

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

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

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Совершенствование организации работы с поставщиками (на примере ООО «Рулевые системы»)»

Студент

Е.А. Шепелева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Шепелева Евгения Александровна.

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование организации работы с поставщиками (на примере ООО «Рулевые системы»).

Научный руководитель: д-р. экон. наук, профессор М.О. Искосков

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками.

Объект исследования – ООО «Рулевые системы».

Предмет исследования – методы организации работы с поставщиками.

Методы исследования – анализ динамики основных экономических показателей деятельности организации, прогнозирование, расчет экономического эффекта от внедрения.

Дипломная работа посвящена вопросу о разработке мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы». Рассматривается внедрение новой логистической и информационных систем, которые помогут усовершенствовать работу организации с поставщиками.

Практическая значимость работы заключена в вероятности внедрения разработанных мероприятий в работу организации с поставщиками ООО «Рулевые системы» для повышения эффективности этого взаимодействия, максимизации прибыли при сохранении аналогичного уровня затрат или незначительного его повышения.

Структура и объём работы включают в себя введение, 3 главы, список из 21 используемых источников литературы, в том числе 5 иностранных источников. Вся работа составляет 56 страниц машинописного текста, без учёта приложений, также включено таблиц – 8, рисунков – 10.

## ABSTRACT

The title of the graduation work is «Improving the organization of work with suppliers (on the example of LLC «Steering Systems»»).

The graduation work consists of an explanatory note on 3 pages, introduction, including 10 figures, 8 tables, the list of 21 references including 5 foreign sources and 3 appendices.

The key issue of the thesis is to improve the organization of work with suppliers. We consider the introduction of a new system of supplying goods to the organization on a «Just-In-Time» system, as well as the possibility of replacing the outdated information system with a newer and more reliable.

The aim of the work is to develop measures to improve the organization of work with suppliers LLC «Steering Systems».

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are: an analysis of the dynamics of the main economic indicators of the organization; the choice of the most appropriate supply chain; calculation of the receipt of materials before and after the introduction of the system and the economic effect of the introduction of a new supply chain and information system.

Finally, we present the work with the possibility of implementing the proposed activities and successful work on new proposals.

In conclusion we'd like to stress this work is relevant not only in solving the problem, but also in the possibility of implementing the developed measures in the work of the organization with the suppliers of LLC «Steering Systems» to improve the efficiency of this interaction, maximizing profits while maintaining a similar level of costs or slightly increasing it.

## Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы организации работы с поставщиками .....	7
1.1 Сущность и содержание закупочной логистики.....	7
1.2 Метод выбора поставщиков.....	12
Глава 2 Анализ организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы».....	16
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Рулевые системы».....	16
2.2 Оценка организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы».	24
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы» .....	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы» .....	37
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	47
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	57
Приложение А Организационная структура ООО «Рулевые системы» .....	60
Приложение Б Основные шаги после внедрения «Just-in-Time» в ООО «Рулевые системы» .....	61
Приложение В Расчёт ПЧР для факторов, влияющих на закупочную деятельность ООО «Рулевые системы».....	62

## Введение

В современных рыночных условиях приоритетными задачами любой организации является извлечение максимальной прибыли и минимизация расходов. Все иные цели и подцели подчинены этим главным целям, поэтому в динамично развивающихся рыночных отношениях, постоянной конкуренции и увеличении выпуска продукции многое зависит от организации работы производства с поставщиками, которые будут обеспечивать бесперебойную поставку материалов в организацию, а также качества разработки критериев отбора этих поставщиков. К основным критериям можно отнести:

- качество поставляемых материалов;
- условия поставки;
- ценовая политика поставщика.

Организация процесса поставки материалов в организацию характеризуется наличием множества участников в цепочках поставок, номенклатурой закупаемых ресурсов, многообразием условий сотрудничества с поставщиками. Также необходимо учитывать и дальнейшую потребность в модернизации и повышении эффективности логистических процессов организации.

Целью данной бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию работы организации ООО «Рулевые системы» с поставщиками. В процессе написания данной работы требуется решить надлежащие задачи:

- охарактеризовать метод выбора поставщиков организации;
- рассчитать и проанализировать организационно-экономические показатели деятельности ООО «Рулевые системы»;
- разработать мероприятия по совершенствованию взаимодействия ООО «Рулевые системы» с поставщиками.

Объектом исследования в рамках данной бакалаврской работы является организация ООО «Рулевые системы», предметом – методы организации взаимодействия с поставщиками.

Информационная база представлена материалами годовых бухгалтерских отчетностей ООО «Рулевые системы» за 2017-2019 гг.

Практическая важность работы заключена в возможности внедрения разработанных мероприятий в работу организации с поставщиками ООО «Рулевые системы» для повышения эффективности этого взаимодействия, максимизации прибыли при сохранении аналогичного уровня затрат или незначительного его увеличения.

Структура и объём работы включают в себя введение, 3 раздела, список из 21 используемых источников литературы, в том числе 5 иностранных источников. Вся работа составляет 56 страниц машинописного текста, без учёта приложений, также включено таблиц – 8, рисунков – 10.

В первой главе бакалаврской работы рассматриваются теоретические аспекты организации и работы логистической системы в компаниях, основы системы закупок материалов организацией.

Во второй главе работы рассматривается организационно-экономическая структура организации, поэтапно рассмотрен процесс закупок, а также выявлены дефекты в имеющейся системе снабжения и информационной системе, которые используются в организации на данный момент времени.

В третьей главе работы разработаны и представлены мероприятия увеличения эффективной работы с поставщиками ООО «Рулевые системы». Были предложены мероприятия, которые помогут совершенствовать механизм предотвращения возникновения излишка запасов на складах, по системе системы «Just-in-Time» или «точно в срок». Внедрение новой информационной системы EDI Culture. Данная программа в разы сократит алгоритм действий, чем при «1С: Управление предприятием».

# **Глава 1 Теоретические основы организации работы с поставщиками**

## **1.1 Сущность и содержание закупочной логистики**

Практически любая деятельность предприятия зависит от наличия всех необходимых ресурсов, которые в дальнейшем будут использованы для производства собственных товаров или услуг [1]. Для осуществления непрерывной работы процессов по заключению и продлению договоров с поставщиками, организацией непосредственных поставок сырья и дальнейшего взаимодействия с контрагентами, в организациях имеются специализированный отдел или несколько подразделений, которые выполняют определенную часть процесса, осуществляют закупки (приобретение) необходимых компонентов, организуют доставку материалов до производства [2].

Стоит отметить, что закупки играют важную роль в осуществлении бесперебойной работы организации. В более полном понятии, «закупки» это «процедура получения товаров, работ или услуг, которая заключается в том, чтобы установить необходимость этих товаров, работ и услуг, найти поставщиков, заключить и привести в исполнение договор о поставке товаров (выполнению работ или услуг)» [4]. Взамен этому учёные Майкл Р. Линдере и Харольд Е. Фирон предлагают вытекающее определение термина «закупки»: «Это осознание необходимости, поиск и выбор поставщиков, переговоры по цене, а также прочие условия, например, связанные с доставкой товара» [4]. Эти же авторы внедряют понятие «приобретение», которое разбирают с позиции более ёмкого понятия, которое содержит в себе не только непосредственную закупку, но и хранение продукции на складе, движение сырья, внутреннюю проверку и сохранность товара [3].

На основе этого Майкл Р. Линдере и Харольд Е. Фирон предлагают употреблять термин «осуществление закупок» по мере установления

процесса приобретения, а «снабжение» используется как равноценного термина, который существенно сужает определение термина «снабжение» [4].

Существует два вида управления процессами закупок – централизованный и децентрализованный [6].

«При децентрализованном подходе каждый отдел в компании может заниматься закупками самостоятельно [5]. Среди плюсов данного подхода можно отметить точное понимание каждым отделом своих собственных потребностей, а также сокращение сроков закупок, так как требуется меньшее количество согласований внутри организации [7]. К минусам можно отнести возможную неэффективность закупок (так, например, один и тот же товар разные отделы могут приобретать по более высокой стоимости, чем, если бы, они приобретали его одновременно в большем количестве) и отсутствие единого механизма выбора поставщиков и принятия последующих решений» [11].

Централизованный подход используется чаще всего в крупных организациях [8]. Как правило, в компании формируется независимое подразделение по закупкам или, в более мелких организациях, назначается определенный человек на соответствующую должность [9]. К преимуществам централизованного подхода можно отнести следующие [11]:

- ресурсы и готовую продукцию легче стандартизировать;
- низкий риск дублирования заказов;
- снижение затрат за счёт заказа крупных партий;
- договоры с поставщиками в большинстве случаев заключаются на стандартных условиях, что значительно ускоряет процесс их согласования и подписания сторонами;
- владельцами процесса являются квалифицированные специалисты.

Определение метода, на основании которого организация будет осуществлять закупки, необходимо выбирать с учётом размеров предприятия

и масштабов производства, максимизации эффективности работы процессов внутри компании [6].

На основе описанной выше информации на рисунке 1 представлены основные цели, задачи и объект отдела логистики (снабжения/закупок) [19].

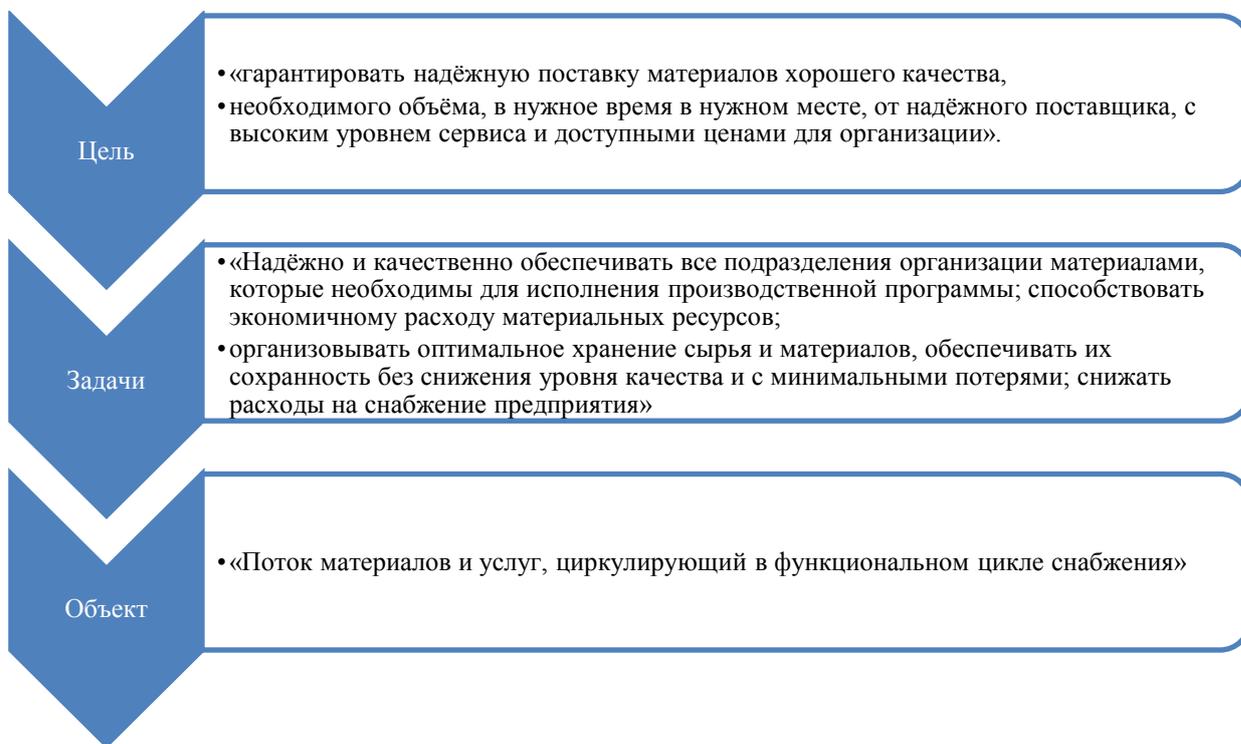


Рисунок 1 – Цели, задачи и объект службы снабжения

Из этого следует, что главной целью логистики является своевременное обеспечение организации материальными ресурсами, которые соответствуют всем задачам поставленными перед компанией [10].

