

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере ООО «ТЛТ ПРОФ»)»

Студент(ка)

М. В. Новицкий

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.э.н., доцент

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Новицкий Михаил Викторович

1. Тема «Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере ООО «ТЛТ ПРОФ»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы организации.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, логистике, мировой экономике, научных статей, стандартов, документации по финансово-хозяйственной деятельности НОЧУ ДПО «ТИТТиП»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты формирования закупок товарно-материальных ценностей на предприятии

1.1. Сущность и содержание закупочной логистики

1.2. Сущность, виды и методы закупок товарно-материальных ценностей

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ закупочной деятельности предприятия

3.1 Мероприятие по повышению эффективности управления материально-техническим обеспечением предприятия на основе внедрения программного продукта MySAPSRM

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления закупочной деятельности;
 5. Графические данные по результатам анализа управления закупочной деятельности;
 6. Предложения по совершенствованию управления закупочной деятельности;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М. В. Новицкий

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Новицкого Михаила Викторовича

по теме «Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере ООО «ТЛТ ПРОФ»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М. В. Новицкий

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Новицкий М.В.

Тема работы: «Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере ООО «ТЛТ ПРОФ»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент С.Ю. Данилова

Цель исследования - совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей ООО «ТЛТ ПРОФ».

Объектом исследования является ООО «ТЛТ ПРОФ», основным видом деятельности которого является производство штампованных изделий автодеталей для автомобилей LADA строительство, а предметом исследования – материально-техническое обеспечение на предприятии ООО «ТЛТ ПРОФ».

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

Границами исследования являются 2012-2015 гг.

Краткие выводы по работе - для успешного и эффективного управления закупками на предприятии необходимо выполнение всех задач и функций снабжения, использование современных эффективных методик и инструментов управления закупками.

Система управления закупок должна заключаться не только в учете запасов на складе, но и в применении современных моделей и правил восполнения запасов, в планировании оптимальных объемов закупок с выходом на финансовый контроллинг бюджетных и собственных средств, направляемых на приобретение запасов и материалов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «ТЛТ ПРОФ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 23 источников и 4-х приложений. Общий объем работы 79 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1.1. Сущность и содержание закупочной логистики.....	10
1.2. Сущность, виды и методы закупок товарно-материальных ценностей	25
2. Анализ организации процесса закупок товарно-материальных ценностей на предприятии ООО «ТЛТ ПРОФ»	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	35
2.2 Анализ закупочной деятельности предприятия.....	40
3 Совершенствование процесса управления материально-техническим обеспечением предприятия ООО «ТЛТ ПРОФ»	48
3.1 Повышение эффективности управления материально-техническим обеспечением предприятия на основе внедрения программного продукта MySAPSRM.....	48
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	65
Заключение	70
Библиографический список	73
Приложения	76

Введение

В условиях рыночной экономики любое предприятие вынуждено заботиться о своей конкурентоспособности. Успеха в конкурентной борьбе может добиться лишь тот, кто стремится наиболее полно удовлетворить запросы потребителей, максимально эффективно используя внутренние ресурсы. Поэтому одной из главных задач для предприятия становится повышение эффективности системы закупок материально-технических ресурсов.

Материально-техническое обеспечение – звено в производственно-коммерческой, потоково-процессной деятельности в промышленном производстве и/или эксплуатации производственных или непроизводственных объектов, содержание которой направлено на снабжение соответствующих объектов необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями и т. п.).

Для непрерывного функционирования производства необходимо хорошо налаженное материально-техническое обеспечение (МТО), которое осуществляется через органы материально-технического снабжения.

Задачи органов снабжения будут являться своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами соответствующей комплектности и качества.

Решая эту задачу, необходимо изучать и учитывать спрос и предложение на все потребляемые ресурсы, изменение цен и их уровень на потребляемые услуги посреднических организаций, выбирать наиболее оптимизированную форму товародвижения, совершенствовать хранение запасов, уменьшать складские и транспортно-заготовительные расходы, все это должны выполнять работники органов снабжения.

Актуальность данной темы заключается в том, что эффективность процесса управления закупками товарно-материальных ценностей существенным образом влияет на ценовую политику организации,

себестоимость продукции и эффективность функционирования организации в целом. Действенность организации закупочной логистики предприятия определяется, прежде всего, налаженностью работы с поставщиками, а также культурой обслуживания, принятой в организации.

Целью написания бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей на предприятии.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты закупочной логистики;
- провести анализ эффективности закупочной деятельности ООО «ТЛТ ПРОФ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию организации закупок ООО «ТЛТ ПРОФ»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей на предприятии.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является ООО «ТЛТ ПРОФ», а предметом исследования – товарно-материальное обеспечение на предприятии ООО «ТЛТ ПРОФ».

Границами исследования являются 2012-2014 гг.

Теоретической базой послужили труды ведущих российских и зарубежных авторов в области материально-технического снабжения деятельности предприятия, таких как: Н.М. Абдикеев, Р.У. Айбазов, В.Л. Быкадоров, А.М. Гаджинский, К.Ш. Дюсембаев, А.М. Зеваков, Э.О. Нурсеитов, В.И. Сергеев и др.

Информационной базой при выполнении выпускной квалификационной работы стала научная, методическая, публицистическая литература, работы ведущих специалистов в данной области, материалы печатных и интернет-изданий, а также данные управленческого и бухгалтерского учета и статистические данные ООО «ТЛТ ПРОФ».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «ТЛТ ПРОФ» для совершенствования системы управления материально-технического обеспечения и повышения эффективности процессов снабжения.

В первой главе работы рассмотрены общетеоретические основы управления материально-техническим обеспечением. Она содержит исследование понятия закупок, структуру системы управления закупками, особенности. Основной частью этой главы является изучение места и роли управления закупками в системе производственного менеджмента предприятия. Здесь рассмотрены цели, задачи, формы, методы, расчеты, структура системы управления закупками.

Во второй главе проводится анализ процесса управления закупочной логистики на ООО «ТЛТ ПРОФ». Здесь дана общая характеристика общества, динамика структуры и численности персонала, организационная структура управления предприятием, формы снабжения и прочее. Проведен анализ элементов управления закупками на предприятии с позиций их эффективности. Выявлены проблемы, связанные с материально-техническим обеспечением.

В третьей главе работы разработаны мероприятия по совершенствованию процесса управления материально-техническим обеспечением на ООО «ТЛТ ПРОФ» и произведена оценка их эффективности.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 23 источников и 4-х приложений. Общий объем работы 79 страницы машинописного текста.

1. Теоретические аспекты формирования закупок товарно-материальных ценностей на предприятии

1.1. Сущность и содержание закупочной логистики

Закупочной логистикой - является управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами. [3]

Закупочная логистика - это процесс обеспечения предприятий материальными ресурсами, размещения ресурсов на складах предприятия, их хранения и выдачи в производство. Основной целью логистики закупок является максимальное удовлетворение потребностей производства в материалах с получением экономической эффективности [2].

Рассмотрим основные стадии процесса закупок на предприятии [2]:

- 1) Оценка масштаба проекта (определение объема производства и распределения, определение затрат, объем бюджета);
- 2) Создание плана закупок, первичный отбор поставщиков. Создание списка необходимых закупок для проекта и периодичность закупок каждого вида материала;
- 3) Размещение объявлений о подаче предложений;
- 4) Оценка предложения;
- 5) Окончательные встречи и переговоры;
- 6) Создание и оформление необходимой документации;
- 7) Поставка и проверка контролем качества;
- 8) Выявление несоответствий, обсуждение спорных вопросов и гарантийных обязательств.

Все стадии процессов закупок на предприятии осуществляются поэтапно, основываясь на полученную информацию ранее. Итоговые результаты поэтапных действий нацелены на создание максимально эффективной системы закупок товарно-материальных ценностей внутри предприятия.

Товарно-материальные запасы - это термин, обозначающий товары и материалы, которые предназначены для продажи компаниям-потребителям или потребление данных товаров внутри собственного производства [13]. Предназначенные для реализации, товарные запасы, которые находятся у оптовых и розничных фирм относят к коммерческим товарным запасам. Готовой продукцией, в свою очередь, называют товар, который в последствии будет предоставлен компаниям, занимающимися производственной деятельностью и потреблением данного вида готовой продукции. Незавершенное производство так же имеет место быть на подобных предприятиях, в состав незавершенного производства могут входить материалы, которые были обработаны но они не прошли полный цикл производства. Здесь же могут быть запасы полуфабрикатов, которые ожидают или могут быть потреблены производственным предприятием с целью изготовления готовой продукции для последующей продажи.

Любое предприятие, независимо от вида экономической деятельности, размеров или формы собственности, ведет учет товарно-материальных ценностей далее (ТМЦ).

ТМЦ - это активы организации, используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг); предназначенные для продажи; используемые для управленческих нужд организации [11].

ТМЦ - статистический показатель, отражающий на определенную дату стоимость товарно-материальных ценностей, в состав которых входят производственные запасы, незавершенное производство, остатки готовой продукции.

Сюда относятся:

- сырье и компоненты,
- животные на выращивании и откорме,
- малоценные и быстроизнашивающиеся предметы с учетом накопленного износа,

- незавершенное производство,
- готовая продукция,
- товары для перепродажи,
- и товары отгруженные.

На рисунке 1.1 представлены основные операции выполняемые в процессе закупок товарно-материальных ценностей.

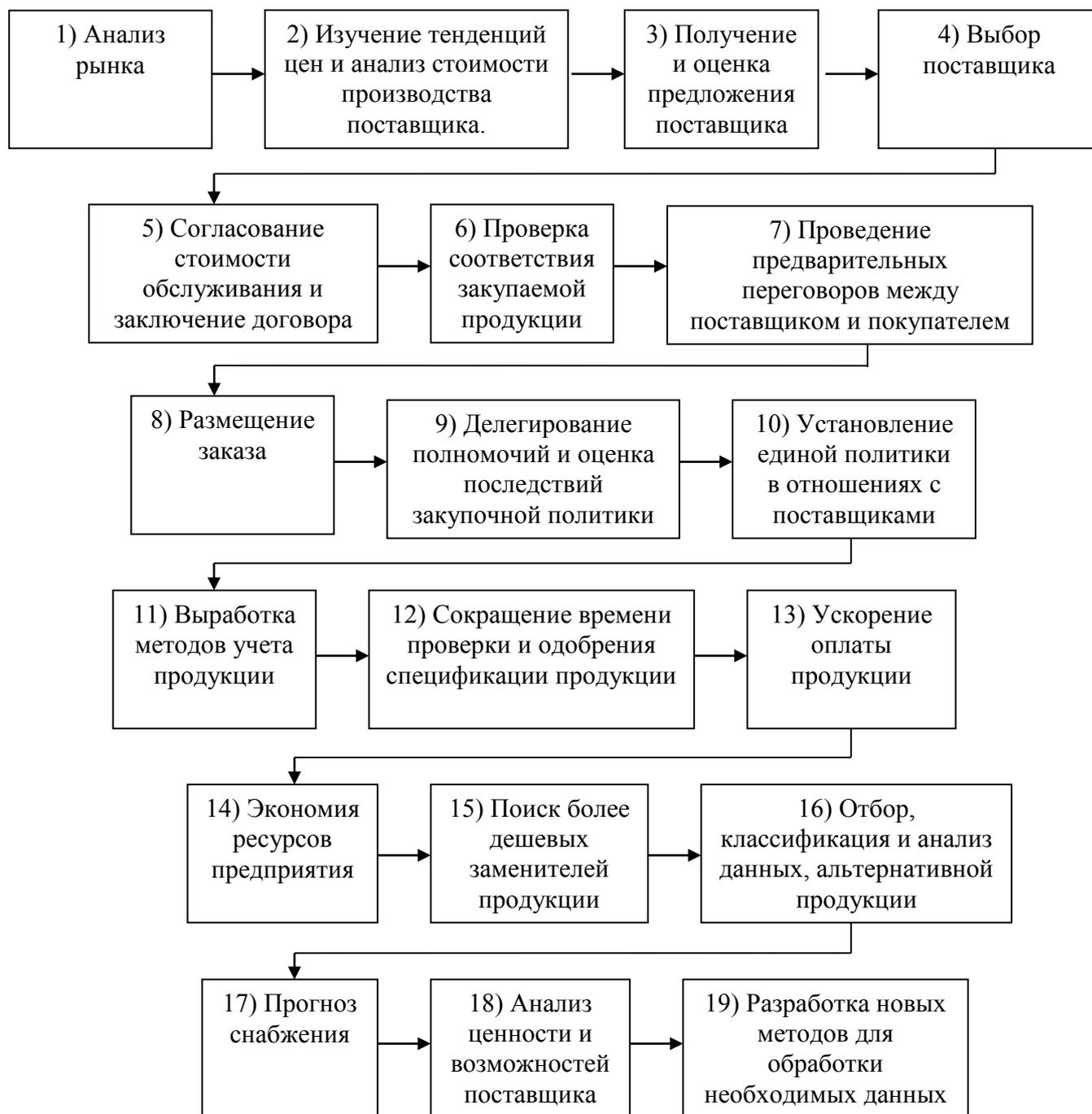


Рисунок 1.1 - Операции, осуществляемые в рамках функции закупок.

Представленные операции на рисунке 1.1 осуществляются поэтапно, предоставляя полученную информацию руководителю, который в свою очередь использует их для принятия управленческих решений с целью получения максимально достоверного описания возможностей как во внешней среде предприятия, так и во внутренней [10].

Факторам, оказывающим влияние на качество обслуживания в процессе закупок предприятием относятся[4]:

- 1) Оперативность выполнения заказа (с момента отправки заказа до поставки материалов);
- 2) Возможность осуществления срочной поставки продукции по специальному заказу;
- 3) Возврат поставленной продукции поставщику, в случае, если в ней обнаружено несоответствие, и замена на качественный продукт в кратчайший срок;
- 4) Возможность отгрузки продукции партиями различных объемов;
- 5) Возможность выбора наиболее целесообразного вида транспортировки;
- 6) Наличие эффективно функционирующей службы для обслуживания потребителей;
- 7) Владение стабильно функционирующей распределительно-складской сетью;
- 8) Хранение необходимого уровня запасов продукции;
- 9) Определение цены, по которой предоставляется обслуживание клиентов.

Система управления закупками на предприятии позволяет выполнить следующие операции: увеличение ассортимента продукции, уменьшение общих затрат ресурсов и сокращение убытков, отказ от устаревших и медленно оборачиваемых запасов, масштабирование доли закупок, выполняемых в рамках стандартного заказа [9].

Прямые (логистические) цели в закупке: экономия средств за счет наиболее благоприятных цен или экономия при поставке продукции за счет качественной координации.

Системы сбыта являются источником информации (ценах, наличие товаров, появление новых товаров и поставщиков, появление новых технологий и процессов производства) для остальных отделов.

Основное внимание должно быть направлено больше в сторону поставок, которые формируют наибольшую долю стоимости готовой продукции.

