

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему: Совершенствование управления закупочной деятельностью на
предприятии (на примере ОАО «ТЗТО»)

Студент

Д.В. Шпаков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

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

(личная подпись)

«___» _____ 2018г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Шпаков Д.В.

Тема работы: «Совершенствование управления закупочной деятельностью на предприятии (на примере ОАО «ТЗТО»)»

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

Цель исследования – совершенствование закупочной деятельности предприятия.

Объект исследования – ОАО «ТЗТО».

Предмет исследования – закупочная деятельность предприятия.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В бакалаврской работе рассмотрен процесс управления закупочной деятельностью, основные стадии и методы материального обеспечения. Проведен анализ организационной характеристики предприятия, анализ процесса приобретения материалов на предприятии в настоящее время. Выявлены недостатки в существующей закупочной деятельности. Предложены мероприятия по оптимизации закупочной деятельности на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, мероприятия, разработанные в исследовании, могут быть использованы для совершенствования сбытовой деятельности предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы, без приложений, 55 стр., включая 4 таблицы, 4 рисунка.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические основы управления закупочной деятельности	6
1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности	6
1.2 Основные стадии и методы материального обеспечения	10
2. Анализ управления закупочной деятельностью на предприятии ОАО «ТЗТО»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	19
2.2 Анализ процесса приобретения материалов на предприятии	25
3. Пути повышения эффективности системы закупок на предприятии ОАО «ТЗТО»	35
3.1 Оптимизация управления закупочной деятельностью на предприятии	35
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы закупок	43
Заключение	49
Список используемой литературы	51
Приложение	53

Введение

В настоящей ситуации рыночной экономики каждое предприятие должно беспокоиться о своей конкурентоспособности на рынке. Добиться успеха в конкурентной борьбе может только тот, кто постоянно стремится, максимально удовлетворить потребность клиента. Основной целью является неизбежное движение к пути повышения эффективности структуры закупок материально-технических ресурсов. Основой экономического эффекта логистики закупок является постоянный поиск и приобретение необходимых материальных ресурсов хорошего качества по оптимальным ценам.

Актуальность данной темы обоснована тем, что основой управления деятельности промышленного предприятия является поиск направлений по увеличению эффективности структуры закупок материально-технических ресурсов.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование закупочной деятельности предприятия.

Для того чтобы достичь установленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы управления закупочной деятельностью.
- Провести оценку организации и управления закупочной деятельностью на ОАО «ТЗТО».
- Разработать мероприятия по повышению эффективности системы закупок на ОАО «ТЗТО».
- Провести расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ОАО «ТЗТО». Предмет исследования – закупочная деятельность ОАО «ТЗТО».

Структура работы состоит из трех глав, введения, заключения, библиографического списка и приложений. В работе 4 таблиц, 4 рисунок и 20 источников литературы

1. Теоретические основы управления закупочной деятельности

1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности

Логистика в закупочной деятельности заключается в управлении материальными потоками в организации и снабжения необходимыми ресурсами. Любая современная организация, как торговая, так и производственная, имеет службу которая отвечает за организацию транспортировки, закупок и временное хранение материалов, полуфабрикатов и товаров продукции потребления [13].

Материально-техническое оснащение - это звено в производственно-коммерческой, процессно-потоковой цепи в производственной организации и/или эксплуатации производственных или непроизводственных объектов, содержание, которой направлено на закупку соответствующих материалов необходимых для средств (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями и т. п.) [16].

Логистика закупок является одной из самых важных и основных логистических подсистем и изучает процесс движения материалов, сырья, запасных и комплектующих частей с рынка закупок до складов предприятия.

Такая область организационной деятельности в практике российских предприятий на сегодняшний день называется материально-техническим снабжением (далее МТС), в компаниях оптовой торговли - товароснабжением. Однако стоит отметить. Что в настоящее время такая область определяется как закупочная логистика.

Это напрямую связано с тем, что на сегодняшний момент изменился характер МТС организаций: от централизованного снабжения к неограниченной оптовой продаже ресурсов. Некоторым производственным организациям приходится работать на товарно-ресурсных рынках в условиях нестабильной конкурентной среды, для которой уместны: нестабильная насыщенность рынка материалами вследствие производственного спада, перепрофилирования многих производственных предприятий, традиционной для отдельных экономических направлений в российском бизнесе высокой степени монополизации производства;

отсутствие четкой информации о ресурсно-товарном рынке; низкая степень выполнения договорных отношений производителей и поставщиков товаров производственного назначения и др.

В иностранной логистике как в науке так и в практике также отсутствует подход к терминологии в исследуемом направлении. В частности, Д. Дж. Бауэрсокс и Д. Дж. Клосс указывают: снабжение включает закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных комплектующих и/или готовой продукции от поставщика на сборочные или производственные предприятия, склады торговых и промышленных организаций или в розничную сеть. Функция закупок заключается в поступлении необходимых по количеству и качеству сырья в точно установленный срок, в указанное место, с предоставлением сервисного обслуживания и по достаточно приемлемой цене.

В соответствии с этим можно выделить:

1. Для стабильной работы производства необходимо бесперебойная поставка сырья и материалов. Частичное отсутствие сырья и материалов приводит к сбою налаженного производства, что естественно влечет за собой срыв и сдвиг сроков поставки продукции, а это в свою очередь приводит к финансовым потерям в виде дополнительных расходов, а именно к уплате штрафов и неустоек потребителям продукции.

2. Снижение товарных запасов и повышение оборачиваемости запасов продукции и материальных ресурсов, что в конечном итоге приводит к экономии финансовых средств, необходимых на их хранение. Для обеспечения бесперебойного снабжения необходим расчет оптимального уровня запаса готовой продукции и материальных ресурсов. Объем запасов готовой продукции, т.е. оборотных средств может колебаться от 20 до 50 процентов стоимости активов предприятия

3. Выпуск продукции, качество которой соответствует техническим условиям и ГОСТам естественно требует дополнительных затрат в производстве.

4. Важное значение в создании качественной продукции имеет подбор поставщиков сырья и материалов, которые обеспечили бы бесперебойное

снабжение, выгодные условия поставок, а также долгосрочное сотрудничество в сложившихся условиях рынка.

5. Важное значение имеет создание продукции, которая может объединить в себе функциональные особенности нескольких изделий, что даст возможность предприятию:

- получить оптимальную цену продукции для реализации в определенном сегменте рынка;
- снизить издержки производства;
- уменьшить расходы, связанные с оборотом продукции.

6. Соблюдение пропорции «цена-качество» в системе снабжения предполагает закупку больших партий по выгодной цене за счет объемов, с обязательной гарантией качества, сервисного обслуживания.

7. Повышение конкурентной способности предприятия. Конкурентоспособность компании на рынке зависит от многих факторов, в том числе от расходов, направленные на закупку сырья и материалов, что в свою очередь влияет на себестоимость продукции, цену продукции на рынке и в конечном итоге на финансовый результат деятельности предприятия. Для повышения способности предприятия конкурировать на рынке необходимо также снижение затрат, связанных с распределением продукции, а также совершенствование технологического процесса производства.

8. Деятельность подразделения по закупкам во многом зависит от слаженной работы с другими подразделениями предприятия, а именно с подразделениями, связанными с организацией производства, маркетинговой службой, службой качества и т.д.

9. Сокращение управленческих затрат имеет важное значение в сокращении расходов предприятия. Затраты службы закупок во многом зависят от организации процесса закупок, чем лучше систематизирован процесс закупок, чем лучше логистика, тем ниже управленческие затраты в данном подразделении предприятия. Кроме того, логистика закупок зависит от вида предприятия (торговое,

производственное, сервисное), а также от сложности производственного процесса, сектора экономики, в котором работает предприятие [13].

Для того, чтобы достичь поставленных целей в области управления закупками, необходимо выполнить несколько условий, которые характеризуют рациональную систему снабжения. К основным задачам логистики в области закупок относятся:

- составление структуры закупок;
- определение условий;
- расчет объема закупок;
- подбор поставщиков.

Составление структуры закупок производится с производственной службой предприятия. При этом определяются объем потребности в необходимом сырье и материалах, требования к их качеству, эксплуатационным характеристикам. Вся подготовленная информация направляется в службу снабжения [13].

Для выбора поставщика необходимо изучение рынка продукции, действующих конкурентов на рынке, выявление наиболее успешных и привлекательных с точки зрения цены. Этим занимается служба маркетинга предприятия.

Объем закупок рассчитывается, но обязательно согласовывается с работниками склада по размещению данного объема, с производством по использованию, с бухгалтерией по вопросам оплаты и т.д. Одновременно согласовываются такие составляющие, как цена, сроки и условия поставки, условия оплаты.

Иногда служба закупок совместно с производственной службой принимает решение о приобретении комплектующих у поставщиков или организации производства на предприятии, что экономически выгоднее.

В современной экономике нет какого-либо оптимального метода расчета, который обеспечил бы принятие единственного правильного решения, связанного с производством или приобретением комплектующего изделия. Решение данного вопроса основано на интуитивном, и творческом характере, зависящем от

менеджера управленческого звена принимающего решения. Уровень значимости представленных факторов и их ранжирование устанавливается лицом, принимающим данное решение. Принятие такого решения носит экспертный характер.

1.2 Основные стадии и методы материального обеспечения

Организация и управление закупочной деятельностью

Выделим факторы, которые оказывают влияние на функции закупок:

- структура приобретаемого товара или услуг;
- цели в области закупок, способствующие достижению организационных целей.

Отделы снабжения компании строятся централизованно и децентрализованно. При использовании децентрализации, менеджеры отделов самостоятельно осуществляют процесс закупки. Преимуществом является знание потребности своего отдела.

При таком подходе отсутствует скорость выполнения процесса закупки. Хотелось бы отметить, что у централизации закупочной деятельности больше преимуществ, чем у децентрализации и поэтому оно чаще используется различными компаниями.

Достоинствами централизации закупочной деятельности:

- простота стандартизации приобретенных материальных ресурсов или готовой продукции;
- отсутствие дублирования функций;
- ужесточение контроля за выполнением обязательств по закупкам;
- развитие профессиональных способностей менеджеров по закупкам за счет специализации, правильного принятия решений и эффективного использования времени. Вариант структуры отдела закупок организации, подразумевает концентрирование общих функций закупок предприятия в одном структурном подразделении,

Менеджеры службы закупок предприятия несут ответственность за приобретение продукции в соответствии с заявками, полученными от потребителей внутри организации. Внутренними потребителями являются другие функциональные подразделения предприятия, которым требуется продукция.