Стоит отметить, основную роль в процессе обнаружения нужд в компонентах допускает процедура объяснения и выбора метода закупок, которая воплощается в близости с уровнем трудоёмкости и материалоемкости производственного процесса и прочего. По большей части, к методу закупок относят ниже приведенные характеристики.

Таблица 1 – Характеристика основных методов закупки

Метод	Достоинства	Недостатки
1.Оптовые закупки	- простое оформление документации; - гарантийный срок поставки все партии; - повышенные корпоративные торговые скидки.	- значительная потребность в складских помещениях; - замедление оборачиваемости капитала; - риск порчи материала при сохранении на складе
2.Регулярные закупки мелкими партиями	- быстро оборачиваемость капитала, т.к. товары оплачиваются после поступления; - минимальное задействование склада; - уменьшается документооборот, так как оформляется сразу вся партия по приходу.	- возможность заказать лишнее; - оплачивается весь материал, но есть вероятность, что все комплектующие не уйдут в производство.
3.Закупки по мере необходимости	- отсутствие твердых обязательств по покупке определённого количества; - возможность изменения парни заказа; - быстро оборачиваемость капитала; - сведена к минимуму работа с документами.	- поставщик может отказать в выполнении работ из-за того, что заказ должен быть выполнен «вне очереди».
4.Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям	- ускорение оборачиваемости капитала; - понижение затрат на складирование и хранение на складе; - товар будет доставлен точно и в срок	- абсолютная зависимость от поставщиков; - постоянный учёт товаров; - документооборот
5.Закупка с немедленной сдачей	- товар заказывается только тогда, когда есть в этом необходимость	- много мелких заказов; - много поставщиков; - много документов

Тем не менее, на практике наиболее эффективным считается применение комбинаций всех представленных методов в совокупности [11]. Стоит отметить, что также возможны употребления таких методов управления объёма закупок:

#### 1. Метод увеличения объёма закупок

В работе с предоставленным методом, анализируется спрос на конкретные виды материалов, на основании чего основываются решения о закупках. Опорой для анализа выступает спрос в течение 12 месяцев, далее

определяется достаточный объём конкретного вида компонентов, после принимаются решения о формировании запасов на конкретный вид продукции [13]. Также в рамках данного подхода, одновременно с решением о закупках определяется качество товаров, которые будут произведены и реализованы компанией [12].

## 2. Метод уменьшения объёма закупок

Согласно данному методу на ежемесячно основе проводится анализ объёмов сбыта производимой продукции и выявляются позиции с наиболее низким спросом [14]. Далее организация принимает решение о сокращении производства продукции и закупок материалов для производства данного конкретного вида продукции. Таким образом, происходит сокращение расходов за счёт производства только продукции, пользующейся спросом. Продукция, приносящая наименьший доход, или полностью снимается с производства (ликвидация), или производится в ограниченном объёме.

## 3. Метод прямого расчёта объёмов закупок

Согласна данному подходу, организация рассчитывает среднюю величину производимой продукции без детального анализа спроса и предложения по конкретным продуктам. В рамках данного метода организация оценивает эффективность и необходимость производства того или иного продукта исходя только из собственных возможностей [16].

Стоит обратить внимание, что при применении метода прямого расчёта объёма закупок организация должна на регулярной основе (еженедельной, ежемесячной, ежеквартальной или ежегодной) корректировать объёмы своего производства и заказы соответствующего сырья, исходя из статистических данных по продажам за прошлый период [15].

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс определения потребностей организации в материальных ресурсах необходимо проводить с учётом специфики отраслевой принадлежности организации, масштабов ее производства, особенностей выпускаемого продукта и факторов, которые в наибольшей степени воздействуют на уровень спроса на конечно продукцию

и объём формируемых запасов сырья, которое необходимо для ее производства [17].

## **1.2 Метод выбора поставщиков**

Выбор поставщика – это одна из основных задач в рамках процесса закупок внутри организации. Основная сложность здесь заключается в сложности принятия максимально выгодного для компании решения в части заключения договора на поставку сырья [19]. Выбор конкретного поставщика может существенно повлиять на дальнейший процесс производства, выполнение договорных обязательств по произведенной продукции и имидж компании на рынке [18].

Для принятия решения о заключении договора на поставку организации необходимо проанализировать различные количественные и качественные критерии, а также оценить конкурентоспособность поставщика для планомерного развития с ним договорных отношений [20]. В профильной литературе предложены различные методы принятия решений в рамках выбора поставщика, в частности, методы многокритериального анализа, использующие как количественные, так и качественные данные [21].

Кроме того, при принятии решения необходимо учитывать возможность заключения договоров на поставку с несколькими поставщиками, чтобы минимизировать риск неполучения необходимого сырья в случае форс-мажорных ситуаций конкретного контрагента [23]. Несмотря на обилие предлагаемых в литературе методов анализа поставщиков и потребностей организации для принятия решения о заключении договора на поставку сырья, в каждом конкретном случае необходимо использовать различные методы оценки, так как односторонняя оценка ситуации может негативно сказаться на результате и привести к убыткам [22].

Выбор поставщика – это один из ключевых моментов в процессе закупочной деятельности организации [25]. От того, насколько своевременно и качество поставщики выполняют свои обязательства, зависит финансовый результат компании потребителя этих услуг [26]. Многие организации выбирают поставщика, основываясь только на стоимости предоставляемых услуг, не задумываясь об остальных критериях отбора [29]. Полный анализ конкретного поставщика с различных сторон поможет принять компании наилучшее решение [24].

При выборе поставщика организация должна оценить его не только на основании предлагаемого им сырья и цены на него, но и по ряду дополнительных факторов, таких как [16]:

- качество работы контрагента;
- соотношение цены и качества сырья;
- своевременность поставок;
- надёжность контрагента.

Процесс выбора поставщика описан ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Процесс выбора поставщика

Наименование	Описание
1. Изучение потребностей бизнеса	Первым и одним из самых важных шагов в процессе выбора поставщика является анализ потребностей. Организация должна чётко знать, в чём она нуждается, и проанализировать потребности.
2. Изучение поставщиков	После того, как будут учтены все потребности, отдел закупок может начать выбирать поставщика, которые могут предоставить материалы. Из всех компаний-поставщиков организация выберет наиболее подходящих под требования, которые в дальнейшем будут предоставлять материал.
3. Запрос на закупку и запрос расценок	После утверждения списка поставщиков, которые могут предоставить нужный материал, отдел закупок запрашивает у них прайс-лист, а после, если цены устраивают организацию, отправляют запрос за закупку нужных материалов. В запросе должны быть прописаны требования, спецификация производства и необходимые компоненты.

## Продолжение таблицы 2

4. Выбор поставщиков	После получения всей информации от поставщиков, важно, чтобы все запросы от производственных отделов были тщательно проанализированы. После, среди всей информации от поставщиков, должно быть выбрано наилучшее предложение, которое соответствует всем требованиям организации и при этом имеет разумную цену.
5. Заключение договора	После того, как будет выбран поставщик, последним и важным шагом является заключение договора. Переговоры должны быть спланированы таким образом, чтобы все требования по контракту были урегулированы в избежание возможных проблем. Необходимо изучить все возможные риски и обязательства, связанные с заключением договора. После успешно проведенных переговоров договор можно будет заключать с поставщиком.

В таблице были рассмотрены основные шаги по заключению договора с поставщиками, которые играют большую роль в формировании надёжной базы поставщиков [27].

Также, стоит отдельно рассмотреть методы, по которым выбираются поставщики. В таблице 3 представлены основные методы.

Таблица 3 – Основные методы выбора поставщиков

Наименование метода	Описание метода	Преимущества	Недостатки
1. Метод балльных оценок	Определяются наиболее существенные критерии оценки поставщиков. Выбирается обусловленная система баллов оценки поставщика, и определяется значимость критерия.	1. Простое применение 2. Самый распространённый способ	1. Возможна субъективность оценки 2. Много информации
2. Метод оценки затрат	Суть метода – целый процесс разделяется на определённое количество вариаций, и для каждого варианта тщательно рассчитываются все расходы и доходы. Для любого предприятия отдельно рассчитываются все издержки и доходы.	Выбор по критериям «минимум издержки – максимум прибыль».	2. Большой объём анализируемых данных (каждый критерий отдельно)

### Продолжение таблицы 3

3.Метод доминирующих характеристик	Метод заключается в том, что всё внимание уделяется одному какому-то критерию.	Элементарен в использовании	1. Необъективность 2. Не учитываются другие параметры поставщиков
4.Метод категории предпочтения	Метод заключается в том, что вся информация собирается со всех отделов. Метод подразумевает большой охват «обратной связи», что позволяет оценить все плюсы и минусы.	Легко работать с методом	Данные собираются со всех подразделений, что может привести к потере каких-либо данных.

Применение методов на практике может определить соответствие сразу нескольким критериям и сразу нескольких поставщиков [28].

Из этого следует, что в первой главе в рамках выпускной квалификационной работы были рассмотрены и разобраны теоретические основы организации работы с поставщиками, что включало в себя:

- были определены и рассмотрены цель, задачи и сущность закупочной логистики;
- описан классический выбор поставщика;
- описаны основные методы выбора поставщиков;
- описаны методические подходы к осуществлению закупок поставщиками.

## **Глава 2 Анализ организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Рулевые системы»**

ООО «Рулевые системы» - «динамично развивающаяся организация, которая с 2001 года производит гидроусилители рулевого управления с использованием комплектующих изделий немецкой фирмы Robert Bosch Automotive Steering GmbH (ZF Lenksysteme GmbH) для автомобилей производства АО «АВТОВАЗ» и ЗАО «ДжиЭм-АВТОВАЗ»» [10].

Гидроусилители руля были совместно разработаны с АО «АВТОВАЗ» и немецкой фирмой «Robert Bosch Automotive Steering GmbH (ZF Lenksysteme GmbH)» - ведущим производителем ГУР в мире. «Производство ГУР организовано в ООО «Рулевые системы» с применением российских, французских и немецких комплектующих при использовании новейших разработок «Robert Bosch Automotive Steering GmbH (ZF Lenksysteme GmbH)» для мирового рынка» [10].

На сегодняшний день ООО «Рулевые системы» «снабжено современным оборудованием российских и иностранных производителей из Германии, Финляндии и США. Общая площадь производственных помещений составляет более 9000 м<sup>2</sup>. На предприятии работают высококвалифицированные инженеры, конструкторы, специалисты в области гидропривода и систем рулевого управления. Произведенная ООО «Рулевые системы» продукция проходит 100% контроль качества» [10]. Компания гарантирует потребителям своей продукции комфорт в вождении и безопасность на дорогах.

На сегодняшний день ООО «Рулевые системы» является одним из крупнейших поставщиков рулевых систем для такого предприятия как АО «АВТОВАЗ». Основными контрагентами ООО «Рулевые системы» являются:

- Robert Bosch Automotive Steering GmbH (ZF Lenksysteme GmbH) (Германия);
- BOGE Elastmetall GmbH (Германия);
- ZF Systemes de Direction Nacam S.A.S. (Франция);
- ООО «Континенталь Калуга»;
- АО «АВТОВАЗ»;
- ООО «Фукс Ойл»;
- АО «Белебеевский завод «Автономаль»;
- ООО «АвтоДиогрик Корпорация».

Произведенная ООО «Рулевые системы» продукция используется в таких моделях автомобилей, как LADA VESTA, LADA 4x4 и Chevrolet NIVA.

Основным видом деятельности является 29.31 Производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств.

Дополнительные виды деятельности согласно ОКВЭД:

- 29.32 «Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств»;
- 45.31.1 «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов»;
- 45.32 «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами принадлежности»;

На сегодняшний день непосредственное управление организацией осуществляет директор Пархандеев Евгений Михайлович.

Структура организации ООО «Рулевые системы» создана по стандартному линейно–функциональному принципу (Приложение А).

Сущность представленной организационной структуры управления в том, что все решения принимаются в единственном лице, руководителем. С соблюдением всех формальностей информация поступает начальству только от исключительно подчиненных ему лиц. После полученной и обработанной

информации, руководитель принимает итоговое решение, которое относится исключительно к его области работы и несёт за это полную ответственность.

Сильные стороны выбранной структуры управления объясняются более простым применением: четко распределены все обязанности и полномочия, поэтому условия, созданные для оперативного принятия решений, сохраняют необходимую дисциплину внутри коллектива.

