

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»  
(направленность (профиль)/специализация)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование организации работы с поставщиками  
(на примере ООО «МКТ»)»

Студент

Д.Р. Дулкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

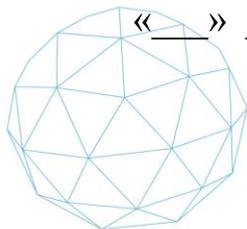
**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«  » \_\_\_\_\_ 2018 г.



Тольятти 2018



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Д.Р. Дулкина.

Тема работы: «Совершенствование организации работы с поставщиками (на примере ООО «МКТ»»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Е. Васильева.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «МКТ».

Объект исследования - ООО «МКТ», предмет – методы организации работы с поставщиками.

Методы исследования: сравнительный анализ, прогнозирование, статистические методы обработки данных и т.д.

Границы исследования - 2015-2017 г.г.

Краткие выводы по работе. Современные условия высокой динамики развития рыночных отношений и усиления конкуренции определяют особую актуальность определения наиболее оптимальных способов улучшения качественных характеристик производимой продукции, при этом решение данной задачи в значительной степени обуславливается уровнем организации работы с поставщиками материальных ресурсов, а также комплексом основных критериев (качество материальных ресурсов, условия поставки, ценовые параметры) и методик их отбора.

Практическая значимость работы заключена в возможности внедрения предлагаемых мероприятий в деятельность по организации работы с поставщиками ООО «МКТ» и использованием отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) специалистами компании в практической деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 20 источников, трех приложений. Общий объем работы – 59 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации работы с поставщиками .....	6
1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности предприятия.....	6
1.2 Методические основы выбора поставщиков.....	14
2 Анализ организации работы с поставщиками ООО «МКТ» .....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ» .....	19
2.2 Оценка организации работы с поставщиками предприятия.....	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «МКТ».....	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками предприятия .....	39
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	43
Заключение .....	48
Список используемой литературы .....	52
Приложения .....	54

## Введение

Современные условия высокой динамики развития рыночных отношений и усиления конкуренции определяют особую актуальность определения наиболее оптимальных способов улучшения качественных характеристик производимой продукции, при этом необходимо учитывать, что решение данной задачи в значительной степени обуславливается уровнем организации работы с поставщиками материальных ресурсов для обеспечения ритмичности и непрерывности производственного процесса, а также комплексом основных критериев (качество материальных ресурсов, условия поставки, ценовые параметры) и методик их отбора.

Вопросы сущности закупочной деятельности предприятия, методические основы процедуры выбора поставщика нашли свое отражение в работах Б.А. Аникина, И.Д. Афанасенко, Л.Г. Бродецкого, А.М. Гаджинского, и др. Экономическим аспектам проблемы организации работы с поставщиками и логистики снабжения с целом посвятили труды Н.К. Моисеева, В.И. Сергеев, А.В. Сысолятин, Л.Б. Миротин и т.д. к числу зарубежных авторов, занимающихся исследованием. Среди зарубежных исследователей в сфере закупочной логистики целесообразно отметить Р. Стока, М. Ламберта, М. Линдерса и др

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «МКТ», что обосновывает необходимость решения следующих задач:

- проанализировать сущность, цели и задачи закупочной логистики;
- охарактеризовать основные методы выбора поставщиков;
- сформировать организационно-экономическую характеристику ООО «МКТ»;
- оценить организацию работы с поставщиками на предприятии;

– разработать мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «МКТ».

Объектом исследования является ООО «МКТ», предметом – методы организации работы с поставщиками.

Теоретически бакалаврская работа основана на результатах исследования российских и зарубежных авторов, труды которых посвящены вопросам сущности закупочной деятельности, анализу методических подходов к выбору поставщиков, выявлению направлений совершенствования организации работы с ними.

Информационная база представлена материалами отчетной документацией ООО «МКТ» за 2014-2016 гг.

В процессе написания работы применены методы сравнительного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование и т.д.

Практическая значимость работы заключена в возможности внедрения предлагаемых мероприятий в деятельность по организации работы с поставщиками ООО «МКТ» и использованием отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) специалистами компании в практической деятельности.

Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 20 источников, трех приложений. Общий объем работы – 59 страниц машинописного текста.

# 1 Теоретические основы организации работы с поставщиками

## 1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности предприятия

Каждое современное предприятие, вне зависимости от отрасли функционирования, специфики и направлений деятельности принимает определенное участие в процессе движения материальных потоков от источника сырья к конечному потребителю, в связи с чем достаточно обоснована необходимость наличия в организационной структуре управления специального подразделения, осуществляющего комплекс функций по реализации закупочной деятельности, доставке и организации временного хранения материальных ресурсов – службы снабжения (закупок), назначение которой может быть представлено тремя аспектами, каждый из которых определен в соответствии с совокупностью выполняемых данным структурным подразделением функций (Рисунок 1.1) [9].



Рисунок 1.1 – Подходы к определению сущности и функций службы снабжения/закупок предприятия

Организацию деятельности службы снабжения предприятия возможно осуществить двумя способами: централизованно и децентрализованно [5].

При децентрализованной организации функционирования службы закупок специалисты, ответственные за выполнение соответствующих профессиональных задач, реализуют закупочную деятельность самостоятельно, что существенно сокращает длительность процесса закупок. Но, несмотря на указанное преимущество, использование данного подхода к организации деятельности по снабжению характеризуется и рядом недостатков, обусловленных подготовкой отчетной документации о результатах закупок и субъективизмом при выборе поставщика, что способствует применению большинством современных компаний централизованной организации закупочной деятельности, к числу преимуществ которой относятся следующие аспекты (Рисунок 1.2) [12].

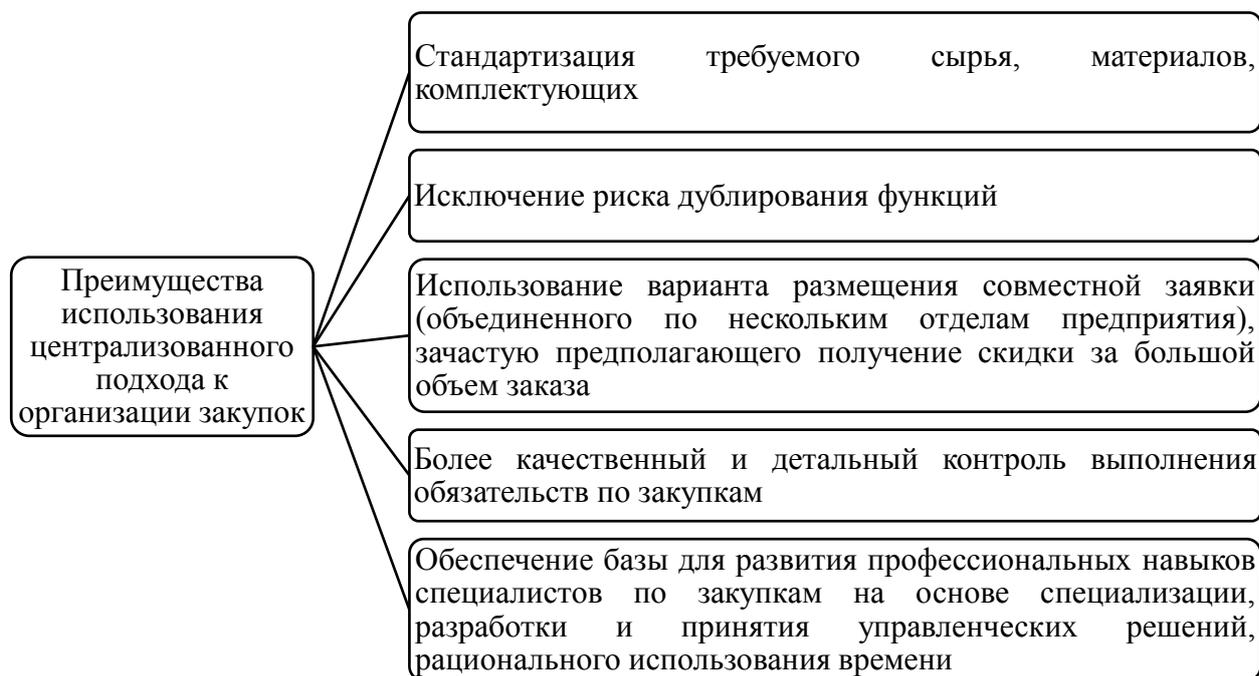


Рисунок 1.2 – Преимущества централизованного подхода к организации закупочной деятельности предприятия

Централизация закупочной деятельности предполагает передачу соответствующих функциональных специалистам службы снабжения, что

способствует максимальной оптимизации процесса снабжения предприятия материальными ресурсами.

Определение способа организации деятельности службы закупок, целесообразно осуществлять с учетом масштабов предприятия, оптимального уровня рациональности и эффективности положения данного подразделения в общей организационной структуре компании [15].

Изложенное выше обуславливает формирование ключевых целей функционирования службы снабжения (закупок) (Рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Цели функционирования службы снабжения (закупок)

Таким образом, основной целью закупочной логистики является обеспечение снабжения предприятия материальными ресурсами необходимого объема и качества, по оптимальной цене, в соответствии с рациональным графиком поставок при взаимодействии с поставщиком, характеризующимся высокой степенью надежности и своевременным выполнением договорных обязательств в комплексе с предоставлением требуемого уровня сервисного обслуживания [19].

Указанная цель достижима при эффективном решении комплекса профессиональных задач (Рисунок 1.4), определяющих основные функции службы закупок:

- формирование стратегических направлений развития закупочной деятельности;
- расчет потребности в ресурсах с учетом положений стратегии сбыта и производственной программы;
- анализ потенциальных поставщиков с последующей их оценкой;
- определение наиболее оптимального варианта закупок на основе результатов оценочных процедур;
- организация и проведение переговоров по вопросу согласования условий поставок;
- контроль выполнения поставщиками договорных обязательств;
- осуществление контроля соответствия показателей качества поставляемых материальных ресурсов предъявляемым требованиям;
- рациональное размещение поступивших материальных ресурсов в складских помещениях;
- организация своевременного снабжения производственных подразделений необходимыми ресурсами;
- регулирование оптимального уровня производственных запасов на складах предприятия [18].

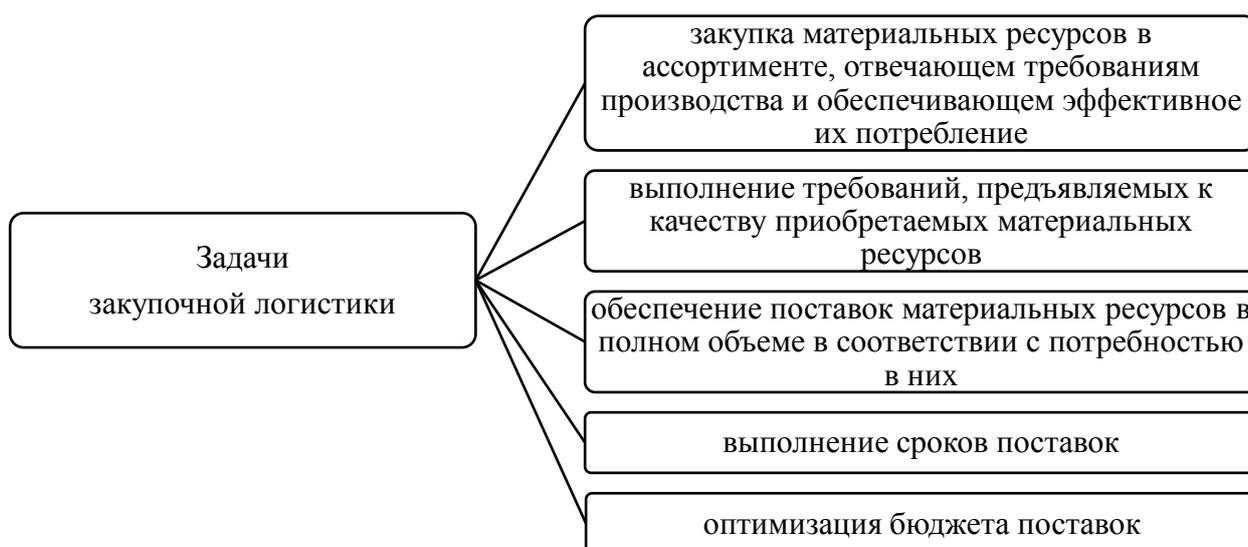


Рисунок 1.4 – Функциональные задачи закупочной логистики

Определение качественных и количественных характеристик закупок реализуется посредством расчета потребности в ресурсах, формируемой из следующих элементов:

1. ресурсная потребность основного производства;
2. резерв для обеспечения возможности создания и поддержания необходимого уровня запаса по окончанию планового периода;
3. потребность в материальных ресурсах для организации процедур по запуску нового оборудования, обеспечение эксплуатационных и технологических нужд, создание задела в незавершенном производстве.

Определение потребности в материальных ресурсах производится в соответствии с одним из трех приведенных ниже методических подходов (Таблица 1.1) [17].