В малых организациях, отсутствует разделение функций отдела закупок так как работает один специалист. В крупных компаниях, осуществляющих закупки, разделение функций происходит по 9 этапам:.

1. Установление необходимости в материальных ресурсах;
2. Определение наименования и номенклатуры, а также объемов товаров и услуг;
3. Оценка и определение потенциальных поставщиков снабжения;
4. Определение цены и условий закупок;
5. Составление и размещение заявки на приобретение;
6. Отслеживание выполнения заказа и/или экспедирование;
7. Приемка по количеству и качеству товаров;
8. Обработка счета и оплата;
9. Учет поступлений материальных ресурсов.

Процесс закупки берет свое начало в определении общей потребности предприятия и индивидуальных потребностей различных структурных подразделений.

Также, необходимо иметь определенное описание потребности, кода товара или услуги, на которые делается запрос. Для этого в отделе закупок создается каталог постоянно закупаемых товаров, что способствует ведению верного бухгалтерского учета и организации хранения их на складе.

Выбор источников снабжения составляет основную часть функции закупок и включает поиск поставщика и оценку возможности своевременной поставки и предоставления необходимых услуг до и после продажного обслуживания. Среди определенных сведений, которые могут храниться как в электронном так и в бумажном виде, в отделе закупок должна быть информация о действующих договорных отношениях с поставщиками, в соответствии, с которыми размещаются

заказы, по товарной номенклатуре приобретенных изделий в реестре поставщиков. Хотелось бы отметить, что некоторые заказы размещаются в условиях тендера, например, после ознакомления с прайс-листом или в ходе переговоров.

Основными параметрами заявки на закупку является номер и дата составления, наименование и юридические адреса поставщиков, объем и наименование товара, срок поставки, условия оплаты.

Далее за отправкой заявки поставщику, клиент может осуществлять процесс контроля за ходом его выполнения. Данные обязанности выполняет служба экспедиции. Осуществление такого контроля дает возможность отслеживать, насколько точно поставщик соблюдает сроки отгрузки.

Сопровождение заявки это контроль работы поставщика с целью выполнения его обязательств по доставке продукции, с соблюдением графика. В качестве стимула может применяться угроза аннулирования заявки или расторжение контракта в будущем, если поставщик не может выполнить условия соглашения.

Счет для оплаты возлагает обязательства на контрагента, составляется в двух экземплярах, где указывается номер заявки, стоимость товара, общая сумма к оплате по каждому виду.

После обработки заявки следует ввести новые сведения в учет отдела закупок. Эта операция включает в себя ведение файлов документов, которые относятся к заказу и необходимы отделу по закупкам:

1. Журнал заявок на покупку, который включает в себя регистрацию всех заявок по шифрам и отображает статус каждой заявки - выполнена/не выполнена.
2. Журнал заявок содержит копии заявок.
3. Журнал данных о поставщике, отображает любые заявки.

Главным документом, является договор поставки. Основные стадии приобретения материалов

Процесс закупки сырья включает в себя взаимосвязанные работы.

Рассмотрим ряд стадий процесса приобретения материалов:

1. Составление заявок. Заявки на приобретение изделий составляются определенными сотрудниками различных функциональных подразделений

компании. Они включают в себя информацию о том, какие объемы материалов требуется организации, срок получения и лицо составляющее заявку. Заявки составляются с учетом будущих потребностей в них.

2. Время между направлением заявки и фактической поставкой материалов называется временем опережения. При составлении заявки, устанавливаются сроки поставки с минимальным опережением, принимая во внимание возможности поставщика и необходимую потребность в материалах.

3. Анализ заявок. Заявки анализируются в службе материально-технического снабжения с привлечением менеджеров смежных подразделений. Целью проведения анализа является обеспечение сокращения затрат по каждому виду материалов. Методами исследования являются функционально-стоимостный анализ и создание стоимости [16].

Отдел снабжения не имеет права заменять материалы, указанные в заявках..

Главными критериями определения поставщиков являются: надежность, возможность организовывать поставки необходимых ресурсов необходимого качества и в необходимые сроки, поставка материальных ресурсов по сниженным ценам, удаленность контрагентов друг друга, наличие у поставщика свободных мощностей и т.д.

Поставщики выбираются на основе материалов включающих в себя личные контакты со сбытовиками, объявления в СМИ, описания изделий которые представляются в каталогах и буклетах, посещения организаций и информации, получаемых от банков.

Из перечня поставщиков, имеющих устойчивую репутацию, определяются те, которые предлагают выгодные условия по цене и срокам доставки. Крупные заказы распределяются между несколькими поставщиками с тем, чтобы проверить конкурентоспособность основного поставщика и обезопасить себя от возможных рисков.

Размещение заказов. Существуют различные методы осуществления закупок:-

- оптовые закупки
- частые закупки материалов;

- ежедневные закупки;
- приобретение сырья по потребности;
- разовые закупки.

Заказ оформляется на основании заключения договора между контрагентами по поставке материалов.

Основными элементами контракта являются.

1. Предложение и его принятие. Договор составляется при условии, когда одна сторона предлагает партию товаров по предложенной цене, а другая сторона подтверждает данное коммерческое предложение.

2. Финансовые условия. В договоре должна быть прописана стоимость предоставляемых услуг, только в этом случае он становится юридически обоснованным с точки зрения финансовых условий.

3. Право заключать контракты. Полномочия по заключению контрактов возлагаются на определенные должностные лица, а именно: директор, генеральный директор.

4. Содержание договора включает: предмет договора; указание качества и количества товара, стоимость договора, порядок доставки и разгрузки товара, ответственности сторон порядок разрешения споров.

5. Завершение сделки на приобретение. Прием заказанных материалов по количеству и качеству в соответствующем порядке прописанном в договоре. Главное значение имеет прием товаров, в организации которого необходимо убедиться, что материал доставлен:

- должного качества;
- необходимого количества;
- в точное время;
- за установленную стоимость.

Оформление документов на поставку подразумевает получение уведомления от поставщика об отгруженном товаре и сопроводительном письме, в котором прописывается объем товара и длительности поставки. Прибытие материалов на

склад составляется соответствующая транспортная накладная, которая регистрируется в реестре регистрации товаров.

Материальные затраты являются главной составляющей себестоимости товара - затраты организации на приобретение необходимого сырья и вспомогательных материалов, таких как топливо и электроэнергия на технологические цели. Актуальной проблемой в современных условиях существует анализ и оценка материалов в организации.

Совокупность материальных затрат и издержек производства, включающих в себя затраты на приобретение сырья и материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий.

Применение современных технологий и целесообразное использование материалов позволяют снизить стоимость израсходованных материалов, значительно уменьшить срок на их обработку, следовательно, трудоемкость и фондоемкость продукции, в конечном итоге, снижают ее себестоимость.

Главными задачами оценки материальных ресурсов в производственной организации являются:

- экономическая оценка использования материальных ресурсов;
- поиск и выявление некоторых запасов по повышению эффективности использования материальных ресурсов и разработка мероприятий по их оптимизации.

Принципами оценки применение предметов труда являются:

- установление уровня обеспеченности организации;
- нахождение нормативных или нехватящих видов материальных ценностей;
- определение степени выполнения времени такта поставок, а также объема, укомплектованности, качества, сортности;
- расчет затрат на транспортно-заготовительные операции.

Главные задачи учета материалов:

- наблюдение за хранением ценностей в соответствии со складскими нормативами, выполнение планов обеспечения материалами и соблюдение норм производственного потребления;
- установление фактических расходов, связанных с заготовкой материалов;
- распределение стоимости израсходованных в производстве комплектующих по структуре калькуляции.

Для достижения выше изложенных задач на предприятии следует выполнить работы:

1. Осуществление маркетинговых исследований рынка поставщиков различных ресурсов. Требования, предъявляемые к поставщику: наличие лицензии и опыта работы в соответствующей области, использование современных технологий производств, стабильность и прибыльность работы, обеспечение конкурентоспособности изготавливаемых изделий и их доступная цена;
2. Установка норм по использованию определенных материально-технических ресурсов.
3. Предложение организационно-экономических мероприятий по сокращению норм и нормативов расхода материально-технических ресурсов.
4. Выбор каналов и форм материально-технического обеспечения производства
5. Разработка финансовых балансов.
6. Разработка плана материально-технического обеспечения производства.
7. Организация снабжения материалами, и различными ресурсами рабочих мест.
8. Учет и контроль использования материально-технических ресурсов.
9. Формирование сбора и переработки и утилизации отходов производства.
10. Оценка эффективности использования материально-технических ресурсов.
11. Мотивация работы по оптимизации использования материально-технических ресурсов [17].

От перечисленных функций выделены следующие службы материально-технического обеспечения организации:

- службу материально-технического снабжения;
- службу складского хозяйства направленного на хранение материалов, топлива, сырья и готовой продукции;
- службу ремонтно-механических производств;
- служба транспортного управления, которая должна обеспечивать доставку различных масс грузов, необходимых для стабильного функционирования производственного процесса.

Организационные моменты связанные с обслуживанием производства необходимо изучать на основе системного и комплексного подхода, так как от качества поступающих ресурсов зависит конкурентоспособность изготавливаемого товара.

Координация обслуживания производства заключается в материально-техническом обеспечении, энергетическом, ремонтном, транспортном и складском хозяйственном, контроле качества.

Основными задачами такого процесса являются:

- установка данного производства в системе менеджмента;
- выявление задач деятельности организации;
- создание и реализация планов на различных уровнях работы службы материально-технического снабжения, с учетом применения прогрессивных подходов менеджмента;
- снабжение контроля и мотивации выполнения планов;
- оценка эффективности работы данной службы.

В настоящих условиях есть ряд установленных форм управления ресурсами:

- товарно-сырьевая биржа;
- прямые контакты;
- аукционы, торги;
- мицинатство;
- собственное производство.

