому договору поставщик (продавец) реализует товар, но не получает за него плату от покупателя, а уступает финансовому агенту право потребовать ее с покупателя. При этом поставщик не несет ответственности за получение агентом денег от покупателя.

Поставщик предъявляет банку документы, подтверждающие факт поставки товара или оказания услуги на условиях рассрочки платежа (накладную, счет-фактуру), и в этот же день получает от банка 60-90% стоимости контракта. Процент от стоимости контракта, который клиент получит сразу после поставки, зависит от того, к какой категории надежности банк отнесет предприятие-покупателя: чем платежеспособней покупатель, тем большую сумму получит поставщик.

Продавец должен заведомо проинформировать покупателя об использовании факторинга и подписать с ним соответствующее приложение к договору. При наступлении срока оплаты покупатель перечисляет деньги непосредственно в банк. Если покупатель этого не делает, банк предпринимает усилия по взысканию средств с покупателя-должника (дебитора).

Когда задолженность погашена, банк выплачивает поставщику оставшуюся часть стоимости контракта за вычетом своих комиссионных (0,5 – 3%), которые являются платой за оказание факторинговых услуг.

Таким образом, компания «Сибирь МАЗ Сервис» предоставляет покупателю возможность купить товар с отсрочкой платежа, но при этом получает своевременную оплату за отгрузку. Это, в свою очередь, влияет на стоимость автокомпонентов – не начисляются штрафные санкции. Как правило, банк и клиент подписывают бессрочный договор факторингового

обслуживания. Заключив его однажды, они работают в режиме «делка – деньги» без оформления новых договоров.

Одним из основных преимуществ и важной особенностью факторинга является то, что банк не только осуществляет финансирование поставок в кредит, но и управляет дебиторской задолженностью клиента. Поставщику регулярно предоставляются следующие отчеты по состоянию дебиторской задолженности: о поставках, зарегистрированных за определенный период; о переводе средств поставщику; о поступлении средств от дебиторов; о статистике платежей по каждому дебитору; о состоянии просроченной задолженности.

Кроме того, по мере необходимости банк связывается с покупателями (например, если сроки оплаты товара истекли). Таким образом, банк освобождает клиента от работы по отслеживанию своей дебиторской задолженности.

2. Увеличение объема продаж за счет создания тендерного отдела.

Создание тендерного отдела предполагает:

- a. Разработка необходимых должностных инструкций;
- b. Подбор персонала на открываемые должности;
- c. Разработка регламентов работы сотрудников;
- d. Разработка шаблонов тендерной документации;
- e. Разработка системы оплаты труда менеджеров.

Основным персоналом организации, осуществляющей функционирование тендерного отдела, являются менеджеры. В компании «Сибирь МАЗ Сервис» данная категория персонала является достаточно новой. Необходимо разработать систему стимулирования оплаты труда для них.

Основной целью системы оплаты труда будет являться увеличение объемов заказов и выигранных тендеров.

$$ЗП_{\text{менеджера}} = \text{оклад} + \% \text{ от объема выигранных тендеров} \quad (7)$$

Причем уровень % с продаж не будет являться постоянной величиной. Необходимо разработать систему премирования (см. табл. 17).

Подобная ситуация благоприятно должна повлиять на уровень стимулирования продаж и персонала в целом.

С помощью данного мероприятия можно увеличить объемы реализации продукции на 10-15%. В следующем параграфе (п. 3.2) будет произведен расчет, насколько это отразится на финансовых результатах.

Таблица 17 – Система стимулирования персонала

Выполнение плана	% с продажи	Дополнительный бонус
0,3 от выполнения плана	Не начисляется	Не начисляется
0,5 от выполнения плана	0,5% с объема личных продаж	0,5% с общего объема продаж отдела
0,8 от выполнения плана	0,5% с объема личных продаж	0,8% с общего объема продаж отдела
100% выполнения плана	1% с объема личных продаж	1% с общего объема продаж отдела
Более 100% выполнения плана	1% с объема личных продаж	1,5% с общего объема продаж отдела

Необходимо представить реализацию разработанных мероприятий посредством матрицы ответственности (см. табл. 18).