Понятие поставщик - это юридическое (организация, предприятие, учреждение) или физическое лицо, оказывающее предоставление товаров или услуг заказчиком [1, 21]. Поставщик осуществляет предпринимательскую деятельность в соответствии с условиями заключенного договора поставки, который является одним из разновидностей договора купли-продажи. В соответствии с условием поставки поставщик обязуется передать в обусловленный срок производимые либо закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в других целях, не связанных с личным, семейным, домашним или иным подобным использованием.

Подбор поставщика является одним из основных этапов в процессе организации закупок. Качество выбора поставщика зависит от большого набора следующих критериев [22].

Во-первых, возможно приобретение продукции, которая популярна среди потребителей. Ключевым элементом в данном случае является оптовая цена на продукцию и стабильность поставок. Данный вариант применим для розничной торговли. При этом следует отметить, что стоимость закупки продукции в данной ситуации не должна быть единственным параметром для принятия положительного решения.

Во-вторых, клиенты могут быть заинтересованы в приобретении только фирменной продукции. К примеру, они хотят купить относительно не дорогую, но качественную продукцию.

В целом, представленные взаимоотношения поставщика и потребителя ТМЦ как на рисунке 1.2 можно проследить на многих предприятиях России. Данные взаимоотношения нацелены на упрощение торговых операций без посредников и агентов. Внутри данных взаимоотношений можно увидеть информационные потоки и направленность их относительно каждого элемента или операции.

Как можно увидеть исходя из рисунка, информационные потоки в данном примере существуют как низходящие и восходящие. Это обеспечивает взаимоотношение между предприятием и поставщиком, которое достигается обратной связью на всех уровнях структуры.

Оценкой данных потоков будут отчеты и документы, предоставляемые с двух сторон для совершенствования деятельности как предприятия в отдельности так и участников торговых операций.

Из схемы видно, заказчик взаимодействует с поставщиком товарно-материальных ценностей и отделом проверки. По прибытию товара заказчик, как потребитель продукции поставщика, проводит оценку деятельности поставщика в целом. Критерии для данной оценки деятельности поставщика являются: качество товара, стоимость, надежность поставок, качество сервиса.

Поставщик, в свою очередь взаимодействует с заказчиком, получает акты о дефектах поставленной продукции и получает непосредственно заказ, который был составлен предприятием потребителем.

Чем тщательнее будет продумана и проработано создание системы учета над ходом выполнения условий соглашений, тем продуктивнее будет работать предприятие.

Процесс снабжения - это организация операций, обеспечивающих компанию необходимыми предметами и средствами труда [11]. Основная задача предприятия по организации снабжения – своевременное, бесперебойное и комплексное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами при минимальных издержках управления запасами.

Обеспечение производств сырьем, материалами, покупными полуфабрикатами и готовыми изделиями связано с выполнением таких функций, как закупка, транспортировка, складская переработка и другими. Данные операции планируются, осуществляются, контролируются и регулируются специализированными службами, подразделениями снабжения или специальными сотрудниками (в зависимости от размера предприятия).

В снабженческой деятельности предприятия можно выделить два основных вида функций: внешние и внутренние (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Функция и виды снабжения [12].

Внешние функции снабжения, как представлено на рисунке 1.3, нацелены на контактирование предприятия с внешней средой для обеспечения от собственных мощностей максимальной отдачи, так и оптимизации бизнес процессов в целом. Сюда же можно соотнести качество предоставляемых услуг

поставщиками, путем составления необходимых требований от предприятия-потребителя [23].

Внутренние функции, в свою очередь, в целом нацелены на усовершенствование своих бизнес процессов внутри своего предприятия. Планирование равномерной загрузки оборудования, ведение и обслуживание производственных подразделений средствами и предметами труда, корректировка складских операций и эффективное руководство потоками ТМЦ внутри производства.

Данные параметры совместной работы функций снабжения выводят предприятия на новые уровни конкурентоспособности на рынке выпускаемой продукции и осуществляют корректную работу предприятия как с внешней средой так и с внутренней.

Различают две формы снабжения [13]:

- транзитная - предприятие потребляет сырье и материалы непосредственно от компаний, их добывающих, обрабатывающих или производящих;

- складская - материальные ресурсы предприятие получает с оптовых баз и складов снабженческо-сбытовых компаний, оптовых и розничных торговых фирм.

В данный момент времени обеспечение предприятий материальными ресурсами осуществляется через: товарно-сырьевые биржи, аукционы, конкурсы, оптовые закупки, регулярные закупки мелкими партиями, закупки по мере необходимости, снабжение производства по запросам и так далее, а также собственное производство.

Принципы снабжения:

1) Плановость - завоз продукции осуществляется на основе составления плановых графиков завоза;

2) Ритмичность - завоз продукции осуществляется через относительно одинаковые промежутки времени, это оказывает положительно условия для

работы оптовых и розничных торговых компаний, складов, транспорта и других звеньев цепи поставок;

3) Оперативность - осуществление процесса снабжения продукцией в зависимости от изменения спроса на нее;

4) Экономичность - снижение затрат рабочего времени, материальных и денежных ресурсов на поставку продукции. Это осуществляется за счет эффективного использования транспортных средств, механизации погрузочно-разгрузочных работ, создание и установление оптимальной звенности цепи поставок;

5) Централизация - снабжение потребителей продукцией силами и средствами поставщиков;

6) Технологичность - использование современных технологий закупок и поставок.

Разработка программы снабжения - определение ассортимента и объемов продукции, закупаемой у различных поставщиков, а также времени закупки того или иного вида продукции.[13]

Задача системы снабжения - осуществление запланированного уровня обслуживания клиентов минимизируя общие затраты.

Основой коммерческой деятельности в торговле является закупочная деятельность. По своей экономической принадлежности закупочная деятельность представляет собой оптовый или мелкооптовый товаропоток, производимый торговыми организациями (юридическими лицами) или частными лицами с целью последующей перепродажи закупленных товаров. Качественно организованные оптовые закупки предоставляют возможность в создании необходимого ассортимента товаров для снабжения потребителей, оказывают влияние на производителей товаров согласно требованиям потребительского спроса, и как следствие, обеспечивают результативную работу торгового предприятия.

Деятельность, связанная с оптовыми закупками товаров содержит последовательность взаимосвязанных коммерческих действий, к которым относятся:

- анализ и прогнозирование потребительского спроса;
- оценка потребности в товарах;
- выявление и анализ источников закупки и подбор поставщиков;
- создание хозяйственных связей с поставщиками;
- контроль выполнения договоров и хода поставки товаров.

На рисунке 1.4 представлены требования к системе снабжения.



Рисунок 1.4 – Требования, входящие в систему снабжения [15].

Каждое из требований к системе снабжения обеспечивает непрерывность производственного процесса на предприятии, учет и контроль над имеющимися запасами компании, поддерживает и увеличивает уровень качества выпускаемой продукции. Сюда же можно соотнести, эффективную работу с

поставщиком, налаживание эксклюзивных коммерческих и, возможно, бартерных торговых операций между участниками.

Помимо совершенствования системы снабжения, исходя из данного рисунка, что целесообразность данных требований может быть нацелена не только на экономию и получение максимальной прибыли за счет модернизации предприятия, но и на развитие отношений между подразделениями, которое способствует более качественным коммуникациям внутри компании.

Все эти требования к представленной системе в конечном итоге увеличивают конкурентоспособность предприятия на рынке выпускаемой продукции.

Также, все перечисленные требования должны быть стандартизированы и приняты на всем предприятии повсеместно, что обеспечит порядок документаоборота и увеличит качество бизнес-процессов.

Одним из основных критериев поставок продукции является стабильность. Стабильность поставок - гарантированность обеспечения потребителя нужными ему товарами в течение определенного периода времени [4]. Срывы в поставках могут привести к простоему производства, что в свою очередь повлияет на увеличение затрат всего предприятия.

Целью закупочной деятельности является удовлетворение потребностей торговой компании в товарах с максимально позитивной экономической эффективностью. Данная цель достигается путем соблюдения следующих условий:

- выдерживание обоснованных сроков закупки товаров;
- обеспечение оперативного и точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них;
- соответствие требований и правил торговли по качеству товаров.

Коммерческая деятельность по оптовым закупкам товаров в рыночных условиях должна опираться на принципы современного маркетинга [16]. С помощью современных методов маркетинга коммерческие работники, руководители, менеджеры торговых предприятий получают необходимую

информацию о том, на какие изделия существует спрос и почему потребители хотят приобретать данный товар, о ценах, которые потребители готовы заплатить, в каких регионах спрос на данные изделия наиболее высокий, где сбытовая или закупочная деятельность может принести наибольшую прибыль.

Анализ и прогнозирование потребительского спроса является неотъемлемым маркетинговым условием для продвижения успешной коммерческой работы по закупкам товаров. Маркетинговая наука выработала целый ряд инструментов, средств и способов анализа и прогнозирования потребительского спроса, которые необходимо использовать при организации оптовых закупок товаров. Именно из-за этого закупку товаров следует начинать с изучения спроса, потребностей потребителей на товары, покупательских намерений и других параметров, формирующих спрос.

Принципы закупки товаров: на начальных этапах создания ассортимента целесообразно реализовывать малый объем товаров, это способствует сосредоточению коммерческих служб на повышении качества операций и определению стандартов. Только после данного условия можно дальше увеличивать ассортимент; создавать тесное сотрудничество на всех уровнях между товароведом коммерческих служб и технологами производства, между поставщиками и оптовыми покупателями. Продуктивно выполнять реагирование, использовать коллективные собрания по созданию ассортимента, повышению качества, введение новых для предприятия товаров.

Рациональная организация закупки означает приобретение товаров:

- требуемого качества;
- в необходимом количестве;
- в нужное время;
- у проверенного поставщика;
- по оптимальной цене.

Объем закупки (оптимальный размер заказа) – объем заказа, который предполагает полную загрузку склада и минимизирует издержки на хранение [17].

Мероприятия по планированию закупок:

- анализирование объемов спроса на готовую продукцию;
- изменение объемов спроса основываясь на последние заказы;
- распределение перевозок продукции транспортом в течении месяца;
- корректировка потоков продукции;
- оперативное планирование производства;
- календарное планирование закупок;
- составление плана закупок.

Качественно организованная система закупок, обеспечивает эффективную деятельность торговых предприятий и компаний. Конечный результат деятельности организации оценен в прибыли компании. Совокупность технологий и методов входит в систему закупок на предприятии, сюда же входят специалисты, методы и оборудование, которые нацелены на предоставление предприятию необходимых ресурсов [18]. Существует выталкивающая и вытягивающая система закупок на предприятии. Е. С. Бурдаева предоставляет максимально полное описание этих систем [19]. В достоинства и недостатки сбалансированных систем закупок на предприятии включены следующие, немаловажные направления деятельности в процессе организации:

- прогноз продаж, составление плана закупок, управление запасами;
- автоматизация процессов, связанных с закупкой, в идеале внедрение – информационно-управленческих и аналитических систем, связывающих отделы предприятия в единое целое;
- внедрение систем мотивации и сплочения сотрудников, создание благоприятной корпоративной атмосферы;

Для эффективной и согласованной деятельности сотрудников на предприятии, необходимо учитывать такие направления деятельности как: маркетинг, продажи, закупок и логистики.

Распределение функций для достижения поставленных целей позволяет добиться максимальной эффективности между исполнителями.

Закупки – значимое звено системы конкурентных преимуществ. Существует ряд факторов в закупочной деятельности предприятия: [14]

- уменьшение издержек на приобретение ТМЦ относительно общих затрат организации;
- определение сложностей в процессе закупок сырья и материалов;
- усиление специализации при производстве промышленной продукции;
- разовые заказы, обеспечивающие изменение номенклатуры производимой продукции;
- ужесточение конкуренции на ранке;
- организация логистических технологий и активное использование их;
- принятие участия в конкурентных закупках;
- мониторинг и внедрение новых технологий коммуникации;
- применение на практике методов формирования цепей поставок и управления ими;
- построение взаимоотношений с поставщиками, которые оправдали свою надежность.

Удовлетворение потребительского спроса и уменьшение рисков предприятия является результатом правильно организованной закупочной деятельности. Недостаточный объем закупаемой продукции и нарушение условий и другие причины являются причиной убытков предприятия. Качество готовой продукции напрямую зависит от качества закупаемого сырья (материалов), а как следствие готовая продукция влияет на доходы и расходы предприятия. Задачи закупочной деятельности можно описать, исходя из вышеперечисленного по следующим критериям:

- анализ (ранжирование) закупаемых изделий и потребности в них;
- разработка стратегии взаимодействия с поставщиками;
- оптимизация выбора поставщиков;
- обновление (при необходимости) ассортимента закупок, расширение их объёма;
- поиск выгодных товаров-заменителей и обеспечение их закупок.

Ответственные за закупочную деятельность на предприятии, как правило, являются сотрудники служб снабжения и отдел логистики. Функции закупочной деятельности можно разделить на:

- 1) внешние, определяющие взаимодействие предприятия-производителя с поставщиками, посредниками, государственными органами;
- 2) внутренние, характеризующие взаимосвязь снабжения с производством, аппаратом управления и другими структурными подразделениями.

Выполнение определенных подфункций проводится для выполнения функции в целом. Обработка заказов, определение потребностей в материалах, создание заявок, отбор поставщиков, заключение договора с поставщиками, оформление заказа, поставка, транспортировка, разгрузка и т.д. входят в состав закупочных операций.

К оптимизации закупочной деятельности можно отнести налаживание отношений с поставщиками.

Измерение следующих критериев необходимо провести для оценки типа необходимых и целесообразных взаимоотношений с поставщиками:

- денежное выражение количества и объемов закупаемой продукции у поставщика;
- объем производимой продукции;
- использование необходимого материала, в производстве необходимой продукции;
- оценка сложности в технологическом производстве закупаемого товара;
- временной показатель в случае замены поставщика;
- «рынок поставщика» или «рынок потребителя (покупателя)».

1.2. Сущность, виды и методы закупок товарно-материальных ценностей

Критерий оптимальной периодичности закупок, учитывающий динамику конъюнктуры товарного рынка, необходимо применять при наличии условий:

1. Рынок приобретаемых товаров активен. Примерами подобных товарных рынков продукции производственно-технического направления - рынок смазочных и горючих материалов, рынок различных сплавов, рынок цветных металлов.

2. Предприятие приобретает ТМЦ большими партиями, так как стоимостные изменения существуют в поставках достаточно крупных объемах товара. Розничные и мелкооптовые продавцы смягчают динамику стоимости продукции, принимая участие в ценообразовании, поэтому при падении стоимости они не имеют прибыли, заменяя свои затраты, полученные при динамичном повышении цен.

3. Предприятие владеет постоянной, а не дискретной необходимостью в материалах. Разовую потребность, возникающую периодически нельзя определить математической операцией, выполнение закупок также не может быть распределено по временным периодам, а, как следствие не может быть привязано к специфике рынка товара.