Форму снабжения материально-техническим ресурсом компания выбирает исходя из следующих факторов: особенность, продолжительность получения

ресурсов, на основании количества предложений, а также качества и стоимости. Выбор формы заключается в установлении надежности поставщика и уровня конкурентоспособности изготавливаемых изделий, и других материалов.

Материально-техническое снабжение - эта форма распределения средств производства на основе организационных связей и договоров между контрагентами непосредственно или через трейдера. Оно предопределяет показатель результативности производства, оказывая непосредственное воздействие на использование основных производственных фондов, время такта производства, себестоимость, производительность труда [16].

2. Анализ управления закупочной деятельностью на предприятии ОАО «ТЗТО»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Полное наименование – открытое акционерное общество «Тольяттинский завод технологического оснащения»

Место нахождения и почтовый адрес: 445611, Россия, Самарская область, город Тольятти, ул. Индустриальная, дом 9.

Дата государственной регистрации общества: 31 мая 1993 года. Регистрационный номер – 786/1820.

Развитие автомобильной промышленности всегда являлось основной задачей государственной политики России, так как служила источником рабочих мест для населения страны и составляло основное звено системы обеспечения национальной безопасности государства. Правительством РФ предложен следующий план по преодолению кризисных ситуаций в экономике страны и пути их решения:

- стимулирование внутреннего спроса на российские товары как основы для восстановления экономического роста. Важную роль будет играть внутренний спрос со стороны государства. В связи с этим предполагается принятие мер по развитию внутреннего рынка страны, а также расстановка приоритетов в пользу производителей отечественной продукции;

- создание условий способствующих благоприятному экономическому подъему основанному на оптимизации определенных рыночных институтов. создание финансовой системы для надежности развития национальной экономики;

- сохранение макроэкономической стабильности и поддержки между клиентами.

Выделим основные задачи деятельности компании для достижения стратегической цели в условиях мирового экономического кризиса:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами операционной и инвестиционной деятельности в долгосрочной перспективе, кроме того разработка и исполнение программ, направленных на социальный сектор;
- распределение всех видов ресурсов в строгом соответствии между разными службами;
- оптимизация расходов средств, в соответствии с результатами оценки их использования.

С целью выполнения поставленных задач в ОАО «ТЗТО» организована бюджетная система, параметры которой изложены в стандарте компании.

ОАО «ТЗТО» - одно из крупнейших предприятий, занимающихся производством крупной и мелкой штамповки, поставляемой на ОАО «АВТОВАЗ» и прочим потребителям автокомпонентов.

Внедрение в 2014 – 2016 гг системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ISO 9001:2000, направленной на более результативное использование ресурсов предприятия для повышения удовлетворенности потребителей, приведет к росту оборота и доли выпускаемой продукции на рынке потребителей, достигнутыми за счет гибкой и быстрой реакции на рыночные возможности [20].

В результате мирового финансово-экономического кризиса в 2009 году были затронуты все хозяйственные области страны, в том числе и область автомобилестроения, это привело к значительному снижению объемов изготовления продукции и сбыт автомобилей и как следствие – сокращение заказов у поставщиков комплектующих изделий. Сокращение объемов не позволило оперативно отреагировать снижением затрат на производства. При этом, невыполнение со стороны покупателей финансовых обязательств, рост цен на энергоносители, увеличение курса валюты в 2009 году заставили руководство компании принять решения, позволяющие стабилизировать ситуацию на предприятии и снизить убытки.

В связи с этим, объемы поставок продукции завода за отчетный год в сравнении с достигнутым показателем 2014 года, снизились на 54 %.

Основным направлением деятельности ОАО «ТЗТО» является производство крупной и мелкой штамповки.

Главным направлением в деятельности предприятия является улучшение качества выпускаемой продукции, с обязательным снижением ее себестоимости, что положительно влияет на цену автомобиля и его технической оснащенности.

Для выполнения этой задачи службы управления предприятием работают над техническим оснащением производства более современным оборудованием, что позволит применение штамповой оснастки собственного изготовления.

Сокращение производства продукции и ее реализации в связи с падением спроса на продукцию автопрома в 2009 году не позволили ПАО «ТЗТО» полностью покрыть свои издержки производства, в результате чего предприятие понесло убытки в сумме – 9 728 тыс. руб.

Не смотря на трудности преодоления кризиса, для общества приоритетным направлением научно-технического развития, как и в 2014-2016гг., остается:

- освоение новых технологий передаваемых автомобильных деталей, приобретение оборудования для развития производства (в том числе пресс Эрфурт) более чем на 39 млн.руб.,
- реконструкция существующих и строительство новых объектов, обеспечивающих выполнение производственных задач.

Рассмотрим структуру управления ОАО «ТЗТО» в приложении А.

Из структуры видна взаимосвязь отдела материально-технического снабжения с производственно-диспетчерским отделом и юридическим. Также следует отметить наличие связи ОМТС со службой главного бухгалтера, дирекцией по экономике и технической дирекцией. Все указанные подразделения ОАО «ТЗТО» прямо или косвенно участвуют в процессе приобретения сырья и материалов для производства.

Главным подразделением ОАО «ТЗТО», непосредственно занимающимся закупочной деятельностью и осуществляющим контроль сроков поставок, соответствия установленным требованиям к качеству материалов, взаимодействие с поставщиками и контроль выполнения условий договоров поставок является отдел материально-технического снабжения.

Рассмотрим структуру и функции отдела материально-технического снабжения.

Отдел материально-технического снабжения является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору по планированию и обеспечению.

Отдел возглавляет начальник, который назначается и освобождается от должности Генеральным директором предприятия

Основными задачами отдела материально-технического снабжения являются:

- планомерные, с соблюдением сроков, поставки сырья и материалов на производство;
- осуществление в пределах своих полномочий контроля качества продукции и сырья, поставляемых предприятию, на соответствие требованиям стандартов, техническим условиям, правилам, положениям и другим нормативным актам;
- обеспечение наиболее полного и экономного использования на предприятии материальных ресурсов;
- управление поставщиками и применение санкций к поставщикам, не выполняющим установленные требования к качеству.

В состав отдела материально-технического снабжения входят: основное бюро и вспомогательное бюро.

Отметим основные функции, выполняемые отделом материально-технического снабжения:

- Расчет годовой и ежемесячной потребности в материалах и комплектующих на базе установленных норм расхода, годового плана производства и плана производства на месяц для бюро основных материалов, и на базе установленных норм для ремонтно-эксплуатационных и других нужд предприятия – для бюро вспомогательных материалов;
- Поиск и выбор поставщика, способного обеспечить соответствие закупаемой продукции установленным требованиям;
- Оценка поставщика перед заключением договора на основании решения конъюнктурного комитета;

- Формирование спецификации по расчетной потребности. Заключение договора на поставку сырья, материалов и комплектующих;
- Обеспечение вывоза материальных ресурсов в соответствии с предусмотренными в договорах сроками, регулирование поставок в соответствии с ходом производственного процесса;
- Для бюро вспомогательных материалов – обеспечение учета движения материальных ресурсов на складах предприятия, участие в проведении инвентаризации материальных ценностей;
- Для бюро основных материалов – резервирование металла или заготовок в необходимом для нужд основного производства количестве в наряде «Отпуск материала»;
- Возврат несоответствующей по качеству или количеству продукции, на основании принятого решения о возврате поставщику;
- Применение управляющих и развивающих мер по отношению к поставщикам с учетом требований договоров.

Рассмотрим технико-экономические показатели ОАО «ТЗТО» за 2014-2016гг..

Таблица 2.1 Техничко-экономические показатели ОАО «ТЗТО» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Темп прироста	Динамика %	Темп прироста	Динамика %
					2015-2014гг		2016-2015гг	
1	Реализация продукции, тыс. руб.	2072706	2389451	1087836	316745	115,28	-1301615	45,53
2	Выручка от реализации (с НДС), тыс. руб.	2445793	2819552	1283646	373759	115,28	-1535906	45,53
3	Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	1852257	1900495	895120	48238	102,60	-1005375	47,10
4	Товарная продукция, тыс. руб.	2067228	2461625	1075617	394397	119,08	-1386008	43,70
5	Выработка на 1-го ППП по товарной продукции тыс.руб.	1133	1469	1155	336	129,66	-314	78,62
6	Среднесписочная численность работающих - всего, чел., в том числе	1813	1645	931	-168	90,73	-714	56,60
	ППП, чел.	1813	1645	931	-168	90,73	-714	56,60

	рабочих, чел.	1477	1329	730	-148	89,98	-599	54,93
	РСиС, чел.	336	316	201	-20	94,05	-115	63,61
7	Средняя зарплата 1-ого работающего, руб.	12347	13854	12186	1507	112,21	-1668	87,96
	ППП, руб.	12355	12771	11720	416	103,37	-1051	91,77
	рабочих, руб.	11653	12350	10986	697	105,98	-1364	88,96
	РСиС, руб.	13591	15140	13190	1549	111,40	-1950	87,12
8	Фонд зарплаты – всего, в том числе:, тыс. руб.	261262	293356	187367	32094	112,28	-105989	63,87
	ППП, тыс. руб.	168714	293356	187367	124642	173,88	-105989	63,87
	рабочих, тыс.руб.	206546	231362	145179	24816	112,01	-86183	62,75
	РСиС, тыс. руб.	54716	61994	42188	7278	113,30	-19806	68,05
9	Коммерческие расходы, тыс. руб.	75590	90326	41408	14736	119,49	-48918	45,84
10	Управленческие расходы, тыс. руб.	104898	125965	78152	21067	120,08	-47813	62,04
11	Прибыль от продаж, тыс. руб.	220449	272665	73156	52216	123,69	-199509	26,83
12	Прочие операционные расходы, тыс. руб.	89823	120774	209981	30951	134,46	89207	173,86
13	Рентабельность от продаж, %	9,01	9,67	5,7	0,66	107,29	-3,97	58,93

Рассматривая технико-экономические показатели за 2015 год, можно отметить следующее:

В результате проведенных преобразований в 2015 году численность работников уменьшилась на 168 человек, что в результате привело к повышению экономической эффективности их работы. Увеличение выпуска товарной продукции по сравнению с достигнутым показателем 2014 года на 19,1% повлияло на выполнение нормированного задания на 100%. Снижение численности рабочих в среднем на 10% привело к увеличению выработки в нормо-часах на 12,5%, а в денежном выражении на 29,7%. Коэффициент продуктивности в 2015 году составил 0,89 при фактически достигнутом 0,83 в 2014 году. ФОТ вырос с 261 262 тыс. руб. в 2014 году до 293 365 тыс. руб. в 2015 году. На его увеличение оказали влияние рост производства товарной продукции, а также рост производительности труда на 29,7%, что привело к росту заработной платы на 12,2%. Кроме того, в 2015 году были увеличены часовые тарифные ставки и оклады, а также стоимость 1 нормо-часа и изменены условия премирования.

