

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 работы с поставщиками
(на примере АО «АВТОВАЗ»)»

Студентка

Н.С. Салихова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
к.э.н.

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 Салихова Наталия Сергеевна

1. Тема «Совершенствование организации работы с поставщиками (на примере АО «АВТОВАЗ»)»

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

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности АО «АВТОВАЗ»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы организации работы с поставщиками

1.1 Сущность и содержание закупочной логистики, методы и критерии выбора поставщика

1.2 Направления совершенствования организации работы с поставщиками

2. Анализ организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»

2.2 Оценка организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

3. Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. титульный лист;
2. актуальность, цель и задачи исследования;
3. табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2;
4. основные экономические показатели деятельности организации;
5. табличные данные по результатам анализа функционирования организации;
6. графические данные по результатам анализа функционирования организации;
7. мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками объекта исследования;
8. 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)

Н.С. Салихова

(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»

_____ (подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Салиховой Наталии Сергеевны
по теме «Совершенствование организации работы с поставщиками (на примере АО
«АВТОВАЗ»))»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	23.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись)

С.Ю. Данилова

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись)

Н.С. Салихова

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка Н.С. Салихова.

Тема работы: «Совершенствование организации работы с поставщиками (на примере АО «АВТОВАЗ»»).

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

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ».

Объект исследования - АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности которого является комплексное производство легковых автомобилей разных классов (В-класс, внедорожники и т.д.).

Методы исследования: сравнительного и факторного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование, моделирование.

Границы исследования - 2012-2014 гг.

Краткие выводы по работе. На сегодняшний день в современных условиях высокого уровня конкуренции на рынке проблема повышения качества продукции производственного предприятия особо актуальна, при этом данный аспект находится в прямой зависимости от эффективности организации работы с поставщиками материальных ресурсов и основных критериев их отбора: качество поставляемого сырья, цена и условия доставки.

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 53 источников, пяти приложений. Общий объем работы - 76 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы организации работы с поставщиками.....	9
1.1 Сущность и содержание закупочной логистики, методы и критерии выбора поставщиков.....	9
1.2 Направления совершенствования организации работы с поставщиками 23	
2 Анализ организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ».....	35
2.2 Оценка организации работы с поставщиками на предприятии.....	48
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ».....	54
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ».....	54
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	62
Заключение.....	66
Библиографический список.....	68
Приложения.....	73

Введение

В современных условиях рыночных отношений и высокого уровня конкуренции проблема повышения качества продукции производственного предприятия становится особо актуальна, при этом следует отметить, что данный аспект находится в прямой зависимости от эффективности организации работы с поставщиками материальных ресурсов и основных критериев их отбора: качество поставляемого сырья, цена, сроки и условия доставки. Данный факт обуславливает необходимость применения предприятиями передовых методик поиска и отбора поставщиков, установления взаимовыгодных отношений с ними.

Важность исследуемого вопроса бесспорна для крупных заводов-производителей, к числу которых относится акционерное общество «АВТОВАЗ», несколько лет назад вступившее в Альянс Renault – Nissan, что предполагает изменение бизнес-процессов закупочной деятельности и политики ведения взаимоотношений с поставщиками в соответствии с требованиями стандартов Альянса.

Вопросам содержания закупочной логистики, методологии выбора поставщиков посвящены труды Б.А. Аникина, И.Д. Афанасенко, А.М. Афолина, Л.Г. Бродецкого, А.М. Гаджинского, Д.В. Курочкина и др. Экономические аспекты логистической деятельности представлены в работах Н.К. Моисеевой, В.И. Сергеева, А.В. Сысолятина, Л.Б. Миротина. Среди зарубежных исследователей рассматриваемого вопроса необходимо отметить Р. Стока, М. Ламберта, М. Линдерса и т.д.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ», в связи с чем необходимо решить следующие задачи:

— изучить теоретические основы организации работы с поставщиками, сущность и содержание закупочной логистики;

- определить возможные направления совершенствования организации работы с поставщиками;
- представить организационно-экономическую характеристику АО «АВТОВАЗ»;
- дать оценку организации работы с поставщиками предприятия;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование организации работы с поставщиками.