Среди слабых сторон построения организационной структуры предприятия – жесткость и негибкость. Фокусом структуры является то, что происходит большая передача информации с одного уровня управления на другой, что ограничивает инициативу сотрудников более низкого уровня. Такая структура предъявляет высокие требования к качеству управления и компетентности руководителей во всех аспектах хозяйственной деятельности.

Перейдём к рассмотрению основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Рулевые системы». Результаты анализа основных экономических показателей организации, приведенных в таблице, имеют важное значение для формирования организационно-экономической характеристики предприятия, которые отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Рулевые системы» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	1 412 403	1 617 645	1 369 557	205 242	14,53	(248 08 8)	-15,34
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	1 285 458	1 383 666	1 145 494	98 208	7,64	(238 17 2)	-17,21
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	153 945	233 979	224 063	80 034	84,32	(99 16)	-4,24
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	27 000	97 082	99 862	70 082	59,56	2 780	28,63

Продолжение таблицы 4

5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	987	1 298	859	311	31,51	(439)	-33,82
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	125 958	135 599	123 324	9 641	7,65	(12 272 )	-9,04
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	96 312	102 473	106 701	6 161	6,40	4228	4,13
8. Основные средства, тыс. руб.	149 014	160 261	148 494	11 247	7,55	(11 767 )	-7,35
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	586 210	642 446	646 526	56 236	-12,65	4080	0,64
10. Численность ППП, чел.	136	146	156	10	7,35	10	6,85
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	98 712	120 228	150 667	21 516	21,80	30439	25,32
12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	10 385,2	11 079,76	8 779,21	694,44	6,69	(2 300,55)	-20,76
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	725,82	823,48	965,81	97,66	13,45	142,33	17,23
14. Фондоотдача	9,48	10,09	9,22	0,62	6,49	(0,87)	-8,62
15. Оборачиваемость активов, раз	2,4	2,5	2,11	3,6	-	(60,8)	-
16. Рентабельность продаж, %	8,92	8,38	9,01	-0,54	-	0,62	-
17. Рентабельность производства, %	9,79	9,15	9,90	-0,64	-	0,75	-
18. Затраты на рубль выручки,	91,08	91,62	90,99	0,54	0,59	(0,62)	-0,68

Из данных таблицы можно сделать вывод, что в 2018 году в сравнении с 2017 годом объем реализации товаров ООО «Рулевые системы» увеличился на 14,53% или на 205 242 т. р. Рост выручки вызван увеличением спроса покупателей вследствие улучшения их финансового состояния.

Если рассматривать показатели выручки от реализации в 2018-2019 году, то он сократился на 248 088 т. р. и 15,34 %. Эти изменения произошли из-за падения спроса на автомобильную продукцию, который был вызван нестабильной экономической ситуацией в стране. Это свидетельствует о том, что предприятие напрямую зависит от ситуации на рынке автомобилей. Чем больше на рынке спрос на автомобили, тем больше ООО «Рулевые системы» продают для них автозапчастей.

Графически изменение показателя выручки за исследуемый период можно представить в виде графика, отраженного на рисунке 2.

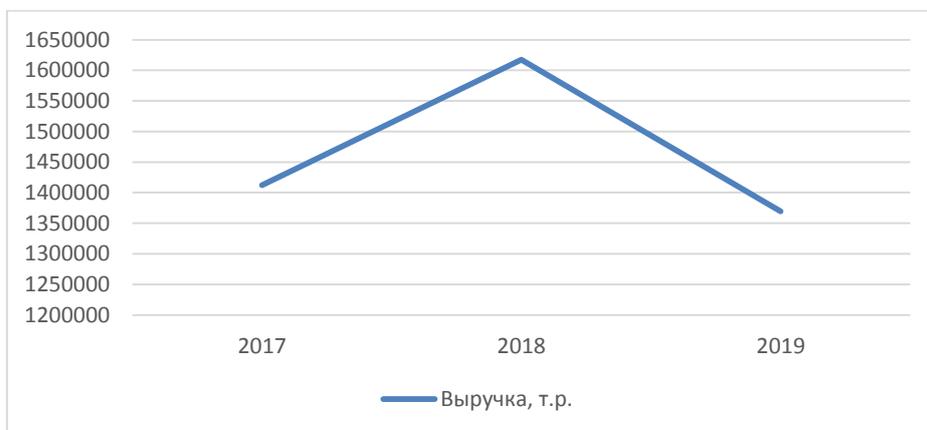


Рисунок 2 – Динамика изменения показателя выручки ООО «Рулевые системы» за 2017-2019 гг.

В 2018 году наблюдается рост себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг на 98 208 т. р. (7,64%), чем в 2017. Рост себестоимости в свою очередь обеспечивается, прежде всего, за счет роста издержек, таких как управленческие расходы, заработная плата, коммерческие расходы. Динамика себестоимости отражена на рисунке 3.

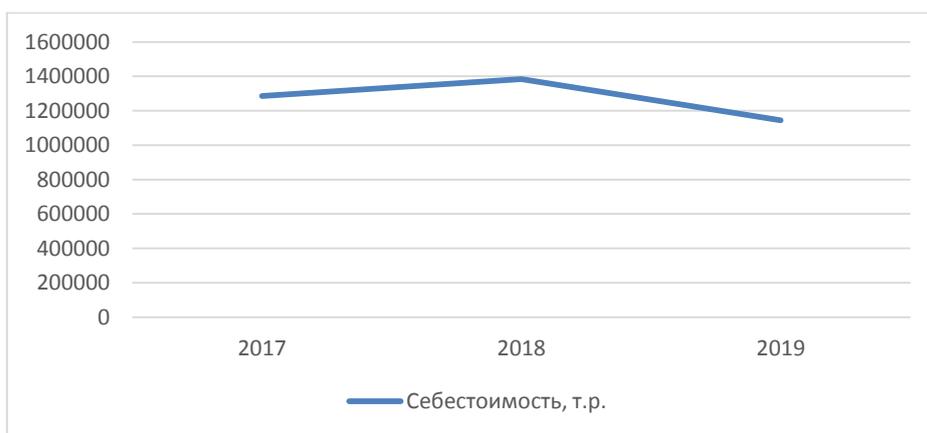


Рисунок 3 – Динамика изменения показателя себестоимости ООО «Рулевые системы» за 2017-2019 гг.

Прибыль от продаж на предприятии за 2018 год установилась в размере 135 999 т. р. и увеличилась на 9 641 т. р. и 7,65%, а чистая прибыль составила 102 473 т. р., что превышает показатель в 2017 году на 6161 т. р. и 6,40%. Несмотря на то, что в 2018 году на предприятии появились управленческие расходы, а также выросла себестоимость продаж, прибыль увеличилась. Это связано с увеличением выручки вследствие расширения ассортимента товарной линии, которая покрыла издержки.

Однако в период 2018-2019 гг. наблюдается обратная ситуация. Показатель прибыли упал на 12257 т. р. и 9,04%. Это связано с ростом управленческих расходов и падением выручки. Так как в рассматриваемом периоде наблюдается снижение товарооборота и увеличение некоторых статей издержек, то в период 2017-2019 гг. прибыль предприятия сократилась со значения 125 958 т. р. в 2017 году, до значения 123 342 т. р. в 2019 году (на 2616 т. р. и 2,08%).

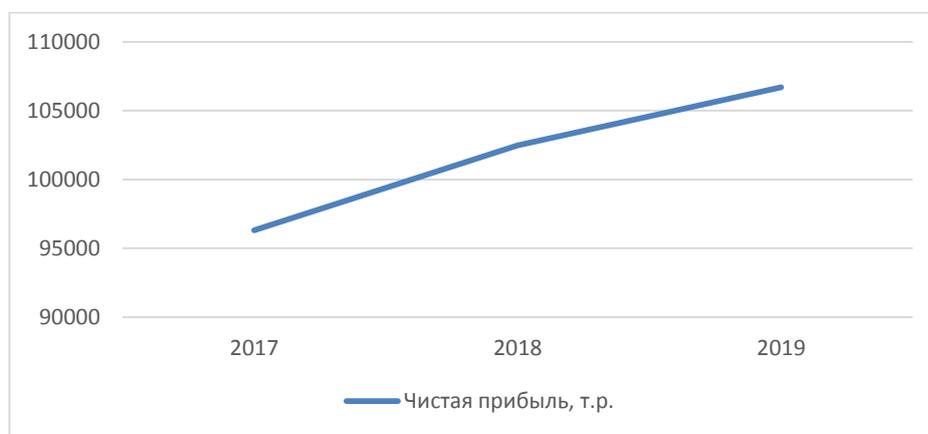


Рисунок 4 – Динамика изменения показателя чистой прибыли ООО «Рулевые системы» за 2017-2019 гг.

Среднесписочная численность работников за период 2017-2019 гг. увеличивалась. Так в 2018 году она увеличилась на 10 человек (7,35%) в сравнении с 2017 годом и 2019 году еще на 10 человек (6,85%). В совокупности за период с 2017 года по 2019 год численность промышленно-

производственного персонала выросла на 20 человек (14,71%) и стала составлять 156 человек. Вместе с ростом численности персонала производительность труда в 2017 году увеличилась со значения 10 385,32 т. р. до значения 11 079,76 т. р. – в 2018 году. Но наблюдается падение показателя производительности труда в период 2018-2019 год на 2 300,55 т. р. и 20,76%. Это свидетельствует о негативных результатах управления персоналом.

Также стоит отметить рост фонда оплаты труда в 2018 г. по сравнению с 2017 (21,8%) на фоне увеличения выработки в том же году. Эти данные являются свидетельством того, что в организации ООО «Рулевые системы» не было серьезных проблем в части эффективности управления персоналом и расчета фонда заработной платы. Однако, если рассматривать в совокупности весь период с 2017 по 2019 года, то можно подвести итог, что в 2019 году, не смотря на рост численности персонала (14,71%) и фонда оплаты труда (52,63%), наблюдается спад производительности труда на 0,21%. Это означает, что управляющему звену предприятия необходимо более грамотно выстраивать работу с подчиненными.



Рисунок 5 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы за 2017-2019 гг.

Общие затраты на 1 рубль выручки изменялись. Так в период с 2017 по 2018 гг. издержки увеличились на 0,59%, а в 2019 году сократились на 0,68%, это говорит о том, что нет эффективного использования материальных ресурсов предприятия. Как следствие, на это прямым образом повлияло увеличение себестоимости реализованной продукции в 2017-2018 гг. (на 7,64% с 1 285 458 т. р. до 1 383 666 т. р.), но всё же наблюдается рост прибыли из-за увеличения валовой выручки компании после внедрения новой товарной линии. А в 2018-2019 гг. на ее снижение – на 17,21% с 1 383 666 т. р. до 1 145 494 т. р. – это говорит о том, что повысилась эффективность использования материальных ресурсов предприятия.

За счет приобретения дополнительного оборудования стоимость основных фондов в 2018 году увеличилась на 11 247 т. р. (7,55%) в сравнении с предыдущим 2017 годом. Фондоотдача за 2017-2018 гг. также выросла на 6,49%, что подтверждает эффективность использования основных фондов. Однако, в период 2018-2019 гг. часть основных средств была продана и сократилась на 11 787 т. р. и 7,35 % и фондоотдача снизилась на 0,87 пункта, что говорит об уменьшении эффективности использования основных средств предприятия. В целом за рассматриваемый период 2017-2019 гг. можно отметить, что основные средства ООО «Рулевые системы» снизились на 540 т. р. и 0,36%, а фондоотдача упала даже ниже значения 2017 года и составила 9,22. Вследствие этого можно сделать вывод, что основные средства использовались неэффективно.

В течение исследуемого периода стоит отметить изменения активов. Графически представлены их изменения: так, в 2017 году активы составили 586 210 т.р., но в 2018 они увеличились на 56 236 т.р. и составили 642 446 т.р., и увеличение произошло в 2019 году на 4 080 т.р., что выражено в 646 526 т.р., и это видно на рисунке 5.