Технико-экономические показатели за 2016 год позволяют сделать следующие выводы:

В 2016 году численность работающих снизилась на 714 человек и составила на 1.01.2017г. 931 человек. Снижение численности работающих по сравнению с 2008 годом на 43,4% произошло по следующим причинам:

- сокращение штатов – 438 чел.
- уволено по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины – 276 чел.

При этом выплачено за 2016 год компенсаций при увольнении 4 751 т.р., выходных пособий - на сумму 16 089 т.р.

Снижение выработки на 1 ППП объясняется резким снижением производства товарной продукции в 2016 году. ФОТ снизился с 293 356 т.р. в 2015 году до 187 367 т.р. в 2016 году, что обусловлено сокращением численности и уменьшением фонда рабочего времени (работали неполный рабочий день, неполную рабочую неделю).

Фактором повлиявшим на падение размера выручки от реализации товаров, относится внезапное снижение объемов произведенных автомобилей.

Стоит отметить, что улучшение таких показателей как фондоотдача, фондорентабельность и фондоемкость произошло за счет качественного использования основных производственных фондов в организации.

Не высокая величина прибыли ведет к снижению уровня рентабельности продаж в организации. Для того чтобы увеличить объемы прибыли необходимо создать выгодные условия для сбыта производимой продукции.

2.2 Анализ процесса приобретения материалов на предприятии

Как отмечалось ранее, в процессе приобретении сырья и материалов на ОАО «ТЗТО» участие принимает ряд отделов и подразделений, а главным подразделением является отдел материально-технического снабжения.

Рассмотрим основные функции вышеуказанных отделов ОАО «ТЗТО», и их взаимосвязь с отделом материально-технического снабжения.

Отдел технического контроля (ОТК).

При входном контроле в ОМТС предоставляется справка включающая количество неликвидного материала в процессе обработки металла; акт включающий описание выявленного брака, материалов при приемке и переработке; предупреждения об отсутствии сертификатов.

Финансовая группа и бухгалтерия:

Высылает в ОМТС информацию о счетах с задолженностью с указанием причин.

Главный конструкторский отдел (ОГК):

Предоставляет заключения по запросам о замене материалов, ведомости покупаемых изделий на выпускаемые средства технологического оснащения.

Проектно-технический отдел (ПТО) и отдел анализа эффективности средств производства (ОАЭСП):

Предоставляют заявки на материалы, полуфабрикаты и покупные изделия для опытного производства с предоставлением расчета обоснования потребности.

От ОМТС получают заявки на все изменения от технических условий на поставку материалов и полуфабрикатов; запросы по техническому требованию на материалы и полуфабрикаты; сведения о ходе реализации плана материально-технического снабжения; исполнительные балансы расхода основных материалов.

Производственно-диспетчерский отдел (ПДО):

От службы материально-технического снабжения получает сведения, о том насколько обеспечена производственная программа основными ресурсами; информация о времени прибытия в компанию недостающих материалов; информацию об измененных сроках снабжения материалами.

Юридическая группа:

Представляет в ОМТС проекты договоров и дополнительных соглашений к ним.

Планово-бюджетный отдел (ПБО):

Рассмотрим процесс планово-бюджетного отдела.

От ОМТС получает заявки годовые и ежемесячные на закупку сырья и материалов в бюджет, предложения по ценам от поставщиков, нормированный запас.

Рассмотрим процесс приобретения материалов на рисунке 2.1.

Получив план производства, порядок расчета которого регулируется и согласно подетальных норм расхода и нормативно-страховым запасам, АИСУ производством рассчитывает потребность в материалах, на основании чего формируется заявка.

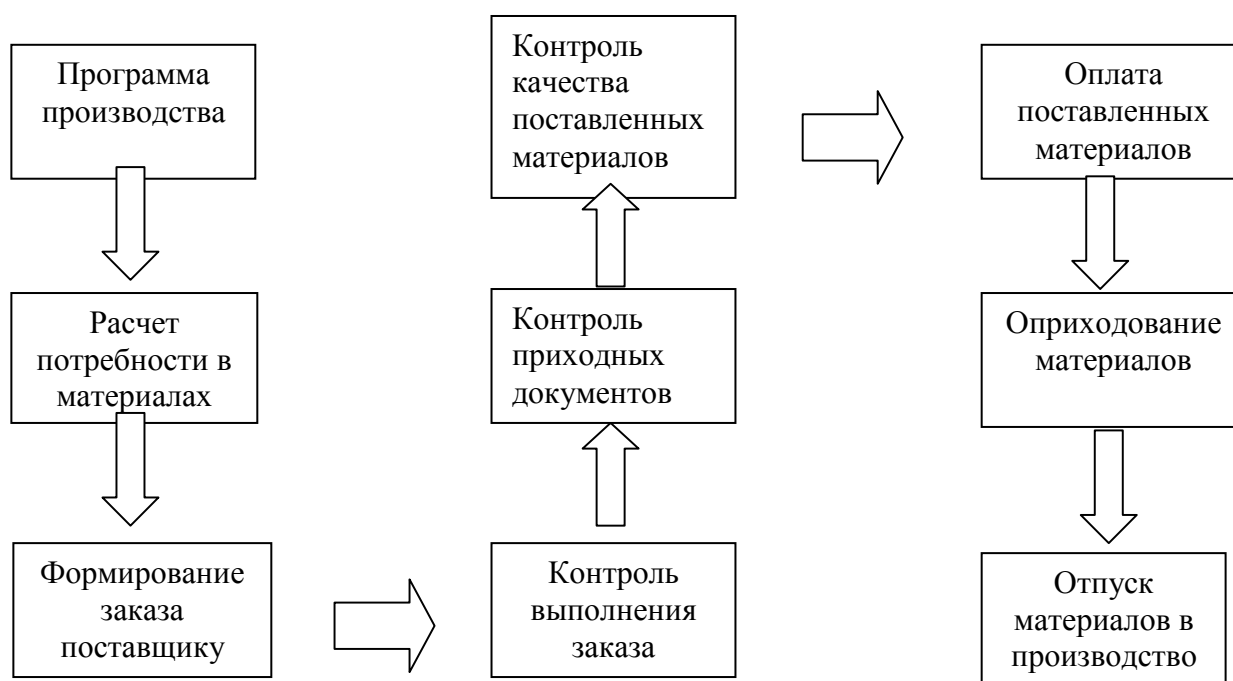


Рисунок 2.1 – Схема процесса приобретения материалов

В соответствии с графиком осуществляется поставка материалов.

С целью осуществления контроля за использованием основных материалов и комплектующих изделий менеджер ОМТС каждодневно составляет сводки по объему, ассортименту приобретенной продукции и по складским запасам. На основании выше изложенного происходит корректировка объемов и графиков доставки с учетом требуемых нормативных запасов.

Приемка продукции осуществляется в соответствии с И 02.52.254.0.322 «Приемка, хранение и отпуск материала в производство», И 02.52.254.0.323 «приемка, хранение и выдача заготовок в производство».

Контроль качества поступающей продукции осуществляется в соответствии с СТП 02.16.001.0.418 «Входной контроль продукции».

В случае обнаружения отклонений принимаются соответствующие решения, и порядок действий по выявленным отклонениям регулируется инструкциями:

И 02.52.254.0.299 «Ведение претензионной работы по качеству»;

И 02.52.254.0.298 «Ведение претензионной работы по количеству»;

И 02.52.254.0.440 «Претензионная работа».

В случаях, если во избежание остановки производства принято решение об использовании продукции с отклонениями, необходимо получить согласие потребителя на использование такой продукции согласно СТП 02.16.001.0.429 «Порядок оформления временных отклонений от требований технической документации».

Подразделения, оформившие карту разрешения на отклонения, согласно СТП 02.16.001.0.429, обязаны отслеживать сроки ее действия, а так же количество и номенклатуру продукции применительно к которым вышеуказанная карта разрешения оформлена.

Рассмотрим процесс приобретения сырья и материалов как информационный и финансовый потоки на рисунке 2.2

На схеме 2.2 представлен финансово-информационный поток, связывающий в единую цепь поставщика и предприятие заказчика.

От поставщика на склад ПАО «ТЗТО» на основании сопроводительных документов поставки происходит разгрузка ресурсов. На складе организации работник склада ставит подпись в накладных, а затем передает ее бухгалтеру для оплаты.

Бухгалтерия следит за соблюдением сроков оплаты, которая должна быть осуществлена (30-45 дней).

После списания с расчетного счета ПАО «ТЗТО» денежных средств, банк передает в бухгалтерию расходный кассовый ордер, в подтверждение произведенной оплаты.

Далее проведем анализ выбора поставщика.

Система управления обеспечением на предприятии ПАО «ТЗТО» воспринимается как глубокая система, складывающаяся из сплочения огромного числа технологически зависимых и независимых подрядчиков, каждый из которых имеет свои поставленные задачи, возможности для их воплощения и обладает некоторой особенностью в принятии решений. В связи с этим, в процессе принятия решений каждая структурная часть старается усовершенствовать свою функцию задачи с учетом своих средств, тем самым может вступать в противоречия по отношению и к другим поставщикам, и к организации в целом. Данное противоречие выражается в том, что контрагенты по доставке сырья и материалов для производства комплектующих изделий имеют четкое представление о выполнении показателей, характеризующих эффективность.

Проблема определения цели, организованного управления доставками состоит в том, что оценка эффективности деятельности организации ОАО «ТЗТО», ее подрядчиков и структурных классов организовывается по определенному ряду показателей, которые нестабильно меняются во времени, являются обобщенными и зависящими от некоторых других, а, во-вторых, в построении противоречивых обстоятельствах, адекватных реальным производственным конфликтам и, на этой почве, определении связанных компромиссных планов между организацией и его подрядчиком, при которых предприятие в целом функционирует достаточно продуктивно и стабильно.