Таблица 18 – Матрица ответственности выполнения задач по совершенствованию импортных поставок компании «Сибирь МАЗ Сервис»

Наименование задачи	Срок	Ответственный
1. Снижение дебиторской задолженности	10.07.2017	Директор, экономист
Разработка новых договоров с покупателями	01.07.2017	Бухгалтер, юрист
Поиск банков для партнерства	01.07.2017	Экономист
Заключение договоров с банками	10.07.2017	Экономист, Директор, секретарь
2. Создание тендерного отдела	01.07.2017	Директор, специалист по кадрам, экономист, бухгалтер
Разработка необходимых должностных инструкций;	16.06.2017	Специалист по кадрам
Подбор персонала на открываемые должности;	20.06.2017	Специалист по кадрам
Разработка регламентов работы сотрудников;	22.06.2017	Специалист по кадрам
Разработка шаблонов тендерной документации;	01.07.2017	Специалист по кадрам, экономист, юрист
Разработка системы оплаты труда менеджеров.	20.06.2017	Экономист, бухгалтер, директор

Таким образом, были предложены основные мероприятий, направленные на совершенствование импортных поставок из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере компании «Сибирь МАЗ Сервис», которые нацелены на снижение штрафных санкций за просрочку оплаты поставляемого товара. На основании предложенных мероприятий рассчитаем экономическую эффективность.

3.2. Оценка экономического эффекта разработанных мероприятий

Разработанные мероприятия позволят постепенно увеличивать объем реализации автокомпонентов, снижать их стоимость посредством отсутствия штрафных санкций за просрочки платежей и осуществления факторинговых операций.

Спрогнозируем основные показатели выручки, представив их в виде таблицы 19.

Таблица 19 – Прогноз объемов реализации товаров и услуг в компании «Сибирь МАЗ Сервис» в 2017-2019 гг., млн. руб.

Направление деятельности	2017	2018	2019	Отклонение		
				2017	2018	2019
Ремонт и сервис	2992	4937	6434	142	1945	1498
Реализация автомобилей	3491	3840	5047	-2683	349	1207
Реализация автозапчастей	1496	2194	2523	1021	698	329
Итого	9 973	10 971	12 616	475	997	1646

Посредством предложенных мероприятий, прогнозируется рост выручки в целом в 2017 году на 5% или на 475 млн. руб. В 2018 году этот рост составит 997 млн. руб. или 10%. В 2019 году объем реализации продукции и услуг возрастет на 15% или на 1646 млн. руб. Это обоснованно, во-первых, ростом выигранных тендеров. Во-вторых, своевременностью оплат товара, что способствует также росту оборотных средств.

Далее спрогнозируем объем закупок автокомпонентов, направленных на реализацию в компании «Сибирь МАЗ Сервис».

Таблица 20 – Прогноз объемов реализации автокомпонентов, направленных на реализацию в компании «Сибирь МАЗ Сервис», млн.руб.

	2017	2018	2019	Отклонение			Отклонение, %		
				2017	2018	2019	2017	2018	2019
Импорт	1017	1580	1917	89	562,4	337,8	10%	55%	21%
Российские поставки	179	176	101	-336	-4,0	-74,6	-65%	-2%	-42%
Итого	1197	1755	2018	-247	558,4	263,3	-17%	47%	15%

В 2017 году спрогнозировано падение объема импорта автокомпонентов на 17%. Данный прогноз связан напрямую с существующей ситуацией на рынке, которая характеризуется падением импорта на фоне политики импортозамещения.

Представим прогнозируемую структуру закупок автокомпонентов при реализации предлагаемых мероприятий (см. рис. 7).