4. При переходе к более постоянным закупкам товара размерами, меньшими месячной необходимости, полученный результат будет увеличивать затраты на транспортировку. Имеется ввиду, что поставки ж\д транспортом не придется делить на транспортировку автомобилями в случае, если дельта в стоимости вагонных и автотранспортных перевозок превысит экономический эффект от закупки в соответствии со спецификой рынка.

5. Предприятие занимается поисками возможностей оплаты партий товара, в соответствии превышения месячной необходимости при закупке на период конъюнктурного увеличения цен. Другими словами, суммы закупки должны предполагать возможности предоставления предоплаты за партию товара, соответствующую необходимости долгосрочного временного периода, на который предполагается поставка.

Параметр необходимого размера закупок следует использовать в следующих ситуациях при выполнении закупок:

1. По возможности в бюджет закупок внести издержки за товар, превышающие потребности данного временного периода.

2. При данных размерах поставки, в которых, небольшое изменение в объемах поставляемого товара значительно повлияло на его цену (то есть при переходах от одних отгрузочных норм к другим).

3. При неизменной потребности в потребляемом товаре (для возможности определения временного периода потребления поставленных материалов).

Параметр оптимального способа поставки существует для обеспечения компании любыми видами товара.

Параметр оптимального списка поставщиков нужен для использования в операциях поставок на рынки монополистической конкуренции и чистой конкуренции.

Параметр стоимости и качества доступны и должны быть использованы в обязательном порядке. В зависимости от сложности поставляемой продукции объем качественных параметров изменяется. В случае закупок простого сырья и материалов критерий - соответствие ГОСТу или ТУ. Во время покупки оборудования по уникальным чертежам может насчитываться до 50 субкритериев.

Вышепредставленные параметры в случае их существования в рассматриваемой закупочной ситуации должны восприниматься как равносильные. Разнообразие значимости рекомендуется использовать в действиях над субкритериями с учетом многокритериального исследования. В случае, когда действие параметра имеет место, необходимо включить его в процедуру многокритериального исследования без оценки его значимости.

Для цикличности оптимальной закупки нужно определить:

1. Минимальный порог протяженности полного цикла, оптимальную продолжительность понижающей и повышающей тенденции конъюнктуры.

2. Производить закупки товара, объем которого согласован с потребностью предприятия на месяц вперед, основываясь на полученные данные.

3. Выделить наименьшие партии, которые возможно приобрести (они должны составлять минимальный объем, отгружаемый поставщиком который возможно приобрести без удорожания цены за единицу товара за счет меньших объемов закупок) для периодов понижения цен.

4. Приобретать наименьшие партии товара исходя из решения о цикличности закупок. При увеличении цены на товар, заблаговременно закупить партию максимально возможного объема. Продолжить закупку наименьших партий товара по истечению периода в котором был закуплен максимальный объем продукции.

Оценка оптимального варианта закупки товара входит в задачи планирования. Для рассмотрения можно выделить следующие методы:

Закупка товара одной партией. Данный метод заключается в приобретении товара большой партией единовременно (оптовые закупки). Легкость ведения документов, высокая вероятность поставки полной партии товара, наибольшая скидка – все это является преимуществами данного метода. Зависимость от склада, длительное время в оборачиваемости средств – эти элементы можно отнести к недостаткам данного метода.

Регулярные закупки мелкими партиями. Определяется временной промежуток и конкретный объем продукции, который необходим получателю в необходимый ему период времени. Быстрота оборачиваемости (оплата товара по мере поступления), экономия средств на складских площадях, экономия времени на оформление документов данных поставок – все это является преимуществами данного метода. Заказ избыточного объема товара у поставщика, полная оплата всего количества товара по мере прибытия – данные элементы являются недостатками данного метода.

Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям. Данный метод распространен на рынках, товар которых быстрооборачиваемый

и относительно дешевый по цене. Полная номенклатура, объем товара на складе, необходимый объем товара – данные показатели сводились в котиловочные ведомости и составлялись ежедневно или ежемесячно. Увеличение оборачиваемости капитала, экономия на складировании и своевременность поставок были преимуществами данного метода.

Поставка партии товара по необходимости. Данный метод похож на предыдущий метод, но отличается следующими критериями:

- объем партии товара определяется приблизительно;
- для проведения сделки, поставщику необходимо предварительно связаться с потребителем;
- весь объем поставки оплачивается в полном объеме и своевременно;
- контрактом предусмотрена возможность не оплаты заказчиком товара, который находится в пути.

Оптимальный размер закупок определяется по следующему методу:

Закон Юниситрал является оптимальным способом закупок в логистике, а так же, является целесообразным проводить эти операции исходя из данного закона. В данном законе конкретно описан способ приобретения продукции в зависимости от рыночной ситуации и специфики товаропотока, входящего в логистическую систему предприятия. Если для предприятия сумма закупки материалов велики для их бюджета, то проводятся открытые конкурсы. В случае ограниченности поставщиков необходимого материала, проводят закрытые конкурсы, участники которых, заранее известны организатору. Для избежания нецелесообразности проведения открытого или закрытого конкурсов, для предприятия существует вариант с небольшими закупками, при условии, учета затрат времени и средств. Для проведения засекреченных видов закупок по каким-либо причинам, так же используют небольшие закупки ТМЦ. Так же существуют двухэтапные конкурсы, которые используются достаточно редко в силу сложности и продолжительности процедур. Подобные конкурсы проводятся в случае закупки сложной (уникальной) дорогостоящей продукции. Существует запрос котировок, который применяют при выборе стандартного

по качественным характеристикам товара, но в случае необходимости выбора поставщика из числа уже имеющих у предприятия контрагентов или из числа субъектов рынка, прошедших квалификационные процедуры при конкурсных формах закупки, но не получивших лота на поставку товара. Запрос предложений применяют в тех же условиях, что и запрос котировок, но при условии различия в качественных характеристиках, но равенства в ценах.

Закупка из единственного источника (безальтернативная закупка) используется в случаях, если: товары имеются в наличии только у какого-либо конкретного поставщика или какой-либо конкретный поставщик обладает исключительными правами в отношении данных товаров и не существует никакой альтернативы или существует срочная потребность в товарах и проведение процедур торгов или использование любого другого метода закупок было бы поэтому практически нецелесообразным при условии, что обстоятельства, обусловившие срочность, нельзя было предвидеть или они не являлись результатом медлительности со стороны закупающей организации.

Определить соответствие цены к различным объемам закупок по формуле

$$P_1 \geq P_2(1 + \text{Среф} \times (t - 1) \div 24) \quad (1.1)$$

где P_1 - наилучшая цена за единицу товара при приобретении определенными партиями, равными заявленным на месяц потребностям.

P_2 – наилучшая цена за единицу товара при приобретении определенными партиями, большими заявленной потребности (например минимальными объемами, отпускаемыми заводами-производителями; монтажными нормами; объемами вагонной поставки).

Среф - ставка рефинансирования ЦБ РФ.

t – временной промежуток (в месяцах) для потребления и переработки приобретенного количества материалов (исходя из ежемесячной потребности).

В случае, когда закупка партии (с ценой P_2) является оптимальной и соответствует условиям формулы (несмотря на меньшие потребности). В

случае, если оптимальность и условия приобретения товара не достигнуты, то покупать товар необходимо согласно заявленным потребностям на период. Целесообразнее ограничить объем, закупаемый при цене P2 (например объем, равный шестимесячной потребности), так как при сколь угодно большом объеме цена на товар будет стремиться к его себестоимости, а бюджет любых закупок ограничен.

Расходы, которые сопутствуют приобретению ТМЦ предприятием, относятся к логистике, а именно: на транспортировку, страховку, оплату услуг морских портов. К расходам предприятия на совершение данных сделок включаются комиссионные брокеру и таможенные платежи.

Сделки купли-продажи ТМЦ ведутся согласно пакету документов оформляемых для совершения данной сделки. К таким документам относятся:

- доверенность;
- товарно-транспортная накладная;
- счет-фактура;
- приходный-ордер.

Способ получения и непосредственно поступление ТМЦ на склад компании сопровождается документооборотом.

Доверенность применяется для оформления права должностного лица выступать в качестве доверенного субъекта при получении материальных запасов. Эта доверенность оформляется бухгалтерии и выдается под расписку получателю. Журнал учета выданных доверенностей создается для регистрации выпущенных доверенностей и расписок о получении.

Приемщик покупателя осуществляет прием товара по объему, массе брутто и осуществляет сопоставление этих данных по данным товарно-транспортной накладной в случае получения ТМЦ на склад автотранспортом поставщика.

В случае отсутствия расхождений (количество, вес, сорт, качество и т.п.) товарно-материальные запасы подтверждаются штампом и росписью товарно-транспортной накладной кладовщика. Копия данного экземпляра отправляется

лицу, поставившему товарно-материальные ценности, оригинал остается у кладовщика. На отгруженные товары поставщик помимо накладной предоставляет покупателю счет-фактуру. На поступившие на склад товары оформляется приходный ордер.

В ходе работы, предприятие производит свои расчеты с поставщиками по поступившим материальным ценностям.

Первичные документы для расчетов с поставщиками оформляются по следующим критериям:

- договор поставки;
- счет на оплату;
- платежное поручение;
- выписка из банка.

Основания для передачи ТМЦ от поставщика к покупателю прописаны в договоре, который подписан между предприятием и поставщиком. Помимо предоставляемых поставщиком ТМЦ в договоре прописаны условия поставки, объемы поставки и стоимостные показатели, а так же сроки отгрузки материальных ценностей, порядок расчетов (условия платежей) между предприятием и поставщиком.

Платежные требования-поручения и счета на оплату выписывается поставщиком ТМЦ на определенную поставляемую продукцию и передают их или пересылают почтой покупателю.

Платежные требования-поручения, счета-фактуры и оперативный учет сначала поступают в финансовый отдел для выполнения договорных обязательств предприятием. Далее проверяют соответствие их договорам, регистрируют в журнале учета поступающих грузов, делают отметку в книге учета выполнения договоров и акцептуют, т. е. дают согласие на оплату [7].

Платежные документы, получившие регистрацию и внутренний номер (регистрационный), попадают в бухгалтерию предприятия для оплаты. Платежное поручение на оплату в банк готовится главным бухгалтером,

который основывается на основании подписанного договора поставки и выставленного поставщиком счета на оплату [6].

После подачи в банк платежного поручения главным бухгалтером, в бухгалтерии предприятия производятся расчеты с поставщиком. В зависимости от поступления груза на склад предприятия, создается приходный ордер, который впоследствии отправляется в бухгалтерию, где таксируется и прикладывается к платежному документу. По ходу оплаты банком данного документа, бухгалтерия получает выписку из расчетного счета о списании денежных средств в пользу предприятия-поставщика [6].

Независимо от поступления ТМЦ на склад потребителя или они прибывают еще в пути, производятся расчеты с поставщиками. В случае, когда ТМЦ поступили на склад покупателя, но по каким либо причинам, выставление счета к оплате поставщик не предоставил (неотфактурованные поставки), то их принимает по прейскурантным ценам или по ценам за аналогичные материальные ценности. При получении счета-фактуры ранее отраженная сумма сторнируется и проводится новая - предъявленная поставщиком.

Для заключения расчетов по каждой из сторон в заключении сделки и своих обязательств, необходимы: платежные документы от поставщиков, акцептованные в финансовом отделе, акты складов и приходные ордера из счетов предприятий собираются и корректируются в течении отчетного месяца бухгалтерией предприятия.

Следовательно, первичные документы принадлежат к записи в регистрах бухгалтерского учета для фиксации стадий операций документов и их события. Основанием для организации учета являются первичные документы, отражающие поступление и расход материальных запасов предприятия.

Таким образом, в первой главе бакалаврской работы были рассмотрены основные понятия закупочной логистики, методы закупок товарно-материальных ценностей и сопровождающие документы, относящиеся к документообороту. Все эти элементы потребуются для качественной оценки

рассматриваемого предприятия и анализа его закупочной деятельности во второй главе.

2. Анализ организации процесса закупок товарно-материальных ценностей на предприятии ООО «ТЛТ ПРОФ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «ТЛТ ПРОФ» расположено по адресу: 445611, Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Индустриальная 9.

С 1996 г. предприятие переименовано в Общество с ограниченной ответственностью «Тольятти Профессионалы». В этот период на заводе начинает организовываться новое направление производственной деятельности - штамповка автодеталей для автомобилей LADA, которое по сегодняшний день является основной деятельностью предприятия.

Сегодня ООО «ТЛТ ПРОФ» поставляет в действующее производство ОАО «АвтоВАЗ» и другим производителям автокомпонентов более 2000 позиций автодеталей. Сюда входит производство штампованных деталей и сварочных узлов различной сложности. Вся свою продукцию ООО «ТЛТ ПРОФ» сбывает на завод-потребитель Джи-Эм- Автоваз

ООО «ТЛТ ПРОФ» как самостоятельное производство обладает собственными мощностями, основными и вспомогательными подразделениями полностью является автономным и независимым в обслуживании собственного оборудования и в изготовлении штампованных автодеталей.

Общая площадь завода:

- Производственные площади - более 37000 м²
- Площадь основного производственного корпуса – 37790 м²
- Количество работающих - 1102 человек
- Количество прессового оборудования - 241 единиц
- Количество металлорежущего оборудования - 262 единиц
- Имеющиеся энергоносители: - электрический ток, природный газ.
- Месячное потребление металла - более 4500 тонн
- Номенклатура поставляемых изделий - более 2000 позиций.

Миссия ООО «ТЛТ ПРОФ»: «Удовлетворение потребности производителей автомобилей и авто компонентов в штампованных автодеталях и сборочных узлах. Обеспечение качества и цены, соответствующих современным требованиям. Основа достижения успеха - эффективное использование производственных, интеллектуальных и человеческих ресурсов. Решая задачи удовлетворения потребности производителей автомобилей, мы создаем рабочие места для жителей города, способствуем стабильной экономической и социальной жизни региона».

Стратегические цели предприятия ООО «ТЛТ ПРОФ»:

1. Удерживать позиции основного поставщика в части изготовления мелких штампованных автодеталей, необходимых для производства автомобилей LADA.

2. Увеличить объемы поставок автокомпонентов на ОАО «АвтоВАЗ» за счет освоения сборочных узлов, основывающихся на базовых деталях производства «ТЛТ ПРОФ», оптимизируя маршруты изготовления.

3. Активно участвуя в программах постановки на производство новых моделей автомобилей, стать поставщиком автокомпонентов на автомобили: ВАЗ 2170, ВАЗ 2172, проектируемый АвтоВАЗом автомобиль класса С.

4. Используя опыт успешных компаний, достижения науки управления качеством, обеспечить превосходство ООО «ТЛТ ПРОФ» по качеству поставляемой потребителям продукции перед конкурентами.

5. Обеспечить превосходство перед конкурентами в ценообразовании за счет оптимизации процессов производства, уменьшения потерь, сокращения запасов и освоения новых технологий.