Таблица 1.1 – Методические подходы к расчету потребности в материальных ресурсах

№ п/п	Метод	Содержание метода
1	Детерминированный	<p>В основе метода – производственная программа предприятия и нормативы расхода материальных ресурсов; применяется формула (1.1):</p> $P_j = \sum_{i=1}^m N_i * H_{ij}, \quad (1.1)$ <p>где <math>N_i</math> – годовая программа выпуска <math>i</math>-ого продукта, шт.;  <math>H_{ij}</math> – нормы расхода <math>j</math>-го вида материалов на <math>i</math>-ую единицу продукции;  <math>m</math> – число номенклатурных позиций</p>
2	Стохастический	<p>В основе метода - вероятностный прогноз, базирующийся на потребности в материальных ресурсах за прошедший период; применяется формула (1.2):</p> $P_j = N\phi * J_n * J_h, \quad (1.2)$ <p>где <math>N\phi</math> – объем ресурсов, израсходованных за прошлый период;  <math>J_n</math> – индекс изменения производственной программы;  <math>J_h</math> – индекс изменения норм расхода материальных ресурсов</p>
3	Оценочный	<p>Статистический, основанный на математико-статистических методах определения ожидаемой потребности</p> <p>Эвристический, базирующийся на расчете потребности в материальных ресурсах на основании опыта специалистов по закупкам</p>

Определение оптимальности применения одного из приведенных методов определения потребности в материальных ресурсах производится с учетом специфики их потребления и наличия базы данных для расчета.

Существенное значение в процессе определения потребности в материальных ресурсах имеет процедура обоснования и выбора метода закупок, реализуемое в соответствии с уровнем трудоемкости и материалоемкости производственного процесса, ассортимента комплектующих и материалов, условий их поставок. К числу основных методов закупок при этом относят следующие (Таблица 1.2) [7, 11].

Таблица 1.2 – Характеристика основных методов закупок

№ п/п	Метод	Суть метода	Преимущества	Недостатки
1	Оптовая закупка	единичная поставка большой партии материальных ресурсов	- оперативности оптимальность документационного обеспечения закупочной деятельности; - отсутствие рисков недопоставки; - возможность снижения стоимости поставки ввиду значительного объема заказа	- высокие затраты на содержание складских помещений; - снижение коэффициента оборачиваемости оборотных активов
2	Регулярные закупки мелкими партиями	поставки партиями определенного объема через равные временные интервалы	- повышение коэффициента оборачиваемости оборотных активов; - сокращение затрат на содержание складских помещений	значительные риски нарушения договорных обязательств, в частности, по вопросам сроков поставок
3	Закупки при выявлении необходимости	- индивидуальное согласование выполнения каждого заказа; - оплата только фактически поставленных материалов	- повышение коэффициента оборачиваемости оборотных активов; - гибкость объема и условий поставок	- трудоемкость документационного обеспечения закупочной деятельности; - значительные риски нарушения сроков поставок

Однако, как показывает практика, наиболее эффективным является применение комбинаций представленных методов посредством регулярных закупок по котировочным ведомостям, закупок с немедленной сдачей и т.д. (Рисунок 1.5) [16].

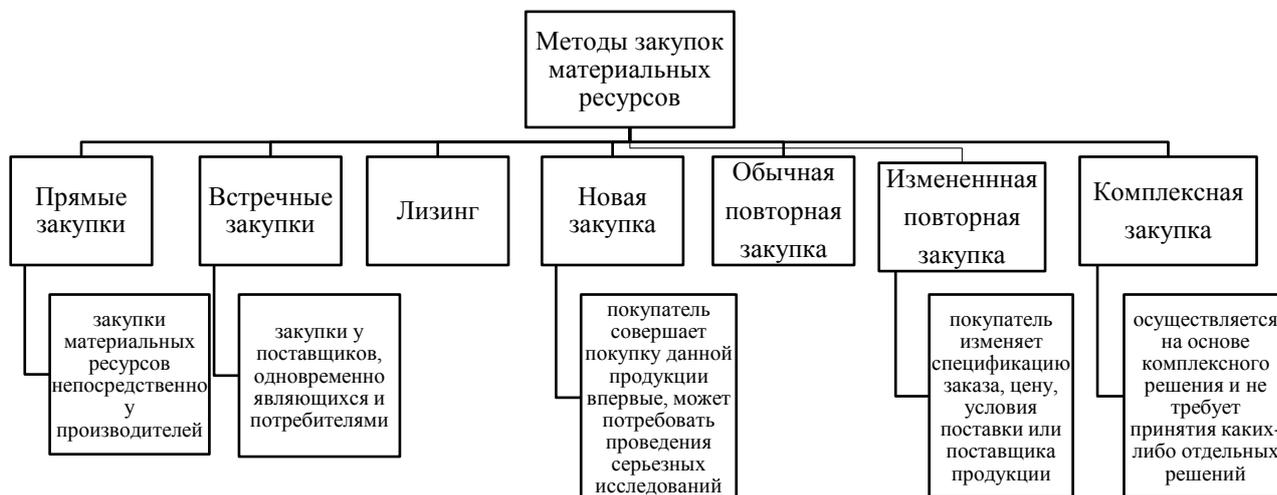


Рисунок 1.5 – Комбинированные методы закупок материальных ресурсов

На практике также находит применение следующая классификация методов управления объемами закупок:

- метод увеличения объема закупаемых материальных ресурсов (основан на показателях максимального уровня спроса на данный вид ресурсов за прошедший период, результатах анализа потребности в данном виде ресурсов в течение продолжительного периода времени с целью прогнозирования колебаний спроса, обусловленных фактором сезонности; планирование уровня спроса на период от 12 месяцев для обоснования формирования запасов материальных ресурсов);

- метод сокращения объема закупаемых материальных ресурсов (базируется на результатах проводимого ежемесячно анализа статистических данных сбыта товаров, не пользующихся широким спросом, для обоснования уменьшения объемов их запаса; определение перечня критериев

целесообразности снижения или ликвидации запаса данного вида материальных ресурсов);

– метод прямых расчетов объема закупок (расчет средних объемов поставок без учета их изменений в динамике, цикличности и сезонности спроса), осуществляемый по следующему алгоритму (Рисунок 1.6) [8].

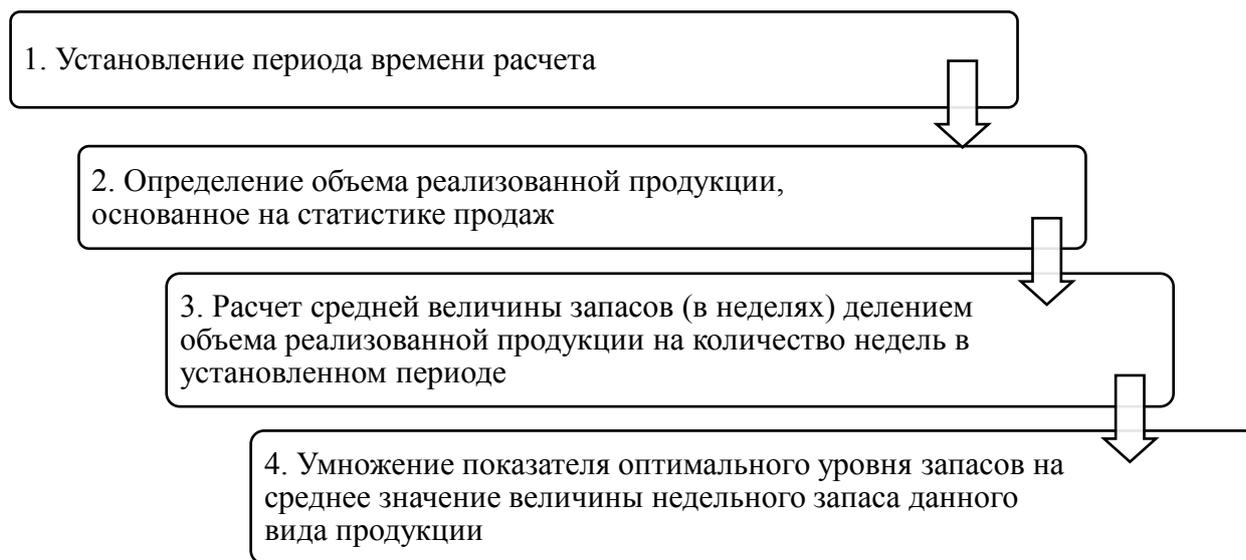


Рисунок 1.6 – Этапы прямых расчетов объема закупок

Следует учесть, что при использовании метода прямого расчета объема закупок, что в результате потребления определенного объема материальных ресурсов величина объема заказа должна быть скорректирована еженедельно в связи с актуализацией статистических данных.

Таким образом, процесс определения потребностей в материальных ресурсах необходимо осуществлять с учетом специфики отраслевой принадлежности предприятия, масштабов его производства, характерных особенностей выпускаемого продукта и факторов, оказывающих существенное влияние на уровень спроса и объем формируемого запаса.

## 1.2 Методические основы выбора поставщиков

Выбор поставщика представляет собой один из ключевых этапов реализации закупочной деятельности предприятия, суть которого заключается в выявлении источника снабжения, оценке оптимальности условий и надежности поставок, уровня сервисного обслуживания.

Выбор поставщиков может осуществляться по двум направлениям (Рисунок 1.7) [4].

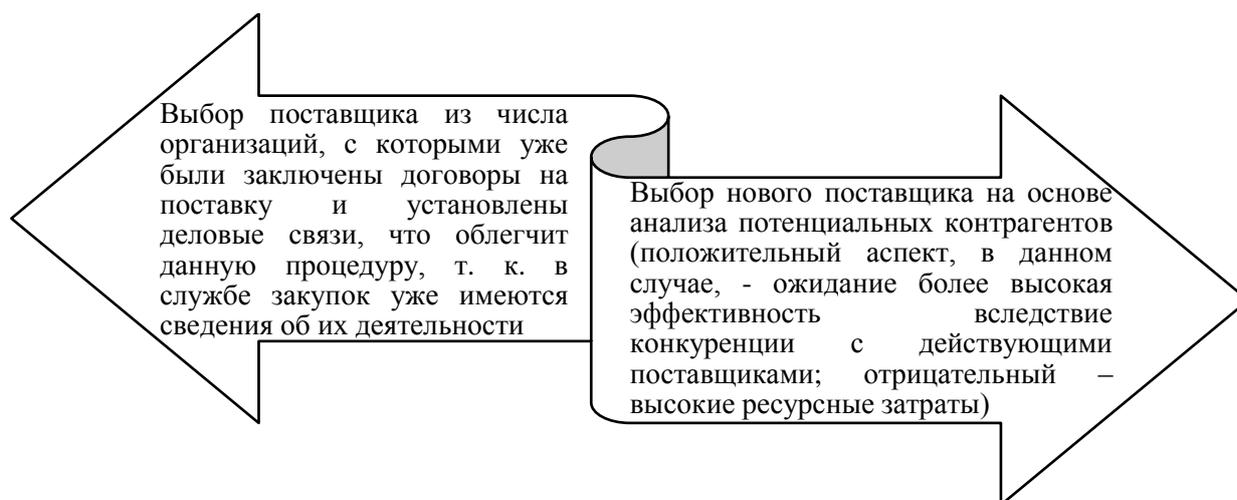


Рисунок 1.7 – Основные направления выбора поставщиков

Начальный этап выбора поставщика основан на анализе сведений о возможных контрагентах, источниками которых, как правило, являются:

- фирменная печатная продукция (каталоги, буклеты, прайс-листы и т.д.);
- Internet-ресурсы и средства массовой информации;
- проведение торгов и аукционов;
- результаты деловой переписки;
- выставки и ярмарки;
- индивидуальные личные сведения (неформальные контакты с потенциальными контрагентами).

На базе полученной информации осуществляется формирование перечня альтернативных вариантов поставок, каждый из которых подлежит оценке по

комплексу критериев, сформированному специалистами компании исходя из специфики функционирования предприятия. Число параметров для каждой организацией определяется самостоятельно, однако существует перечень критериев, являющихся практически универсальными для всех современных предприятий (Рисунок 1.8) [6].

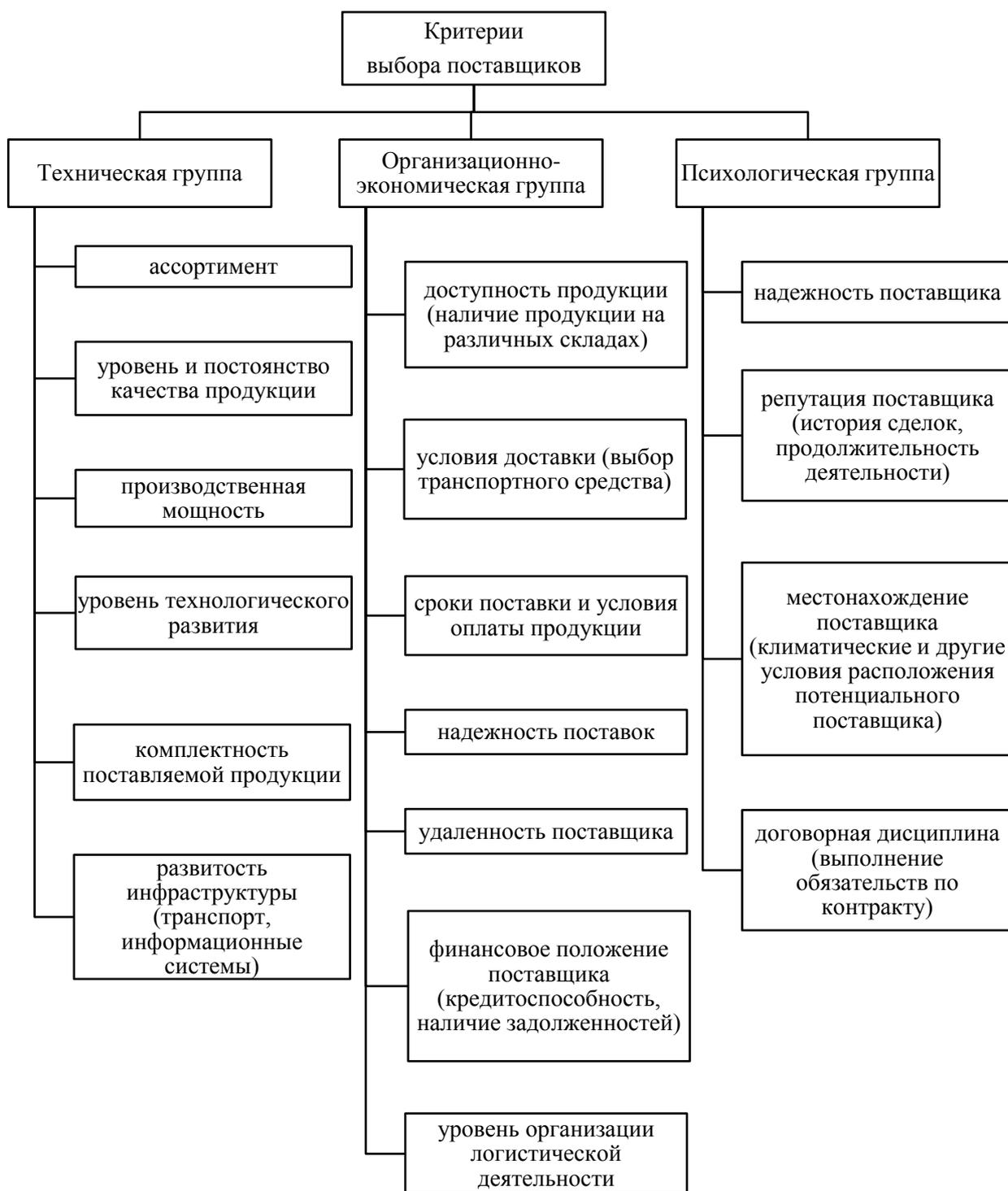


Рисунок 1.8 – Классификация критериев выбора поставщиков

На основании результатов оценки потенциальных поставщиков принимается решение о заключении договора на сотрудничество за счет одного из методических подходов, представленных в таблице. 1.3 [14].