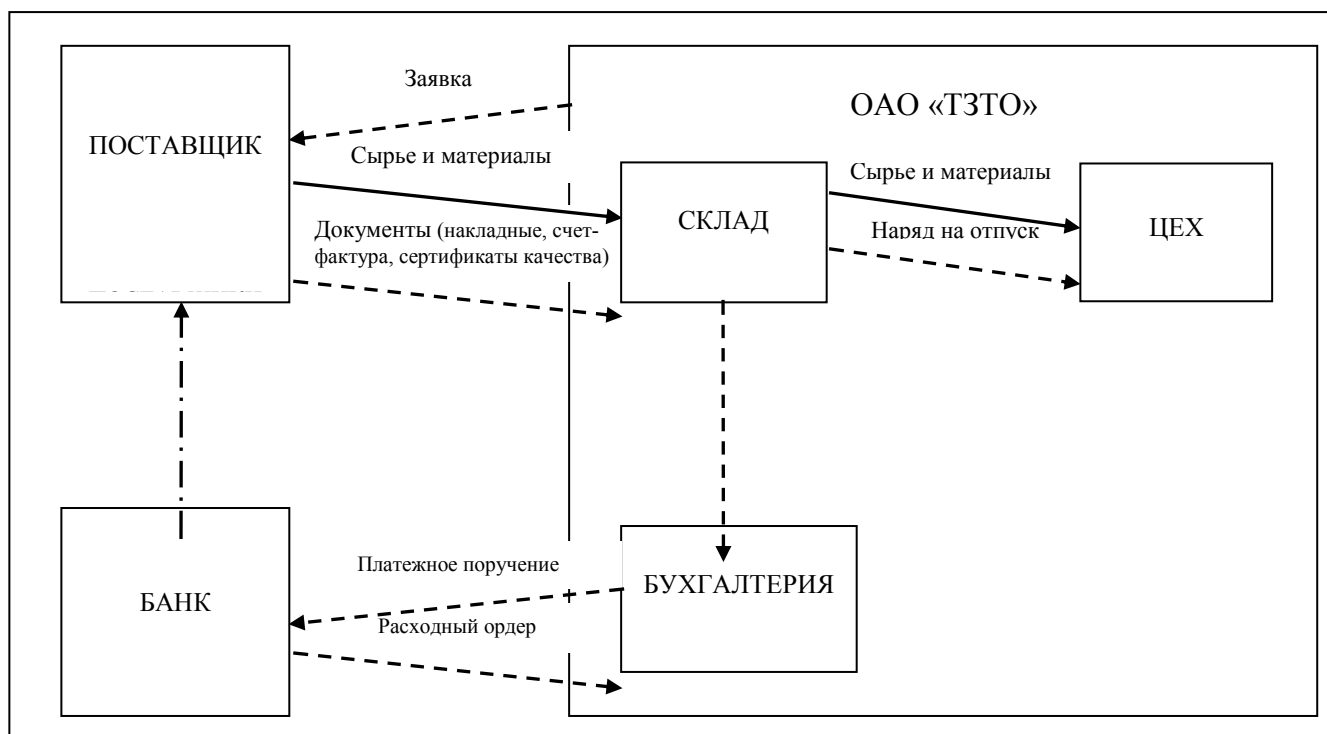


Рисунок 2.2 - Схема финансово-информационного потока

Осуществление координированных задач осуществляет преобразование противоречивых отношений, уменьшающих рентабельность деятельности организации, в данную ситуацию, в которой ни один из взаимодействующих перевозчиков не может усовершенствовать свой критерий, и не нанести ущерб своими действиями некоторым поставщикам или организации в целом. Поэтому гармоничные стратегии являются эффективными для всех, но их применение не осуществляется автоматически, и обязывает разработки и внедрения специальных методов и подходов.

Рекомендованный далее подход позволит обеспечить путем отбора механизма стимулирования в регулировании поставками своевременную ориентацию, гибкость в непростой рыночной ситуации и воплотить поставленные задачи организации.

Вопросы модернизации экономического механизма стимулирования в регулировании поставками, стоит отметить они, являются одним из уверенных маршрутов в улучшении эффективности предприятия в данной среде. Поясним в

формализованной структуре путь к разрешению одной из составляющей эффективности предприятия – выбора механизма культивирования в руководстве поставками, обеспечивающего согласованное макровзаимодействие организации и всех ее перевозчиков. Особое внимание к теории решения этой проблемы вызвано тем, что в постоянно нестабильных рыночных условиях определенно необходим не только эффективный новейший уровень технологий, материалов, но и качественно новый уровень производственных отношений, т.е. гибкое, ориентированное на покупателя, изготовление автотранспорта настаивает на внедрении не менее гибкого управления. Такая гибкая ориентировка экономических отношений должна иметь возможность гибкой регуляции своих параметров и настроек, особенно параметров системы оценки эффективности, системы стимулирования на нестабильные условия.

Рассмотрим процесс выбора поставщиков на ОАО «ТЗТО», виды закупаемого сырья и материалов и проанализируем основных поставщиков, с которыми заключены договора.

Основным сырьем, используемым в производстве комплектующих изделий и запасных частей на ОАО «ТЗТО» является металлопрокат следующих типов:

Поставщики нержавеющей и горячеалюминированной ленты

- ОАО «АВТОВАЗ» - 55% от общего объема поставок
- ООО ПКФ «АТОМ» - 30% от общего объема поставок
- ЗАО «РВ» - 15% от общего объема поставок

Поставщики холоднокатаной ленты

- ООО «СтальСистема» - 70% от общего объема поставок
 - ЗАО «РВ» - 15% от общего объема поставок
 - ООО «Минсталь» - 15% от общего объема поставок
- Поставщики освинцованного металлопроката
- ОАО ДЗЦП «Коминмет» - 60% от общего объема поставок
 - ООО ПКФ «АТОМ» - 25% от общего объема поставок
 - ООО «СпецМетПром» - 15% от общего объема поставок

-Поставщики цветного металлопроката

- ООО «Волгаметаллоснаб» - 55% от общего объема поставок
- ООО ТД «Цветметкомплект» - 45% от общего объема поставок
- Поставщики металлопроката марки Сталь 70
- ООО «Минсталь» - 75% от общего объема поставок
- ЗАО «РВ» - 20% от общего объема поставок
- ООО «СтальСистема» - 5% от общего объема поставок

На основе экспертных оценок был проведен анализ выбора поставщика по основным критериям (цена, условия оплаты, объем и ритмичность поставок, гарантии по качеству, место расположения поставщика).

Рассмотрим анализ выбора поставщика на примере закупки освинцованного металлопроката в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ выбора поставщика

Поставщики	ОАО ДЗЦП «Коминмет»	ООО ПКФ «Атом»	ООО «СпецМетПром»
Критерии			
Цена	5	4	4
Условия оплаты	5	5	5
Объем и ритмичность поставок	5	4	3
Гарантии по качеству	4	3	3
Место расположения поставщика	3	4	4

Оценка поставщиков проводилась по 5 бальной шкале.

На основе проведенного анализа видно, что основным поставщиком освинцованного металлопроката, удовлетворяющим требованиям ОАО «ТЗТО» по всем основным критериям условий поставки, является ОАО ДЗЦП «Коминмет».

Оценит работу поставщика в сфере качества «В» можно по четырем параметрам:

- общий уровень качества поставок $V_{1\Sigma}$;
- уровень организации поставок V_2 ;
- уровень возможней поставщика V_3 ;

- уровень перспективности поставщика V_4 .

При этом, каждая оценка V_1, V_2, V_3, V_4 рассчитывается по нескольким оценочным показателям.

Схема формирования оценок предприятия- поставщика приведена на рисунке 2.3.

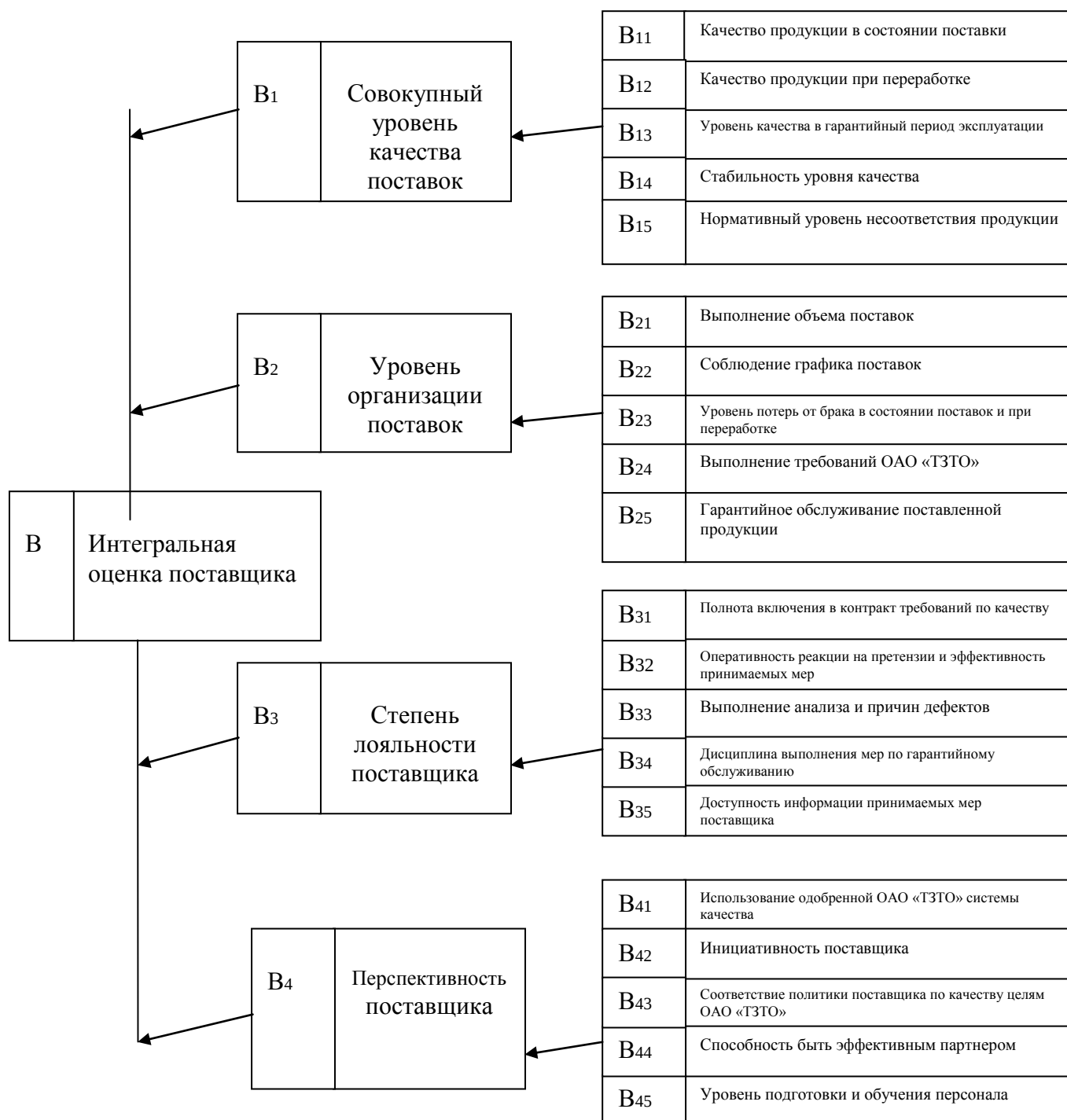


Рисунок 2.3 - Схема формирования оценок

Оценка уровня качества поставленной продукции зависит от пяти оценочных показателей:

- b_{11} - качества продукции в состоянии поставки;
- b_{12} – качества продукции при переработке;
- b_{13} – уровня отказов в гарантийный период эксплуатации;
- b_{14} – стабильности входного уровня качества;
- b_{15} – нормативного уровня несоответствия продукции.

При условии, что изменяются требования к качеству доставки и политики ПАО «ТЗТО» к данному процессу, возможно изменение величины коэффициента относительной значимости с учетом работы системы оценки поставщиков и набора данных, ежегодно.

Все частные оценки (B_1, B_2, B_3, B_4) и интегральная оценка поставщика B рассчитываются по итогам каждого месяца.

В зависимости от того, какая интегральная оценка дана поставщику, ему присваивается одна из категорий:

- отличный поставщик (А), - это поставщик, который в полной мере удовлетворяет требованиям ОАО «ТЗТО» по качеству поставок и получивший отличную интегральную оценку;
- надежный поставщик (В), отвечает требованиям ПАО «ТЗТО» по качеству поставок и получивший хорошую интегральную оценку;
- ненадежный поставщик (С), не соответствует требованиям ПАО «ТЗТО» по качеству поставок и получивший посредственную интегральную оценку;
- неудовлетворительный поставщик (Р), совершенно не отвечает требованиям ПАО «ТЗТО» по качеству поставок и получивший неудовлетворительную интегральную оценку.

Категория присваивается поставщику по итогам работы за месяц, квартал и за год. Квартальный показатель рассчитывается как среднеарифметическая величина интегральных оценок по месяцам данного квартала.

3. Пути повышения эффективности системы закупок на предприятии ОАО «ТЗТО»

3.1 Оптимизация управления закупочной деятельностью на предприятии

На основе проведенного анализа и выявленных недостатков, предложим методы по оптимизации управления закупочной деятельностью на предприятии ПАО «ТЗТО»:

Управление поставщиками

Степень этого управления будет зависеть, в том числе, от важности продукта (процесса аутсорсинга), производственного риска и компетентности поставщика удовлетворять требованиям к процессу.

Процессы аутсорсинга взаимодействуют с другими процессами СМК организации (эти другие процессы могут выполняться либо самой организацией непосредственно, либо могут быть также процессами аутсорсинга). Сами взаимодействия также должны быть под управлением СМК.

Управление может выражаться во включении в контракт с поставщиком пунктов по проверке у поставщика нормативно-технической документации, процессов в соответствии с требованиями к системе менеджмента качества поставщика (ИСО 9001:2008). Организация должна включить такие процессы в область применения своей системы менеджмента качества и предусмотреть разъяснения об этом в своем Руководстве по качеству или в любых других опубликованных документах, которые охватывают менеджмент этой внешней или субподрядной деятельности (аутсорсинга), за которую организация продолжает нести общую ответственность.

Необходимо в контракте между организацией и поставщиком определять некоторые или все методы, которые нужно использовать для управления процессами. Поставщику должна быть предоставлена инициатива совершенствования процессов (предложения новшеств к процессам).

Информация по закупкам представляет собой описание продукции, которую заказывают, включая в себя:

- требования к официальному одобрению продукции, процедур, процессов и оборудования;
- требования к уровню квалификации кадров;
- требования к качеству выпускаемой продукции.



Рисунок 3.1 Требования по обеспечению качества поставляемой продукции.

3. Требования к качеству материалов и комплектующих изделий:

- требования к номенклатуре и ассортименту материалов;
- установленный паспорт качества материалов с учетом химического состава и физических свойств;
- условия к качеству упаковки и маркировки;
- условия к доставке сырья;
- условия по срокам поставки;
- техзадания на лабораторные исследования качества;
- условия о заблаговременном извещении о внесенных изменениях в состав материалов.

Документы по обеспечению материалами обязательно проверяются на достоверность составления перед тем, как их направят поставщику.

Ключевые характеристики – характеристики (свойства) продукции, имеющие значительно влияние на конечное качество продукции в случае их заброса и выхода за пределы конструктивно-обусловленных границ допуска.

Ключевые характеристики должны подвергаться специальному управлению.

Характеристики сырья и процессов являются параметрами управления (ключевыми контрольными характеристиками).

Вместе с установленными условиями к качеству поставляемого материала в договоре следует прописать жесткие условия к таре, упаковке, хранению и доставке продукции.

В договоре необходимо указать порядок контроля качества, а именно:

- место назначения и срок проверки;
- определение метода испытаний, измерений, анализа, осмотра;
- объем проверки;
- ответственный и участник проверки;
- перечень документов, показывающих результативность проверки соответствия продукции условиям договора.

Необходимо разработать стратегический план действий в непредвиденных ситуациях, касающихся всех процессов влияющих на качество и возможность поставок. Это может быть нехватка производственного персонала, узкие места производственного процесса, оборудования. Уведомление о возникновении чрезвычайной ситуации в обязательном порядке должно быть предусмотрено в плане мероприятий.

Поставщик должен уделять особое внимание квалификации персонала, включая временных сотрудников, участвующих в процессах обработки комплектующих со специальными характеристиками, а также влиянию отказов у конечного потребителя. Рабочие места должны быть снабжены подробными визуализированными инструкциями обращения с такими комплектующими.

Поставщик должен определить и предоставить перечень контактных лиц, гарантирующих возможность связи с ними в любое время для решения возникающих вопросов. Способами связи, включая связь при чрезвычайных обстоятельствах, являются телефон, факс, электронная связь (E-mail). Поставщики должны иметь возможность отправлять и получать электронные данные или предоставить график внедрения электронной связи.

Далее рассмотрим предложение по повышению эффективности системы закупок на предприятии.

Дефицит запасов у предприятия обязательно приводит к сбою времени такта производства, резкому уменьшению производительности труда, перерасходу сырья и материалов, и как следствие увеличению себестоимости продукции, а также увеличению затрат на ее реализацию.

Недостаточное количество запасов производства не может позволить организацию непрерывного процесса отгрузки готовой продукции, что в свою очередь ведет к уменьшению объемов ее реализации, и как следствие снижает объем денежных средств, полученных предприятием от реализации продукции. Кроме того, замедленная оборачиваемость ведет к увеличению запасов, что ведет к увеличению затрат на содержание самих запасов.

Таким образом, менеджеры по снабжению компании обязаны выполнять эффективное управление процессом закупки.

Данная информация позволяет решить на предприятии ПАО «ТЗТО» следующий комплекс задач:

- выявить позиции запасов, которых не хватает;
- определить позиции материальных ресурсов, по которым завышены запасы;
- дать объективную оценку состояния запасов и их структуры;
- рассчитать объем средств, необходимых для пополнения запасов в плановом периоде.

Задача по оптимизации затрат, направленных на содержание запасов решается в процессе их нормирования.

Данная задача позволяет установить оптимальный размер партии производственных запасов поставляемого сырья и материалов, так как при увеличении партии поставки всегда снижаются затраты, связанные с приемкой, доставкой.

Однако, стоит отметить, что увеличение объема партии поставки определяется увеличением среднего размера запаса. В таких условиях увеличится размер текущих затрат по хранению запасов.

Расчет оптимального размера партии поставки, при котором минимизируются совокупные текущие затраты по обслуживанию запасов осуществляется по формуле Уилсона:

$$ООП = \sqrt{\frac{2 \cdot ЗП \cdot ПЗ}{ЗХ}} \quad (3.1)$$

где ООП – оптимальный объем партии, ед.;

ЗП – затраты на поставку одной партии заказа, тыс. руб.;

ПЗ - общая потребность в запасах на период, ед.;

ЗХ - затраты по хранению единицы запасов, тыс. руб..

Рассчитаем оптимальный размер партии поставки производственных материалов на ПАО «ТЗТО». Для этого обратимся к таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Показатели, характеризующие поставки сырья и материалов на ОАО «ТЗТО»

Наименование	Значение за 2016 г.				Число поставок в год
	общая потребность в запасах, тыс. руб.	средние затраты на поставку одной партии, тыс. руб.	средние затраты по хранению единицы запасов, тыс. руб.	оптимальный объем партии, тыс. руб.	
Освинцованный металлопрокат	686 458	4800	1 398,5	2170	316
Холоднокатаная лента	429 036	2800	1 398,5	1108	388
Нержавеющая и горячеалюминированная лента	343 229	4400	1 398,5	1470	233
Цветной металлопрокат	137 292	10400	1 398,5	1430	96
Металлопрокат марки сталь 70	120 130	2400	1 398,5	642	187

Стоит отметить, что удельный вес закупки металлопроката, составляет 63% от общего объема затрат на ОАО «ТЗТО». Средняя стоимость годовой потребности в металлопрокате, используемом в производстве составляет порядка 1 716 145 тыс. руб.