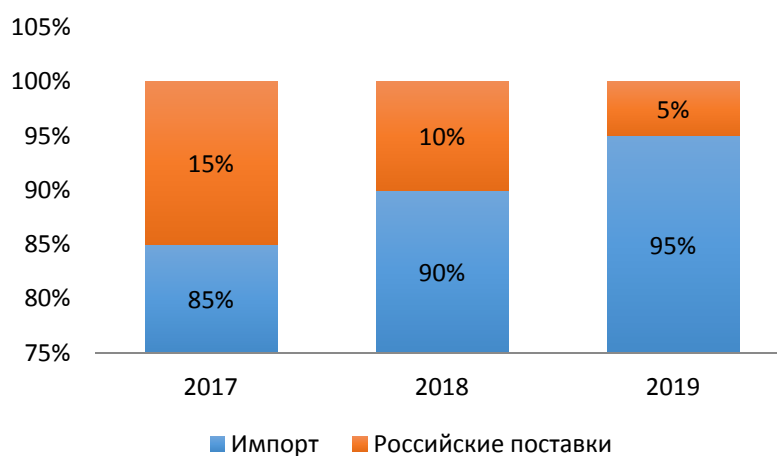


Рисунок 7 - Структура закупок в 2017-2019 гг. автокомпонентов для реализации (перепродажи) в «Сибирь МАЗ Сервис»

Прогнозируется возрастание объема закупок импортных автокомпонентов в 2019 году до 95% в общем объеме закупки.

Далее спрогнозируем объем закупок автокомпонентов, направленных на осуществление ремонтных работ (см. табл. 21).

Таблица 21 – Прогноз объемов реализации автокомпонентов, направленных на осуществление ремонтных работ в компании «Сибирь МАЗ Сервис», млн. руб.

	2017	2018	2019	Отклонение			Отклонение, %		
				2017	2018	2019	2017	2018	2019
Импорт	896	1846	2800	-641	949,7	954,1	-42%	106%	52%
Российские поставки	253	405	494	-690	152,4	88,9	-73%	60%	22%
Итого	1149	2251	3294	-1331	1102,1	1043	-54%	96%	46%

Изначально (в 2017 году) прогнозируется снижение объема импортной продукции, но в 2018 и в 2019 годах наблюдается возрастание объемов. Представим прогнозируемую структуру объемов реализации автокомпонентов, направленных на осуществление ремонтных работ в компании «Сибирь МАЗ Сервис» (см. рис. 8).

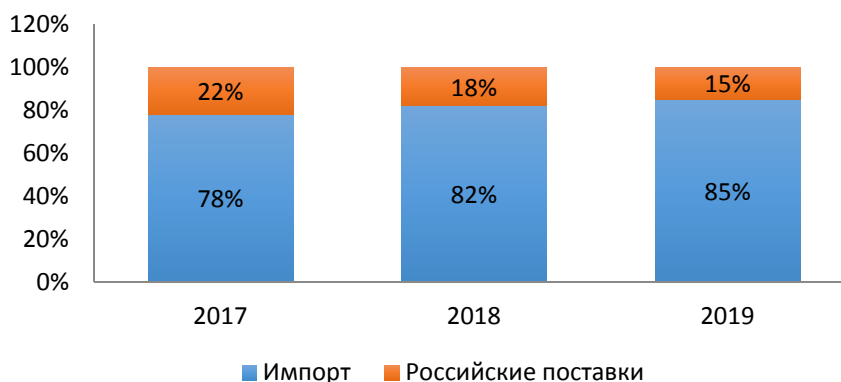


Рисунок 8 - Структура закупок автокомпонентов (для ремонтной деятельности) за 2017-2019 гг.

В 2019 году доля импортной продукции составит 85% по сравнению с 78% в 2017 году.

Далее спрогнозируем объемы просроченных платежей за импортную продукцию. Так, мероприятия, направленные на снижение дебиторской задолженности, позволят обеспечить своевременные оплаты клиентов, что будет способствовать своевременности оплат поставщику. Приведем прогноз в виде таблицы 22.