Таблица 1.4 – Основные методы выбора поставщика

№ п/п	Метод	Содержание	Преимущества	Недостатки
1	Затратно-коэффициентный	Расчет издержек и доходов для каждого из совокупности альтернативных вариантов поставок и последующим выбором наиболее оптимального из них	Надежность и достоверность расчета ценовых параметров поставок	Потребность в значительном объеме информации о потенциальных поставщиках и трудоемкость ее анализа
2	Доминирующих характеристик	Осуществление выбора поставщика по результатам оценки конкретного критерия	Простота	Ограниченность параметров отбора
3	Категорий предпочтения	В основе выбора поставщика – комплекс сведений, предоставленных всеми подразделениями компании	Значительный объем информационных источников	Длительность и сложность анализа информационных источников в комплексе с субъективностью оценки
4	Рейтинговая оценка факторов	Определение значимости ключевых критериев методом экспертных оценок с расчетом значений рейтинга по каждому критерию и дальнейшему ранжированию поставщиков на основании итогового рейтингового балла. Наиболее оптимальным признается поставщик с максимальной рейтинговой оценкой	Детализация анализа	Трудоемкость формирования объективных сведений о поставщике

Применение приведенных методических подходов на практике может обусловить соответствие установленным критериям одновременно нескольких поставщиков, в связи с чем целесообразным также является определение

оптимального их количества. Совокупность преимуществ и недостатков выбора одного или нескольких поставщиков представлены на рисунке 1.9 [13].



Рисунок 1.9 - Условия выбора оптимального количества поставщиков

По результатам определения необходимого количества поставщиков и определения наиболее оптимального варианта поставок осуществляется оформление заказа с указанием в соответствующей форме серийного номера, даты отправки, фирменного наименования и юридического адреса поставщика, объема партии и характеристики товара, периода поставки, указаний по специфике процедуры отгрузки, условий расчетов и сервисного обслуживания.

После направления заявки на поставку служба контроля и экспедирования предприятия-заказчика имеет возможность мониторинга процесса формирования и доставки заказа.

Следующей стадией реализации закупочной деятельности предприятия является организация приема поставленных материальных ресурсов предприятием-заказчиком с подтверждением о получении соответствующей

указанным в заказе характеристикам партии, доставки материальных ресурсов до процесса-потребителя (стадия производственного процесса, склад, процедуры технического контроля и т.д.), подготовкой документационного обеспечения получения заказа (заполнение журнала учета заявок на закупку, отражение соответствующих фактов хозяйственной в реестре заказов, товарном реестре, реестре с историями поставщиков.

Основным документом, регулирующим сотрудничество заказчика и поставщика, является договор поставки – вид соглашения, содержащий перечень обязательств поставщика материальных ресурсов по формированию и доставке их заказчику, и потребителя – по получению и оплате заказа [10].

На основании изложенного выше, алгоритм выбора поставщика в обобщенном виде можно представить следующим образом (см. Приложение А) [20].

Таким образом, в рамках первого раздела бакалаврской работы исследованы теоретические основы организации работы с поставщиками, в частности:

- определена сущность, сформулированы цель и задачи закупочной логистики;
- представлены методические подходы к расчету потребности в материальных ресурсах;
- охарактеризованы методические подходы к осуществлению закупок предприятия;
- приведена классификация критериев выбора поставщиков;
- проанализированы основные методы выбора поставщика.

## 2 Анализ организации работы с поставщиками ООО «МКТ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»

Объектом исследования в рамках данной бакалаврской работы является Общество с ограниченной ответственностью «МКТ» (ООО «МКТ», г. Тольятти) – развивающаяся и функционирующая на региональном рынке мебели и бытовых изделий компания.

К числу основных видов деятельности ООО «МКТ» относятся:

- производство мебельной продукции для офисных помещений и торговых организаций;
- оптовые продажи бытовых товаров;
- розничные продажи мебельной продукции, осветительных приборов;
- оптовые продажи ковровых изделий.

ООО «МКТ» представляет собой юридическое лицо, обладающее собственным обособленным имуществом, учитываемым на самостоятельном балансе; имеет возможность от своего имени производить операции по приобретению и осуществлению имущественных и неимущественных личных прав, выступать в суде в качестве истца и ответчика [1].

Компания имеет круглую печать с полным фирменным русскоязычным наименованием и указанием местоположения офиса.

Следовательно, основной вид деятельности ООО «МКТ» заключается в удовлетворении потребности собственников офисных помещений и торговых организаций в обеспечении необходимыми мебельными предметами интерьера, производство которых осуществляется в соответствии с общепринятыми стандартами сферы производства данной продукции, предполагающими установленные требования ГОСТа к составу применяемых материалов, совокупности геометрических характеристик и комплексу механических свойств.

Успешное функционирование развивающейся компании на рынке во многом определяется оптимальностью организационной структуры предприятия, ее рациональностью относительно специфики деятельности предприятия, профессиональной подготовкой квалифицированных, прошедших аттестацию по соответствующим направлениям сотрудников (кладовщики, мастера по изготовлению мебельной продукции, менеджеры) (Рисунок 2.1).

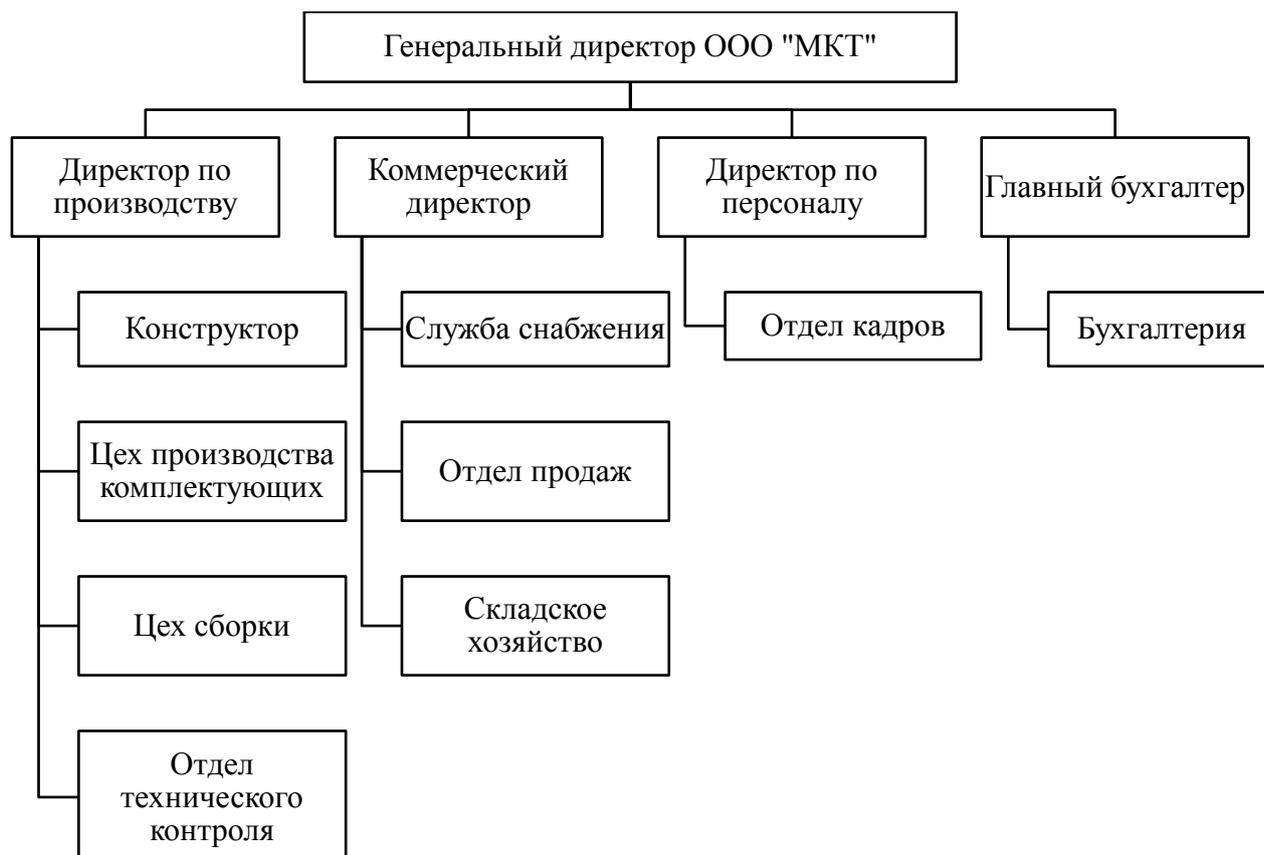


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «МКТ»

Общее руководство деятельностью ООО «МКТ» осуществляет генеральный директор, в подчинении которого находятся руководители функциональных подразделений предприятия: директор по производству, коммерческий директор, директор по персоналу, главный бухгалтер.

Директор по производству реализует функции по координации основного производственного процесса посредством организации и мониторинга за деятельностью конструктора (разработка проектов мебельной продукции и ее

комплектующих), цеха непосредственного производства комплектующих и фурнитуры для мебельной продукции, цеха сборки корпусной мебели, отдела технического контроля (проверка выпускаемой продукции на соответствие требованиям стандарта ГОСТ 16371-2014, проектной и технологической документации, утвержденным образцам) [3]. Также функциональные обязанности директора по производству включают обеспечение условий для качественной и непрерывной реализации производственных операций, организация разработка и внедрение мероприятий по повышению эффективности производственного процесса.

Под руководством коммерческого директора осуществляют деятельность служба снабжения (определение потребности в материальных и иных видах ресурсов; планирование и организация поставок ресурсов на основании результатов процедур отбора поставщиков и т.д.), отдел продаж (маркетинговое исследование рынка, заключение договоров с заказчиками, ведение переговоров и документации по реализации сделок, рекламная деятельность и т.п.), складское хозяйство (организация приема и хранения запасов материалов и комплектующих, подготовка и передача их в производственный процесс, отправка готовой продукции заказчику, учет движения запасов, их мониторинг и оптимизация).

Директор по персоналу реализует функции по управлению деятельностью отдела кадров ООО «МКТ» (подбор, отбор, найм персонала, планирование потребности в трудовых ресурсах и их развития, ведение документационного обеспечения указанных процессов).

Главный бухгалтер осуществляет руководство функционированием бухгалтерии (ведение бухгалтерского учета в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99) и учетной политикой предприятия, ведение налогового и учета, выполнение функции контроля за проводимыми по расчетным счетам операциям, расчет заработной платы персонала, подготовка отчетной документации по финансово-хозяйственной деятельности ООО «МКТ») [2].

Представленная структура является линейно-функциональной, отличающейся наличием линейных связей в организационной иерархии (принципа единоначалия) в совокупности с функциональным разделением в выполнении основных профессиональных функций работниками предприятия.

Преимущества данного типа организации структуры управления компании обусловлены следующими аспектами:

- возможность обоснования и принятия оптимальных управленческих решений;
- обеспечение оптимальности планирования производственной программы;
- развитие мотивации персонала посредством реализации профессиональных задач сотрудниками строго в пределах специализации;
- отсутствие проблем, обусловленных дублированием функций;
- повышение эффективности координации функциональных областей.

Однако наряду с представленными преимуществами данный тип структур характеризуется некоторыми недостатками:

- конфликтные ситуации между структурными подразделениями;
- значительная продолжительность процесса документационного обеспечения согласования и реализации управленческого решения;
- снижение гибкости и адаптивности к динамично изменяющимся условиям внешней среды;
- отсутствие возможности оперативного выявления ответственных лиц.