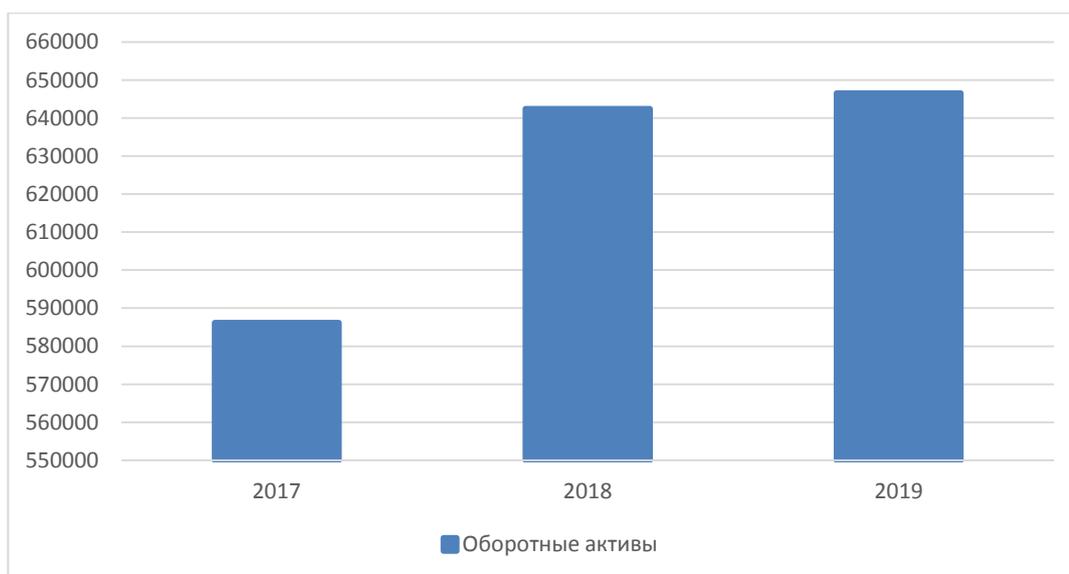


Рисунок 6 – Динамика изменения суммы оборотных активов ООО «Рулевые системы» за 2017-2019 гг.

Проанализировав основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Рулевые системы» можно сделать вывод и сказать, что в период 2017-2019 гг. организация, в целом, работала эффективно, стараясь достигать поставленных целей, сохраняя свои рыночные позиции, а также старались повышать свою конкурентоспособность в регионе.

## 2.2 Оценка организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы»

При непосредственной работе с поставщиками ООО «Рулевые системы» назначают одной из своих наиважнейших функций – грамотное и действенное осуществление закупок для эффективной хозяйственной деятельности. К настоящему моменту организация сотрудничает с более, чем 28 поставщиками. Закупками в организации занимается заместитель директора по экономике, а также непосредственно сам планово-экономический отдел (далее ПЭО) организации. Данное подразделение в организации ведёт свою работу с самого основания и открытия.

Основной функцией закупок в ООО «Рулевые системы» составляет современное управление системой поставок необходимого сырья, сохранение и передвижение компонентов. Также хотелось бы отметить, что в задачи подразделения сопряжена разработка и последующий запуск в производство инновационные логистические решения, выстраивание с большей отдачей и результативной стратегии развития контролирования системой поставок, регулирование складом и хранение, объектами технической поддержки.

Стоит обратить внимание на то, что подавляющее большинство организаций осуществляют контроль над работой своих поставщиков для чтобы обеспечить надлежащие продолжение оказания качественных услуг. Одним из наиболее распространенных, эффективных и востребованных подходов к проверке работы поставщиков является составление списка важных критериев и проверка соответствия поставщика стандартам. Целью является не в замену существующих поставщиков, а консолидация их деятельности, обнаружение сфер, на которые стоит сконцентрировать внимание и усовершенствовать их, и остановить свой выбор на наиболее лучшие и эффективные пути реализации предлагаемых усовершенствований.

Организация приступает к поискам нового поставщика только в очень крайних случаях, которые за собой ведут простой в производстве или срыв поставок. После отбора поставщиков и подписания договоров о закупках организация приступает к исполнению конкретной процедуры, которая состоит из основных этапов снабжения организации запасами. Основные шаги процесса закупок представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные шаги процесса закупок

В шаге первом на производстве учреждается потребность в необходимых материалах. Планово-экономический отдел осуществляет проверку на доступные материалы и подготавливает спецификации, а также контролирует сметы производственных отделов и получает разрешение на закупку. После, заполненная заявка на закупку отправляется в отдел закупок.

На втором шаге отдел закупок получает и обрабатывает данные о заказе. ПЭО ревизует заказываемые материалы, рассматривает текущие запасы, альтернативные компоненты, варианты производства и, после консультации с представителем подразделения пользователя, принимает решение о закупке. Отдел собирает краткий список потенциально возможных поставщиков и выбирает тех поставщиков, кто максимально полно отвечает требованиям. Далее, после установления списка поставщиков, отдел закупок отправляет запросы о ценах поставщикам из выбранного списка.

В третьем шаге уже поставщик анализирует запрос расценки. Он просматривает статус клиента и кредитную историю, в которой рассматривает наилучший способ выполнения заказа, направляет ценовое предложение организации, которая его запросила. В предложении указываются четко прописанные особенности, цена и условия поставки.

На четвёртом шагу отдел закупок анализирует и коммерчески оценивает полученные предложения и выносит на обсуждение технические характеристики с подразделениями пользователя. Проверяет характеристики смет и утверждает закупку. Выбирает наилучшего поставщика на основании предложенных вариантов, отправляет заказ на приобретение материалов.

На пятом шагу выбранный из списка поставщик получает заказ на поставку, подтверждает его получение, обрабатывает и отправляет товарно-материальные ценности с сообщением об отгрузке и прочей документацией до заказчика.

В шестом шаге отдел закупок подтверждает получение заказа, осуществляет проверку товара и, после положительного результата проверки, принимает и фиксирует все поступившие материалы. Вслед за тем, в производственные отделы, которые деля заявки на компоненты, приходят уведомления о поступлении материалов.

В седьмом шагу производственный отдел получает и проверяет поставленные компоненты. Подтверждает списание расходов. Оптимизирует данные инвентаризации и использует материалы по мере необходимости.

На финальном, восьмом шаге отдел снабжения организует выплату по счет-фактуре поставщика.

Описанный выше принцип работы с поставщиками позволяет организации ООО «Рулевые системы» выстраивать со своими поставщиками наиболее эффективные и долгосрочные отношения, а также проводить закупочную деятельность, которая будет сопровождаться минимальными затратами.

Но в рамках данного процесса были выявлены следующие риски:

В рамках 1 этапа могут возникнуть риски с неверным определением потребностей. Отдел может запросить больше, или меньше, материалов в производство, чем действительно нужно.

В рамках 4 этапа могут возникнуть риски с высокими ценами от поставщиков на материалы, которые запрашивает производство. Для ПЭО появится новая задача в виде поиска нового поставщика с более доступными ценами на продукцию. Когда будут найдены новые поставщики с более доступными ценами, ПЭО направляют варианты расценок производственному отделу, вместе с производственным отделом они выбирают наиболее выгодный вариант, который соответствует текущему бюджету организации и заключают договор на поставку. Также, возможен риск несогласования заявок. Если заявка будет несогласованна, руководство решит, что производство сейчас не нуждается в данном компоненте, то заявка от отдела может быть не рассмотрена, либо цена компонента будет высока для выделенного бюджета под компоненты. Это действие возвращает нас к первому этапу цепочки.

Так как, в рамках определения потребности и в заключении договоров на поставки, организация использует расценки, которые предлагают поставщики, есть риск того, что будет заключён договор на больший объём материалов, чем это фактически требуется для организации.

В рамках 5-6 этапов могут возникнуть риски с некачественной продукцией, которая придёт от поставщика. Это задержит дальнейшее оформление материалов в организацию, пока будут заполняться документы о возврате. Это может повлечь за собой простой оборудования, производство «встанет», если у них не будет запасов на время, пока будет ожидаться новая поставка материала.

В рамках 6 этапа могут возникнуть риски, что из-за некачественно поставленного материала, могут быть задержки с оплатой. Велик риск поставки плохой продукции, что повлечёт за собой брак на предприятии.

Вероятность финансового риска, так как была оплачена продукция без брака, а доставили некачественные материалы.

В рамках 7-8 этапов могут возникнуть риски по оплате поставленного некачественных компонентов. Из-за некачественного поставленного товара может быть простой производства, оборудования. Возможно, что товар мог придти раньше, и у организации нет свободных денежных средств, чтобы расплатиться с поставщиками, так как все денежные средства могут быть заняты. Из-за невозможности оплатить поставку, может пострадать репутация компании, в таком случае организация может рассмотреть такой вариант, как взять кредит, чтобы расплатиться с поставщиком.

Следовательно, на основе приведённых рисков, избрание поставщиков является одной из самых существенных задач для обеспечения эффективности логистики поставок. Существенные этапы при выборе поставщиков отражены на рисунке 8:

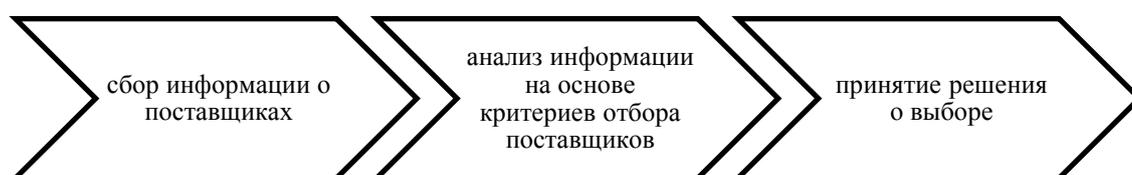


Рисунок 8 – Этапы выбора поставщиков

На основе всех поставщиков создаётся список, из которого выбираются «наилучшие» поставщики для организации. Приобретенные товары, сырье и компоненты, как правило, отвечают целям производственного процесса. Однако, бывают ситуации, когда происходит дефицит необходимых компонентов, что может привести к остановке производства. В этой связи основным критерием при выборе поставщика для данной категории продукции является надежность и своевременность поставок для обеспечения непрерывности производственного процесса.

Рейтинг определяется суммой произведений веса критериев с их оценкой для конкретного поставщика. Путем подсчета и сравнения

рейтингов различных поставщиков определяется лучший поставщик. Чем выше балл поставщика, тем предпочтительнее выбрать именно его.

В таблице 4 приведен расчет рейтинга и выбора поставщиков компонентов и деталей, применяемых в производстве ГУР.

Таблица 4 - Расчет рейтинга поставщиков

Критерий выбора поставщика	Вес критерия	Оценка критерия по 10-балльной шкале			Произведение веса критерия на оценку		
		«ZF Lenksysteme»	ООО «Фукс Ойл»	«ContiTech»	«ZF Lenksysteme»	ООО «Фукс Ойл»	«ContiTech»
1. Цена	0,35	10	8	9	3,5	2,8	3,15
2. Качество товара	0,3	9	9	10	2,7	2,7	3
3. Надежность поставщика	0,15	7	10	8	0,35	0,5	0,4
4. Удаленность поставщика	0,08	6	10	5	0,18	0,3	0,15
5. Форма оплаты полученных компонентов и условия платежа	0,05	10	7	10	1,5	1,05	1,5
6. Организация доставки	0,07	10	5	7	0,7	0,35	0,49
Итого:	1,0	-	-	-	8,93	7,7	8,69

На основе проведенного анализа было выявлено, что наилучшими поставщиками являются немецкая компания «ZF Lenksysteme» (8,93 балла) и румынский производитель «ContiTech Romania S.R.L» (8,69 балла). Кроме того, предприятию стоит сотрудничать с российским поставщиком ООО «Фукс Ойл».

Для более полного понятия таблицы, рассмотрим отдельно каждую компанию. При этом ответить, что критерии каждой компании оценивались по 10 балльной шкале. Баллы 10-8 обозначались наиболее выгодные предложения для организации ООО «Рулевые системы». Это не значит, что если категория «цена» уступает по баллам категории «качество», то товар

будет ненадлежащего качества. Возможно, что стоимость компонента снижена за счёт того, что организация является постоянным клиентом данной компании и у них уже выработана скидка на покупку какого-либо компонента, либо, возможно, организация находится не зарубежном, и не требуется доставка компонентов, что значительно отражается в цене.

Баллы 7-5 являются средним значением, значит, что организацию устраивают условия и соотношения каких-либо параметров, но они могут сделать выбор в сторону фирмы с более высоким балльным рейтингом, это, своего рода, даёт организации выбор, альтернативу. Возможность, найти компоненты достойного качества, но по сниженной стоимости.

Баллы 4-1 означают, что организацию полностью не устраивают какие-либо критерии из предложенных фирм, и организации стоит задуматься, сделать ли выбор в пользу этого поставщика или найти ему замену.