Подставляя данные из таблицы 3.1 в формулу Уилсона (3.1), получаем оптимальный размер партии по каждому виду закупаемого ресурса за год. Так для освинцованного металлопроката это – 2170 тыс.руб.; холоднокатаной ленты – 1108 тыс.руб.; нержавеющей и горячеалюминированной ленты – 1470 тыс.руб.; цветного металлопроката – 1430 тыс.руб.; металлопроката марки сталь 70 – 642 тыс.руб.

Годовая частота поставок определяется по следующей формуле:

$$\text{ЧП} = \frac{\text{ПЗ}}{\text{ООП}} \quad (3.2)$$

где ЧП – частота поставок;

ПЗ – общая потребность в запасах;

ООП – оптимальный объем партии.

Так частота поставок по освинцованному металлопрокату за год – 316 раз; холоднокатаной ленте – 388 раз; нержавеющей и горячеалюминированной ленте – 233 раза; цветному металлопрокату – 96 раз; металлопроката марки сталь 70 – 187 раз.

При данных показателях объема партии и периодичности доставки общие текущие затраты по содержанию товарных запасов будут стремиться к минимуму.

Проблема управления производственными запасами состоит в том, что при постоянной потребности производства в материалах создается ускоренный оборот на складе.

Следовательно, менеджерам высшего звена ОАО «ТЗТО» необходимо контролировать постоянно наличие, использование запасов, а также особо тщательно планировать объем закупок, применяя при этом компьютерные технологии.

Вследствие применения информационных систем управления материальными запасами, возможно достичь следующих улучшений в работе ОАО «ТЗТО»:

- более оптимальное использование производственных и не производственных запасов;
- улучшение ликвидности сверхнормативных запасов;
- ускорение оборачиваемости всех видов запасов;
- оптимизация расходов на приобретение запасов;
- расчет оптимального объема запасов;
- сокращение затрат на хранение запасов;
- организация эффективной работы транспорта;
- выделение позиций, по которым не хватает отдельных видов запасов;

-выявление позиций, по которым образовались излишки, с целью их последующей реализации;

- расчет объема финансовых ресурсов для обеспечения необходимых поставок материалов.

На ОАО «ТЗТО» имеются информационные ресурсы для решения задач по автоматизации процесса управления запасами.

Стоимость пакета Store Management SAP/R3 составляет 350 000 рублей, стоимость установки в компании данного программного обеспечения – 40 000 рублей. Обучение кадров данной организации по использованию программы управления запасами Store Management SAP/R3 составляет 15 000 рублей.

По итогам разработки и внедрения информационной системы управления запасами другие процессы реорганизации структуры управления предприятием не требуются.

Сбор информации будет осуществляться путём её занесения в таблицы данных пакета Store Management SAP/R3.

Так как персонал, задействованный в организационной модели управления материальными запасами имеет профильное образование, навыки работы на ПК затраты на обучение персонала не требуются.

В состав информационной модели Store Management SAP/R3 входят следующие блоки:

Исходной информацией будут служить оперативные данные бухгалтерского и управленческого учета ОАО «ТЗТО»:

- перечень запасов;
- total операционных затрат по закупке сырья и материалов;
- количество используемого материального запаса в анализируемом периоде;
- приблизительный объем одной партии поставки запасов;
- средняя стоимость размещения одного заказа;
- total операционных затрат по содержанию запасов на складе;
- расходы связанные с хранением.

Результативная информация:

- объем затрат на закупку сырья и материалов (включая расходы на транспортировку и приемку);
- сумма затрат на содержание товаров на складе;
- средний размер партии поставки материалов;
- оптимальный средний размер запасов;
- норматив по сырью хранящегося на складе.

На основании поступающих данных с использованием имитационно-математического инструментария и вышеизложенных моделей управления запасами формируются следующий пакет документов:

- целесообразных средней величины объема партии запасов;
- рациональных объемов средней величины складских запасов;
- количество оборотов запасов;
- установление норм хранения изделий на складе;
- не достающих материальных запасов;
- избыток материальных запасов на складе.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы закупок

В п. 3.1 настоящей главы, были предложены следующие мероприятия:

- установка оптимального объема партии поставки;
- установление эффективного количества поставок;
- задействование автоматизированных систем управления закупками.

Проведем расчет экономической эффективности организации ОАО «ТЗТО»:

- установка оптимального объема партии поставки. Данное мероприятие является основным, так как отдел закупок ОАО «ТЗТО» в настоящее время не уделял необходимого внимания планированию материальных ресурсов, что приводило к возникновению простоев из-за отсутствия какого-либо сырья.

Увеличение объема поставок уменьшает затраты на транспортировку, доставку и распределение.

Следует отметить, что среднее число размера данных затрат составляет 33,5 % от общей суммы заказа, то посредством снижения издержек на транспортировку партии возможно повысить экономический эффект;

- установление эффективного количества поставок. Менеджеры службы снабжения имеют возможность запланировать и рассчитать бюджет закупок компании на год, разработать план-график приобретения закупок по каждому виду необходимых ресурсов;

- задействование автоматизированных систем управления закупками. Экономическая эффективность АИСУ устанавливается прямым сопоставлением расходов и результатов от ее внедрения, а также выражается относительной величиной.

От того насколько предприятие обеспечено оборотными средствами, а именно запасами необходимых ресурсов связана его результативность работы. Основные резервы влияющие на повышения эффективности использования оборотных средств скрываются внутри организации.

Необходимые направления оптимизации управления материальными запасами должны стремиться к следующему:

- эффективному задействованию в производстве;
- ликвидности сверхнормативных запасов материалов;
- совершенствование координации снабжения, посредством соблюдения условий поставок, предусмотренных договором;
- оптимальному выбору поставщика;
- стабильной работы транспортной сети.

Главным в стратегии управления запасами должно быть: платежеспособность и определение оптимального размера и структуры оборотных средств. Определение необходимого объема оборотных средств и запасов в организации ставит перед менеджерами задачу определения оптимальной структуры оборотных средств.

Таким образом, начальнику службы материально-технического снабжения ОАО «ТЗТО» необходимо сконцентрировать внимание, на контроле за имеющимся, использующимся и нормирующимся запасом, его оперативному управлению и

планированию объема закупок. Это возможно осуществить на основе применения современных компьютерных технологий.

Целью управления запасами является не только их учет на складе, но и применение современных методов расчета и способов восполнения запасов. Кроме того, в расчете оптимальных объемов закупок, с последующим контролем финансовых средств, направляемых на закупку материалов.

Для автоматизирования системы управления материальными запасами ОАО «ТЗТО» планируется ввести в эксплуатацию ИС Store Management SAP/R3.

Основной задачей проектируемой АИСУ запасами является увеличение эффективности использования материальных запасов, установление контроля за их расходом, увеличения прибыли за счет уменьшения затрат на управление и оптимизацию финансовых расходов.

При внедрении АИСУ материальные запасы, позволяют достичь следующих улучшений в работе ОАО «ТЗТО»:

- оптимальное использование запасов;
- повышение эффективности использования сверхнормативных запасов материалов;
- ускорение оборачиваемости всех видов запасов;
- достижение оптимальных затрат на закупку запасов;
- расчет оптимальной партии запасов;
- сокращение затрат на хранение запасов;
- осуществление слаженной работы участников транспортных потоков;
- поиск и нахождение позиций отдельных видов запасов, не хватающих на складе и в производстве;
- выбор позиций таких средств, по которым появились лишние запасы, с целью их последующего сбыта;
- определение потребности в финансах для необходимых поставок материалов в плановом периоде.

Далее проведем расчет эффективности от предложенного мероприятия.

1. Рассчитаем снижение трудоемкости производства единицы продукции

$T = 1/B$, B = объем реализованной продукции/среднесписочную численность = 1168

$$T = 1/1168 = 1,8$$

2. Рассчитаем рост производительности труда

$$\Delta P_T = (100 \cdot T) / (100 - T) = (100 \cdot 1,8) / (100 - 1,8) = 180 / 98,2 = 1,83\%$$

3. Рассчитаем рост производительности труда в целом по предприятию

$$\Delta P_{\text{тоб}} = \Delta P_T \cdot (Ч_1 / Ч_2) = 1,83 \cdot (9 / 931) = 1,83 \cdot 0,006 = 0,016$$

4. Рассчитаем прирост объема реализации, руб.

$$\Delta V = (V_{\text{от реал}} \cdot \Delta P_{\text{тоб}}) / 100 = 1\,283\,646\,000 \cdot 0,16 / 100 = 2\,053\,833 \text{ (руб.)}$$

5. Рассчитываем проектный объем реализации, руб.

$$V_{\text{пр}} = V_{\text{от реал}} + \Delta V = 1\,283\,646 + 2\,053\,833 = 1\,285\,699\,853 \text{ (руб.)}$$

6. Рассчитаем относительно-условное высвобождение численности рабочих за счет увеличения использования рабочего времени, чел.

$$\mathcal{E}_ч = Ч_1 \cdot (1 + \Delta P_T / 100\%) - Ч_2 = 9 \cdot (1 + 0,016) - 9 = 0,144 \text{ (чел.)}$$

7. Рассчитаем экономию по заработной плате, руб.

$$\mathcal{E}_{з/п} = \mathcal{E}_ч \cdot з/п = 0,144 \cdot 1\,424\,520 = 205\,130,8 \text{ (руб.)}$$

8. Рассчитаем экономию на единый социальный налог, руб.

$$\mathcal{E}_{со} = \mathcal{E}_{з/п} \cdot L / 100\% = 205\,130,8 \cdot 34 / 100 = 205\,130,8 \cdot 0,34 = 69\,744,5 \text{ (руб.)}$$

9. Рассчитаем годовую экономию, руб.

$$\mathcal{E}_{уг} = \mathcal{E}_{з/п} + \mathcal{E}_{со} = 205\,130,8 + 69\,744,5 = 274\,875,2 \text{ (руб.)}$$

10. Рассчитаем годовой экономический эффект, (руб.)

$$\mathcal{E}_г = \mathcal{E}_{з/п} + \mathcal{E}_{со} + \mathcal{E}_{уг} = 205\,130,8 + 69\,744,5 + 274\,875,2 = 549\,750,5 \text{ (руб.)}$$

11. Рассчитаем проектную себестоимость, руб.

$$C_{\text{проект}} = C_{\text{полн}} - \mathcal{E}_{\text{год}} = 895\,120\,000 - 549\,750,5 = 894\,570\,249,5 \text{ (руб.)}$$