6. Обеспечить выполнение финансовых целей предприятия.

Подсистемы: управляющая и управляемая входит в систему управления ООО «ТЛТ ПРОФ». Следовательно, руководители и специалисты входят в состав управляющей системы, которую координирует директор компании. Процессы производства, вспомогательные и основные участки (подразделения) входят в состав управляемой системы.

Как показывает приложение А ООО «ТЛТ ПРОФ» имеет линейно-функциональную структуру управления, которая характеризуется как вертикальными, так и горизонтальными связями.

Вертикальные связи - это связи подчинения нижестоящих звеньев вышестоящим. Горизонтальные связи – это связи согласования на каждом отдельно взятом уровне. Такая структура управления вполне соответствует особенностям деятельности и масштабу предприятия, сильной стороной при этом выступает централизация функций управления [8].

Завод является комплексным автономным предприятием, имеющим два цеха основного производства, а именно: цех (№1) крупной штамповки и традиционной штамповки, средства для вспомогательных подразделений, обслуживающие ремонт и развитием оборудования для цехов №1-2 выделяются из собственных сил предприятия. Вспомогательное производство включает: цех (№5) механический, цех (№5) ремонта штампов, цех (№6) автотранспортный, цех (№5) энергоремонтный, цех (№7) административно-хозяйственный.

Далее в таблице 2.1 рассмотрим основные показатели деятельности предприятия ООО «ТЛТ ПРОФ»

Таблица 2.1 - Техничко-экономические показатели деятельности ООО «ТЛТ ПРОФ» за 2012-2014 гг.

Показатели	Ед.и зм.	Отчетный период			Изменение			
		2012 г.	2013 г.	2014 г.	Абсолютные		Относительные, %	
					2013/ 2012	2014/ 2012	2013/ 2012	2014/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Продажа продукции	шт	234794	120857	154356	-113937	33499	51,47%	127,72%

Продолжение таблицы 2.1

2. Выручка от продаж (с НДС)	тыс. руб	247836	198008	230498	-49828	32490	79,89%	116,41%
3. Себестоимость проданной продукции	тыс. руб	195120	154800	182340	-40320	27540	79,34%	117,79%
4. Прибыль от продаж	тыс. руб	52716	43208	48158	-9508	4950	81,96%	111,46%
5. Чистая прибыль	тыс. руб	43227,12	35430,56	39489,56	-7796,5	4059	81,96%	111,46%
6. Среднесписочная численность работников	чел.	1681	1260	1102	-421	-158	74,96%	87,46%
7. В т.ч. рабочих	чел.	1366	1010	875	-356	-135	73,94%	86,63%
8. Выработка на одного работающего	тыс. руб	1396,75	959,18	1400,7	-437,57	441,52	68,67%	146,03%
9. Выработка на одного рабочего	тыс. руб	1718,84	1196,6	1764,1	-522,24	567,5	69,62%	147,43%
10. Фонд оплаты труда	руб.	3130,49	1863,75	4902,45	-1266,7	3038,7	59,54%	263,04%
11. Рентабельность –продукции (п4:п3)	%	4,51	4,36	4,61	-0,15	0,25	96,67%	105,73%
–продаж (п4:п2)	%	3,7	3,58	3,78	-0,12	0,2	96,76%	105,59%

Из таблицы 2.1 видно, что объем продаж ООО «ТЛТ ПРОФ» за период с 2012 по 2014 год включительно имеет разные темпы роста. В 2013г. объем продаж снизился на 51,47 % (113937 шт.) по отношению к показателям 2012 года, а в 2014 году увеличился на 27,72 % (33499 шт.) по отношению к показателям 2013 года.

Снижение темпов роста объема производства, выручки от продаж и прибыли в 2013 г. вызвано - экономическим кризисом.

Неодинаковыми темпами роста характеризуется численность персонала. В 2013 году произошло сокращение численности на 74,96% (421 человек) по отношению к показателям 2012 года, а в 2014 году снижение составило 87,46% (158 человек) по отношению к показателям 2013 года. Данная нестабильная позиция также свидетельствует о сильном влиянии экономического кризиса на предприятие.

Что касается фонда оплаты труда, то в 2013 году по сравнению с 2012 годом он снизился на 1266,74 рублей или на 59,54%, а в 2014 году он увеличился на 3038,7 рублей или на 163,04% по сравнению с показателями 2013 года. Основной причиной снижения фонда заработной платы является снижение количества сотрудников.

Как видно из таблицы 2.1 на деятельность предприятия сильно повлиял экономический кризис, который привел к сокращению продаж продукции и численности персонала в 2013 году. В 2014 году наметилась тенденция к росту показателей и выход предприятия на прежние позиции на рынке товаров.

Рассматривая показатели по трудовым ресурсам за 2013 год, можно отметить следующее:

1) за 2013 год среднесписочная численность работающих уменьшилась на 421 человек и составила 1260 человек. Уменьшение численности работающих по сравнению с 2012 годом на 25,04% произошло в основном за счет уменьшения объемов производства и переходом завода на неполный рабочий день.

2) Уменьшение выработки на 1 ППП объясняется резким уменьшением производства товарной продукции в 2013 году.

3) ФОТ увеличился до 4902,45 т.р., что обусловлено ростом численности, увеличением фонда рабочего времени и проведением индексации в среднем на 7,5 % за год.

4) Средняя зарплата по сравнению с 2012 годом выросла в среднем на 163,04%, что также обусловлено увеличением фонда рабочего времени и проведенной индексацией.

2.2 Анализ закупочной деятельности предприятия

На ООО «ТЛТ ПРОФ» в процессе приобретения сырья и материалов участие принимает ряд отделов и подразделений, но главным является отдел материально-технического снабжения.

Рассмотрим основные функции отделов ООО «ТЛТ ПРОФ» при взаимодействии с отделом материально-технического снабжения.

Отдел входного контроля «ТЛТ ПРОФ» предоставляет в ОМТС информацию о поставленных сырье и материалах при входном контроле и в процессе переработки; акты на материалы, забракованные при приемке или в процессе переработки; предупреждения о поставке материалов без сертификата. Отдел входного контроля отводится особая роль по контролю качества покупаемых сырья и материалов. Так же она принимает сопроводительные документы поставщиков (сертификаты, паспорта или акты испытания) на поступающие на предприятие материалы; выписки из договоров с поставщиками; изменения в договорах, а также другие документы, необходимые для справок или составления рекламационных актов.

Бухгалтерия и финансовая группа предоставляет в ОМТС информацию о неоплаченных счетах с указанием тех или иных причин [20].

От отдела материально-технического снабжения бухгалтерия и финансовая группа получают данные для взыскания с плательщиков пени, штрафов и неустоек; выписки из договоров с поставщиками, изменения в договорах; бюро вспомогательных материалов – отчетные данные о движении материалов и об остатках их на конец каждого месяца.

Служба главного инженера предоставляет заключения по запросам о замене материалов, по картам разрешения, ведомости покупаемых изделий на выпускаемые средства технологического оснащения, чертежи на детали и кооперированным поставкам для изготовления в сторонних предприятиях.

Производственно-диспетчерский отдел (ПДО) предоставляют заявки на материалы и покупные изделия с приложением расчетов обоснования

потребности; сводные нормы расхода материалов на изделия до начала планируемого периода; специфицированные нормы расхода материалов; извещения об изменениях норм расхода материалов по изделиям; таблицы взаимозаменяемости марок металлов.

От ОМТС получают карты разрешений на все отклонения от технических условий на поставку материалов; запросы по техническому требованию на материалы; сведения о ходе реализации плана материально-технического снабжения; исполнительные балансы расхода основных материалов.

Управление материально-техническим обеспечением и транспортом предоставляет годовые расчеты потребности и заявки на материалы для ремонтно-эксплуатационных нужд в соответствии с нормами расхода материалов и утвержденными планами работ; материальные спецификации на приобретаемые ресурсы в сроки, установленные особыми условиями поставки.

ПДО предоставляет оперативные производственные программы и графики изменения их, согласованные в сроки; сведения о наличии заделов в производстве; графики подачи материалов цехам, увязанные со сроками запуска и выпуска продукции; сведения о намечаемых изменениях в производственной программе и графиках; конверт нарядов на отпуск и запрос материала.

От отдела материально-технического снабжения получает сведения об обеспеченности производственной программы основными материалами; сведения о сроках прибытия на предприятие недостающих материалов; сведения об изменениях сроков обеспечения материалами; разрешение на замену материалов; заполненный бланк наряда «Отпуск материала».

После тщательного анализа поступивших данных формируется план производства. Он производства составляется на месяц с обязательной корректировкой не реже 1 раза в два дня. Из-за возможного изменения производственного плана все необходимые материалы должны приходить точно в указанный срок. Неполучение материалов вовремя может привести к простоям.

Юридическая группа представляет в ОМТС проекты договоров и дополнительных соглашений к ним для проверки и визирования; необходимые расчеты и обоснования для предъявления претензий к поставщикам, а также для ведения арбитражных и судебных дел, связанных с нарушением договоров и условий поставки.

Планово-экономический отдел (ПЭО) предоставляет плановый бюджет закупок материалов на год и на месяц; утверждает бюджет движения денежных средств на год и на месяц; планы по затратам на транспорт по доставке материалов на год и на месяц. От ОМТС получает годовые и ежемесячные заявки на закупку сырья и материалов в бюджет, предложения по ценам от поставщиков, нормированный запас.

Получив план производства, сформированный ПДО, автоматизированная система управления производством (SAP) рассчитывает потребность в основных материалах, на основании которой экономист ОМТС формирует заявку поставщикам по объемам материалов и график поставок. На основании расчета потребности в материалах инженер ОМТС формирует заявку на транспорт и передает в службу транспортного обеспечения.

В соответствии с графиком осуществляется поставка материалов.

Для контроля основных материалов и комплектующих изделий инженер ОМТС ежедневно формирует сводки в произвольной форме по количеству, номенклатуре закупленной продукции и по складским запасам. На основании полученных сведений производится корректировка объемов и графиков поставок в зависимости от обеспечения и требуемых нормативных запасов.

Рассмотрим процесс приобретения сырья и материалов на ООО «ТЛТ ПРОФ» как информационный и финансовый потоки на рисунке 2.1, связывающие в единую цепь поставщика и предприятие заказчика.

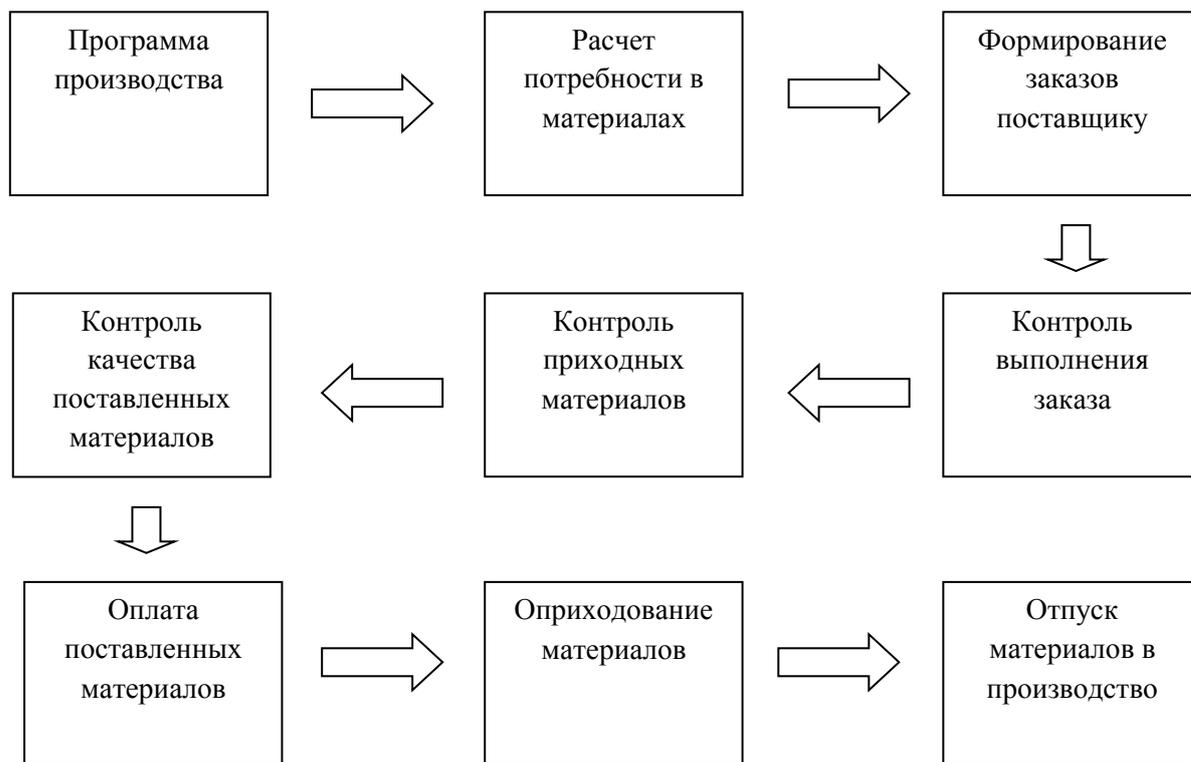


Рисунок 2.1 – Схема процесса закупочной логистики на ООО «ТЛТ ПРОФ»

На рисунке 2.2 представлен процесс закупок ТМЦ и движение материальных и информационных потоков.

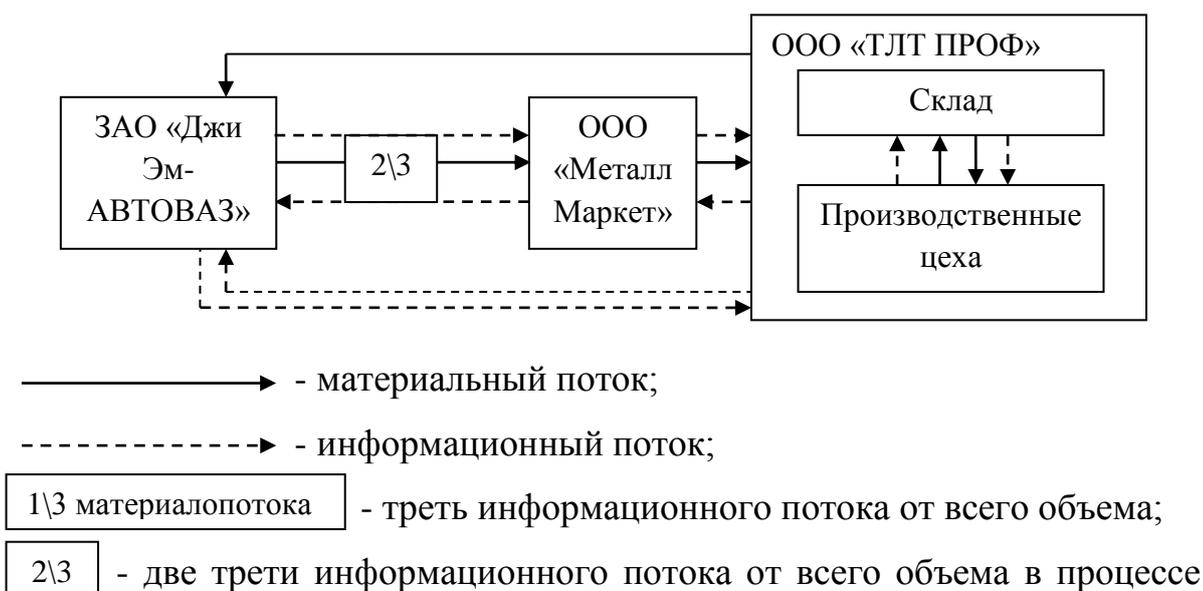


Рисунок 2.2 – Процесс закупок ТМЦ, производства, движения материалопотока и информационного потока на ООО «ТЛТ ПРОФ».