У поставщика «ZF Lenksysteme» высокая стоимость товаров, которая составляет вес критерия оценки в 3,5 (10), следом за ними идут «ContiTech Romania S.R.L», у которых критерий (3,15) и ООО «Фукс Ойл» с 2,8 (8). При этом, качество товаров остаётся на хорошем уровне, что у «ZF Lenksysteme» и ООО «Фукс Ойл» этот критерий составляет 2,7 (9), а у «ContiTech Romania S.R.L», на один балл выше 3 (10), что выставляет компанию в более выгодном свете для заказчика. Только у ООО «Фукс Ойл» критерий надёжности составляет наивысший балл в 0,5 (10), так как это национальный поставщик, а у компаний «ZF Lenksysteme» и «ContiTech Romania S.R.L» баллы 0,35 (7) и 0,4 (8) соответственно, делает их менее выгодными, так как эти поставщики находятся за пределами Российской Федерации.

Также можно охарактеризовать критерий удалённости поставщика – в этой категории также будет выигрывать ООО «Фукс Ойл», поскольку это национальный поставщик поэтому у него 0,3 (10) баллов, а у «ZF Lenksysteme» и «ContiTech Romania S.R.L» 6 (0,18) и 5 (0,15) баллов соответственно. Стоит обратить внимание, что в данной категории у «ContiTech Romania S.R.L» наименьший балл.

В категории формы оплаты национальный поставщик ООО «Фукс Ойл», уступает своим конкурентам и его балл в данной категории составляет 7 (1,05), в то время как у «ZF Lenksysteme» и «ContiTech Romania S.R.L» баллы равны 10 (1,5), что показывает, что у организаций очень хорошо налажена платёжная система. С доставкой товара до заказчика порой возникают трудности у «ContiTech Romania S.R.L» и ООО «Фукс Ойл», здесь у компаний балл составляют 7 (0,49) и 5 (0,35), что делают их менее привлекательными в глазах заказчика, но не стоит от них отказываться. А вот у компании «ZF Lenksysteme» организация доставки хорошо налажена, как и оплата и составляет 10 (0,7) баллов.

Сбалансировать желаемое наличие ресурсов с затратами на логистику, хранение ресурсов и готовой продукции - одна из основных задач организации. Ключевым показателем использования запасов является их оборачиваемость. Проанализируем саму структуру оборотных активов ООО «Рулевые системы», обратившись к таблице 5 и рисунку 9.

Таблица 5 – Структура оборотных активов ООО «Рулевые системы» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017		2018		2019	
	сумма, т.р.	доля, %	сумма, т.р.	доля, %	сумма, т.р.	доля, %
1.Оборотные активы	586 210	100	642 447	100	646 526	100
2.Запасы	187 600	32	298 452	46,46	391 696	60,58
3.НДС по приобретенным ценностям	-	-	192	0,03	10 068	1,56
4.Дебиторская задолженность	205 467	35	153 894	24	171 156	26,5
5.Финансовые вложения	155 750	26,57	119 602	18,62	31 672	4,9
6.Денежные средства и денежные эквиваленты	36 874	6,3	70 041	11	41 570	6,43
7.Прочие активы	520	8,9	265	4,1	363	7,2

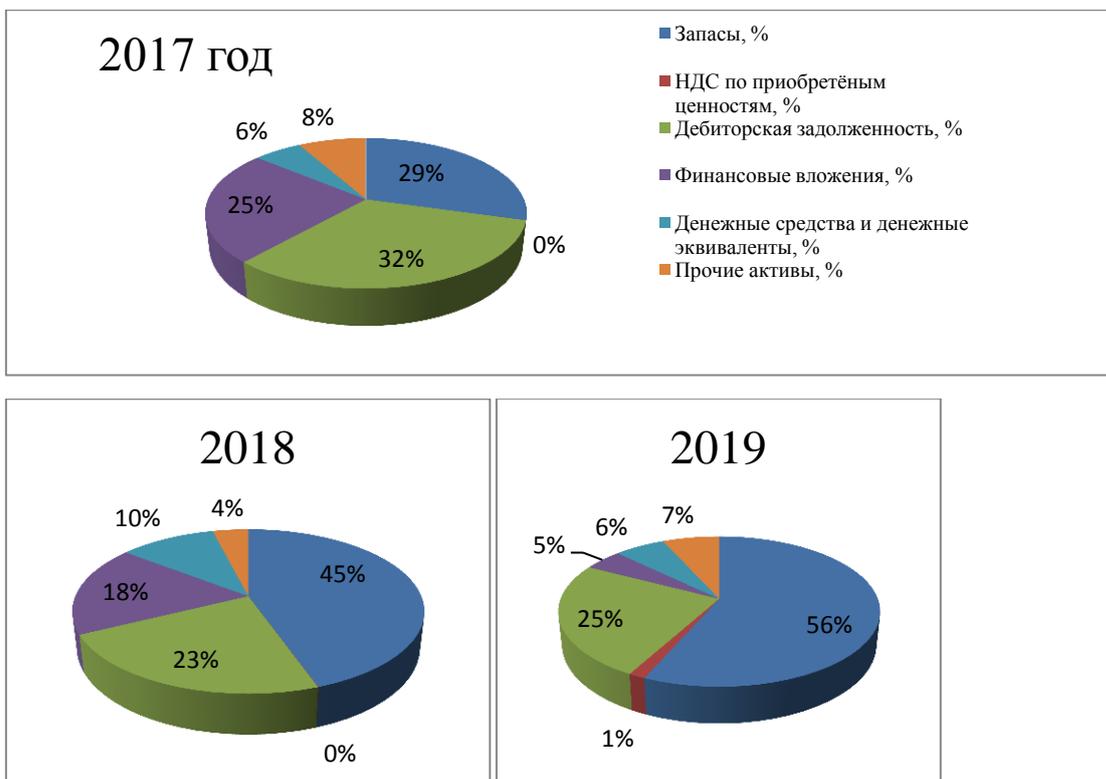


Рисунок 9 – Структура оборотных активов ООО «Рулевые системы» 2017-2019 гг.

Предоставленные данные из таблицы и диаграмм указывают, что в ООО «Рулевые системы» каждый год значительно увеличивались запасы, что является негативным фактором, так как приводит к увеличению средневзвешенных величины активов организации, что ведёт к снижению рентабельности активов, то есть организация генерирует меньшую долю чистой прибыли. При увеличении запасов увеличивается краткосрочная задолженность, уменьшается оборачиваемость запасов, что ведёт к снижению деловой активности организации.

В дополнение к показателю коэффициента оборачиваемости и структуре оборотных активов существует также показатель практической ценности, именуемый «оборотом в днях», который передаёт в течение сколько дней организация работает с доступными запасами. В таблице 6 приведены итоги расчета оборачиваемости запасов ООО «Рулевые системы».

Таблица 6 – Результаты расчета оборачиваемости запасов материальных ресурсов ООО «Рулевые системы» за 2019 г.

Показатели	Средние запасы за период, тыс. руб.	Материальные ресурсы, израсходованные на производство продукции за период, тыс. руб.	Коэффициент оборачиваемости запасов	Оборачиваемость запасов, дни
Сырье и материалы	16 695	436 313	26	14
Покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, конструкции и детали	74 543	2 962 999	41	9
Топливо	3	953	348	1
Тара и тарные материалы	119	43	0	1 023
Запасные части	52	366	7	52
Прочие материалы	7 242	12 335	2	214
Материалы, переданные в переработку на сторону	1 175	27 519	23	16
Инвентарь и хозяйственные принадлежности	151	3 215	20	18
Всего	99 980	3 443 743	34	11

Как можно понять из таблицы, что, которая наглядно демонстрирует оборачиваемость запасов, которая очень варьируется в зависимости от вида складированного материала и, более того, среднесуточный объем оборота достаточно высок, что дает возможность ООО «Рулевые системы» совершенствовать цепочку поставок.

Рассмотрим затраты на хранение основных товарно-материальных ценностей – это автокомпоненты, которые используются предприятием ежедневно и составляют наибольший процент в объеме закупаемых материалов.

Обратимся к таблице 7, отражающей затраты организации на хранение автокомпонентов.

Таблица 7 – Расчет общих среднемесячных затрат на хранение ресурсов

Наименование автокомпонента	Размер поставки, шт.	Затраты на хранение, руб.шт. в день	Общие затраты на хранение, руб. в день.	Общие затраты на хранение, руб. в мес.
<b>«ZF Lenksysteme»</b>				
Механизм рулевой 2123	10 647	1,5	15 970,5	479 115
Механизм рулевой 2110	2 570	1,5	3 855	115 650
<b>«ContiTech Romania S.R.L»</b>				
Насос масляный	10 795	1,5	16 192,5	485 775
Всего	24 012	4,5	36 018	1 080 054

Таким образом, среднемесячные затраты составят 1 080 054 т.р. Предприятие ежемесячно закупает фиксированный размер поставки, не ориентируясь на потребности производства и объем накопления излишков на складах, тем самым увеличивая свои запасы и, как следствие, затраты на хранение. Это является негативной тенденцией и предприятию стоит акцентировать свое внимание на оптимизации размера поставляемых материалов с учетом уже хранящихся на складах и принять меры по решению данной проблемы, которая может привести к потерям.

Кроме того, хотелось бы отметить, что на данный момент в организации ООО «Рулевые системы» в работе используется информационная система «1С: Управление предприятием», которая требует постоянного ручного переноса новых поступивших заявок в организацию. Программа «1С: Управление предприятием» плохо защищена, что может повлечь за собой «утечку» данных, данный информационный продукт более ориентирован на бухгалтерский и налоговый учёт, для других бизнес-процессов программу надо дорабатывать или дополнительно настраивать, что требует привлечение специалиста. Устанавливая «1С» нужно помнить, что программу можно доработать, но это требует постоянного вызова специалиста, но данная услуга доступна для больших компаний, которые могут финансово позволить себе частый вызов специалиста. Обновления программа «1С» выходят достаточно часто, поэтому снова требуется вызов

специалиста и снова финансовые затраты, так как все обновления платные. Но стоит заметить, что при дополнительных настройках конфигураций, новые программные внедрения могут навредить тому, что ранее было установлено в программе.

Для того, чтобы вовремя были устранены проблемы с «1С» или вовремя установлены все обновления, в организации должен быть специалист, который в любой момент может устранить все неполадки. Это может быть штатный специалист, компания, которая оказывает услуги «1С» и их специалист закреплён за организацией или программный фрилансер. Всё это влечёт за собой постоянные затраты, поэтому организации стоит рассмотреть возможность внедрения новой информационной системы.

Таким образом, в ходе проведенного анализа были выявлены следующие проблемы:

- оборачиваемость запасов очень варьируется в зависимости от вида складированного материала. Данный показатель указывает на большое количество запасов и эффективность их управления, поэтому организации стоит рассмотреть систему работы по «Just-in-time»;

- информационная система оповещения о поступлении новых заявок. Так как в организации действует система «1С: Управление предприятием», то некоторые заявки могут быть необработанными, поскольку вносятся в программу от руки и что-то может быть упущено, или быть не вовремя замеченными, поэтому стоит рассмотреть информационную структуру EDI Culture. «Технологии EDI и продукты EDI Culture обеспечивают на порядок более высокую точность и надежность пересылки накладных, заказов, счетов, прайс-листов» [19].

## Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы»

### 3.1 Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы»

В ходе написания второй главы бакалаврской работы были выявлены:

– оборачиваемость запасов очень варьируется в зависимости от вида складированного материала, а также большие затраты на хранение запасов. Данное обстоятельство указывает на большое количество запасов и эффективность их управления, поэтому организации стоит рассмотреть систему работы по «Just-in-time»;

– не совершенность информационной системы оповещения о поступлении новых заявок. Так как в организации действует система «1С: Управление предприятием», то некоторые заявки могут быть необработанными, или быть не вовремя замеченными, поэтому стоит рассмотреть информационную структуру EDI Culture.