Таблица 22 - Своевременность оплаты автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис» в 2014-2016 годах, млн. руб.

	2017	2018	2019	Отклонение		
				2017	2018	2019
Оплата на момент поставки	1083	2107	3648	95	1023,8	1541,2
Задержка оплаты на 30 дней	455	804	1094	-363	349,5	290,0
Задержка оплаты на 60 дней	260	575	261	-149	314,7	-314,0
Задержка оплаты на 90 дней	195	192	156	-248	-3,4	-35,2
Задержка оплаты более 90 дней	173	153	52	-577	-20,1	-101,1
Штрафные санкции	26	23	8	-86	-3,0	-15,2
Итого	2166	3830	5211	-1242	1664,5	1380,9

Таким образом, разработанные мероприятия позволят в 2018 и в 2019 годах увеличить своевременность оплаты поставщикам материалов, что приводит к снижению штрафных санкции.

Рассмотрим структуру своевременности оплат, отобразив ее в виде графика (см. рис. 9).

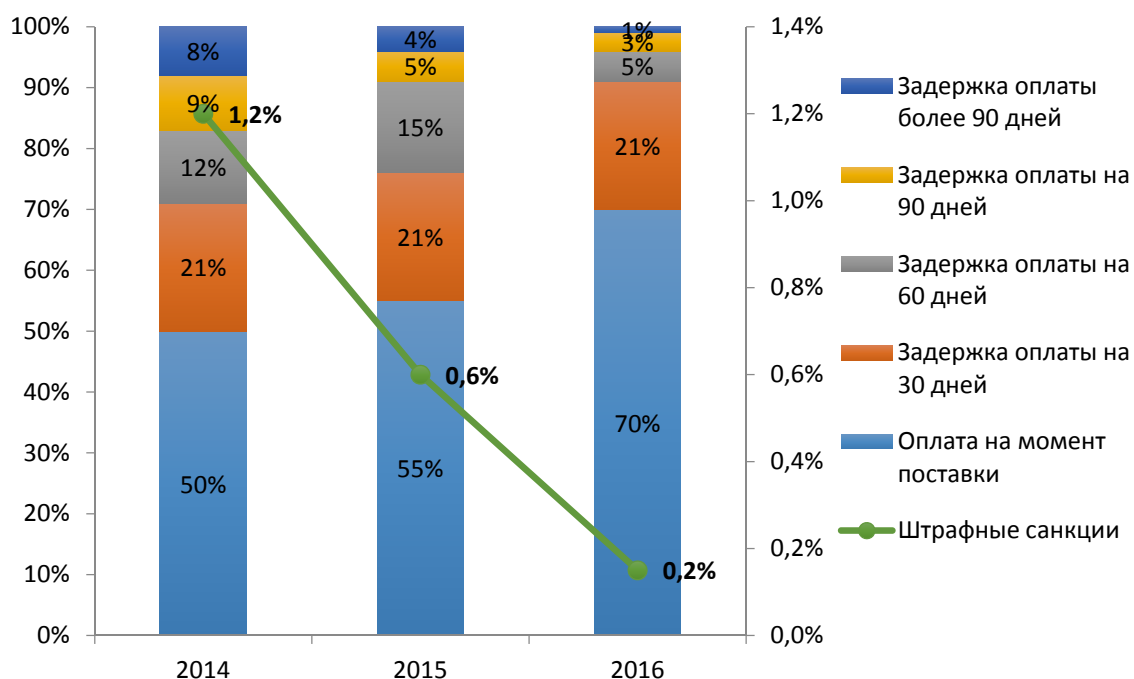


Рисунок 9 – Прогнозируемая структура оплаты поставок автокомпонентов из Республики Беларусь в компанию «Сибирь МАЗ Сервис» в 2017-2019 годах

Таким образом, возрастает доля оплаченного товара на момент поставки до 70% к 2019 году, что приводит к снижению штрафных санкций до 0,2% в 2019 году от общего объема импорта.