На рисунке 2.2 представлены все участники производственного процесса. Здесь можно увидеть что $1/3$ всего информационного потока поступает напрямую в ООО «ТЛТ ПРОФ», а $2/3$ информационного потока в ООО «Металл Маркет». В последствии все ТМЦ, приготовленные к процессу обработки к конечному виду поступает в «ТЛТ ПРОФ» для последующей переработки.

Существенные затраты, особенно временные, уходят на освоение $2/3$ информационного потока ООО «Металл Маркетом» и передачу уже подготовленной продукции на ООО «ТЛТ ПРОФ». В конечном итоге помимо временных затрат, ООО «ТЛТ ПРОФ» испытывает финансовые затраты на оплату деятельности этого посредника и транспортировку ТМЦ на свои склады от него.

Помимо материалопотока здесь можно увидеть информационный поток, который имеет восходящую и нисходящую форму. Это позволяет эффективно и своевременно вносить корректировки в процессы производства на всех этапах выполнения. Помимо этого, конечный потребитель ЗАО «Джи-Эм-АВТОВАЗ» являясь потребителем всей готовой продукции может регулировать свои потребности в объемах, качестве и условиях через поставки ТМЦ и изменения условий переработки материалов.

Так же из рисунка 2.2 можно увидеть, что в процессе продажи, производства и реализации продукции выступает третье лицо, которое проводит через себя $2/3$ информационного потока.

Для исключения посредника ООО «Металл Маркет» на предприятии ООО «ТЛТ ПРОФ» должно быть необходимое оборудование для освоения всего объема информационного потока.

Представленный посредник ООО «Металл Маркет» не только забирает на себя $2/3$ информационного потока, но и добавляет стоимости всему процессу производства. Помимо удорожания процесса производства, можно сказать, что есть и временные затраты. На обработку потребляемого потока ТМЦ у ООО «Металл Маркет» уходит от 1-1,5 суток, что в свою очередь удлиняет весь

процесс производства и реализации готовой продукции на ЗАО «Джи-Эм-АВТОВАЗ».

ЗАО «Джи-Эм-АВТОВАЗ» отпуская материалы в данный материалопоток, рассчитывает на возвращение готовой продукции, нужной ему, через 7 дней. Зная этот показатель, можно сказать, что ООО «Металл Маркет» удлиняя весь процесс производства до 7-7,5 дней, подрывает репутацию ООО «ТЛТ ПРОФ» и создает условия для увеличения рисков на ООО «ТЛТ ПРОФ».

Для предотвращения увеличения рисков и потери главного потребителя продукции ООО «ТЛТ ПРОФ» можно предложить 2 варианта развития событий. Первый из них, перестраховать ООО «ТЛТ ПРОФ» поиском нового потребителя, которому будут реализовываться продукты ныне производимые на этом предприятии. Второй вариант подразумевает освоение всего информационного потока путем модернизации собственных средств и оборудования.

Можно сказать, что второй вариант более трудозатратный, но именно он уменьшает риски предприятия ООО «ТЛТ ПРОФ», оснащая необходимыми средствами и сокращая издержки на закупки ТМЦ, наценку на которые устанавливает посредник ООО «Металл Маркет», из этого следует, что после реализации данного проекта у ООО «ТЛТ ПРОФ» появится не только стабильное положение на рынке но и существенно уменьшатся расходы на производство готовой продукции. К данным выгодам этого проекта можно сказать, что увеличится объем потребляемой и производимой продукции на ООО «ТЛТ ПРОФ», а как следствие увеличение прибыли, рентабельности и суммарного оборота капитала.

От поставщика на склад ООО «ТЛТ ПРОФ» происходит отгрузка сырья и материалов с сопроводительными документами (накладные, счета-фактуры, сертификаты качества). На складе предприятия кладовщик подписывает накладные и передает в бухгалтерию для оприходования и оплаты.

ОМТС отслеживает срок оплаты согласно договору (30-45 дней) и, при наступлении указанного срока отправляет на согласование карточки платежа. ФИНО готовит и передает в банк платежные поручения для перечисления средств на расчетный счет поставщика.

После списания с расчетного счета ООО «ТЛТ ПРОФ» денежных средств, банк передает в бухгалтерию расходный кассовый ордер, в подтверждение произведенной оплаты.\

Рассмотрим логистическую систему до внедрения SAP в ООО «ТЛТ ПРОФ» (Приложение Б)

Процесс снабжения начинается с того, что предприятие-заказчик направляет в логистический отдел заявку (1). Далее логистический отдел направляет запрос в диспетчерский центр (2). Первоначально диспетчерский центр делает запрос в транспортный цех по наличию собственных средств (3,4). В случае отсутствия средств для реализации заявки, диспетчерский центр связывается с сторонней компанией, которая предоставляет необходимые средства (5,6). Когда вопрос с подготовкой к реализации решен, оформляется заявка, в которой указываются все данные на выполнение заявки. Заявка направляется в логистический отдел (7), который в свою очередь ее подписывает и направляет заказчику (8). Тут же данные по заявке отправляются в бухгалтерию для оформления всей документации по данной заявке (9). Далее машина из транспортного цеха (10.1) или от организации-перевозчика (10.2) направляется на предприятие-грузоотправитель, где она загружается и следует на предприятие-грузополучатель (11). После разгрузки делаются отметки в товарно-транспортных накладных. После возвращения в транспортный цех оригиналы документов, направляются в бухгалтерию, при условии доставки собственными средствами (12.1). В случае использования средств сторонней компании, то перевозчик единым пакетом документов направляет оригиналы ТТН, счета и акта выполненных работ на предприятие ООО «ТЛТ ПРОФ» (12.2, 13). Далее документы передаются в бухгалтерию. После чего бухгалтерия направляет заказчику оригиналы документов (14).

После того как заказчик получает полный пакет документов, он оплачивает выполненную заявку (15). Если в процессе снабжения использовался наемный транспорт, то после оплаты перевозки заказчиком происходит расчет с сторонней компанией (16).

Таким образом во второй главе бакалаврской работы были рассмотрены технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ТЛТ ПРОФ» и была выявлена проблема с документооборотом внутри процесса закупок ТМЦ. Для решения данной задачи были предложены мероприятия, описанные в третьей главе.

3 Совершенствование процесса управления материально-техническим обеспечением предприятия ООО «ТЛТ ПРОФ»

3.1 Повышение эффективности управления материально-техническим обеспечением предприятия на основе внедрения программного продукта MySAPSRM

Для ООО «ТЛТ ПРОФ» содержание сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, является проблемой, вызванной не всегда ритмичными поставками. Издержки, приходящиеся на управление запасами достигают 40 % логистических затрат, когда издержки, связанные с поддержанием запасов составляют в среднем от 5 до 15 % их годовой стоимости. Отсутствие запасов ведет к появлению дополнительных больших издержек. Туда относят простои, затраты связанные с приобретением мелких партий товаров и т.д. В конечном итоге это сказывается на себестоимости выпускаемой продукции и, как следствие, на его конкурентоспособности.

Проблема управления производственными закупками существует на всех предприятиях, в связи, с чем постоянно возникают потребности производства в тех или иных производственных материалах, которые быстро заканчиваются на складе.

Таким образом, контроль наличия, использование и нормирование запасов, их оперативному управлению и планированию объемов закупок именно этим функциям следует уделить наибольшее внимание. Компьютерные технологии могут оказать значительную помощь в выполнении этих функций.

Автоматизированная система управления материальными запасами при использовании может способствовать достижению следующих улучшений в работе ООО «ТЛТ ПРОФ»:

- рациональное использование производственных и не производственных запасов;
- повышение ликвидности сверхнормативных запасов материалов;

- ускорение оборачиваемости всех видов запасов;
- оптимальность расходов на приобретение запасов;
- расчет оптимальной партии закупок;
- снижение затрат на хранение запасов;
- обеспечение налаженной работы транспорта;
- выявление дефицитных позиций отдельных видов запасов;
- выбор позиций тех средств, по которым сформировались лишние запасы, с целью их последующей реализации;
- определение потребности в финансовых ресурсах для обеспечения необходимых поставок материалов в плановом периоде и т.д.

Электронно-вычислительные устройства и средства периферии будут использованы в решении задачи автоматизации управления закупками на ООО «ТЛТ ПРОФ». Приобретение дополнительных технических средств не требуется.

На рынке существует несколько программ функционал которых позволит добиться предприятию ООО «ТЛТ ПРОФ» необходимой ему автоматизации управления закупочной деятельности и упрощения документооборота: 1С, Галактика ERP, SAP.

«1С:Документооборот 8», разработана по новой технологии на платформе «1С:Предприятие 8.3», является преемником программного продукта «1С:Архив 3», который предназначен для автоматизации документооборота и уже более 10 лет применяется в сотнях организаций, предприятий и учреждений.

«1С:Документооборот 8» позволяет:

- совершенствование работы сотрудников с документами, исключение возможностей потерь и пересечений документов при одновременной работе;
- уменьшение времени при поиске информации и сокращение суммарного времени документооборота;
- улучшение качества готовой продукции (проектов, документации и пр.) за счет совершенствования работы пользователей.

«1С:Документооборот 8» универсальна и может эффективно использоваться в бюджетном секторе и в коммерческих предприятиях, независимо от количества пользователей и размеров структур. Будучи разносторонней, программу легко можно будет настроить и адаптировать под специфику конкретной организации.

Недостатками программы «1С:Бухгалтерия» являются:

- невозможность ведения учета в динамике;
- относительно невысокая скорость проведения вычислений;
- для определенной деятельности используют определенную версию, т.е. программа «1С» не является универсальной;
- стоимость программы, стоимость её обслуживания и сложность при первом освоении;
- работнику для работы в программе необходимо пройти курсы использования программы 1С.

Комплексная система управления предприятием Галактика ERP – является ядром комплекса бизнес-решений Галактика Business Suite, главное назначение которого – выполнение в едином информационном пространстве типовых и специализированных задач управления предприятием, холдингом, группой компаний в условиях современной экономики. Система адресована средним и крупным предприятиям и обладает широкой функциональностью для информационной поддержки всего спектра задач стратегического планирования и оперативного управления.

Главным недостатком системы, является то, что она фактически не интегрирована. Бухгалтерский учет – отдельная единица данной системы управления как и оперативный учет. Система не является управляющей. Она не реализует алгоритмов формирования оптимальных запросов на производство или снабжение в зависимости от состояния спроса, планов, прогнозов или их комбинации. Внедрение ее не приносит конкретной прибыли.

Для рассмотрения и внедрения предлагается программный продукт MySAPSRM «Управление взаимоотношениями с поставщиками».

Данный продукт был разработан для того, чтобы помочь покупателям и аналитикам эффективно оценивать потребности в товарах и услугах, контролировать рынок закупок и выявлять новые источники поставок в полном соответствии со стратегическими целями предприятия и его партнеров.

Кроме того решение SAP охватывает полный цикл снабжения – от разработки стратегии закупок до ее реализации, совершенствуя процессы отбора поставщиков, расширяя сотрудничество и уменьшая время – от планирования необходимости до регистрации счетов-фактур поступивших товаров. Решение успешно интегрируется в информационный база предприятия, что является важным фактом – вне зависимости от того, используются ли другие компоненты SAP поставщиками.

Система управления отношениями с поставщиками позволит решить на ООО «ТЛТ ПРОФ» следующие задачи:

- провести регистрацию и анализ потребностей всех подразделений предприятия в закупках материалов и услуг. Распланировать график закупок;
- осуществлять выбор оптимальных источников поставок (проводить оценку квалификации поставщиков, тендеры и аукционы);
- мониторинг заключение и контролирование исполнения контрактов (договоров) с поставщиками;
- предоставит возможность в организации централизованного снабжения всего предприятия и учет общих затрат на снабжение;
- производить анализ отношений с поставщиками на тактическом и стратегических уровнях.

В результате предприятие получит возможности:

- уменьшение расходов на закупки путем консолидации потребностей подразделений, сокращения разовых закупок, оптимизации цен в результате тендеров и аукционов;
- уменьшение потерь времени на закупочный цикл за счет автоматизации рутинных операций взаимодействия с поставщиками;

- улучшение качества снабжения и оптимизация базы источников поставок.

Решение SAP позволит решить проблему несогласованности усилий в системе «поставщик – заказчик» путем регистрирования условия предложений поставщиков и вести всю историю взаимодействия с ними. На основе этой информации и экспертных оценок менеджеров при выборе источника поставок в решении SAP проводится аттестация партнеров. С помощью решения mySAPSRM поставщики могут оцениваться как по индивидуальным критериям (таким как качество продукта, выполнение обязательств по срокам поставки, уровень цен, сроки поставки), так и по агрегатным индексам. Для учета дополнительной информации о взаимоотношениях с поставщиков может быть использована процедура анкетирования и сбора экспертных оценок. Итоговая информация, рейтинг поставщика, отчеты по работе, при необходимости, могут размещаться в рамках портала поставщика и могут быть доступны ему для анализа собственной деятельности и улучшения качества обслуживания.

Используя прозрачную процедуру аттестации поставщика, обеспечивается оптимальность выбора источника поставок. Вместе с тем правильно определенные правила аттестации заставят службы снабжения предприятия поддерживать стратегическое партнерство с ключевыми производителями, избегая рисков, характерных для работы с новыми поставщиками.

Решение SAP «Управление взаимоотношениями с поставщиками» обеспечит обмен данными между поставщиками в реальном масштабе времени. Одним из главных преимуществ данного решения является то, что у поставщиков отпадет необходимость использовать какое-либо специальное программное обеспечение для участия в конкурсах или аукционах. Для того, чтобы поставщики могли воспользоваться всеми механизмами электронных торгов, они должны будут использовать только Интернет-браузер. Подобный подход позволит привлечь к взаимодействию даже средних или мелких поставщиков, не обладающих достаточным уровнем технологии.