Для решения вышеуказанных проблем предлагаются мероприятия, указанные в таблице 8.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы»

Выявленные недостатки работы с поставщиками	Предлагаемые мероприятия
Оборачиваемость запасов сильно варьируется в зависимости от вида складированного материала, большие затраты на хранение	За счёт оборачиваемости можно понять, сколько остаётся неиспользованных материалов, что повлияет на дальнейший процесс закупок у поставщиков. Перерасчёт смет поставки материалов будет производиться на основе запасов, но чтобы избежать больших потерь материалов, организации стоит рассмотреть принцип работы по системе «Just-in-time»

## Продолжение таблицы 8

Несовершенная информационная система оповещения о поступлении новых заявок	В организации действует система «1С: Управление предприятием», большой недостаток которой в том, что заявки от потенциальных и постоянных поставщиков и заказчиков приходится вносить в программу вручную, что занимает большое количество времени и программа требует постоянного обновления. Организации стоит рассмотреть такой вариант информационной системы, как EDI Culture которая своевременно оповещает о новых сообщениях от заказчиков и поставщиков, и позволяет вести сразу несколько диалогов одновременно.
--	--

Высокоэффективность работы ООО «Рулевые системы» подчиняется тому, как происходит снабжение организации автокомпонентами, которые необходимы для обеспечения бесперебойной работы организации и недопущения приостановления деятельности. Для поддержания эффективной бесперебойной работы организации необходимо правильно и не нанося вред производству определить максимально оптимальный запас материально-технических ресурсов, что требует за собой владение всеми сведениями о величине текущих запасов и резервного запаса на каждый вид ресурсов, чтобы избежать накладок в виде переизбытка компонентов на складе, которые могут в дальнейшем привести к списанию и потере денежных средств.

Для избегания от возможной нехватки и простоя оборудования необходимо иметь резервный запас. Нехватка ресурсов может быть объяснена непонятностью в потреблении и неопределенностью порядка очередности использования компонентов на складе, что может привести к порче компонента, который пришёл первый, но из-за неверной ротации он оставался на складе и пришёл в ненадлежащие состояние, что ведёт за собой списание данного материала.

В сегодняшней логистике, которая развивается из года в год, наличествует множество систем организации поставок, и система поставок

«Just-in-Time» (далее - «точно в срок»), является одной из них. Помимо системы поставок, в мире существует множество информационных систем, которые помогают организации лучше управлять своим документооборотом и отслеживать все входящие заявки, обрабатывать их и сохранять все данные как о компонентах, так и о проведенных сделках. Одна из таких систем носит название EDI Culture. Информационная система поможет собрать всю информацию о заказах и своевременно общаться с любыми заказчиками, что это будут крупные организации, что частные лица, и поставщиками.

Рассмотрим отдельно каждую систему.

«Точно в срок» – наиболее распространенная логистическая концепция в мире. Её суть в синхронизации процессов производства и закупок. Это означает, что материальные ресурсы доставляются в определённое время, в определённом количестве и в определённое место, когда они необходимы в производственном процессе. При правильном использовании концепции «точно в срок» для организации становятся возможны:

- минимизировать запасы и увеличить оборачиваемость активов;
- улучшить качество выпускаемой продукции за счёт отсутствия амортизации запасов, так как они сразу же направляются в производство;
- максимизировать производительность текущих мощностей;
- повысить производительность и эффективность труда работников.

К преимуществам системы «точно-в-срок» можно отнести:

- сокращение запасов на всех этапах логистического цикла;
- сокращение складских площадей;
- высокая пропускная способность производства;
- высокая гибкость логистических систем;
- своевременная поставка всех необходимых ресурсов.

Помимо положительных сторон, у данной концепции есть следующие недостатки:

– серьезные последствия перебоев в работе из-за низкого уровня запасов на складах;

– необходимы масштабные изменения во внутренней системе организации, которые повлекут значительные трудозатраты на практике.

Приступать к выполнению работы не будут до того момента, как из первоначальной точки операции не поступит одобрение о старте производства. Автокомпоненты будут доставляться только в том случае, когда в них есть нужда и они нужны для начала оборота в производственном процессе.

Имеет принципиальное значение, что идея заключается в том, что формировании производственного плана можно организовать материальный поток таким образом, чтобы все материалы и компоненты были произведены, собраны, а конечный продукт передан и продан в нужном месте, в нужном количестве и в нужное время. В этом случае нет необходимости замораживать резервы денежных потоков компании.

Эффективность работы организации ООО «Рулевые системы» во многом зависит от обеспечения организации материальными ресурсами, поскольку задержка материалов где-то посередине пути доставки может привести к необратимым последствиям, которые могут выйти организации как в финансовом плане, так и в сроках сдачи первой части работы, а успех от внедрения системы «точно в срок» в большинстве своём зависит от самих поставщиков, которые будут задействованы в этом и от уровня взаимодействия компании с ними.

Метод системы «точно в срок», используемый в работе с организацией, основан на следующих принципах и применяются в работе, которые указаны в рисунке 10.

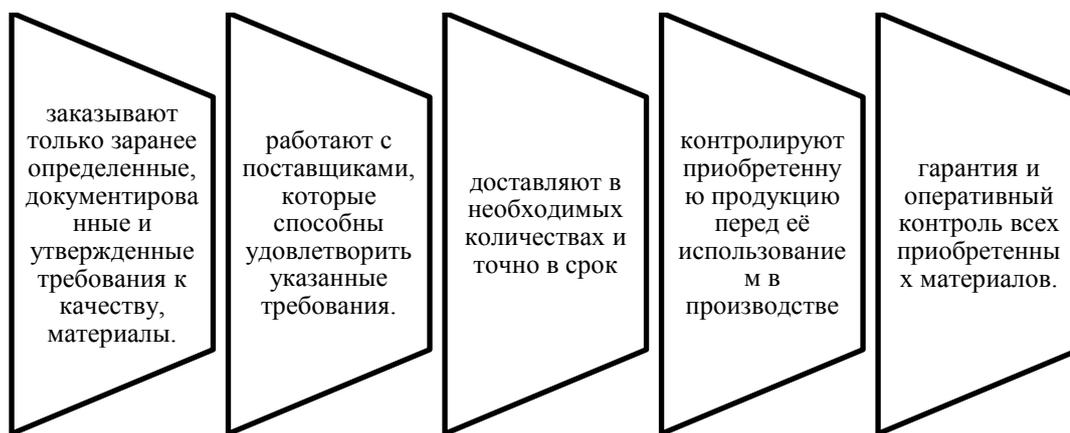


Рисунок 10 – Методы система «Just-In-Time»

В системе «точно в срок» выбор поставщика играет очень важную роль, поскольку поставщик должен быть компетентен и надежен в выполнении целей и требований, так как от него зависит результат работы и вся рабочая система. Наиболее важными подфакторами, которые необходимо учитывать при выборе поставщика, являются надежность, цена и количество брака.

Таким же образом, крайне важна внешняя среда. Большое воздействие оказывает на систему «точно в срок» и эффективность её работы текущее рыночное условие и общая экономическая ситуация. В постоянно меняющихся рыночных условиях выгодно иметь на фоне конкурентов возможность незамедлительно отреагировать на изменения спроса и удовлетворить потребности клиентов, присутствие и наличие данной системы «точно в срок» даёт нам возможность изменить быстро и отформатировать свои производственные графики, без возможности дополнительных трат и без убытков и ущерба производству. Одним из самых главных достоинств данной системы – минимизация страховых запасов, это даёт нам понять, насколько работа поставщиков зависит от имеющихся их рыночных позиций.

Для ООО «Рулевые системы», организации, которая работает на рынке автозапчастей, очень важным является действующее законодательство, в

котором отражается вопрос о таможенных услугах на момент поставки, так как значительная часть деталей поставляется напрямую из-за рубежа, что сказывается значительное влияние на организацию из-за скачков курса валют или долгого перемещения материалов на таможне, что также влияет на рабочий процесс организации и может задержать оплату товара, так как материалы не поступают в организацию в указанное время и эксперты не проверяют детали на наличие дефектов.

Персонал, сотрудники организации и другие сотрудники самый важный аспект в работе данной системы «точно в срок». Данная система предъявляет высокие требования к уровню квалификации, опыту работы и наличию специальных знаний у сотрудников организации. Если персонал специально не обучен, или его знаний не хватает, то возникают крупные ошибки в цепочке, что может привести к денежным потерям или подрыву авторитета организации перед поставщиками.

Значительным шагом в воплощение в жизнь системы «точно в срок» будет является проведение комплексного анализа факторов, которые имеют влияние на закупочную деятельность компании. Нужно рассчитать приоритетное число рисков (ПЧР). Для этого берётся каждый подфактор и оценивается по 10-балльной шкале с использованием экспертных методов. Результаты оценки умножаются для определения экстремальных показателей, представляющих интерес. Расчет ПЧР для факторов, влияющих на закупочную деятельность отражены в таблица 7 (Приложение В).

Расчет приоритетного числа риска производился по формуле:

$$ПЧР = S \times O \times D, \quad (1)$$

где S – значимость,

O – вероятность возникновения,

D – вероятность обнаружения.

На основе полученных расчётов можно построить диаграмму, в которой будет отражено распределение факторов, которые влияют на организацию поставок по системе «точно в срок».

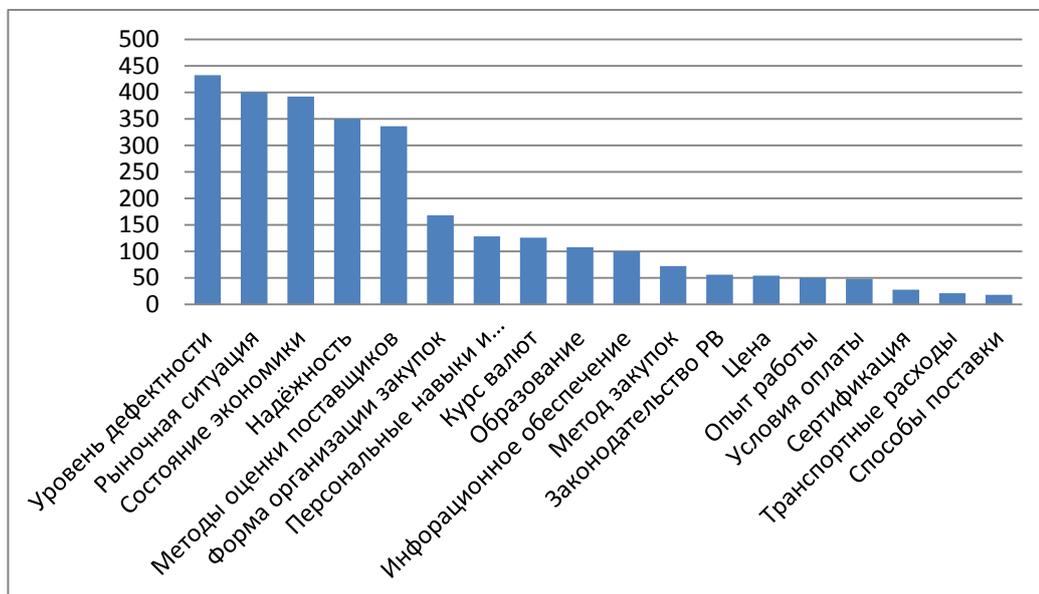


Рисунок 10 - Распределение отдельных факторов, которые влияют на организацию поставок по системе «точно в срок»

Полученные данные в таблице 7 и рисунке 10 можно дают полную картину того, на что нужно обратить внимание организации, Уровень дефектности показывает, что стоит обратить внимание на количество брака. На состояние экономики и рыночную ситуацию повлиять мы не можем, поэтому стоит усовершенствовать работу с поставщиками. Надёжность поставщика играет очень большую роль, поэтому мы внимательно и грамотно выбираем поставщика, к этому же можно и отнести методы оценки поставщиков.

Меньше требует внимание форма организации закупок и метод закупки, так как ООО «Рулевые системы» имею поставщиков, как в России, так и за пределами страны, и на основе того, кто будет поставщиком, будет выбран способ оплаты. Курс валют важен для организации, но не настолько, чтобы остановить производство, значит, организация будет искать

альтернативу в виде местных поставщиков. Образование, информационное обеспечение и опыт работы играют не последнюю роль, так как при отсутствии знаний и умений в данных аспектах могут быть совершены ошибки в цепи поставки и производства и одна из сторон может понести денежные убытки, поскольку персонал является одним из связующих звеньев в работе и постоянном правильном и приносящем доход, функционировании системы.

На основе выше написанного можно сделать вывод, что система «точно в срок»:

- поможет в организации поставок;
- доставленные материалы не будут «пылиться» на складе, а будут сразу запущены в производство;
- в организации будет отведено большое внимание к квалификации рабочих.