Теперь спрогнозируем отчет о финансовых результатах, на основании полученных данных (см. табл. 23).

Таблица 23 – Прогноз финансовых результатов от реализации мероприятий компании «Сибирь МАЗ Сервис», млн. руб.

Наименование показателя	2017	2018	2019
Выручка	7 977,4	8 775,2	10 091,5
Себестоимость продаж	-7 336,2	-8 069,8	-9 280,3
Валовая прибыль (убыток)	641,2	705,4	811,2
Коммерческие расходы	-135,3	-112,8	-120,2
Управленческие расходы	-484,2	-411,6	-349,8
Прибыль (убыток) от продаж	21,7	181,0	341,1
Доходы от участия в других организациях	148,7	148,7	148,7
Проценты к получению	11,8	11,8	11,8
Проценты к уплате		0	0
Прочие доходы	9 113,0	9 113,0	9 113,0
Прочие расходы	-8 895,7	-8 895,7	-8 895,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	265,8	425,0	585,1
Текущий налог на прибыль	-53,1	-85,0	-117,0
Чистая прибыль (убыток)	212,6	340,0	468,1

Представленные данные свидетельствуют о росте основных финансовых показателей. Основным положительным моментом является то, что происходит рост чистой прибыли. Рассмотрим основной экономический эффект от реализации мероприятий (см. табл. 24).

Таблица 24 – Экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию импортных поставок в компанию «Сибирь МАЗ Сервис», млн. руб.

	2016	2019	Отклонение
Чистая прибыль	-146	468	614
Штрафные санкции	112	8	-105
Объем импорта	2480	5211	2 731

Таким образом, к концу планируемого периода (2019 года) при реализации разработанных мероприятий, чистая прибыль компании «Сибирь МАЗ Сервис» возрастет на 614 млн. руб. Объем штрафных санкций снизится на 105 млн. руб., а объем импорта возрастет на 2731 млн. руб. Данный эффект свидетельствует о том, что разработанные мероприятия позволяют

усовершенствовать импортные поставки из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере компании «Сибирь МАЗ Сервис».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осуществление импортной деятельности «Сибирь МАЗ Сервис» связано со многими нюансами, оказывающими влияние на эффективность и экономическую целесообразность ввоза автокомпонентов. Несмотря на проработанное регулирование данного вопроса, могут возникать проблемы. Так, в 2015 году многие участники ВЭД столкнулись с задержками при таможенном оформлении из-за дополнительных проверочных мероприятий, проводимых таможенными органами, включая таможенный досмотр товаров.

В рамках выпускной квалификационной работы был проведен анализ и оценка эффективности функционирования сервисного центра для иностранных большегрузных автомобилей в Красноярске и разработаны мероприятия по совершенствованию импортных поставок из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере «Сибирь МАЗ Сервис».

Проведенный анализ показал, что в деятельности компании «Сибирь МАЗ Сервис» происходят негативные изменения, которые отражаются на конечном финансовом результате – чистой прибыли. В силу того, что компания является дилером белорусского завода, ей приходится перевозить технику и запчасти к ней через границу, что влечет за собой дополнительные затраты.

Также, в функционировании компании «Сибирь МАЗ Сервис» наблюдаются проблемы в области поставок автокомпонентов из Республики Беларусь, к которым можно отнести:

1. Отмена государственных субсидий для белорусских производителей автокомпонентов.
2. Снижение платежеспособности потребителя, которое привело к снижению эффективности поставок автокомпонентов.
3. Увеличение штрафных санкций при осуществлении поставок автокомпонентов, связанных с задержками оплат товара.

На основании выявленных проблем были предложены мероприятия, направленные на совершенствование импортных поставок из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере компании «Сибирь МАЗ Сервис», которые нацелены на снижение штрафных санкций за просрочку оплаты поставляемого товара. На основании предложенных мероприятий рассчитаем экономическую эффективность.