При формировании организационно-экономической характеристики предприятия существенное значение имеют результаты анализа динамики основных экономических показателей деятельности компании, приведенных в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «МКТ» за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015 – 2014 г.г.		2016 – 2015 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	5203443	6068939	6486402	865496	116,63	417463	106,88
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	4078887	4784253	5182341	705366	117,29	398088	108,32
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1124556	1284686	1304061	160130	114,24	19375	101,51
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	506823	774503	1011298	267680	152,82	236795	130,57
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	617733	510183	292763	-107550	82,59	-217420	57,38
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	22095	18178	24820	-3917	82,27	6642	136,54
7. Основные средства, тыс. руб.	319970	390357	383553	70387	122,0	-6804	98,26
8. Оборотные активы, тыс. руб.	2593426	2883262	2704152	289836	111,18	-179110	93,79
9. Численность ППП, чел.	1032	1065	1367	33	103,2	302	128,36
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	303185	370462	570524	67277	122,19	200062	154,0
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр9)	5042,10	5698,53	4745,0	656,43	113,02	-953,53	83,27
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	293,78	347,85	417,35	54,07	118,4	69,5	116,98
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	16,26	15,55	16,91	-0,71	95,63	1,36	108,75
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	2,01	2,1	2,4	0,09	104,48	0,3	114,29
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,42	0,3	0,38	-0,12	-	0,08	-
16. Рентабельность производства, % (стр6/стр2) ×100%	0,54	0,38	0,49	-0,16	-	0,11	-
17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.	88,13	91,59	95,49	3,46	103,93	3,9	104,26

Анализ содержания таблицы 2.1 показал, что в 2014-2016 г.г. наблюдается увеличение выручки предприятия: в 2014 г. данный показатель составил 5203443 тыс. руб., в 2015 г. произошло его увеличение на 16,63% (на 865496 тыс. руб.), в 2016 г. – на 6,88% (на 417463 тыс. руб.).

Однако наряду с положительной динамикой выручки значительными темпами увеличивалась сумма себестоимости продаж: в 2014 г. ее значение находилось на уровне 4078887 тыс. руб., в 2015 г. характеризуется ростом данного показателя на 17,29%, 2016 г. – на 8,32%.

Графически динамика выручки и себестоимости продаж ООО «МКТ» представлена на рисунке 2.2.

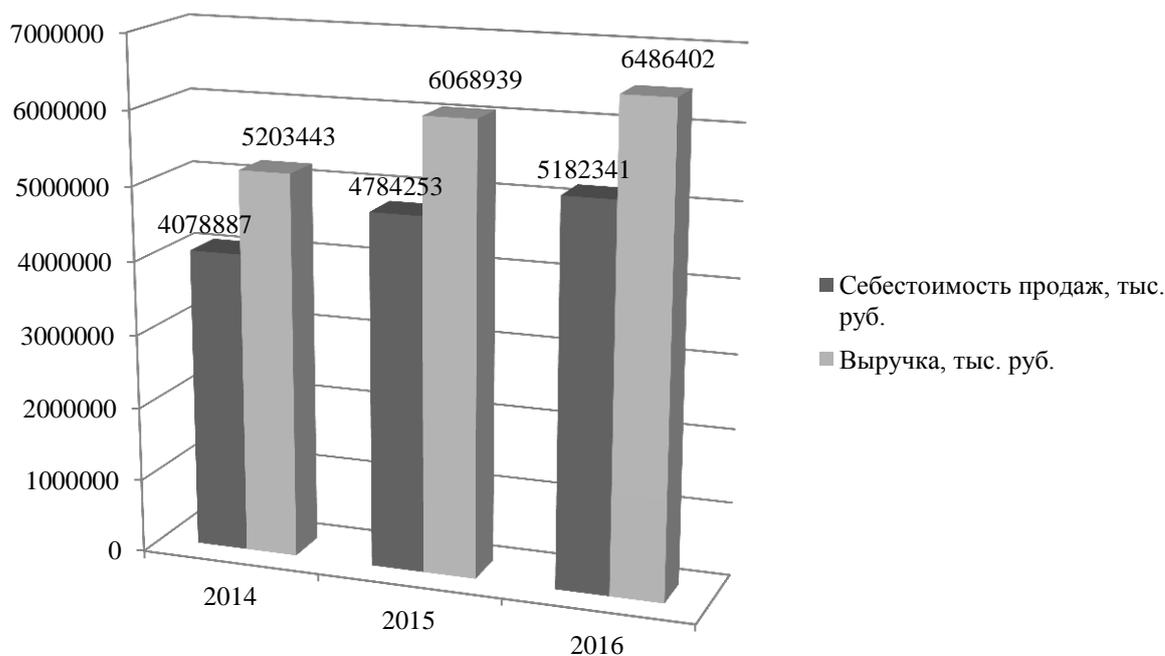


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «МКТ» за 2014- 2016 г.г.

Учитывая специфику деятельности предприятия, – производство мебельной продукции, – на наш взгляд, целесообразно произвести детализацию структуры себестоимости продукции ООО «МКТ» для установления удельного веса каждого из элементов затрат (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Структура себестоимости продукции ООО «МКТ» по элементам затрат

Наименование элементов затрат	2014		2015		2016	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Материальные затраты	3438501,7	84,3	4083359,9	85,35	4431419,7	85,51
Фонд оплаты труда	303185	7,43	370462	7,74	570524	11,01
Налоги, подлежащие уплате	81577,74	2,0	105253,56	2,2	103646,82	2,0
Амортизация	65262,19	1,6	71763,8	1,5	67370,43	1,3
Прочие расходы	190360,5	4,67	153413,8	3,21	9380,1	0,18
Полная себестоимость	4078887	100	4784253	100	5182341	100

Согласно приведенным в таблице 2.2 данным, существенную долю в структуре себестоимости продукции ООО «МКТ» занимают материальные затраты (84,3%, 85,35%, 85,51% в 2014-2016 г.г. соответственно). Также в исследуемом периоде отмечается значительное увеличение расходов по оплате труда персонала, что связано с повышением уровня среднегодовой заработной платы персонала в 2015-2016 г.г. относительно 2014 г. и увеличением численности работников. Доли налоговых платежей (2,0%, 2,2%, 2,0% в 2014-2016 г.г. соответственно), амортизационных отчислений (1,6%, 1,5%, 1,3% в 2014-2016 г.г. соответственно) и прочих расходов предприятия являются незначительными.

Графически структура себестоимости продукции ООО «МКТ» в 2014-2016 г.г. приведена на рисунке 2.3.

Превышение темпов роста себестоимости продаж над темпами роста выручки предприятия обусловили характер динамики изменения показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли, в частности:

– сумма валовой прибыли ООО «МКТ» в 2015 г. по сравнению с предыдущим 2014 г. увеличена на 160130 тыс. руб. (14,24%), в 2016 г. относительно 2015 г. – лишь на 1,51% (19375 тыс. руб.);

– прибыль от продаж в течение исследуемого периода существенно сократилась: в 2015 г. по отношению к 2014 г. - на 107550 тыс. руб. (-17,41%), в 2016 г. по сравнению с 2015 г. - на 217420 тыс. руб. (-42,62%);

– чистая прибыль в 2015 г. относительно 2014 г. аналогично прибыли от продаж снизилась более чем на 17%, однако в 2016 г. увеличилась на 6642 тыс. руб. (+36,54%).



Рисунок 2.3 – Структура себестоимости продукции ООО «МКТ» в 2014 -2016 г.

Тенденция изменения суммы валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «МКТ» отражена на рисунке 2.4. Следует отметить, что характер динамики указанных показателей обусловлен, в частности, изменением уровня управленческих и коммерческих расходов ООО «МКТ».

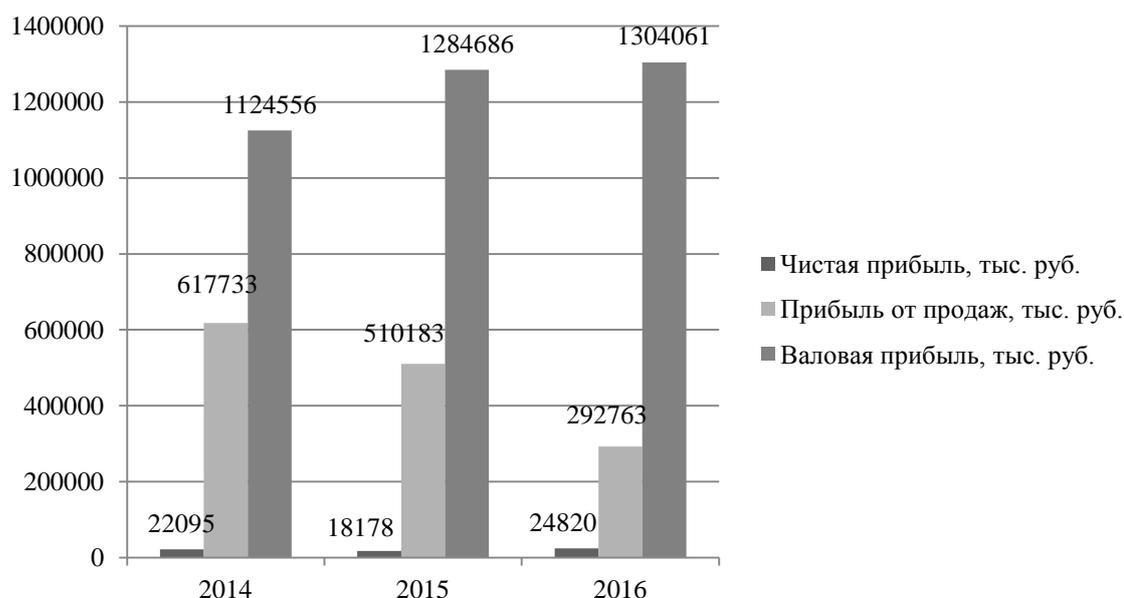


Рисунок 2.4 – Изменение прибыли ООО «МКТ» в 2014- 2016 г.г.

В течение анализируемого периода управленческие и коммерческие расходы характеризуются четкой тенденцией к росту: в 2014 г. их сумма составила 506823 тыс. руб., в 2015 г. она увеличилась более чем в 1,5 раза и составила 774503 тыс. руб., в 2016 г. – 1011298 тыс. руб. (Рисунок 2.5).

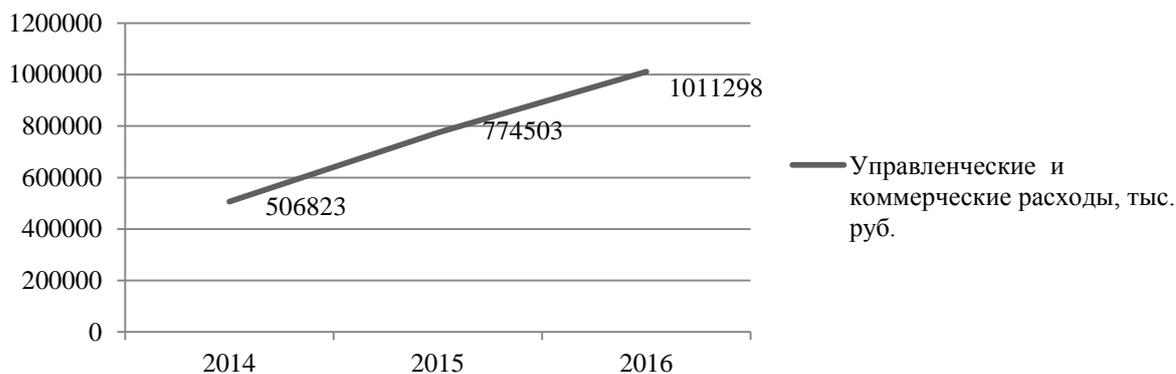


Рисунок 2.5 – Управленческие и коммерческие расходы ООО «МКТ» в 2014- 2016 г.г.

Негативным фактором при анализе основных экономических показателей деятельности ООО «МКТ» является также неустойчивость и общее снижение в исследуемом периоде показателей рентабельности производства и продаж:

– рентабельность продаж в 2014 г. составила 0,42%, в 2015 г. – 0,3%, в 2016 г. – 0,38% (общее снижение в течение исследуемого периода - 0,04%);

рентабельность производства в 2014 г. приняла значение 0,54%, в 2015 г. – 0,38%, в 2016 г. – 0,49% (общее снижение в течение исследуемого периода - 0,05%) (Рисунок 2.6).

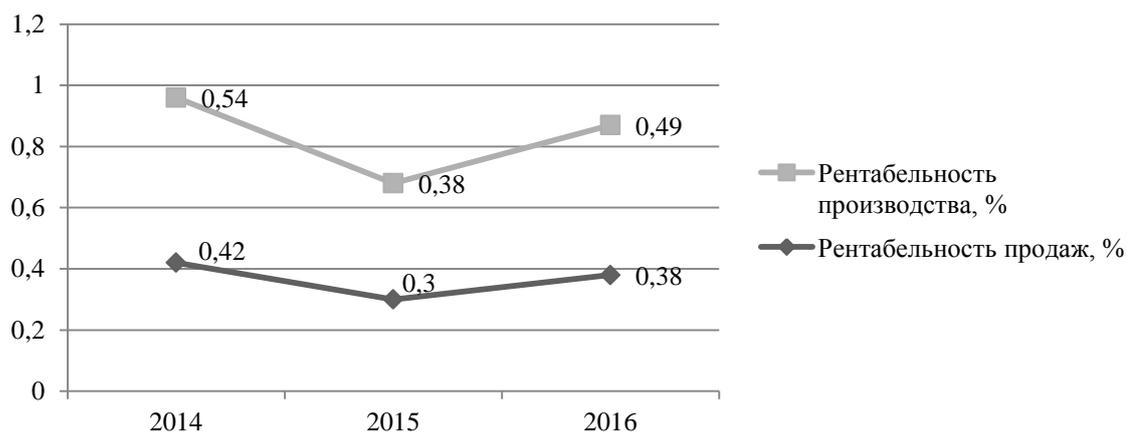


Рисунок 2.5 – Динамика рентабельности ООО «МКТ» в 2014-2016 г.г.