12. Рассчитаем прирост V производства, руб.

$$V_{\text{произ.}} = V_{\text{пт}} \cdot (\Delta P_{\text{тоб}} / 100) = 1\,075\,617\,000 \cdot 0,016 / 100 = 1\,075\,617 \cdot 0,00016 = 172\,098,7 \text{ (руб.)}$$

13. Рассчитываем исходную себестоимость, руб.

$$C_{\text{исх}} = 895\,120\,000 / 1\,075\,617\,000 = 0,81 \text{ (руб.)}$$

14. Рассчитаем проектную себестоимость единицы продукции, руб.

$$\text{Сед.прод.} = \text{С}_{\text{проект.}} / V_{\text{проект.}} = 894\,570\,749,5 / 1\,075\,789\,098 = 0,83(\text{руб.})$$

15 базовый объем производства, шт.

$$V_6 = 895120000 / 0,83 = 1\,078\,457\,831 \text{ (шт.)}$$

16. Проектный объем производства, шт.

$$V_{\text{исх.}} = 894570749,5 / 0,81 = 1\,104\,408\,332 \text{ (шт.)}$$

17. Прирост объема производства в штуках, шт

$$V = 1\,104\,408\,332 - 1\,078\,457\,831 = 25950501 \text{ (шт.)}$$

18. Полная себестоимость, руб.

$$25950501 * 0,81 = 21019905 \text{ (руб.)}$$

19. Выручка от предложенного мероприятия. С учетом цены за ед. продукции 1,2 руб.

$$B = 25950501 * 1,2 = 31140601,2 \text{ (руб.)}$$

20. Прибыль предприятия, руб.

$$\text{Пр} = 31140601,2 - 21019905 - 405000 = 9715696 \text{ (руб.)}$$

Таблица 3.2 – Сравнительная таблица технико-экономических показателей после внедрения предложенных мероприятий

Показатели	До мероприятия	После мероприятия
Выручка от реализации, тыс. руб.	1 283 646	1 314 787
Среднесписочная численность, чел	931	931
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	895 120	916 140
Объем производства, шт.	1 078 457 831	1 104 408 332
Прибыль, тыс. руб.	73 156	82 872

Из данных таблицы видно, что выручка от реализации после внедрения мероприятия увеличилась на 2,5 % и составила 1 314 787 тыс. руб. При этом среднесписочная численность работающих не изменилась.

Отметим также, рост себестоимости реализованной продукции на 2,3%. В проектируемом варианте она составила 916 140 тыс. руб. Это объясняется ростом объема производства на 25 950 501 шт. после внедрения мероприятия.

В конечном итоге, прибыль от продаж составит в проектируемом варианте 82 872 тыс. руб., что на 13,2% выше, чем отмечено до внедрения мероприятия.

Заключение

Эффективный результат деятельности компании зависит от того, насколько правильно, предприятие умеет управлять своими оборотным средствами в том числе и запасами.

Выделяются следующие направления по оптимизации процесса регулирования запасов на предприятии:

- целесообразное использование;
- ликвидность запасов на складе;
- оптимизация процесса материально-технического снабжения, а именно соблюдение условий поставок, предусмотренных в договоре;
- правильность выбора поставщика;
- бесперебойной работы транспорта.

Такая тактика управления запасами предусматривает платежеспособность предприятия, расчет объема и структуры оборотных средств. Кроме того, определение потребности оборотных средств предприятия, позволяет разработать структуру их финансирования.

Главным видом деятельности предприятия является производство штампованной продукции – комплектующих изделий и запасных частей для автомобилей производства ПАО «АВТОВАЗ»

На основе проведенного анализа экономических и технических характеристик следует сделать вывод, что в организации ОАО «ТЗТО» недостаточно внимания уделяется управлению и разработки планов по использованию запасов, в связи с чем регулярно возникают потребности производства в материалах, которые быстро заканчиваются на складе, так как их запас не имеет нормы.

Таким образом, начальнику отдела закупок ОАО «ТЗТО» необходимо ужесточить контроль за наличием, использованием и нормированием запасов, их быстрому управлению и планированию объема закупок. Для повышения скорости

выполнения данных операций необходимо использовать современные информационные технологии.

Главной целью управления запасами является учет запасов на складах, а также применении современных методов расчета объемов и способов восполнения запасов.

Для внедрения АИСУ материальными запасами ОАО «ТЗТО» планируется внедрить в эксплуатацию ИС Store Management SAP/R3.

ТЗТО» планируется ввести в эксплуатацию ИС Store Management SAP/R3.

Основной задачей проектируемой АИСУ запасами является увеличение эффективности использования материальных запасов, установление контроля за их расходом, увеличения прибыли за счет уменьшения затрат на управление и оптимизацию финансовых расходов.

При внедрении АИСУ материальные запасы, позволяют достичь следующих улучшений в работе ОАО «ТЗТО»:

- оптимальное использование запасов;
- повышение эффективности использования сверхнормативных запасов материалов;
- ускорение оборачиваемости всех видов запасов;
- достижение оптимальных затрат на закупку запасов;
- расчет оптимальной партии запасов;
- сокращение затрат на хранение запасов;
- осуществление слаженной работы участников транспортных потоков;
- поиск и нахождение позиций отдельных видов запасов, не хватающих на складе и в производстве;
- выбор позиций таких средств, по которым появились лишние запасы, с целью их последующего сбыта;
- определение потребности в финансах для необходимых поставок материалов в плановом периоде.

Список используемой литературы

1. Конституция РФ [Электронный ресурс] URL: <http://www.constitution.ru/> (дата обращения 19.04.2018)
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] / IPRbooks, 2017. — 288 с.
3. Гражданский кодекс РФ (1-4 части) [Электронный ресурс] / .Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2016. — 608 с.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] / Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 1269 с.
5. Положение о закупках по 223-ФЗ [Электронный ресурс] URL: <https://yuridicheskaya-konsultaciya.ru/polozhenie-o-zakupkakh.html> (дата обращения 20.05.2018)
6. Трудовой кодекс РФ
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
7. Васильева Е.А. Логистика: учебное пособие / Е.А. Васильева, Н.В. Акканина, А.А. Васильев. —Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.
8. Вискова Д.Ю. Управление транспортно-складским хозяйством: учебное пособие / Д.Ю. Вискова, Е.И. Куценко, Е.А. Лавренко. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2016. — 265 с.
9. Ермошина Н.П. Логистика: учебное пособие / Н.П. Ермошина. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), 2016. — 81 с.
10. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика: учебное пособие / Г.Г. Левкин. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 204 с.
11. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика / Г.Г. Левкин. —Саратов: Вузовское образование, 2013. — 220 с.
12. Левкин Г.Г. Логистика: учебник / Г.Г. Левкин, А.М. Попович. —Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2014. — 240 с.

13. Логистика: учебное пособие / В.И. Маргунова [и др.]. —Минск: Вышэйшая школа, 2013. — 508 с.
14. Логистика: монография / Л.А. Андреева [и др.]. — М. : Русайнс, 2016. — 271 с.
15. Логистика промышленного предприятия: учебное пособие / П.П. Крылатков [и др.].— Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 176 с.
16. Материально-техническое снабжение [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.И. Жевора [и др.]. —Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 84 с.
17. Менх Л.В. Организация и управление предприятием: учебное пособие / Л.В. Менх, Е.Е. Румянцева. —Кемерово: Кемеровский технологический институт пищевой промышленности, 2014. — 122 с.
18. Палагин Ю.И. Логистика - планирование и управление материальными потоками: учебное пособие / Ю.И. Палагин.— СПб. : Политехника, 2016. — 290 с.
19. Слукина С.А. Инфраструктура и логистика промышленных предприятий: учебное пособие / С.А. Слукина.— Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 88 с.
20. Официальный сайт предприятия ТЗТО [Электронный ресурс] URL: <http://tzto.ru/> (дата обращения 16.05.2018)

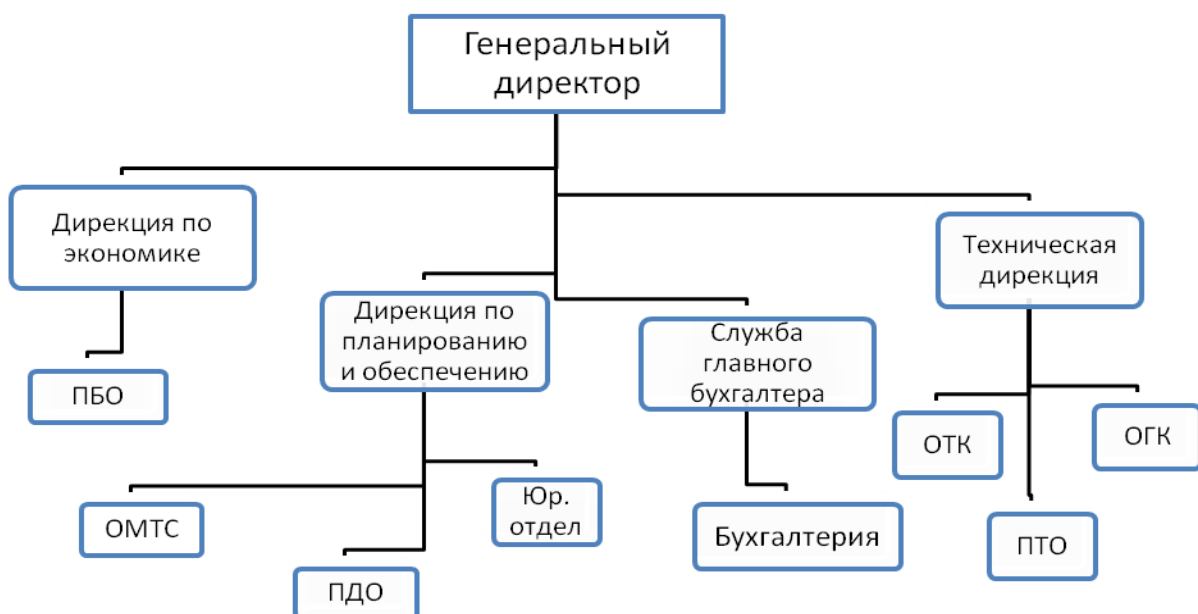


Рисунок – Организационная структура управления ПАО «ТЗТО»