Ключевыми функциональными возможностями по проведению электронных торгов с помощью решения SAP являются:

- регистрация, обработка и рассылка приглашений на участие в закрытом или открытом тендере;

- регистрация основных условий проведения конкурса, таких как дата и время открытия пакета предложений, формальные требования к участникам и т.д.;

- ведение стандартных шаблонов условий проведения конкурсов и проверка соответствия процедур стандартам;

- интеграция с помощью Интернет-порталов;

- регистрация (самостоятельная или оператором торгов) потенциальных партнеров в базе данных предприятия с последующим утверждением и внесением в реестр поставщиков продукции;

- поддержка проведения обратных аукционов, включая преобразование приглашений на участие в тендере в обратные аукционы и т.д.

Решение SAP «Управление взаимоотношениями с поставщиками» позволит сотрудникам предприятия ООО «ТЛТ ПРОФ» осуществлять создание заявок на закупку требуемых материалов или услуг с помощью корпоративного портала, используя внутренние или внешние каталоги. Простой интерфейс создания корзины закупок сотрудники, не являющиеся специалистами в области снабжения, получают возможность оформлять и отслеживать выполнение самостоятельно. Благодаря этому, предоставляя процессы закупки неспециалистам, процедура самообслуживания существенно сократит неавтономные процессы на предприятии, увеличивая производительность процессов и предоставляя возможность руководству более эффективно планировать бюджет снабжения.

Решение SAP поддерживает планирование закупок, регулируемое производством. Чтобы эффективно управлять этим процессом, решение предлагает тесное интегрирование процессов закупки и систем, контролируемых производством, планирование и управление логистической

сетью. Экономия средств, сведение к минимуму операций, выполняемые вручную, но и гарантирует соответствие корпоративной политике закупки.

Решение mySAPSRM предоставляет следующие возможности по управлению плановыми закупками:

- создание заявки на закупку. Заявка может создаваться сотрудниками вручную в решении SAP или автоматически поступать из различных систем планирования производства или систем планирования логистических сетей;

- интеграция с системами бюджетирования (контроль соответствия потребностей бюджетным лимитам, анализ отклонений фактических затрат от плановых);

- интеграция с системами обслуживания и управления ремонтами ТОРО (автоматическое формирование потребностей в материалах для комплектации объектов ремонта, контроль снабжения объектов ремонта);

- интеграция с системами управления проектами (автоматическое формирование потребностей в материалах для комплектации проектов, учет и контроль закупок по проектам и комплектации проектов);

- отслеживание статуса и потока операций логистических документов;

- гибко настраиваемый поток операций по утверждению корзин закупок (заявок), заказов на поставку, контрактов, документов поступления товаров и услуг, счетов-фактур;

- выбор оптимального поставщика. Анализ активных договоров на поставку продукции, проведение процедур конкурсных закупок;

- регистрация поступления товара на склады;

- контроль поступивших от поставщиков счетов-фактур;

- возможность автоматического создания счетов-фактур, согласно оформленным документам поступления товара на склад.

Вовлечение поставщиков позволит деловым партнерам участвовать во внутренних процессах компании, связанных со снабжением, используя обычный Web-браузер. Процесс закупок может быть значительно упрощен при помощи функционирующего через Интернет портала самообслуживания

поставщиков, играющего роль ключевого звена во всех деловых операциях, связанных с партнерами по бизнесу.

Решение SAP поможет оптимизировать и автоматизировать процессы создания и согласования заказов на поставку продукции поставщиком, обработку поступления товаров, выставления счетов-фактур. Создавая рациональную систему управления заказами, решение предоставляет удобные пользовательские интерфейсы и универсальные функции поиска, облегчающие управление заказами. Заказы на поставку доступны поставщикам в режиме онлайн, и они могут просматривать, изменять, печатать, загружать их или отвечать на них по необходимости и в соответствии с их полномочиями. Все связанные с заказом документы, такие как подтверждения поступления товара, уведомления об отгрузке или счета-фактуры, пересылаются электронным способом. А оптимизированные методы защиты и управлений полномочиями позволят снабженцам защищать организационные данные, организуя межсетевой экран между системой закупки и функциями для поставщика.

Преимущества данной системы:

1. Централизация закупок. При этом материалы, которые могут быть закуплены самим подразделением (например, недорогие канцелярские товары), заказываются самостоятельно через портал взаимодействия с поставщиками, что позволяет централизованным службам снабжения концентрироваться на основных материалах (рисунок 3.1)

2. Совершенствование стратегии выбора поставщиков. На сегодняшний момент на предприятии поиск поставщиков занимает много времени, в результате чего теряется связь этого процесса с текущими потребностями в закупках. Как следствие – дорогостоящие ошибки при заключении договорных отношений и затоваривание складов невостребованным товаром (1-2% от общего количества материальных ресурсов). Обладая расширенными аналитическими возможностями, инструментами по рациональному управлению базой источников поставки, инструментами электронного взаимодействия с поставщиками, решение SAP позволит повысить общее

качество снабжения и снизить риск срыва поставок без привлечения дополнительного бюджета.

3. Сокращение времени циклов снабжения. Решение SAP «Управление взаимоотношениями с поставщиками» поможет ООО «ТЛТ ПРОФ» успевать за ускоряющимся развитием экономики, сокращая продолжительность циклов и увеличивая эффективность процессов определения потребностей, поиска поставщиков и заготовки. Автоматическое создание запросов на получение информации, предложений, конкурсных процедур или обратных аукционов позволит службе снабжения быстро выбирать лучшего поставщика. Средства для работы в интерактивном режиме помогут ускорить процессы поставки. Тесная интеграция решения с системами проектирования и производства помогут автоматизировать приобретение важнейших материалов для основных бизнес-процессов. Автоматизация рутинных операций, возможности по быстрому реагированию со стороны поставщиков, ускорение процедур утверждения логистических документов позволят существенно сократить закупочный цикл.

4. Снижение стоимости закупаемого материала и сырья. Максимальное использование возможности Интернет позволит ООО «ТЛТ ПРОФ» организовать процедуры конкурсных торгов, добиться лучшей цены в открытой конкурентной борьбе между поставщиками. Возможности решения позволят найти новых участников торгов, расширив круг потенциальных поставщиков. Его мощные аналитические инструменты помогут предприятию принимать решения, соотнося между собой вопросы затрат и уровень качества по определенной заранее процедуре анализа предложений. А возможности решения по включению в процессы закупки внешних партнеров позволит ООО «ТЛТ ПРОФ» существенно снизить операционные расходы.

Рассмотрим логистическую систему после внедрения SAP в ООО «ТЛТ ПРОФ» (Приложение В)

Стоимость пакета MySAPSRM составляет 150000 рублей, стоимость установки на предприятии данного программного обеспечения – 800000

рублей. Стоимость обучения персонала по использованию программы управления взаимоотношениями с поставщиками MySAPSRM составляет 200000 рублей.

При внедрении информационной системы преобразования организационной структуры управления не потребуется.

Доход от внедрения на ООО «ТЛТ ПРОФ» электронной системы снабжения рассчитывается по формулам (3.1, 3.2):

$$\mathcal{E} = (P_{nl} - Z_p) - P_{pn} \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятия, руб.;

P_{nl} – планируемый показатель выручки после реализации мероприятий, руб.;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

P_{pn} – выручка от реализации за последний период, руб.

$$P_{nl} = P_{pn} + P_{pn} \cdot \frac{P_{np}}{100} \quad (3.2)$$

где P_{np} – планируемый прирост прибыли от реализации мероприятия, %.

Рассчитаем планируемый показатель чистой прибыли после реализации мероприятий:

$$P_{nl} = 513980 + 513980 \cdot 0,15 = 591077 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$\mathcal{E} = (591077 - 1150) - 513980 = 75947 \text{ тыс.руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным – затраты на мероприятия по совершенствованию процесса управления закупочной логистики предприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли;

нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в 1150 тыс. руб. увеличат оборот реализации на 75947 тыс. руб.

Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость).

$$T = \frac{Z_p}{\mathcal{E}} \quad (3.3)$$

где T – время окупаемости затрат на усовершенствование процесса управления закупочной логистики за счет вызванного ими прироста прибыли, годы;

Z_p – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

\mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$T = \frac{1150}{75947} = 0,015 \text{ лет или } 1,7 \text{ мес.}$$

Таким образом, экономический эффект в виде увеличения прибыли составит 75947 тыс. руб. Окупаемость проекта составит 3 месяца.

Обеспечение всему предприятию доступ к самой точной информации о имеющихся на рынке товарах и услугах предоставит централизованное и масштабируемое решение. Контекстный поиск предоставит возможность пользователям создавать каталоги и прейскуранты, управлять ими и искать нужные элементы.

После реализации проекта предприятие получит возможность для дальнейшего развития, что крайне необходимо в настоящих рыночных условиях.

Мероприятие 2: Разработка мероприятий по повышению эффективности МТО на основе концепции ЛТ

Запасы играют как положительную, так и отрицательную роль в деятельности предприятия. Положительная роль заключается в том, что они

обеспечивают непрерывность процессов производства и сбыта продукции, являясь своеобразным буфером, сглаживающим непредвиденные колебания спроса, нарушение сроков поставки ресурсов, повышают надежность логистического менеджмента.

Негативная сторона запасов характеризуется их способностью замораживать значительные финансовые ресурсы и объемы товарно-материальных ценностей, которые могли бы быть использованы предприятием на другие цели.

Существует несколько способов экономии материально-технических ресурсов на предприятии.

1. Внутрипроизводственные резервы - это возможность совершенствования используемых материальных ресурсов, которые связаны с совершенствованием техники, технологии и организации процессов производства, освоением более совершенных типов и моделей изделий, улучшение качества продукции в конкретных отраслях и подотраслях промышленности.

Направления реализации резервов, в зависимости от характера мероприятий, экономии ресурсов в промышленности и на производстве подразделяются на производственно-технические и организационно-экономические.

Качественной подготовкой сырья к его производственному потреблению относится к производственно-техническим направлениям:

- модернизация конструкции машин, оборудования и изделий;
- использование наиболее экономичных видов сырья, топлива;
- новая техника и прогрессивные технологии, обеспечат максимально возможное использованием вторичных материальных ресурсов уменьшение технологических отходов и потерь материальных ресурсов в процессе производства изделий.

К основным, организационно-техническим направлениям экономии материальных ресурсов, относятся:

- проекты, к которым относятся улучшение нормирования и планирования материалоёмкости промышленной продукции, создание и освоение технически обоснованных норм и нормативов расхода материальных ресурсов;

- мероприятия, связанные с установлением прогрессивных пропорций, которые заключаются в развитии наиболее эффективных видов материалов и сырья, топливно-энергетических ресурсов.

Одним из направлений экономии материальных ресурсов ООО «ТЛТ ПРОФ» является повышение объемов выпускаемой продукции из того же объема сырья и материалов на рабочих местах (в бригадах, участках, цехах). Уровень мастерства работников, количество норм запасов материальных ресурсов, оснащение производства и организация материально-технического обеспечения, именно от этих параметров зависит эффективность экономии материальных ресурсов.

Использование системы планирования материальных ресурсов, обновление парка оборудования, внедрение автоматизированных систем проектирования и планирования положительно сказывается на управлении материальными потоками, в том числе и на материально-техническом обеспечении производства.

2. Уменьшение запасов на складах. Это приведет к сокращению расходов по их содержанию, снижению издержек, ускорению оборачиваемости оборотных средств, это приведет к увеличению прибыли и рентабельности производства. Именно поэтому очень важно оптимизировать величину запасов.

Управление производственными запасами на предприятии предполагает выполнение следующих функций:

- разработку норм запасов по всей номенклатуре потребляемых предприятием материалов;
- размещение запасов, используя логистический подход на складах предприятия;

- организацию действенного оперативного контроля за уровнем запасов и принятие необходимых мер для поддержания нормального их состояния;

- создание необходимой материальной базы для размещения запасов и обеспечения количественной и качественной их.

Для того чтобы выяснить резерв снижения себестоимости товара и увеличения прибыли, проводится анализ складских запасов.

Задачами анализа складских запасов являются:

- определение остатков товара;
- изучение динамики увеличения или снижения складских запасов;
- определение оборота товаров на складе;
- расчет вывода денежных средств за счет оборота;
- определение оптимального размера складских запасов и оборота;
- определение причин образования большого объема складских запасов или запасов ниже нормы;
- разработка стратегии по ликвидации больших объемов запасов или пополнения запасов до установленной нормы.

Стоит обратить внимание на то, что товар, который находится на складе, может потерять свою актуальность, или может закончиться его срок годности или реализации. И чем больший объем товара попадет под такой риск, тем больше будет убыток.

На складах ООО «ТЛТ ПРОФ» постоянно находятся материалы невостребованные производством (неликвиды), они составляют в среднем 1,0-2,0% от всех остатков материальных ресурсов. Ликвидация неликвидов означает для предприятия убыток в размере стоимости имущества. Продажа неликвидов снижает размер убытка, а иногда и позволяет избежать убытка или даже получить прибыль.

Причины возникновения неликвидов:

1. снятие с производства данной продукции;
2. минимальная норма заказа у поставщика;
3. новые разработки, незапущенные в производство;

4. замена материалов на более качественные.

Но это всегда потери времени и дополнительная непрофильная нагрузка на предприятие. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности и максимальной эффективности системы материально-технического обеспечения производства важно минимизировать запасы материальных ресурсов на складах. Это позволит высвободить часть денежных средств.

Решить данную задачу позволит внедрение на ООО «ТЛТ ПРОФ» стратегии «Точно в срок» («Just-In-Time» (JIT)).

Стратегия управления запасами JIT, правильная организация планирования производства и закупок сможет улучшить снабжение и минимизировать складские запасы.

Длительные и доверительные отношения с поставщиками предоставляют возможность для наиболее эффективной деятельности предприятия. Оперативность сообщений об изменении товара, изменение в планах и расписании производственного процесса предполагают поддержание взаимоотношений поставщика и потребителя на основе коммерческой выгоды. В практике реализация данной отношений возможно с использованием концепции закупок JIT.

Реализация этой концепции предоставляет возможность получить такие преимущества, как сокращение внутренних складов хранения, уменьшение запасов в доставке, улучшение надежности и качества снабжения. Выполнение покупателем операций по доставке и внепроизводственному хранению запасов отпадает, в случае выбора надежного поставщика. Поставщик берет на себя осуществление входного контроля, включая проверку и тестирование отгружаемой продукции. Так как поставщик обеспечивает своевременную их доставку в требуемом количестве и в указанное место, сократить размер запасов потребителя и уменьшение объемов продукции находящихся в процессе доставки то это позволит предприятию-заказчику осуществлять производственный процесс с минимальными запасами сырья.

Методы реализации концепции JIT:

1. Открытые заказы. Являются предоставлением определенных объемов товара получателю в соответствии с требованиями, заказ в процессе выполнения может быть скорректирован или уточнен (как правило, в области расписания и объема текущих поставок); осуществляемый заказ является контрактом на закупку.

2. Электронные заказы. Производится система заказов. Оплата осуществляется с помощью электронного фонда перечислений за фактически полученный объем товара; производится выполнение стандартных процедур электронных расчетов и информационного сопровождения поставок, это упрощает взаимодействие поставщика и покупателя и устраняет бумажный документооборот, ускоряя оформление заказов и взаиморасчетов по поставкам.