Следовательно, внедрение системы «точно в срок» в рабочий процесс организации работы с поставщиками и управлением закупочной деятельностью обуславливает модификацию отвечающего алгоритма. (Приложение Б). Принцип «точно в срок» используется при закупках для сокращения или ликвидации товарно-материальных запасов. В принципе «точно в срок» оговаривается, что требуемый материал должен быть получен от нужного поставщика, в указанное время и поставлен в хорошем состоянии и без потерь в заранее оговоренные сроки. Это значит, что должна быть гарантия в наличии нескольких надежных поставщиков в течение длительного времени, ведущая при этом высокое качество обслуживания.

Закупки по системе «точно в срок» осуществляются у поставщиков, находящихся поблизости, и осуществляют доставку часто и маленькими партиями. Но это не значит, что организации придётся полностью отказаться от зарубежных поставщиков. Работа с ними будет построена таким образом, чтобы не было накладок во времени и заказываться у поставщика будут только те компоненты, которые применяются в производстве практически на

конечном этапе работы. Это сокращает время по заявке реализации необходимого материала. Цель состоит в том, чтобы определить оптимальное количество и сроки поставки, т.е. найти такую партию материала, которая позволила бы свести к минимуму общие затраты на отправку заказа и транспортировку материала на завод во время и в полном объеме выполнить поставленную задачу.

Применение концепции «точно в срок» в цепи поставок означает не только сверхоптимизацию времени, но и финансовые издержки цепи поставок. В то же время, существенной проблемой при реализации концепции «точно в срок» проявляется риск того, что из-за неожиданного увеличения спроса или из-за ошибок поставщиков операции будут выполняться не так, как планировалось. Отметим, что данное мероприятие носит рекомендательный характер, и руководители сами решают, стоит ли внедрять данную систему в работу своей организации или не стоит.

Перейдем к рассмотрению второго предлагаемого мероприятия. Предлагается внедрить информационную систему «EDI Culture»

EDI Culture – это «технология автоматизированного электронного обмена коммерческими документами, которая позволяет информационным системам торговых партнеров автоматически обмениваться данными о заказах и поставках» [19]. «Закупка и поставка товаров в организациях обычно затруднена из-за неэффективного обмена заказами, накладными и счетами. Ручной ввод документов, получение заказов по e-mail, телефону или факсу отнимает много времени и приводит к многократному исправлению ошибок. При статистике, при традиционном документообороте до 4% документов не доставляются или доставляются искажёнными, а 10% документов требуют переоформления из-за допущения каких-либо ошибок» [19].

Данная система позволит быстро отправлять сообщения сразу нескольким поставщикам, при этом содержание писем может быть разным, всё будет зависеть от специфики обеих сторон взаимодействия. Позволит

обрабатывать до 100 документов в час, работать в программе могут одновременно до 100 человек. «От любого участника EDI-обмена требуется подключение только к EDI-провайдеру для того, чтобы получить возможность взаимодействовать с неограниченным числом контрагентов. Таким образом, исключается необходимость согласовывать с каждым контрагентом форматы документов и поддерживать в рабочем состоянии каналы связи - всем этим занимается EDI-провайдер, а сотрудники могут сосредоточиться непосредственно на задачах своего бизнеса» [19].

Так как в таблице у двух фирм-поставщиков маленькие баллы в категории «надёжность поставщика», то эта программа может быть «помощником» в плане решения каких-либо вопросов, «появляется возможность видеть все документы от всех контрагентов в одном месте, обрабатывать их и отправлять ответные документы в электронном виде. При этом гарантируется доставка документа и появляется возможность отслеживания статуса доставки» [19].

Система позволит отслеживать новые заказы, которые будут поступать фирме, распределять их по нужным категориям и персоналу будет проще ориентироваться в новых заявках и они будут быстрее их обрабатывать и давать свой ответ. Данная система гарантирует получение обратной связи до заказчика.

В программе будет сохранена вся информация хозяйственной деятельности компании: закупки, выставленные и полученные счета, логистика и прочее. Эти данные используются при создании документа и автоматически располагаются на готовом документе.

Организации стоит рассмотреть внедрение программы EDI Culture, что будет лучшей заменой для «1С: Управление предприятием». Данная информационная система поможет улучшить процесс работы и общения с поставщиками, что в дальнейшем будет очень удачным дополнением к концепции «точно в срок», если она будет внедрена в работу организации. В связи с этим, основными элементами плана усовершенствования цепочки

поставок, рекомендованного ООО «Рулевые системы», являются постоянный мониторинг надежности поставщиков, что будет отражаться в системе EDI Culture, которая специально настроена на надёжность. Таким образом, на основе проведённых выше примеров можно сделать вывод, что для организации ООО «Рулевые системы» лучшим решением будет внедрение информационной системы EDI Culture.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В качестве основного направления совершенствования работы с поставщиками для ООО «Рулевые системы» было предложено внедрение информационной системы EDI Culture, которая значительно упростит работу организации с документами и поставщиками. Как было написано выше, данная система позволит быстро отправлять сообщения сразу нескольким поставщикам, при этом содержание писем может быть разным, всё будет зависеть от специфики обеих сторон взаимодействия, что значительно облегчит работу сотрудникам и им не придётся тратить время на составление нового письма, когда будет готовый вариант письма, который требует только его отправки.

Рассмотрим расчёты затрат на внедрение информационной системы EDI Culture.

Таблица 8 – Затраты на внедрение информационной системы

Статья затрат	Сумма затрат, т.р
Основные функции	
EDI Culture Eco12	350
Электронная подпись	16
Электронный архив	6
BI-аналитика	55
Итого по разделу 1:	427
Обучение работе с модулем EDI	20
Обучение работе с модулем BI-аналитика	15
Итого по разделу 2:	35

Продолжение таблицы 8

Стоимость поддержки EDI на стороне торговой сети	100
Итого по разделу 3:	100
ИТОГО:	562,0

Внедрение информационной системы EDI Culture требует за собой 562 тыс. руб.

Внедрение информационной системы документооборота EDI Culture влечёт за собой определённые затраты.

Согласно характеристикам предложенной для внедрения информационной системы и оценкам экспертов, приобретение и последующее внедрение EDI Culture в рабочий процесс закупочной деятельности организации ООО «Рулевые системы» обеспечит повышение индекса производительности труда на ( $ИПТ_{тек.год}$ ) на 5%.

Опираясь на Методику расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации, утвержденную приказом Минэкономразвития России можно рассчитать возможное увеличение производительности труда сотрудников организации ООО «Рулевые системы», непосредственно связанных с исполнением профессиональных задач по организации работы с поставщиками автокомпонентов, нахождению нужды в них и учёту, и обращаемых на подготовку по работе с информационной системой EDI Culture (директор, главный бухгалтер, отдел закупок, коммерческий отдел, хозяйственный отдел) по формуле 2:

$$ИПТ_{тек.год} = \frac{ПТ_{тек.год}}{ПТ_{баз.год}} \times 100 \quad (2)$$

Итого по формуле 2 подставляем и получаем  $ПТ_{тек.год}$ :

$$ПТ_{тек.год} = 8997,21 \times 1,05 = 9218,17 \text{ т.р.}$$

Так как организация не нуждается в найме дополнительных работников для обучения действующих сотрудников новой внедряемой информационной системы, поскольку ранее обученные сотрудники (директор, главный бухгалтер, отдел закупок, коммерческий отдел, хозяйственный отдел –  $Ч_{\text{мер}}$ ), возьмут на себя обучение остальных сотрудников, а именно: каждый руководитель будет обучать непосредственно подчинённых ему сотрудников, то из этого у нас вытекает расчет условного высвобождения численности персонала ( $Эч$ ), что будет рассчитываться по формуле 3:

$$Эч = \frac{Ч_{\text{мер}} \times \Delta П}{100 + \Delta П} \quad (3)$$

Итого по формуле 3 получаем:

$$Эч = \frac{5 \times 5,3}{100 + 5,3} = 0,25 \text{ чел}$$

Общий прирост по продуктивности сотрудников ООО «Рулевые системы» ( $\Delta П_{\text{тобщ}}$ ) подлежит определить с учётом полученного значения относительной экономии численности сотрудников и фактическим общей численностью сотрудников организации ( $Ч_{\text{общ}}$ ) по формуле 4:

$$\Delta П_{\text{тобщ}} = \frac{Эч}{Ч_{\text{общ}} - Эч} \times 100 \quad (4)$$

Итого по формуле 4 получаем:

$$\Delta П_{\text{тобщ}} = \frac{0,25}{135 - 0,25} \times 100 = 0,185$$

Совершённый расчёт прогнозируемой экономии затрат на основную заработную плату сотрудников ( $Э_{\text{оснзп}}$ ), с учётом уровня среднегодовой

заработной платы сотрудников ООО «Рулевые системы» (Зг) будет найден по формуле 5:

$$\text{Эоснзп} = \text{Зг} \times \text{Эч} \quad (5)$$

Итого по формуле 5 получаем:

$$\text{Эоснзп} = 965,81 \times 0,25 = 241,45 \text{ т. р.}$$

Экономия по обязательным страховым взносам ( $\text{Э}_{\text{стрх.взн}}$ ) всегда составляет 30% от суммы экономии основной заработной платы.

Итого по формуле 6 получаем:

$$\text{Эстрах. взн.} = 241,45 \times 0,30 = 72,44 \text{ т. р.} \quad (6)$$

В процессе расчета экономической продуктивности улучшения организации работы с поставщиками важна величина экономии постоянных затрат, рассчитываемая по формуле:

$$\text{Эупр} = \frac{\text{Усл-пост}}{\text{Вырфакт}} - \frac{\text{Усл-пост}}{\text{Вырплан}} \times \text{Вырфакт} \quad (7)$$

где  $\text{Э}_{\text{упр}}$  – экономия условно-постоянных расходов;

Усл-пост – условно-постоянные расходы отчетного периода;

$\text{Выр}_{\text{факт}}$  и  $\text{Выр}_{\text{план}}$  – фактическая и плановая выручка соответственно с учетом общего прироста продуктивности труда организации ООО «Рулевые системы».

Итого по формуле 7 получаем:

$$\text{Эупр} = \frac{100\,721}{1\,369\,557} - \frac{100\,721}{1\,876\,293} \times 1\,876\,293 = 37\,525,86 \text{ т. р.}$$

Полученная экономия основной заработной платы сотрудников, экономия обязательных страховых взносов и экономия условно-постоянных расходов, исходя из полученной величины можно установить общую экономию ( $\text{Э}_{\text{общ}}$ ) от внедрения информационной системы по совершенствованию работы организации с поставщиками ООО «Рулевые системы» по формуле 8:

$$\text{Эобщ} = \text{Эоснзп} + \text{Эсоц} + \text{Эупр} \quad (8)$$

Итого по формуле 8 получаем:

$$\text{Эобщ} = 241,45 + 72,44 + 37\,525,86 = 37\,839,75 \text{ т. р.}$$

Далее определяем годовой уровень экономического эффекта ( $\text{Эг}$ ) на основе формулы 7, учитывая необходимые затраты на приобретение и установку информационной системы EDI Culture ( $\text{Змер}$ ):

$$\text{Эг} = \text{Эобщ} - \text{Змер} \quad (9)$$

Для расчёта годового экономического эффекта необходимо высчитать сумму совокупных затрат на практическую реализацию разработанных мероприятий, в особенности на приобретение и внедрения в организацию программное обеспечение EDI Culture, которое повлечёт за собой преобразование сети, установку основных компонентов программы, блоков самой информационной системы и дополнительные утилиты, организовать групповое обучение основных сотрудников, которые являются

представителями подразделений и непосредственно будут работать в данной программе. Дальнейшее обучение сотрудников, если такое будет требоваться, будут проводить главы подразделений, которые проходили первыми обучение по данной системе. Это будет нести меньше затрат на обучение персонала, так как не будет наниматься специалист, который будет проводить «уроки» для сотрудников.

Потребность в ресурсах, стоимость основных и дополнительных компонентов программы EDI Culture отражены в таблице 8, что была представлена выше.

В заключении, итого по формуле 9 получаем:

$$Э_2 = 37\,839,75 - 562,0 = 37\,277,75 \text{ т.р.}$$

Конечные результаты произведённых подсчётов экономической эффективности от внедрения в деятельность для организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы», разработанных мероприятий, принесут организации общий прирост производительности труда персонала на 0,185%, экономию в сумме 37 839, 75 т.р. и годовой экономической эффект составит 37 277, 75 т.р. Данные вычисления приводят к тому, что цель работы была достигнута за счёт решения поставленных задач в начале бакалаврской работы.