Существенным аспектом анализа динамики основных экономических показателей деятельности ООО «МКТ» является неустойчивость показателя фондоотдачи (16,26 руб. в 2014 г., снижение до 15,55 руб. в 2015 г., рост до 16,91 руб. в 2016 г.) (Рисунок 2.6).

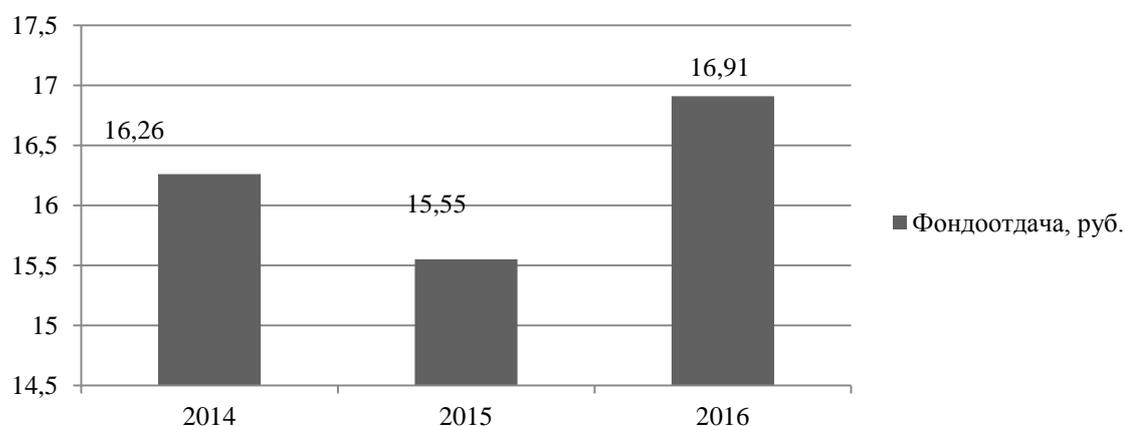


Рисунок 2.6 – Динамика фондоотдачи ООО «МКТ» в 2014- 2016 г.г.

В течение исследуемого периода отмечено увеличение коэффициента оборачиваемости активов. Так, в 2014 г. его значение составляло 2,01 раза, в 2015 г. – 2,1 раза, в 2016 г. – 2,4 раза (Рисунок 2.7).

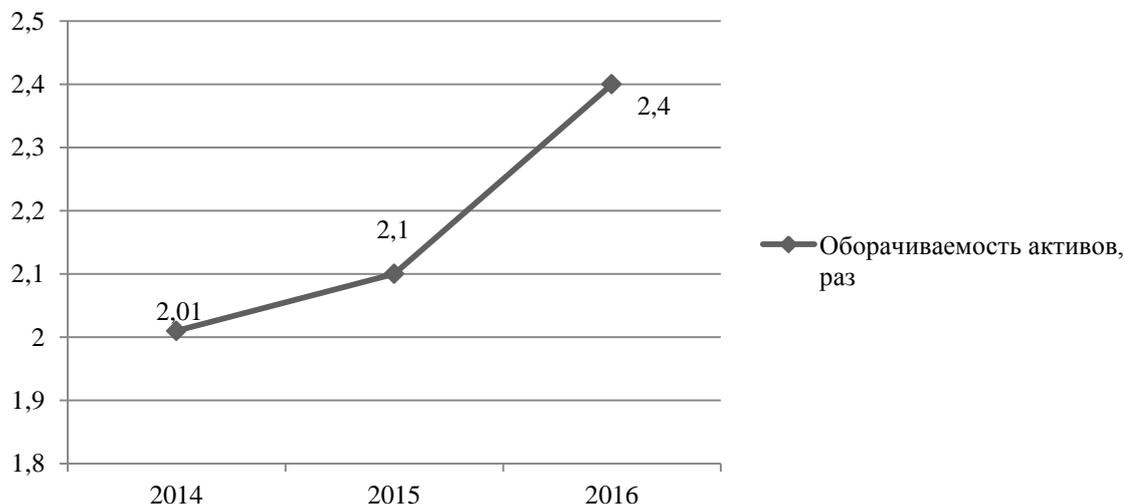


Рисунок 2.7 – Динамика оборачиваемости активов ООО «МКТ» в 2014- 2016 г.г.

Четкой тенденцией к увеличению характеризуется в исследуемом периоде фонд оплаты труда и сумма среднегодовой заработной платы персонала компании:

– фонд оплаты труда в 2015 г. относительно 2014 г. увеличился на 22,19% (на 67277 тыс. руб.), в 2016 г. по сравнению с показателем 2015 г. – более чем в 1,5 раза;

– среднегодовая заработная платы работающего в 2014 г. составила 293,78 тыс. руб.; в 2015 г. – увеличилась на 18,4% и приняла значение 374,85 тыс. руб.; в 2016 г. отмечен рост данного показателя на 16,98% (на 69,5 тыс. руб.).

Однако наряду с указанными выше фактами анализируемый период отличается значительным снижением уровня производительности труда персонала: с 5042,1 тыс. руб. в 2014 г. до 4745,0 тыс. руб. в 2016 г. (Рисунок 2.8).

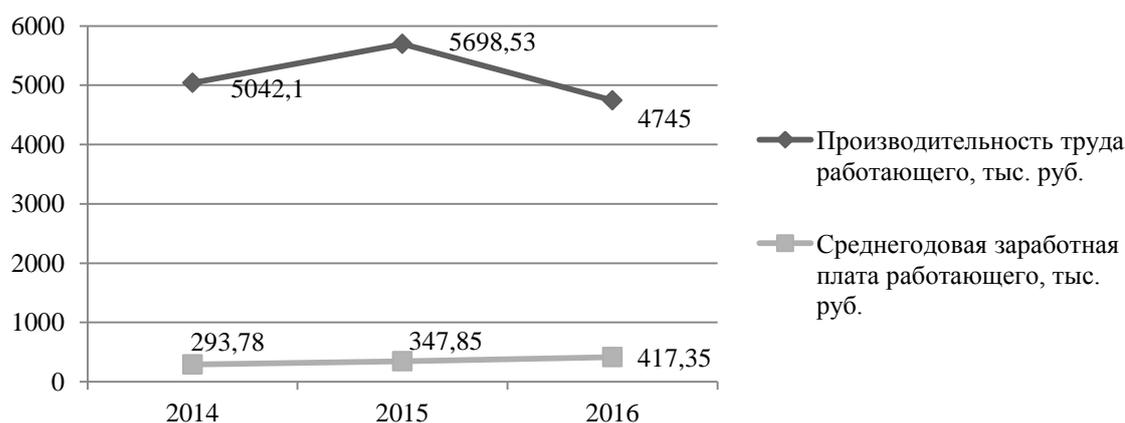


Рисунок 2.8 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы работающего ООО «МКТ» в 2014- 2016 г.г.

Значение одного из ключевых показателей, отражающих степень эффективности деятельности производственных предприятий, имеют затраты на рубль выручки, характеризующие величину затраченных ресурсов компании на каждый рубль получаемой выручки. Тенденция изменения показателя затрат на рубль выручки ООО «МКТ» в 2014-2016 г.г. приведена на рисунке 2.9.

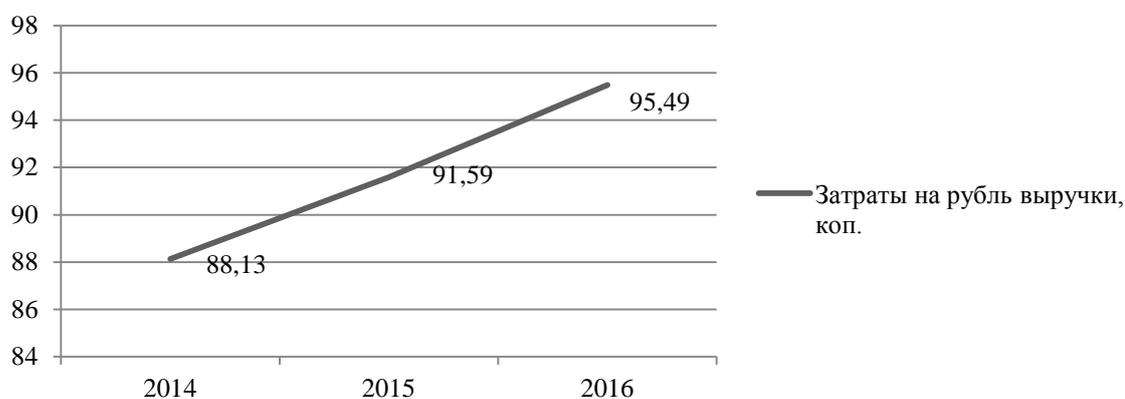


Рисунок 2.9 – Динамика показателя затрат на рубль выручки ООО «МКТ» в 2014- 2016 г.г.

Представленные данные позволяют выявить устойчивую тенденцию к увеличению совокупных затрат предприятия в структуре его выручки, что обосновывает общее снижение эффективности деятельности ООО «МКТ» в 2014-2016 г.г.

Таким образом, детальный анализ динамики основных экономических показателей ООО «МКТ» позволяет заключить, что с учетом необходимости обеспечения устойчивого функционирования и долгосрочного развития в перспективе деятельность ООО «МКТ» нуждается в улучшении.

## 2.2 Оценка организации работы с поставщиками предприятия

Реализация деятельности по организации закупок представляет собой одну из ключевых функциональных областей производственного предприятия.

В ООО «МКТ» специализированным подразделением, выполняющим операции с закупками, является служба снабжения, основные направления функционирования характеризуются тактическими (обеспечение производственного процесса ресурсами в требуемом количестве и необходимого качества с целью недопущения реализации риска выявления их дефицита) и стратегическими (управление закупочной деятельностью с учетом долгосрочных планов развития, взаимодействие с остальными подразделениями ООО «МКТ» и поставщиками, учет уровня спроса, планирование и разработка методик закупок и т. д.) аспектами.

Основная цель функционирования службы снабжения ООО «МКТ» заключена в организации своевременного обеспечения потребности всех стадий производственного процесса ресурсами, соответствующими требованиям к качеству и объему, с оптимальными условиями поставок, в комплексе с реализацией мер, направленных на повышение эффективности использования оборотного капитала, исключение логистических рисков, создание положительного имиджа компании.

Ключевая функция службы снабжения ООО «МКТ» - координация процесса поставок, хранения и движения материальных ресурсов, проектирование и внедрение практическую деятельность инновационных подходов закупочной логистики, разработка и реализация стратегических направлений развития системы снабжения, мониторинг и оптимизация

складских запасов, управление комплексом объектов материально-технического обеспечения.

Организация и осуществление закупочной деятельности ООО «МКТ» осуществляется в соответствии с принципами открытости взаимодействия с поставщиками, прозрачности, оптимального сочетания процедур и результатов, соблюдения интересов сторон при заключении договоров на поставку материальных ресурсов. Содержание приведенных принципов представлено на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 – Комплекс принципов закупочной деятельности ООО «МКТ»

Организация планирования потребностей в материальных ресурсах ООО «МКТ» осуществляется по традиционной схеме, предполагающей «вытаскивание» партии произведенных изделий на следующую производственную стадию (этап реализации) с четкой регламентацией графика поставок. Так, алгоритм определения потребности в закупках включает следующие действия:

1. назначение для выполнения в плановом периоде каждому из подразделений предприятия конкретного производственного задания;
2. производство требуемого объема комплектующих, готовой продукции в течение установленного срока с последующей передачей их на промежуточное складирование;
3. отчет о выполнении производственной программы с указанием образования потребности в материальных ресурсах;
4. формирование плана закупок и организация поставок (Приложение Б).

Следует учесть, что применяемая схема осуществления закупочной деятельности характеризуется определенными недостатками (Рисунок 2.11).

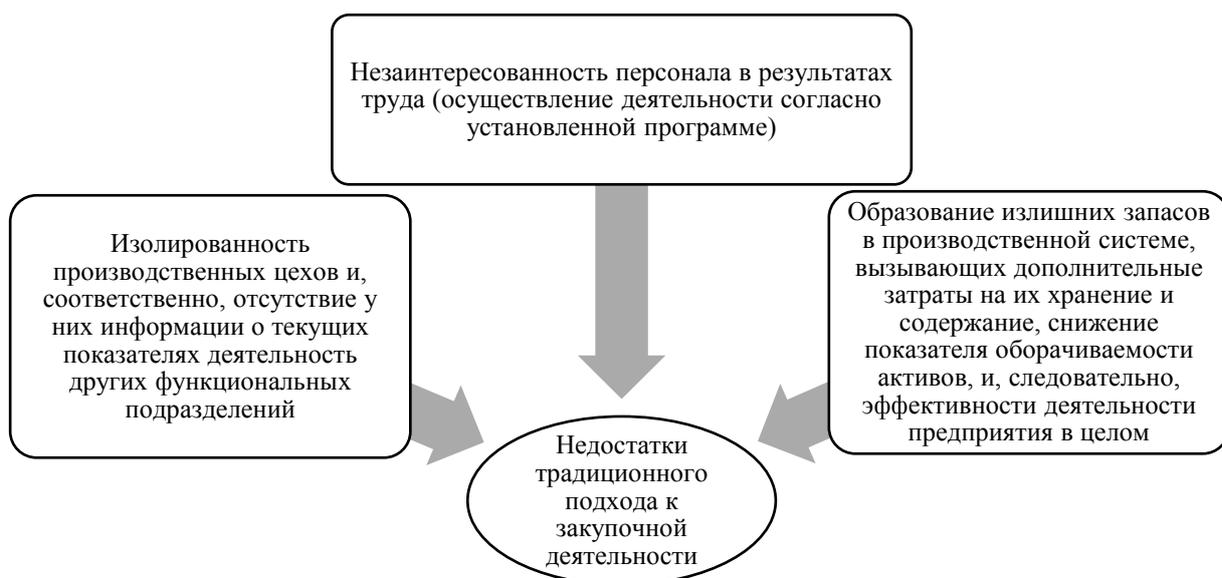


Рисунок 2.11 – Недостатки традиционной организации закупочной деятельности ООО «МКТ»

В части документационного обеспечения основанием организации поставок является заключенный договор, согласно которому поставщик обязуется поставить определенные материальные ресурсы указанного объема и качества заказчику, при этом выбор поставщика предприятием осуществляется следующими способами:

- оценка ценовых предложений посредством размещения соответствующих публикаций или непосредственного направления запроса потенциальным поставщикам; оптимальным вариантом являются в данном случае условия поставок, лучшие по ценовым параметрам, срокам исполнения (или иным критериям с учетом специфики деятельности предприятия);

- конкурентные листы, предполагающие организацию сбора информации стоимости товарной единицы не менее двух поставщиков;

- закупка у единственного поставщика.