Основные мероприятия касаются двух направлений:

1. Снижение дебиторской задолженности.
2. Увеличение объема продаж за счет создания тендерного отдела.

Расчет эффекта от мероприятий свидетельствовал, что к концу планируемого периода (2019 года) при реализации разработанных мероприятий, чистая прибыль компании «Сибирь МАЗ Сервис» возрастет на 614 млн. руб. Объем штрафных санкций снизится на 105 млн. руб., а объем импорта возрастет на 2731 млн. руб. Данный эффект свидетельствует о том, что разработанные мероприятия позволяют усовершенствовать импортные поставки из Республики Беларусь в г. Красноярск на примере компании «Сибирь МАЗ Сервис».

Подводя итог, можно отметить, что цели и задачи выпускной квалификационной работы достигнуты в полном объеме.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Соглашение по вопросам свободных (специальных, особых) экономических зон на таможенной территории Таможенного союза и таможенной процедуры свободной таможенной зоны
2. Решение Высшего Евразийского экономического совета от 29.05.2014 N 72 «Об условиях применения понятия «промышленная сборка моторных транспортных средств» на территориях государств - членов Таможенного союза и Единого экономического пространства».
3. Решение Совета ЕЭК от 16.07.2012 N 54 «Об утверждении единой Товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза».
4. Указ Президента Республики Беларусь от 4 февраля 2014 года № 64 «Об утилизационном сборе в отношении транспортных средств».
5. Совета министров Республики Беларусь от 24 июня 2009 г. N 825 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 4 апреля 2009 г. № 175».
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 августа 2012 г. № 870 «Об утилизационном сборе в отношении колесных транспортных средств».
7. Приказ Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации, Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации и Министерства финансов Российской Федерации от 24 декабря 2010 года № 678/1289/184н «О внесении изменений в порядок, определяющий понятие «промышленная сборка» моторных транспортных средств и устанавливающий применение данного понятия при ввозе на территорию российской федерации автокомпонентов для производства моторных транспортных средств товарных позиций 8701 - 8705 ТН ВЭД, их узлов и агрегатов».

8. Приказ Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации, Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации и Министерства финансов Российской Федерации от 15 апреля 2005 года № 73/81/58н «Об утверждении порядка, определяющего понятие «промышленная 83 сборка» и устанавливающего применение данного понятия при ввозе на территорию Российской Федерации автокомпонентов для производства моторных транспортных средств товарных позиций 8701 – 8705 ТН ВЭД, их узлов и агрегатов».

9. Лазарев В.А. Трансграничная логистика в евразийском таможенном союзе [Текст]: Монография / В.А. Лазарев, В.И. Воронов. – М.: ГУУ, 2014. – 158 с.

10. Воронов В.И. Международная логистика пространств и границ: основные аспекты формирования понятия, миссии, целей задач, функций, интегральной логики, принципов и методов / В.И. Воронов, А.В. Воронов // Управление. – 2015. – Т. 3 – №2. – С. 27–36.

11. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: Учебное пособие / Б.А. Аникин [и др.]. – Москва, 2014.

12. Логистика: тренинг и практикум: Учебное пособие / Б.А. Аникин [и др.]. – Москва, 2014.

13. Алексеенко В.Б. Основы логистики: учеб. пособие / Алексеенко В.Б., Стрельникова И.А. – Москва: РУДН, 2013. – 118 с.

14. Бабаев С. Управление закупками и продажами / С. Бабаев // Российская торговля. 2015. – № 5. – С.11–13.

15. Банзекуливахо Ж.М. Оптимизация управления цепями поставок // Вестн. Полоцкого гос. ун-та. Сер.Д: Экон. и юрид. науки. – 2014. - № 13. – С. 61-65.