3. Закупки без запасов. Запасы отгружаемой продукции для потребителей в данном случае содержит поставщик. Предоставление товаров для конкретного заказчика выполняется поставщиком путем выбора из имеющегося запаса требуемого материала в нужном количестве.

4. Закупки по стандарту. Стандартизированное содержание и порядок поставок являются общими как для поставщика, так и для покупателя.

Внедрение концепции закупок ЛТ связано с рядом проблем, возникающих как у потребителя, так и у поставщика. Взаимные компромиссы между участниками поставок являются основой для решения проблем при реализации данной концепции.

Проблемы, возникающие при внедрении концепции закупок ЛТ:

1. График поставки. Для поставщика наиболее приемлемым является график, характеризующийся стабильностью поставок по объему и во времени. Предприятие-потребитель (ООО «ТЛТ ПРОФ») заинтересован в поставках по мере надобности, причем эта потребность в материалах, непосредственно связанна с объемом производства, изменяется вместе с ними в соответствии с изменениями спроса на производимую продукцию.

2. Инженерные изменения. Изменения в выпускаемой продукции и, соответственно, процессе производства вызывают необходимость внесения

изменений в графике поставок, и эти изменения требуют согласования с поставщиком.

3. Требования к качеству. Увеличиваются требования к качеству поставляемых материалов.

4. Размер партий. Возникает расхождение в оценке экономически целесообразного размера партий и периодичности поставки. В этом случае имеет место ситуация с перенесением затрат хранения на поставщика, вынужденного работать в режиме частых поставок небольшими партиями.

5. Расстояния. Удаленность поставщика может являться противоречием с требованиями о частых поставках небольшими партиями.

На сегодняшний день на предприятии срыв поставок поставщиками составляет 4-5% от общих поставок. При внедрении стратегии ЛТ предполагается снижение срывов поставки до 3% за счет более качественной работы с поставщиком, четкого планирования.

Считается, чем меньший объем складских запасов, тем больше прибыль. Небольшой остаток товаров на складе говорит о его стабильном обороте и о высоком уровне потребления, что обеспечивает хорошую прибыль предприятия. Необходимость управления складскими запасами вырисовывается при рассмотрении оборотного капитала предприятия, объема продаж и складских запасов.

Внедрение концепции ЛТ на ООО «ТЛТ ПРОФ» приведет к снижению материальных запасов на складах, но не исключит их полного отсутствия из-за специфики производства.

Как говорилось в главе 2, производственная программа предприятия формируется на основе подписанных с покупателями договоров (заказов). Каждый заказ представляет отдельную единицу с индивидуальными комплектующими и материалами. Поэтому имея информацию о сроках сдачи трансформатора, необходимых для изготовления его составляющих, проработав вопросы с поставщиками, можно (целесообразно) организовать поставку ресурсов к моменту производства.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Процесс управления закупками на предприятии требует много усилий, затрат и опыта работы в этой области, поэтому совершенствование системы управления материально-техническим обеспечением качественно повысит эффективность работы предприятия (рисунок 3.1).

Мировой опыт внедрения SCM отображает значительное снижение затрат предприятия, а так же уменьшение складских запасов - до 20 %. На протяжении двух последних десятилетий основное внимание уделялось лишь процессам автоматизации проектирования и управления производством. Поэтому процессы закупок по-прежнему являются наиболее ресурсоемкой, неавтоматизированной и неэффективной сферой работы многих организаций.

Между тем, по оценкам ведущих аналитических агентств (AMR Research, GartnerGroup), затраты из-за неэффективной закупочной деятельности могут составлять, в зависимости от отрасли, до 15 – 27 % от общего объема закупок.

Рассмотрим процесс формирования системы управления закупками материальных ресурсов ООО «ТЛТ ПРОФ» (Приложение Г).

Кроме прямых потерь у предприятий при неэффективном использовании систем закупок появляются дополнительные расходы на содержание разветвленного и многоуровневого бюрократического аппарата, теряется значительная часть времени на прохождение заказа, часто дублируются и неэффективно используются материально-технические ресурсы в условиях структурной разобщенности подразделений.

Рассмотрим снижение материальных запасов на базе внедрения стратегии управления запасами JIT.

Просчитаем эффективность внедрения мероприятий на предприятии, взяв за базу данные 2014г., при условии, что материальные запасы центральных складов снизились на 20% на примере штампованной продукции (таблица 3.1).

Рассмотрим динамику поставки обмоточного провода:

- из GM-АВТОВАЗ:

где ITR- коэффициент оборачиваемости запасов, раз;

CS - себестоимость проданных товаров, рублей;

S - запасы, рублей.

Коэффициент оборачиваемости по фактическим данным:

$$ITR_{\phi} = 182340 / 24110,66 = 7,56$$

Коэффициент оборачиваемости по расчетным данным:

$$ITR_p = 176869,8 / 23568,3 = 7,5$$

Чем выше оборачиваемость запасов предприятия, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации.

Значение коэффициента показывает, что каждый предмет запасов предприятия раз в году потребляется и вновь возобновляется (приобретается), т.е. "оборачивается".

В данном случае при снижении остатков обмоточного провода на складах на 20% ведет к увеличению коэффициента оборачиваемости, т.е. он \approx 11 раз потребляется и возобновляется.

Внедрение стратегии JIT несет не только выгоду для предприятия, но и убытки, которые возникают из-за проблем, являющихся иногда неизбежными.

Рассмотрим проблемы реализации метода JIT:

- Зависимость от высокого качества поставляемых материалов.
- Срыв поставок материалов.
- Необходимость работать в стабильном производстве, хотя спрос часто колеблется.
- Снижение гибкости в удовлетворении меняющихся запросов потребителей.
- Неспособность отдельных поставщиков работать в режиме JIT.
- Работа сотрудников в обстановке повышенного стресса.
- Неспособность отдельных сотрудников взять на себя большую ответственность.

Решение данных проблем является главной целью для бесперебойной работы предприятия, экономии денежных и материально-технических ресурсов.

Просчитать (прогнозировать) какие убытки потерпит предприятие при внедрении метода на данный момент невозможно.

В современном мире необходимо стремиться к совершенствованию и оптимизации управления материально-технического обеспечения предприятия. Снижение материальных ресурсов на складах является одной из главных задач, т.к. составляет основную часть расходов предприятия.

В таблице 3.2 приведены основные экономические показатели предприятия с учетом снижения материальных ресурсов(штампованной продукции) на 20%.

Таблица 3.2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ТЛТ ПРОФ» до и после внедрения стратегии JIT

Показатели	2014г.	После внедрения стратегии JIT
Объем производства, тыс. руб.	230498	230498
Себестоимость, тыс. руб.	182340	176869,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	39489,56	45918,46

Из таблицы 3.2 видно, что при снижении количества остатков штампованной продукции даже на 20% уменьшается себестоимость и увеличивается рентабельность производства.

Традиционный подход к организации работы предполагает, что запасы – это важный элемент всей системы, гарантирующий отсутствие сбоев при выполнении операций. Внедрение JIT способствует сокращению объема запасов, используя основной график таким образом, чтобы обеспечить более близкое соответствие между поставками материалов и спросом на них, при этом некоторый страховой запас все же существует на случай непредвиденных проблем. Очевидно, что чем выше будет обеспечена степень соответствия

между поставками и спросом, тем меньший запас потребуется. Если в будущем удастся в полной мере устранить несоответствие между поставками и спросом, запасы тогда будут вообще не нужны.

Заключение

Тема закупок в условиях рыночной экономики в последние несколько лет стала актуальной. Снабжение, а именно закупки влияют на важнейшие экономические показатели производства: оборачиваемость оборотных средств, себестоимость продукции, производительность труда, производство продукции, и другие.

В сфере закупок происходит разделение функций между снабженческой и сбытовой деятельностью. Для каждого отдельного предприятия функции снабжения и сбыта различны: служба снабжения возлагает на себя обеспечение материалами и техникой предприятия для осуществления производственного процесса, а на службу сбыта – сбыт готовой продукции данного предприятия.

Для успешного и эффективного управления закупочной деятельностью на предприятии необходима реализация всех задач и функций снабжения, использование современных эффективных методик и инструментов управления закупками.

Система закупок предполагает эффективные нормы расхода сырья и материалов, это необходимо уделять должное внимание. Сотрудники снабженческих служб высокой квалификации, грамотные специалисты в области работы с поставками сырья и материалов необходимы для успешной реализации механизма управления закупками.

На основе проведенных теоретических и практических исследований, были сделаны выводы о необходимости усовершенствования существующей системы управления закупочной логистики ТМЦ на ООО «ТЛТ ПРОФ». Задача данного исследования заключалась в разработке положений об управлении системой закупок, которое содержит все теоретические основы управления закупочной деятельностью, а также методы, применяемые в организации. Данное положение должно контролировать отношения сотрудников и руководства организации в вопросах управления закупками.

Основным видом деятельности организации является производство штамповочной продукции.

Руководству отдела закупок ООО «ТЛТ ПРОФ» следует обратить внимание на контроль за наличием, использованием и нормированием запасов, их оперативному управлению и планированию объема закупок. Здесь значительную помощь может оказать использование современных компьютерных технологий.

Главная задача системы управления закупками должна заключаться не только в учете запасов на складе, но и в применении современных моделей и правил восполнения запасов, в планировании оптимальных объемов закупок с выходом на финансовый контроллинг бюджетных и собственных средств, направляемых на приобретение запасов и материалов, а также на стратегическое планирование запасов.

Для совершенствования работы службы снабжения было предложено внедрить программный продукт MySAPSRM «Управление взаимоотношениями с поставщиками».

Для совершенствования системы снабжения на ООО «ТЛТ ПРОФ» предлагается внедрить стратегию управления запасами «точно в срок» (Just-In-Time).

Главной целью является повышение эффективности управления организацией закупочной деятельности. Используя систему, которая принимает компоненты тогда, когда они необходимы, подход «точно-в-срок» резко сокращает объем капитала, связанного с бездействующими запасами, что повышает эффективность и снижает затраты.

При внедрении стратегии управления материальными запасами, могут быть достигнуты следующие улучшения в работе ООО «ТЛТ ПРОФ»:

- рациональное использование запасов;
- повышение ликвидности сверхнормативных запасов материалов;
- ускорение оборачиваемости всех видов материалов;
- обеспечение оптимальных расходов на приобретение материалов;

- расчет оптимальной партии запасов;
- снижение затрат на хранение запасов;
- обеспечение налаженной работы транспорта;
- выявление дефицитных позиций отдельных видов материалов;
- определение потребности в финансовых ресурсах для обеспечения необходимых поставок материалов в плановом периоде и т.д.

С помощью ЛТ предприятие добьется эффективного управления общей цепочкой поставок, рассматривая ее как единое целое. Снижение уровня запасов - это одновременно и внутренний и внешний аспекты деятельности предприятия, взаимосвязи между работниками на различных этапах производственного процесса и отношения с внешними поставщиками.

Библиографический список

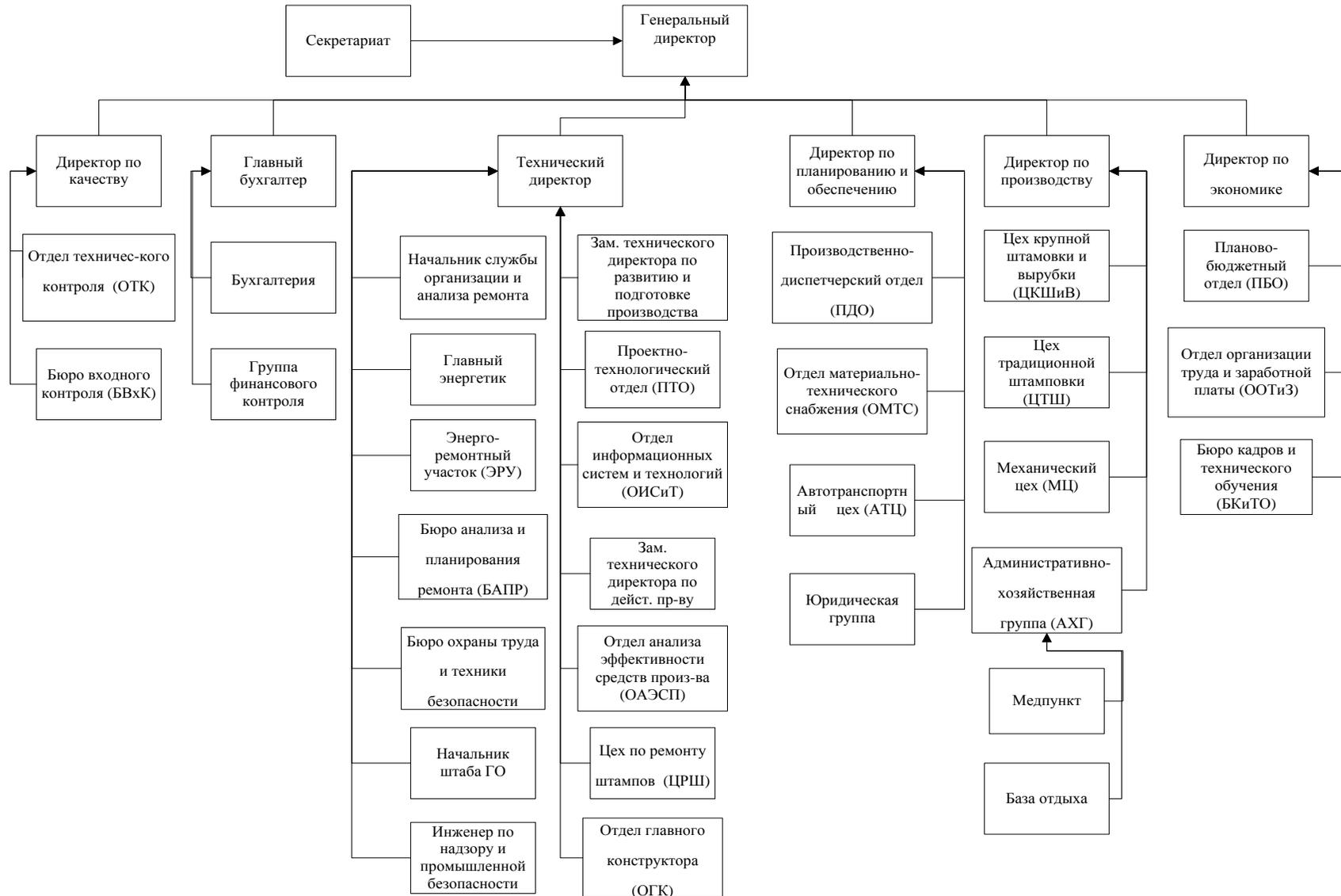
1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая [Электронный ресурс]: – М.: Проспект, 2008.
2. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов [Текст] / Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. М.: Эксмо, 2013. – 592 с.- (МВА)
3. Айбазов Р.У. Теория организации [Текст] / Айбазов Р.У., Атаманчук Г.В. М.: Изд. РАГС, 2011. – 456 с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Андерсен Б. М.: РИА «Стандарты и качество», 2012. – 272 с.
5. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст]: Пер. с англ. / 2-е изд. / Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.
6. Быкадоров В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия [Текст] / Быкадоров В.Л. Алексеев П.Д. М. 2010. – 236 с.
7. Волкова О.И. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина.– М.: ИНФРА-М, 2012. – 439 с.
8. Еловой И.А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. - 460 с.
9. Король А.Н. Конкурентные закупки в коммерческой деятельности промышленного предприятия / А.Н. Король, В.С. Лосев // Актуальные вопросы управления организацией: материалы региональной научно-практической конференции. – Хабаровск, 2008. – С. 163 – 170.
10. Король А.Н. Стимулирование поставщиков при закупочной деятельности предприятия / А.Н. Король // Региональный рынок товаров и услуг: инновационные технологии и организация бизнеса: материалы международной научно-практической конференции. – Хабаровск, 2008. – С. 99 – 104.