На основании результатов выше указанного этапа осуществляется первичный отбор поставщиков, которые в дальнейшем анализируются на основании комплекса критериев, включающих цену и надежность поставок, качество материальных ресурсов, протяженность пути поставки, финансовые условия сделки, конкурентные преимущества поставщика, перечень дополнительных услуг и т.д.

Окончательный выбор поставщика определяет впоследствии стадию оформления, отправки и оплаты заказов, отправка которых поставщику осуществляется электронной почтой или личной доставкой курьером. При выполнении обязательств по оплате заказа и направлению поставщику соответствующего уведомления производится уточнение сроков отгрузки материальных ресурсов. В дальнейшем осуществляется мониторинг местонахождения груза и организуется доставка и прием материалов.

К числу наиболее надежных поставщиков ООО «МКТ», соответствующим всем предъявляемым требованиям по ценовым параметрам, срокам и иным условиям поставок, не характеризующихся наличием ситуаций с нарушением договорных обязательств, относятся:

- поставщики мебельной фурнитуры: ООО «Белметиз», г. Белорецк; ООО «Смок», г. Ульяновск, ООО «Альфа-Мебель», г. Самара;

- поставщики основного сырья и материалов для изготовления основных комплектующих мебели для офисных помещений и торговых организаций: ООО «Береста», г. Орел, ООО «Миллениум», г. Истра.

В процессе проведения анализа организации работы с поставщиками существенное значение имеет также оценка показателей уровня запасов предприятия, представляющих собой значимый элемент оборотных активов производственного предприятия и результат применения принятой в компании схемы закупочной деятельности.

Как установлено ранее, в исследуемом периоде функционирование ООО «МКТ», несмотря на положительную динамику коэффициента оборачиваемости оборотных активов, характеризуется их существенной величиной. Так, в 2014 г. данный показатель составил 2593426 тыс. руб., в 2015 г. – 2883262 тыс. руб., в 2016 г. – 2704152 тыс. руб. (Рисунок 2.12).

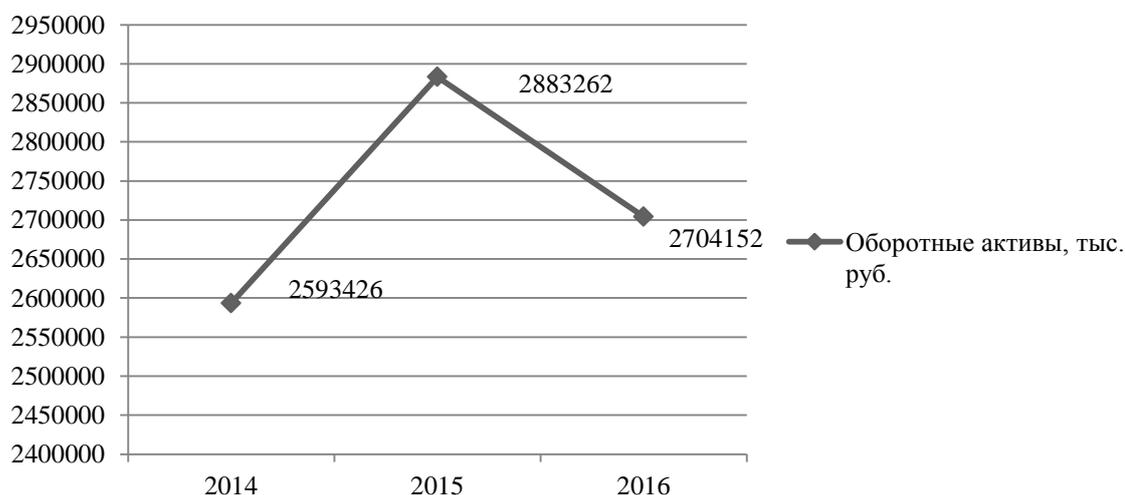


Рисунок 2.12 – Сумма оборотных активов ООО «МКТ» в 2014- 2016 г.г.

Проанализируем структуру оборотных активов ООО «МКТ» в 2014-2016 г.г. (Таблица 2.3).

Содержание таблицы 2.3 дает возможность заключить, что в 2014-2016 г.г. существенная доля в структуре оборотных активов ООО «МКТ» принадлежит запасам. Так, в 2014 г. их сумма составила 1435935 тыс. руб. (55,36% в структуре оборотных активов), в 2015 г. – 1486979 тыс. руб. (51,57% в структуре оборотных активов), в 2016 г. – 1497275 тыс. руб. (55,37% в структуре оборотных активов) (Рисунок 2.13).

Таблица 2.3 – Структура оборотных активов ООО «МКТ» в 2014-2016 г.г.

Наименование статей	2014		2015		2016	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Оборотные активы, итого	2593426	100,0	2883262	100,0	2704152	100,0
Запасы	1435935	55,36	1486979	51,57	1497275	55,37
НДС по приобретенным ценностям	5348	0,21	16132	0,56	1207	0,04
Дебиторская задолженность	936390	36,11	1269497	44,03	996203	36,84
Финансовые вложения	26659	1,03	47057	1,63	115191	4,26
Денежные средства и эквиваленты	95309	3,67	7668	0,27	55436	2,05
Прочие активы	93785	3,62	55929	1,94	38840	1,44

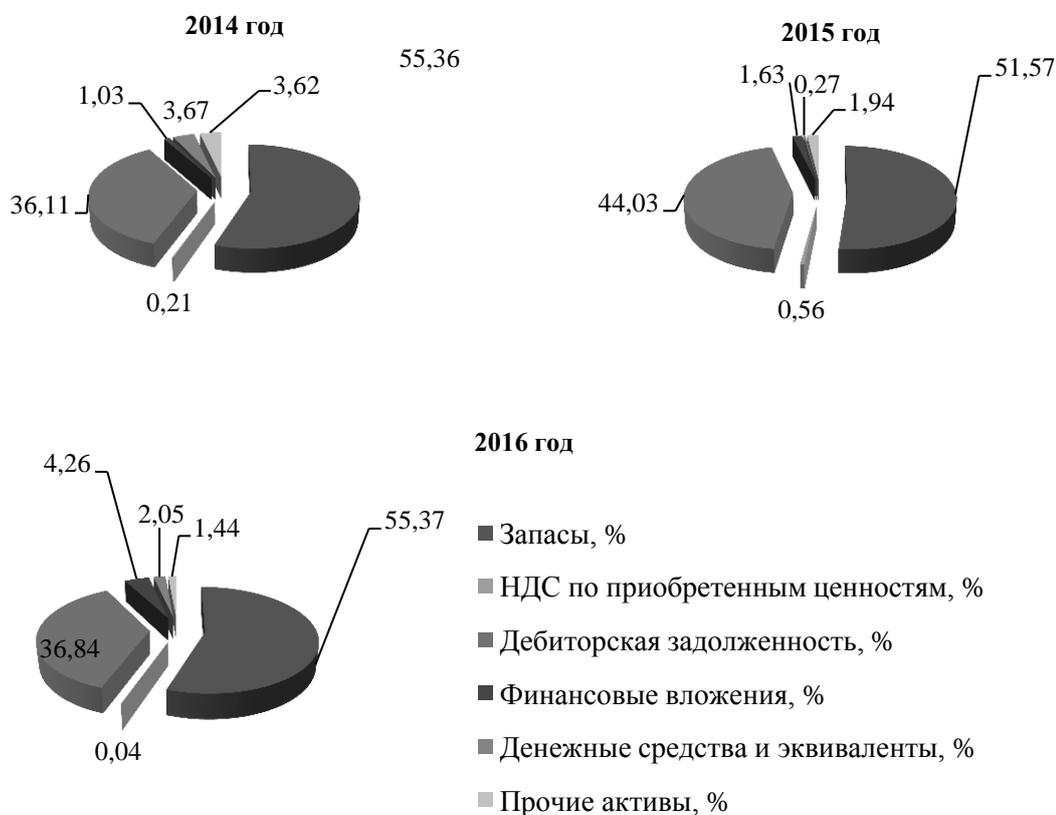


Рисунок 2.13 – Структура оборотных активов ООО «МКТ» в 2014 -2016 г.

Представленные данные обосновывают значительную величину запасов ООО «МКТ», что является негативным фактором при анализе динамики основных показателей функционирования компании и барьером для его развития, определяя целесообразность устранения данной проблемы.

В условиях глобализации и информатизации деятельности современных предприятий, на наш взгляд, является целесообразным также проведение анализа уровня и методов автоматизации организации работы с поставщиками ООО «МКТ».

В ООО «МКТ» для обеспечения оперативности принятия управленческих решений в логистике снабжения, повышения точности учетных процедур и организации формирования достоверной отчетной документации в сфере закупок материальных ресурсов произведена установка информационной системы «1С-Логистика: Управление закупками».

Практическое применение указанного программного продукта способствует:

- обеспечению рационального размещения материальных ресурсов в складских помещениях;
- снижению издержек, обусловленных организацией хранения материальных ресурсов;
- сокращению периода осуществления складских операций и уменьшению вероятности возникновения и реализации риска наличия ошибочных действий;
- повышению точности учетных процедур;
- ликвидации потерь, вызванных ограничением сроков реализации ресурсов;
- минимизации влияния человеческого фактора.

Однако наряду с представленными преимуществами применяемая в ООО «МКТ» информационная система характеризуется определенными недостатками, в частности:

– узкая специализация (без учета необходимости модуля, предназначенного для формирования рейтинга поставщиков, что обуславливает повышение трудоемкости процедуры выявления наиболее оптимального варианта графика и условий снабжения);

– отсутствие возможности автоматического использования аналитических данных за предыдущий период функционирования, требующихся при подготовке отчетной документации по результатам закупочной деятельности.

Таким образом, второй раздел бакалаврской работы содержит организационно-экономическую характеристику объекта исследования ООО «МКТ», а также результаты анализа основных экономических показателей, на основании которых в исследуемом периоде 2014-2016 г.г. выявлено значительное снижение чистой прибыли предприятия, рентабельности продаж и рентабельности производства, затрат на рубль выручки.

В рамках п. 2.2 второго раздела работы проанализирована организация работы с поставщиками компании, характеризующаяся следующими проблемами:

– необходимость изменения традиционной схемы закупочной деятельности в связи со значительным увеличением уровня запасов предприятия и, как следствие, затрат на содержание;

– узкая специализация используемого программного продукта «1С-Логистика: Управление закупками», препятствующая повышению оперативности процесса выбора оптимального варианта поставок при формировании плана закупочной деятельности компании и соответствующей отчетной документации.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «МКТ»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками предприятия

Во втором разделе бакалаврской работы в процессе анализа организации работы с поставщиками ООО «МКТ» выявлены следующие проблемы:

- необходимость изменения традиционной схемы закупочной деятельности в связи со значительным увеличением уровня запасов предприятия и, как следствие, затрат на содержание;
- узкая специализация используемого программного продукта «1С-Логистика: Управление закупками», препятствующая повышению оперативности процесса выбора оптимального варианта поставок при формировании плана закупочной деятельности компании и соответствующей отчетной документации.

Ликвидация указанных выше проблем, по нашему мнению, возможна посредством разработки и практической реализации следующих мероприятий:

1. Применение инструмента бережливого производства «Just-in-time», «JIT» (в пер. в англ. «точно-в-срок»). Данная методика представляет собой одну из наиболее распространенных логистических технологий, базирующейся на организации поставок материальных ресурсов процессу-потребителю строго в момент выявления потребности в них и в четко определенном объеме. Внедрение данного принципа способствует устранению необоснованных простоев производственного оборудования, минимизации складских запасов, сокращению издержек на их хранение, содержание складских помещений, заработную плату персонала складского хозяйства и т.д.).

Совокупность ключевых преимуществ применения предлагаемой методики организации производства и закупок включает следующие аспекты (Рисунок 3.1).