## Заключение

В современных рыночных условиях основной и приоритетной целью любой организации является извлечение максимальной прибыли и надёжные отношения с поставщиками. Организация процесса поставки материалов в организацию характеризуется наличием множества участников в цепочках поставок, номенклатурой закупаемых ресурсов, многообразием условий сотрудничества с поставщиками. Также необходимо учитывать и дальнейшую потребность в модернизации и повышении эффективности логистических процессов организации.

Все другие цели и подцели подчинены этим главным задачам, поскольку именно прибыль и эффективные, отлаженные отношения с поставщиками является основными источниками дальнейшего развития и процветания любой организации. Предоставленный факт обусловил актуальность выбранной темы в изучении данной бакалаврской работы.

В первой главе в рамках бакалаврской работы были исследованы теоретические основы организации работы с поставщиками, а именно:

- были определены цель, задачи и сущность закупочной логистики;
- описаны основные методы выбора поставщиков;
- описаны методические подходы к осуществлению закупок поставщиками.

Во втором разделе бакалаврской работы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации ООО «Рулевые системы», а также результаты анализа основных экономических показателей ООО «Рулевые системы», в котором было описано, что за 2017-2019 гг. наблюдалось: выручка за 2018 год увеличилась на 205 242 т.р., (увеличилась на 14,53%), но в 2019 году выручка упала на 248 088 т.р. (уменьшилась на 15,34%), что, возможно было связано с началом эпидемиологической ситуацией в стране.

В 2018 году наблюдается рост себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг на 98 208 т. р. (7,64%), чем в 2017. Рост себестоимости в свою очередь обеспечивается прежде всего за счет роста издержек, таких как управленческие расходы, заработная плата, коммерческие расходы.

Повышение и понижение темпов роста себестоимости связано со скачками выручки организации, прибыли от продаж и чистой прибыли, а именно:

– сумма валовой прибыли ООО «Рулевые системы» на 2018 год составила по сравнению с 2017 годом минус 84,32%, что в деньгах выражается, как повышение на 107 034 т.р., а в сравнении 2019 с 2018 гг. уменьшилась на 4,24%, что в деньгах это выражается в уменьшении на 9 916 т.р.

– прибыль от продаж на предприятии за 2018 год установилась в размере 135999 т. р. и увеличилась на 9641 т. р. и 7,65%. Однако в период 2018-2019 гг. наблюдается обратная ситуация. Показатель прибыли упал на 12257 т. р. и 9,04%. Это связано с ростом управленческих расходов и падением выручки. Так как в рассматриваемом периоде наблюдается снижение товарооборота и увеличение некоторых статей издержек, то в период 2017-2019 гг. прибыль предприятия сократилась со значения 125958 т. р. в 2017 году, до значения 123342 т. р. в 2019 году (на 2616 т. р. и 2,08%).

– чистая прибыль составила 102473 т. р., что превышает показатель в 2017 году на 6161 т. р. и 6,40%. Это связано с увеличением выручки вследствие расширения ассортимента товарной линии, которая покрыла издержки.

– рост фонда оплаты труда в 2018 г. по сравнению с 2017 (21,8%) на фоне увеличения выработки в том же году. В совокупности весь период с 2017 по 2019 года, в 2019 году, не смотря на рост численности персонала (14,71%) и фонда оплаты труда (52,63%), наблюдается спад производительности труда на 0,21%. Это означает, что управляющему звену

предприятия необходимо более грамотно выстраивать работу с подчиненными.

– стоит отметить изменения активов, так, в 2017 году активы составили 586 210 т.р., но в 2018 они увеличились на + 56 236 т.р. и составили 642 446 т.р., и увеличение произошло в 2019 году на + 4 080 т.р. и составили 646 526 т.р..

Проанализировав основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Рулевые системы» можно сказать, что в период 2017-2019 гг. предприятие, в целом, работало эффективно, стараясь достигать поставленных целей, сохраняя свои рыночные позиции, а также стараясь повышать свою конкурентоспособность в регионе.

В рамках второй главы бакалаврской работы была проанализирована работа организации с поставщиками, и были выявлены проблемы:

– необходимость изменения схемы закупок и поставок компонентов, в связи с излишними запасами в организации, что приводит к увеличению активов организации;

– необходимость внедрения нового информационного обеспечения EDI Culture, вместо действующей в организации «1С: Управление предприятием», которая усложняет процесс обработки заявок.

В третьей главе бакалаврской работы были предложены следующие мероприятия:

1. Применение новой системы «Just-in-Time» или «точно в срок». Данная методика является наиболее распространённой в логистических сферах, и по данной системе доставка компонентов будет производиться в моменты, когда организация будет нуждаться в компонентах, в строго определённом количестве компонентов. Внедрение данной системы будет способствовать устранению излишков компонентов на складе организации, уменьшению активов и сведёт к минимуму простои оборудования, стоит отметить, что данное мероприятие носит рекомендательный характер.

2. Внедрение новой информационной системы EDI Culture позволит быстро обрабатывать поступившие заявки от поставщиков, и формировать новые заявки для поставщиков организации. Данная программа в разы сократит алгоритм действий, чем при «1С: Управление предприятием».

Конечные результаты произведённых подсчётов экономической эффективности от внедрения в деятельность для организации работы с поставщиками ООО «Рулевые системы», разработанных мероприятий, принесут организации общий прирост производительности труда персонала на 0,185%, экономию в сумме 37 839, 75 т.р. и годовой экономической эффект составит 37 277, 75 т.р. Данные вычисления приводят к тому, что цель работы была достигнута за счёт решения поставленных задач в начале бакалаврской работы.

## Список используемой литературы

1. Бауэркоккс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст] / Доналд Дж. Бауэркоккс, Дейвид Дж. Клосс – М.: «Олимп-Бизнес», 2016.
2. Галимова Е.О. Куда уходят деньги, или логистика для предпринимателей: практическое пособие / Е.О. Галимова – М.: КНОРУС, 2019. -214 с.
3. ГОСТ 16371-2014: Мебель. Общие технические условия. – Введ. 2016-01-01. – М. : Стандартиформ, 2016. - 31 с.
4. Григорян Е. С. Конкурентные преимущества предприятия: их выявление и направления достижения. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21190398>
5. Единый отраслевой стандарт закупок Госкорпорации «Росатом» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.zakupki.rosatom.ru/>
6. Коммерческие автомобили ГАЗ – официальный сайт завода [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://azgaz.ru/>
7. Королева Л. А. Логистика: учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376с.
8. Логистика. Краткий курс / Коллектив авторов. - М.: Рипол Классик, 2018. - 869 с.
9. Логистика: Базовый курс. / М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 836 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.
10. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем : учеб.пособие / А. А. Яшин, М. Л. Ряшко. – Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2016. – 52 с.
11. Логистика: учебник для бакалавров М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. – 4е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 836 с.

12. Логистика: учебник для СПО / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк; под общ.ред. В. П. Мельникова. – Москва: Юрайт, 2017. – 286 с.
13. Лебедев Е.А., Миротин Л.Б. Основы логистики транспортного производства и его цифровой трансформации. – М.: Инфра-Инженерия, 2019. – 212 с.
14. Лукинский В.С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для СПО [Текст] / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. – М.: Издательство Юрайт, 2018.
15. Миротин Л. Б. Основы логистики / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский. - М.: Academia, 2017. - 192 с.
16. Миротин Л.Б., Гудков В.А., Зырянов З.З. и др. Управление грузовыми потоками в транспортно-логистических системах/под ред. Л.Б. Миротина. –М.: Горячая линия – Телеком, 2019
17. «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] : федер. закон от 08 февр. 1998 г. № 14-ФЗ : (с изм. и доп. от 23.04.2018 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2018.
18. Рулевые системы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.steeringsystems.ru/>
19. СБЕРБизнес [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business)
20. Сергеев, В. И. Логистика снабжения [Текст] / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2017.
21. Секерин В.Д. Логистика: учеб. пособие. [Текст] / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2019
22. Стандарты по организации закупочной деятельности ОАО РАО «ЕЭС России» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rao-ees.ru/>
23. Техническая и гуманитарная литература [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.telenir.net/>

24. Управление закупками [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://upravleniye-zakupkami.ru/выбор-поставщика/>
25. Ahmad MT, Mondal S . Dynamic supplier selection model under two-echelon supply network, 65:255–270 (2016) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/>
26. Aksoy A, Öztürk N. Supplier selection and performance evaluation in just-in-time production environments, 38:6351–6359 (2016) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/>
27. EDI Culture [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://edicult.ru/>
28. Pazhani S, Ventura AJ, Mendoza A. A serial inventory system with supplier selection and order quantity allocation considering transportation costs, 40:612–634 (2016) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mathscinet.ams.org/>
29. SpringerLink [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://link.springer.com/>

Приложение А

Организационная структура ООО «Рулевые системы»



Рисунок А.1 - Организационная структура ООО «Рулевые системы»

## Приложение Б

### Основные шаги после внедрения «Just-in-Time» в ООО «Рулевые системы»

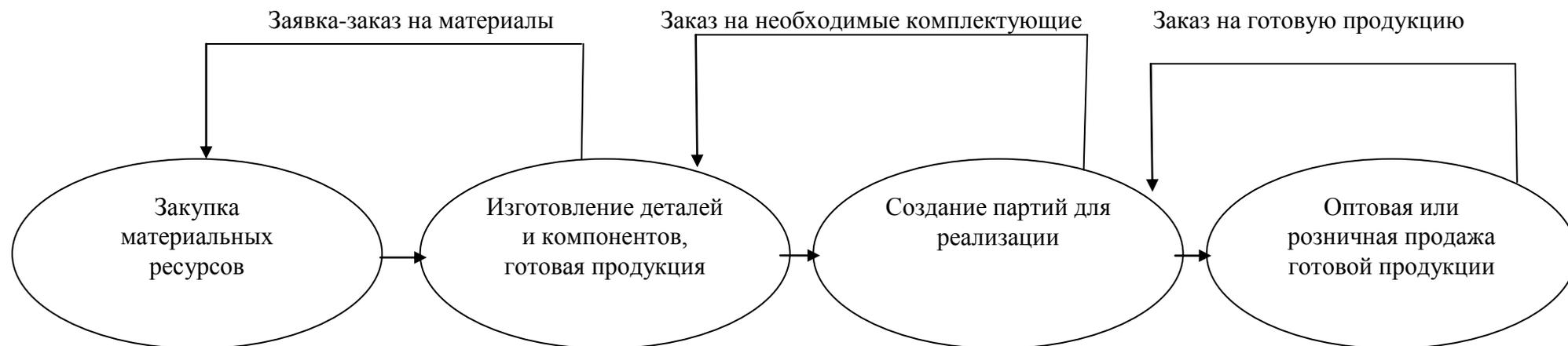


Рисунок Б.1 – Схема поставок после внедрения «Just-in-Time» в ООО «Рулевые системы»

## Приложение В

### Расчёт ПЧР для факторов, влияющих на закупочную деятельность ООО «Рулевые системы»

Таблица В.1 - Расчет ПЧР для факторов, влияющих на закупочную деятельность ООО «Рулевые системы»

Главные факторы	Состав факторов	Значимость S	Вероятность возникновения O	Вероятность обнаружения D	Приоритетное Число Риска
1	2	3	4	5	6
Поставщик и	Возможность влияния	8	5	1	40
	Уровень дефектности	9	8	6	432
	Сертификация	7	4	1	28
	Цена	9	6	1	54
	Надежность	10	7	5	350
	Условия оплаты	8	6	1	48
	Транспортные расходы	7	3	1	21
Способ поставки	6	3	1	18	
Внешняя среда	Законодательство РФ	7	4	2	56
	Рыночная ситуация	10	8	5	400
	Курс валют	3	6	7	126
	Состояние экономики	7	8	7	392
Персонал	Опыт работы	5	5	2	50
	Образование	6	6	3	108
	Персональные навыки и способности	8	8	2	128
Организация процесса	Методы закупок	6	6	2	72
	Информационное обеспечение	5	5	4	100
	Методы оценки поставщиков	8	7	6	336
	Форма организации закупок	7	4	6	168