11. Куротченко В.С. Бухгалтерский учет и финансовый анализ: Подготовительный курс [Текст] / Куротченко В.С. М.: СИРИН, 2011. – 297 с.
12. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепями поставок [Текст]: Пер. с 6-го англ. / Лайсонс К., Джиллингем М. Изд. – М.: ИНФРА-М, 2011.
13. Линдерс М. Управление закупками и поставками [Текст]: пер. с англ. Под ред. / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон Ю.А. Щербанина. – 13-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
14. Майкл Р. Управление снабжением и запасами [Текст] / Майкл Р. Линдерс, Харольд Е. Фирон. / Логистика/Пер. с англ. – СПб.: ООО «Виктория плюс», 2012.
15. Миротин Л.Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры [Текст] / Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. М.: ИНФРА-М, 2012.
16. Нурсеитов Э.О. Бухгалтерский учет в организациях [Текст] / Нурсеитов Э.О., Стоун Д., Хитчинг К. 2011г. – 452 с.
17. Сергеев В.И. Логистика: информационные системы и технологии [Текст] / Сергеев В.И., Григорьев М.Н., Уваров С.А. М.: Издательство – «Альфа-Пресс», 2010.
18. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок [Текст]: Пер. с англ / Уотерс Д. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
19. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. М.: ИНФРА – М, 2015. – 257 с.
20. Шеремет А.Д. Финансы предприятий [Текст] / Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. М.: ИНФРА – М, 2013. – 657 с.
21. Murphy, P. R. Contemporary Logistics [Text] / P. R. Murphy, D. Wood. – 10th edit. – USA : Prentice Hall, 2010. – 336 p.
22. Nicholas, J. Lean Production for Competitive Advantage: A Comprehensive Guide to Lean Methodologies and Management Practices (Resource

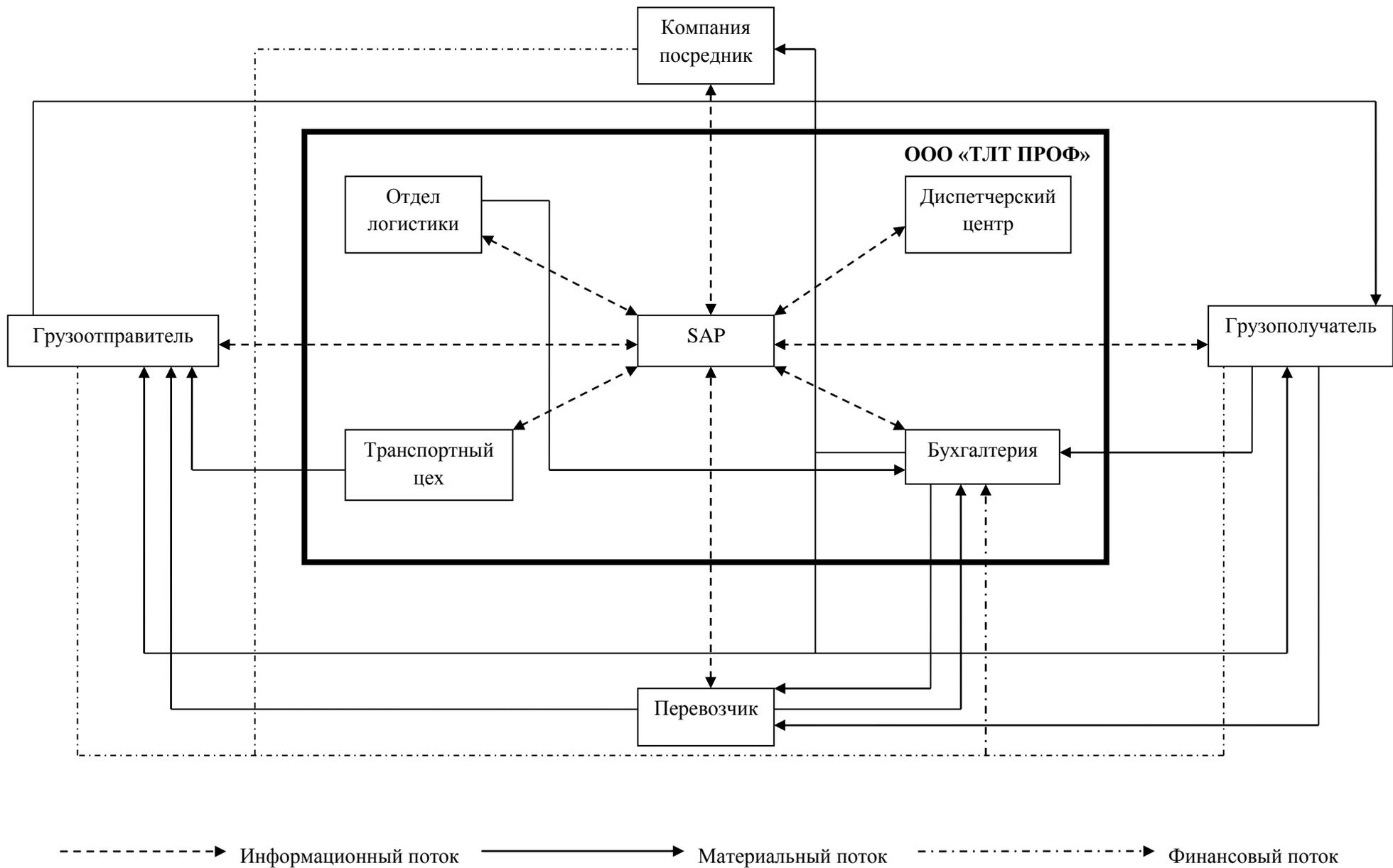
Management) (1st Edition) [Text] / John Nicholas. – New York : Productivity Press, 1st Edition, 2010. – 527 p.

23. Allen, T. Introduction to Engineering Statistics and Six Sigma: Statistical Quality Control and Design of Experiments and Systems [Text] / Theodore T. Allen. – New York : Springer, 2011. – 529 p.

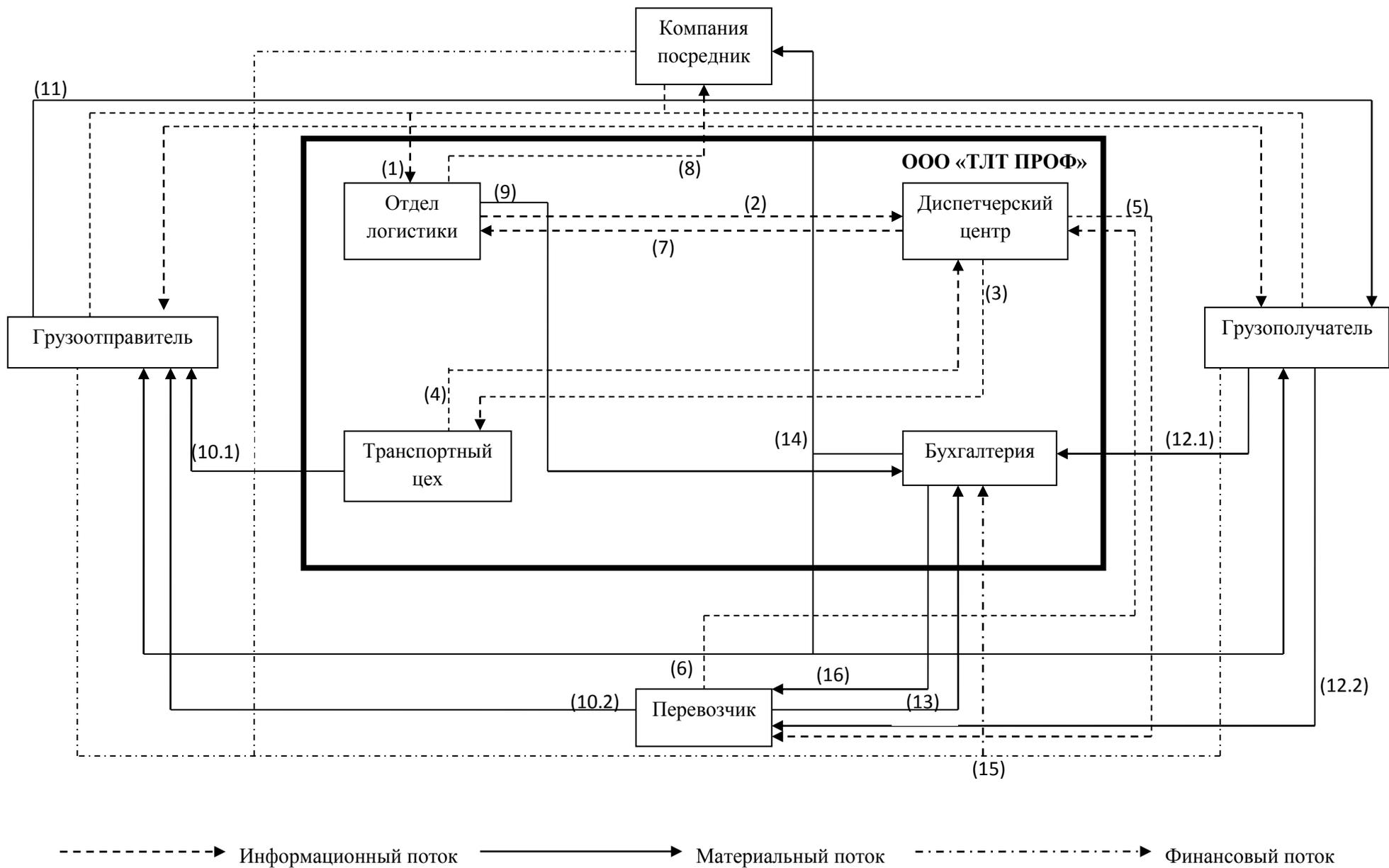
Приложения



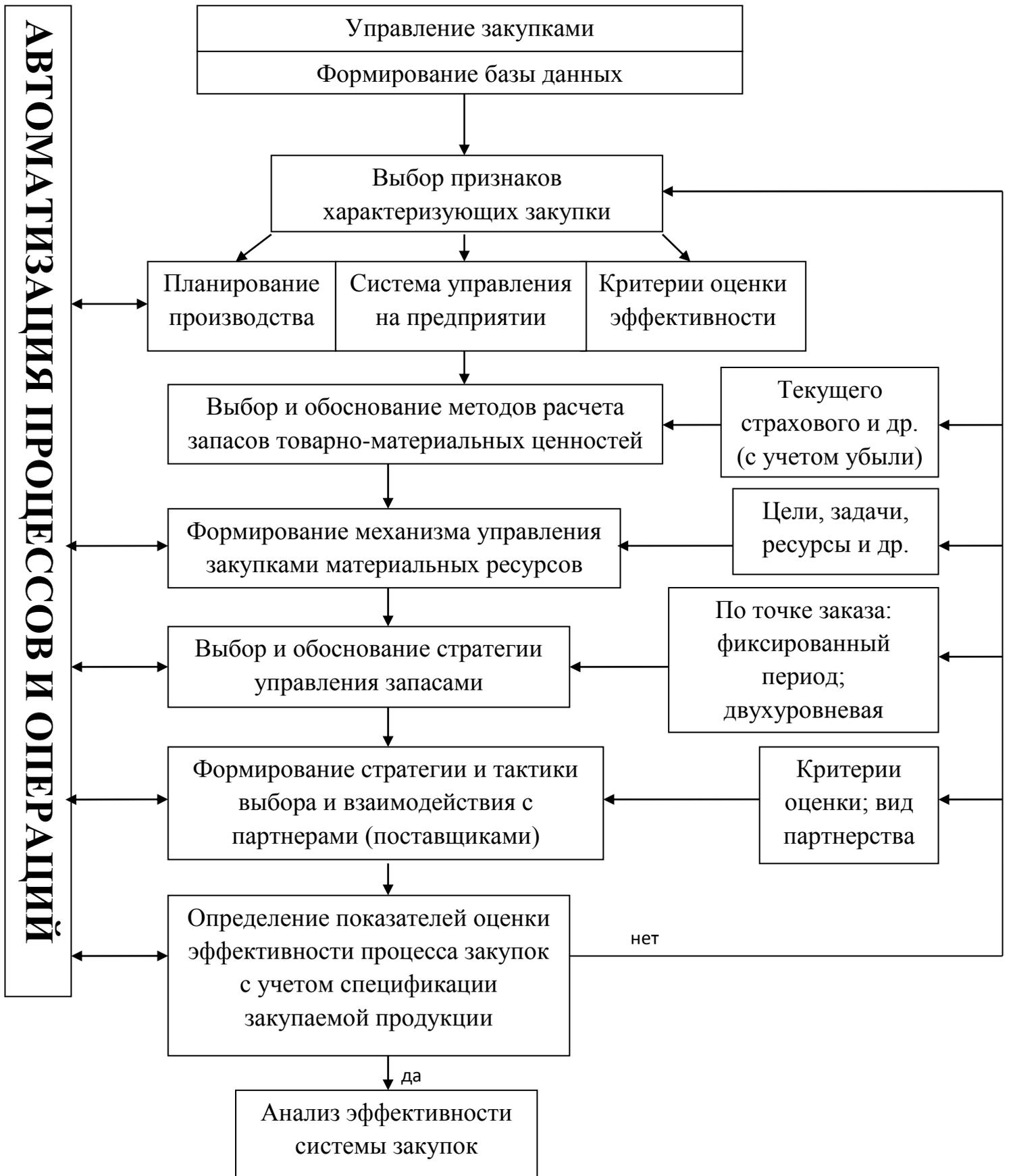
Приложение А.



Приложение В – Логистическая система после внедрения SAP в ООО «ТЛТ ПРОФ»



Приложение Б – Логистическая система до внедрения SAP в ООО «ТЛТ ПРОФ»



Приложение Г – Формирование системы управления закупками материальных ресурсов ООО «ТЛТ ПРОФ»