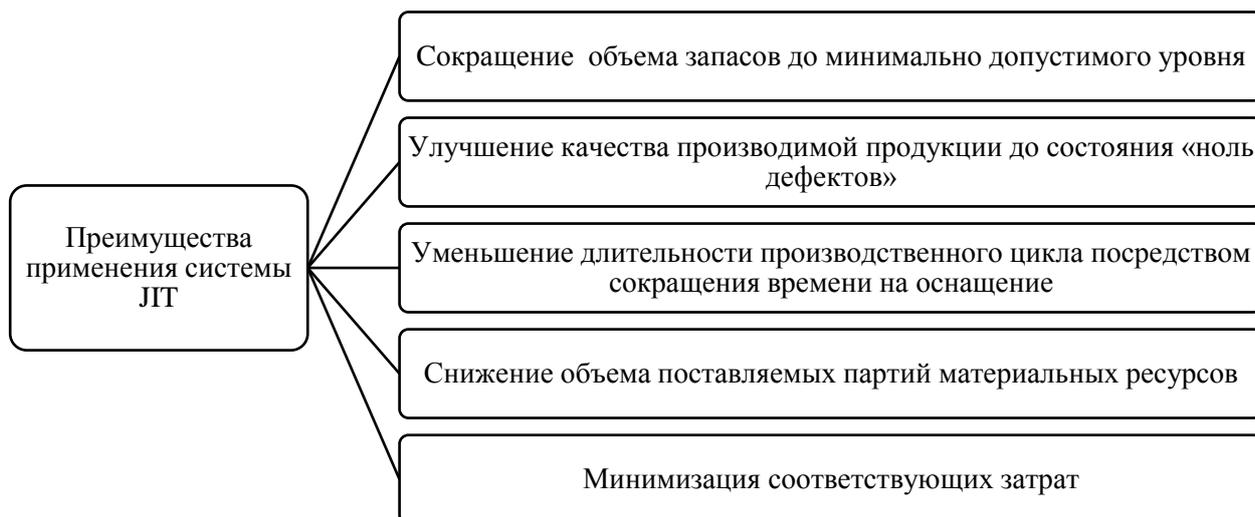


Рисунок 3.1 – Преимущества применения системы «Just-in-time»

Необходимо отметить, что внедрение системы «точно-в-срок» имеет значение комплексного мероприятия, охватывающего как непосредственно производственный процесс, так и деятельность по организации поставок и сбыта, базируясь на следующих принципах:

- обеспечение непрерывности процесса производства продукции (производственная область);
- организация своевременных поставок материальных ресурсов - обеспечение соблюдения такта потока (область поставок);
- реализация произведенной продукции посредством применения «вытягивающей» системы (область сбыта).

Таким образом, внедрение системы «Just-in-time» в процесс организации работы с поставщиками и управления закупочной деятельностью ООО «МКТ» определяет видоизменение соответствующего алгоритма (см. Прил. В).

2. Внедрение автоматизированной системы управления запасами и заказами, способствующей автоматизации данного процесса и повышению оперативности принятия соответствующих управленческих решений.

В качестве варианта решения проблемы совершенствования организации работы с поставщиками ООО «МКТ», на наш взгляд, целесообразно

предложить приобретение и установку программного продукта ABM Cloud (ключевые модули: «ABM Cloud: Закупки», «ABM Cloud: Запасы», «ABM Cloud: CRM»), ключевым отличием которой является уникальная методология, сфокусированная на анализе динамики покупательского спроса, что способствует снижению трудоемкости процесса управления запасами и закупочной деятельностью предприятия.

Комплекс задач, решаемых ABM Cloud, включает:

- формирование потребности в поставках материальных ресурсов с учетом уровня спроса на продукцию предприятия;
- возможность автоматизированного выбора оптимального варианта условий поставок, обоснованного результатами ранжирования поставщиков по комплексной оценке ценовых параметров, показателей качества предоставляемых ресурсов, ассортиментного ряда, степени надежности, ритмичности поставок, выполнения договорных обязательств);
- автоматическое формирование заявки на заказ (с учетом специфики номенклатурных позиций, объемов, условий поставок, качественных характеристик материальных ресурсов, и т.д.);
- проектирование индивидуальных алгоритмов поставок для каждого из видов материальных ресурсов с учетом специфики деятельности поставщика и договорных обязательств;
- сохранение истории операций по расчетам с поставщиками;
- координация исполнения поставщиками договорных обязательств;
- мониторинг процесса транспортировки материальных ресурсов;
- оперативное формирование отчетной документации о произведенных и текущих операциях с поставщиками;
- организация эффективного управления каналами снабжения и сбыта с возможностью внесения необходимых корректировок в планы закупок, маршруты поставок и распределения материальных ресурсов.

Особое внимание с учетом выявленных проблем в деятельности по организации работы с поставщиками ООО «МКТ», на наш взгляд, целесообразно уделить программному модулю «АВМ Cloud: Закупки» автоматизированной системы «АВМ Cloud», функциональные возможности которого представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Функциональные возможности программного модуля «АВМ Cloud: Закупки» автоматизированной системы «АВМ Cloud»

Таким образом, внедрение автоматизированной системы «АВМ Cloud» в условиях усиления конкуренции и высокой динамики рыночных отношений представляет собой эффективный метод повышения эффективности функционирования предприятия, обеспечения устойчивости его развития в долгосрочной перспективе. В частности, программный модуль «АВМ Cloud: Закупки» предлагаемой к использованию информационной системы способствует повышению оперативности процедур оформления заказов на поставку материальных ресурсов с учетом темпом потребления каждого из их видов. Значительная гибкость системы «АВМ Cloud» обеспечивает оптимизацию условий поставок по индивидуальному алгоритму работы с конкретным поставщиком.

Следует отметить, что при приобретении и установке полного комплекса модулей системы «ABM Cloud» имеется техническая возможность синхронизации блока «ABM Cloud: Закупки» с программными продуктами складского хозяйства ООО «МКТ» и последующей интеграции соответствующих баз данных

Таким образом, предлагаемая к внедрению информационная система системы «ABM Cloud» обеспечивает непрерывность мониторинга и управления движением материальных ресурсов от оформления заявки до поставки их на склад заказчика, способствуя совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «МКТ».

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Одно из предложенных мероприятий – внедрение информационной системы «ABM Cloud» - предполагает необходимость осуществления определенных затрат.

Согласно характеристикам внедряемой информационной системы и оценкам экспертов, приобретение программного продукта «ABM Cloud» в процесс управления закупочной деятельностью и работы с поставщиками ООО «МКТ» обеспечит снижение трудоемкости ( $\downarrow TE$ ) аналитических операций и подготовки документационного обеспечения соответствующих процедур на 6,4%.

С учетом изложенного выше потенциальное увеличение производительности труда ( $\Delta Pt$ ) специалистов ООО «МКТ», непосредственно связанных с выполнением профессиональных задач по организации взаимодействия с поставщиками материальных ресурсов, определению потребности в них и учету, и направляемых на обучение по работе с информационной системой «ABM Cloud» (коммерческий директор, заведующий складским хозяйством, менеджеры службы снабжения и отдела продаж, бухгалтер) по формуле (3.1):

$$\Delta\Pi_T = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE} \quad (3.1)$$

По формуле 3.1 получаем:

$$\Delta\Pi_T = \frac{6,4 \times 100}{100 - 6,4} = 6,7 \%$$

С учетом отсутствия необходимости найма дополнительного персонала для работы с внедряемой информационной системой и задействованных в реализации мероприятия работников в количестве 5 человек (коммерческий директор, заведующий складским хозяйством, менеджеры службы снабжения и отдела продаж, бухгалтер -  $Ч_{\text{мер}}$ ) рассчитаем условное высвобождения численности персонала ( $\mathcal{E}_ч$ ) по формуле 3.2:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{\text{мер}} \times \Delta\Pi_T}{100 + \Delta\Pi_T} \quad (3.2)$$

По формуле 3.2 получаем:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{5 \times 6,7}{100 + 6,7} = 0,31 \text{ чел.}$$

Общий прирост производительности труда персонала ООО «МКТ» ( $\Delta\Pi_{\text{общ}}$ ) определим с учетом полученного значение условной экономии численности персонала и фактической общей численности персонала предприятия ( $Ч_{\text{общ}}$ ) по формуле 3.3:

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{\mathcal{E}_ч}{Ч_{\text{общ}} - \mathcal{E}_ч} \times 100, \quad (3.3)$$

По формуле 3.3 получаем:

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{0,31}{1367 - 0,31} \times 100 = 0,023.$$

Произведем расчет ожидаемой экономии расходов на основную заработную плату работников ( $\mathcal{E}_{\text{оснзп}}$ ) с учетом величины среднегодовой заработной платы персонала ООО «МКТ» ( $Z_r$ ) по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = Z_r \times \mathcal{E}_q, \quad (3.4)$$

По формуле 3.4 получаем:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 417,35 \times 0,31 = 129,38 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по обязательным страховым взносам ( $\mathcal{E}_{\text{страх.взн}}$ ) составит 30% от суммы экономии основной заработной платы:

$$\mathcal{E}_{\text{страх.взн}} = 129,38 \times 0,3 = 38,81 \text{ тыс. руб.}$$

Существенное значение в процессе расчета эффективности оптимизации организации работы с поставщиками имеет величина экономии условно-постоянных расходов:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{\text{Усл} - \text{пост}}{\text{Выр}_{\text{факт}}} - \frac{\text{Усл} - \text{пост}}{\text{Выр}_{\text{план}}} \times \text{Выр}_{\text{план}}, \quad (3.5)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{упр}}$  – 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 производительности труда персонала ООО «МКТ».

По формуле 3.5 получаем:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{1011298}{6486402} - \frac{1011298}{6635589} \times 6635589 = 26542,36 \text{ тыс. руб.}$$

Полученные значения экономии основной заработной платы работников, экономии по обязательным страховым взносам и экономии условно-постоянных расходов определим общую экономию ( $\mathcal{E}_{\text{общ}}$ ) от внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками ООО «МКТ» по формуле 3.6:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.6)$$

По формуле 3.6 получаем:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 129,38 + 38,81 + 26542,36 = 26710,55 \text{ тыс. руб.}$$

Величину годового экономического эффекта ( $\mathcal{E}_r$ ) определим по формуле 3.7 с учетом осуществления необходимых затрат на приобретение и установку информационной системы «ABM Cloud» ( $Z_{\text{мер}}$ ):

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_{\text{общ}} - Z_{\text{мер}} \quad (3.7)$$

Иными словами, для расчета годового экономического эффекта необходимо вычислить сумму совокупных затрат на практическую реализацию разработанных мероприятий, в частности, на приобретение программного продукта «ABM Cloud», монтаж сети, установку основных блоков информационной системы, организацию корпоративного обучения работников в количестве 5 человек (коммерческий директор, заведующий складским хозяйством, менеджеры службы снабжения и отдела продаж, бухгалтер), непосредственно связанных с выполнением профессиональных задач по

организации взаимодействия с поставщиками материальных ресурсов, определению потребности в них и учету (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение информационной системы «АВМ Cloud»

№ п/п	Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Раздел 1: Основные функции		
1	АВМ Cloud: CRM. Первый клиент	13550
2	АВМ Cloud: CRM. Дополнительный клиент	11800
3	АВМ Cloud: Запасы. Первый клиент	10650
4	АВМ Cloud: Запасы. Дополнительный клиент	8900
5	АВМ Cloud: Закупки. Первый клиент	11950
6	АВМ Cloud: Закупки. Дополнительный клиент	10900
	Итого по разделу 1:	67750
Раздел 2: Подготовка персонала		
1	Обучение работе с модулем «АВМ Cloud: CRM»	27000
2	Обучение работе с модулем «АВМ Cloud: Запасы»	25000
3	Обучение работе с модулем «АВМ Cloud: Закупки»	25000
	Итого по разделу 2:	77000
Раздел 3: Дополнительные опции		
1	Мультисервер	89800
2	Возможность сетевого взаимодействия с поставщиками	32000
	Итого по разделу 3:	121800
	ИТОГО	266,55

По формуле 3.7 получаем:

$$\mathcal{E}_r = 26710,55 - 266,55 = 26444 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты проведенных расчетов экономической эффективности от внедрения в деятельность по организации работы с поставщиками ООО «МКТ» разработанных мероприятий обеспечит компании общий прирост производительности труда персонала в 0,023%, экономию в сумме 26710,55 тыс. руб. и годовой экономической эффект в 26444 тыс. руб. таким образом, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

## Заключение

На современном этапе динамичного развития экономики, в условиях ее глобализации и усиления конкуренции одним из факторов, способствующим обеспечению устойчивого функционирования производственных предприятий в долгосрочной перспективе и достижения ими необходимого уровня прибыли, является эффективная организация работы с поставщиками материальных ресурсов, что обосновано значительным влиянием ритмичности поставок сырья и материалов на результативность деятельности и качество выпускаемой продукции. Данный факт обусловил актуальность выбранной темы исследования в рамках данной бакалаврской работы.

В рамках первого раздела бакалаврской работы исследованы теоретические основы организации работы с поставщиками, в частности:

- определена сущность, сформулированы цель и задачи закупочной логистики;
- представлены методические подходы к расчету потребности в материальных ресурсах;
- охарактеризованы методические подходы к осуществлению закупок предприятия;
- приведена классификация критериев выбора поставщиков;
- проанализированы основные методы выбора поставщика.

Второй раздел бакалаврской работы содержит организационно-экономическую характеристику объекта исследования ООО «МКТ», а также результаты анализа основных экономических показателей, который показал, что в 2014-2016 г.г. наблюдается увеличение выручки предприятия: в 2014 г. данный показатель составил 5203443 тыс. руб., в 2015 г. произошло его увеличение на 16,63% (на 865496 тыс. руб.), в 2016 г. – на 6,88% (на 417463 тыс. руб.).

Однако наряду с положительной динамикой выручки значительными темпами увеличивалась сумма себестоимости продаж: в 2014 г. ее значение находилось на уровне 4078887 тыс. руб., в 2015 г. характеризуется ростом данного показателя на 17,29%, 2016 г. – на 8,32%.

Превышение темпов роста себестоимости продаж над темпами роста выручки предприятия обусловили характер динамики изменения показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли, в частности:

- сумма валовой прибыли ООО «МКТ» в 2015 г. по сравнению с предыдущим 2014 г. увеличена на 160130 тыс. руб. (14,24%), в 2016 г. относительно 2015 г. – лишь на 1,51% (19375 тыс. руб.);

- прибыль от продаж в течение исследуемого периода существенно сократилась: в 2015 г. по отношению к 2014 г. - на 107550 тыс. руб. (-17,41%), в 2016 г. по сравнению с 2015 г. - на 217420 тыс. руб. (-42,62%);

- чистая прибыль в 2015 г. относительно 2014 г. аналогично прибыли от продаж снизилась более чем на 17%, однако в 2016 г. увеличилась на 6642 тыс. руб. (+36,54%).