16. Баско И.М. Логистика: учебное пособие / И.М. Баско и др. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2013. – 431 с.

17. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Д. Логистика: интегрированная цепь поставок, 2-е изд. / Пер. с англ. К.В. Комарова. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2014. – 640 с.
18. Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2013. - 574 с.
19. Волкова С.А. Логистика транспортировки в цепях поставок // Интегрированная логистика. – 2015. - № 6. – С. 8-10.
20. Воронов В.И. Основные элементы эволюции элементов цепей поставок в международной логистике / В.И. Воронов, А.В. Воронов // Логистика. Проблемы и решения. – 2013. – №2. – Украина. Харьков.
21. Вохмянина А.В. Анализ влияния «эффекта хлыста» на уровень обслуживания в логистической цепи поставок / А.В. Вохмянина, М.А. Журавская, Цяо Цун // Транспорт: наука, техника, управление. – 2015. - № 9. – С. 38-45.
22. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / Гаджинский А.М. – 17-е изд., перераб.и доп. – Москва: Дашков и К, 2014. – 484 с.
23. Гайдаенко А.А. Логистика: учебник для студентов вузов / Гайдаенко А.А., Гайдаенко О.В. – Москва: Кнорус, 2012. – 272 с.
24. Галанов В.А. Логистика: учебник для студентов / Галанов В.А. – Москва: Инфра-М, 2013. – 272 с.
25. Герасимов Б.И. Основы логистики: учебное пособие / Герасимов Б.И., Жириков В.В., Жариков В.Д. – Москва: Форум, 2013. – 304 с.
26. Голиков, Е.А. Основы логистики: учеб.-практ. пособие / Е.А. Голиков. – Москва: Дашков и К, 2013. – 88 с.
27. Дроздов П.А. Основы логистики: учебное пособие для вузов / П.А. Дроздов. – Минск: Издательство Гревцова, 2013. – 208 с.
28. Еловой И.А. Логистика: учебно-методическое пособие / Еловой И.А.; Белорусский государственный университет транспорта. – Гомель: БелГУТ, 2016. – 163 с.

29. Ермаков И. Постановка проблемы развития национальной логистической системы / И. Ермаков, Д. Петухов // Логистика. – 2014. – №11 (96). – С. 56–59.
30. Журавская М.А. Моделирование логистической цепи поставок в условиях неопределенности / М.А. Журавская, Р.Р. Горяев, П.А. Парсюрова // Вестн. Уральского гос. ун-та путей сообщения. – 2012. - № 3. – С. 62-69.
31. Кутафин О.Е. Документирование системы менеджмента качества / О.Е. Кутафин. - М.: КноРус, 2013. - 192 с.
32. Линдерс М.Р. Управление закупками и поставками: Учебник для студентов вузов / М.Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн; Пер. с Ю.А. Щербанин; Пер. с В.Н. Егорова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 751 с.
33. Линдерс, М.Р. Управление закупками и поставками: Учебник для студентов вузов / М.Р. Линдерс. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 751 с.
34. Ломовцев А.А. Повышение эффективности производственного процесса при внедрении системы планирования ресурсов предприятия (ERP) // Рос. технол. журнал. – 2015. – Т. 2, № 3. – С. 253-259.
35. Таныгин А. Динамические модели управления цепями поставок в условиях неопределённости // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. - № 1. – С. 88-93.
36. Тарасенко В.И. Методическое руководство по внедрению системы менеджмента качества в газораспределительной организации в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2008: Учебное пособие / В.И. Тарасенко. - М.: АСВ, 2012. - 90 с.
37. Цой Т. Ю. Закупочная логистика. Выбор поставщика [Текст] / Т. Ю. Цой // Экономическая наука сегодня: теория и практика: материалы V Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 3 дек. 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — С. 227–230.

38. Яхнеева И.В. Моделирование и проектирование систем поставок в условиях риска: монография / И. В. Яхнеева. - М.: Библио-Глобус, 2013. - 174 с.