Следует отметить, что характер динамики указанных показателей обусловлен, в частности, изменением уровня управленческих и коммерческих расходов ООО «МКТ», которые в течение анализируемого периода характеризуются четкой тенденцией к росту: в 2014 г. их сумма составила 506823 тыс. руб., в 2015 г. она увеличилась более чем в 1,5 раза и составила 774503 тыс. руб., в 2016 г. – 1011298 тыс. руб.

Негативным фактором при анализе основных экономических показателей деятельности ООО «МКТ» является также неустойчивость и общее снижение в исследуемом периоде показателей рентабельности производства и продаж:

- рентабельность продаж в 2014 г. составила 0,42%, в 2015 г. – 0,3%, в 2016 г. – 0,38% (общее снижение в течение исследуемого периода - 0,04%);

- рентабельность производства в 2014 г. приняла значение 0,54%, в 2015 г. – 0,38%, в 2016 г. – 0,49% (общее снижение в течение исследуемого периода - 0,05%).

Существенным аспектом анализа динамики основных экономических показателей деятельности ООО «МКТ» является неустойчивость показателя фондоотдачи (16,26 руб. в 2014 г., снижение до 15,55 руб. в 2015 г., рост до 16,91 руб. в 2016 г.) .

В течение исследуемого периода отмечено увеличение коэффициента оборачиваемости активов. Так, в 2014 г. его значение составляло 2,01 раза, в 2015 г. – 2,1 раза, в 2016 г. – 2,4 раза.

Четкой тенденцией к увеличению характеризуется в исследуемом периоде фонд оплаты труда и сумма среднегодовой заработной платы персонала компании:

– фонд оплаты труда в 2015 г. относительно 2014 г. увеличился на 22,19% (на 67277 тыс. руб.), в 2016 г. по сравнению с показателем 2015 г. – более чем в 1,5 раза;

– среднегодовая заработная платы работающего в 2014 г. составила 293,78 тыс. руб.; в 2015 г. – увеличилась на 18,4% и приняла значение 374,85 тыс. руб.; в 2016 г. отмечен рост данного показателя на 16,98% (на 69,5 тыс. руб.).

Однако наряду с указанными выше фактами анализируемый период отличается значительным снижением уровня производительности труда персонала: с 5042,1 тыс. руб. в 2014 г. до 4745,0 тыс. руб. в 2016 г.

Значение одного из ключевых показателей, отражающих степень эффективности деятельности производственных предприятий, имеют затраты на рубль выручки, характеризующие величину затраченных ресурсов компании на каждый рубль получаемой выручки. Представленные данные позволяют выявить устойчивую тенденцию к увеличению совокупных затрат предприятия в структуре его выручки, что обосновывает общее снижение эффективности деятельности ООО «МКТ» в 2014-2016 г.г.

В рамках п. 2.2 второго раздела работы проанализирована организация работы с поставщиками компании, характеризующаяся следующими проблемами:

– необходимость изменения традиционной схемы закупочной деятельности в связи со значительным увеличением уровня запасов предприятия и, как следствие, затрат на содержание;

– узкая специализация используемого программного продукта «1С-Логистика: Управление закупками», препятствующая повышению оперативности процесса выбора оптимального варианта поставок при формировании плана закупочной деятельности компании и соответствующей отчетной документации.

С целью устранения выявлены проблем в разделе 3 бакалаврской работы предложен следующие мероприятия:

1. Применение инструмента бережливого производства «Just-in-time», «JIT» (в пер. в англ. «точно-в-срок»). Данная методика представляет собой одну из наиболее распространенных логистических технологий, базирующейся на организации поставок материальных ресурсов процессу-потребителю строго в момент выявления потребности в них и в четко определенном объеме. Внедрение данного принципа способствует устранению необоснованных простоев производственного оборудования, минимизации складских запасов сокращению издержек на их хранение, содержание складских помещений, заработную плату персонала складского хозяйства и т.д.).

2. Внедрение автоматизированной системы управления запасами и закупками «ABM Cloud», способствующей автоматизации данного процесса и повышению оперативности принятия соответствующих управленческих решений.

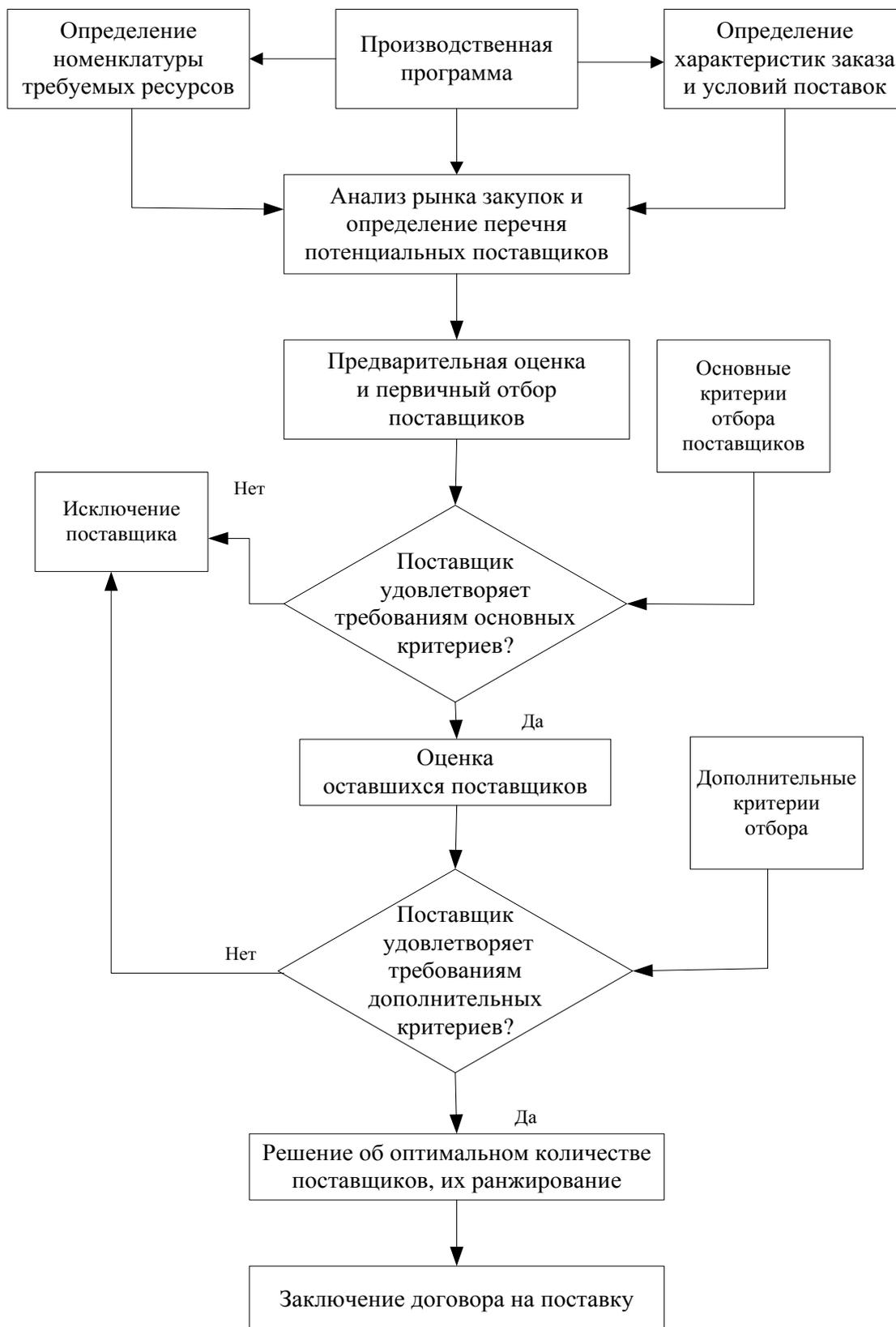
Результаты проведенных расчетов экономической эффективности от внедрения в деятельность по организации работы с поставщиками ООО «МКТ» разработанных мероприятий обеспечит компании общий прирост производительности труда персонала в 0,023%, экономию в сумме 26710,55 тыс. руб. и годовой экономический эффект в 26444 тыс. руб. таким образом, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

## Список используемой литературы

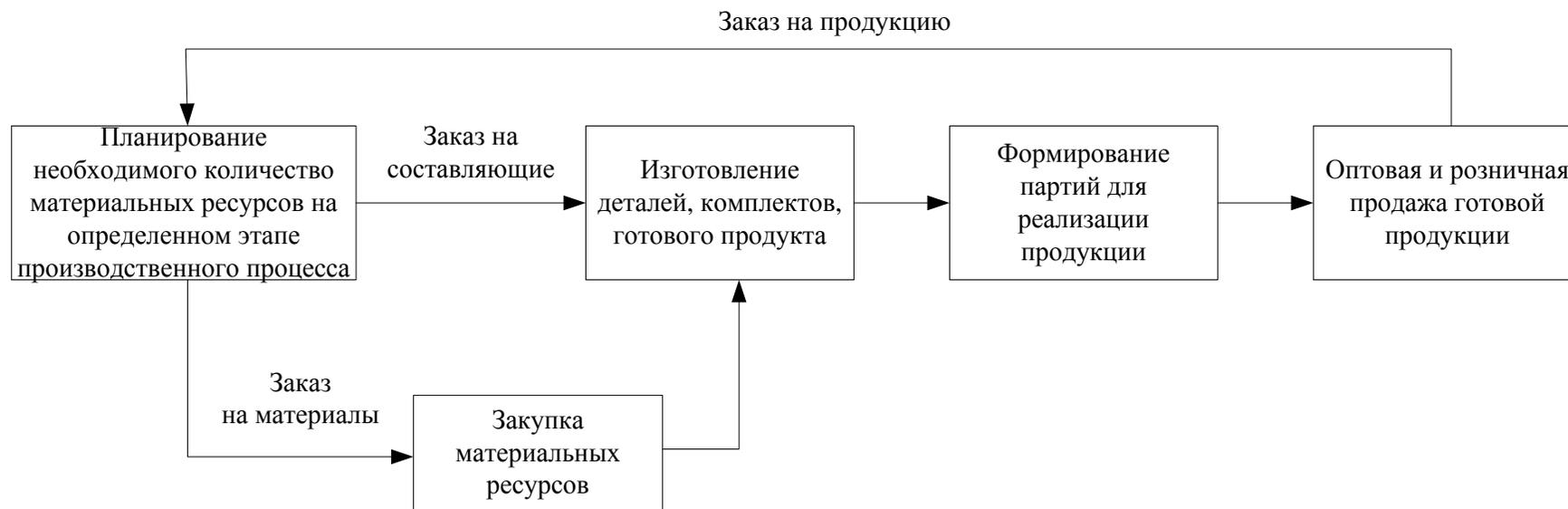
1. «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] : федер. закон от 08 февр. 1998 г. № 14-ФЗ : (с изм. и доп. от 23.04.2018 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2018.
2. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» [Электронный ресурс] : утв. приказом Минфина РФ от 06 июля 1999 г. № 43н : (с изм. и доп. от 08.11.2010 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2018.
3. ГОСТ 16371-2014: Мебель. Общие технические условия. – Введ. 2016-01-01. – М. : Стандартинформ, 2016. - 31 с.
4. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: Учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2015. - 432 с.
5. Афанасенко И. Д., Борисова В. В. Логистика снабжения: Учебник для вузов / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. - СПб. : Питер, 2015. – 352 с.
6. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике: выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Академия, 2015. – 238 с.
7. Гаджинский А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – М.: Дашков и К°, 2015. – 420 с.
8. Канке А.А. Логистика: учебник / Канке А.А., Кошечая И.П. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Форум, 2016. – 384 с.
9. 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, 2016. - 751 с.
10. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок / В. В. Дыбская [и др.]. – Москва: Эксмо, 2014. – 939 с.

11. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 "Логистика и управление цепями поставок" / Н. К. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2016. – 527 с.
12. Николайчук В.Е. Логистический менеджмент: учебник / В.Е. Николайчук. – Москва: Дашков и К, 2015. – 980 с.
13. Основы логистики: учебное пособие/ под ред. Л. Б. Миротина и В. И. Сергеева. - М.: ИФРА-М, 2015. - 200 с.
14. Полещук И.И. Логистика: учебное пособие для вузов / И.И. Полещук. – Минск: БГЭУ, 2015. – 431 с.
15. Сергеев В. И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2017. - 416 с.
16. Смирнова, Е.А. Управление цепями поставок: Учебное пособие / Е.А. Смирнова.– Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 120 с.
17. Стуков Л. С. Логистика и организация производства / Л. С. Стуков // Финансовая газета. - 2016. - № 5. - С. 29-33.
18. Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности // Наука-rastudent.ru. - 2015. - №. 13 (013-2015) / [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <http://наука-rastudent.ru/13/2370/>, свободный. - Загл. с экрана.
19. Logistics: Integrated Supply Chain / D. Bowersox. – М.: Olimp-Business, 2015. – 640 p.
20. Stock R., Lambert M. Douglas. Strategic Logistics Management. - McGraw-Hill. - Irwin, 2015. – 412 p.

Обобщенный алгоритм выбора поставщиков



Алгоритм закупочной деятельности ООО «МКТ»



Алгоритм закупочной деятельности ООО «МКТ» после внедрения инструмента «ЛТ»