Объектом исследования является АО «АВТОВАЗ», предметом – методы организации работы с поставщиками.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных ученых по вопросам содержания закупочной логистики, критериев и методов отбора поставщиков, направления совершенствования и резервов повышения эффективности организации работы с ними.

Информационной базой послужили материалы годовых отчетов АО «АВТОВАЗ» за 2012-2014 гг.

В процессе исследования применялись методы сравнительного и факторного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование, моделирование.

Практическая значимость работы заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование организации работы с поставщиками материальных ресурсов. Целесообразность внедрения предлагаемых рекомендаций при этом обоснована расчетом экономической эффективности.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

1 Теоретические основы организации работы с поставщиками

1.1 Сущность и содержание закупочной логистики, методы и критерии выбора поставщиков

Одним из значимых элементов микрологистической системы предприятия является подсистема закупок, выполняющая функцию организации входа материального потока в логистическую систему. Данный процесс обладает определенной спецификой, что обосновывает целесообразность выделения закупочной логистики в отдельную научную область.

Закупочная логистика представляет собой управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами и является одной из основных функциональных областей логистики, изучающей этапы движения сырья, материалов, комплектующих от рынков закупок и до складов предприятия [13, 22].

Каждое предприятие (производственное, торговое), участвующее в движении материального потока от первичного источника сырья к конечному потребителю, имеет в структуре подразделение, которое осуществляет закупочную деятельность, доставку и организует временное хранение предметов труда (сырья, комплектующих) – службу снабжения/закупок, значение которой может быть рассмотрено в трех аспектах в соответствии с выполняемыми ею функциями (см. табл. 1.1)

Таблица 1.1 – Цели функционирования службы снабжения/закупок предприятия

№ п/п	Значение службы снабжения	Выполняемые функции
1	Элемент, который обеспечивает взаимосвязь и достижение целей логистической системы, в которой данное предприятие является звеном цепи поставок	- установление хозяйственных связей с поставщиками и - согласование технико-технологических и экономических вопросов поставок; - обеспечение эффективного встраивания предприятия в логистическую систему

2	Элемент микрологистической системы, т. е. одно из подразделений предприятия, обеспечивающее реализацию его целей	<ul style="list-style-type: none"> - поддержание высокой степени согласованности действий в процессе управления материальными потоками между службой снабжения, производства и сбыта; - обеспечение возможности оперативной корректировки планов указанных служб; - организация построения цепи «снабжение – производство – сбыт» на основе концепции маркетинга, начальным этапом которой является разработка стратегии сбыта, затем – стратегии развития производства и стратегии снабжения
3	Самостоятельная система, имеющая элементы, структуру и собственные цели	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение системности в процессе самоорганизации

Построение службы снабжения/закупок на предприятии может быть централизованным и децентрализованным [42].

В случае децентрализации функции закупок, сотрудники подразделений осуществляют закупки необходимых предметов труда самостоятельно, при этом процесс закупки, как правило, осуществляется в довольно короткие сроки. Однако при данном подходе может возникнуть ряд проблем, связанных с отчетностью и субъективностью выбора поставщиков, в связи с чем большинство предприятий применяют централизованный подход к закупочной деятельности, преимуществами которого являются:

- стандартизация требуемого сырья, материалов, комплектующих;
- исключение возможности дублирования функций;
- использование варианта размещения совместной заявки (объединенного по нескольким отделам предприятия), зачастую предполагающего получение скидки за большой объем заказа;
- более качественный и детальный контроль выполнения обязательств по закупкам;

– обеспечение базы для развития профессиональных навыков специалистов по закупкам на основе специализации, разработки и принятия управленческих решений, рационального использования времени.

При централизации процесса закупок предполагается передача всех функций закупок в отдел материально-технического снабжения, что обеспечивает возможность рационализации и оптимизации стадии закупок материальных ресурсов.

Следует отметить, что выбор варианта организации структуры подразделения, функции которого заключаются в обеспечении процесса закупок, должен осуществляться на основе анализа масштабов деятельности предприятия и с учетом требований рациональности и эффективности.

Изложенное выше позволяет сформулировать цели закупочной логистики, представленные на рисунке 1.1.

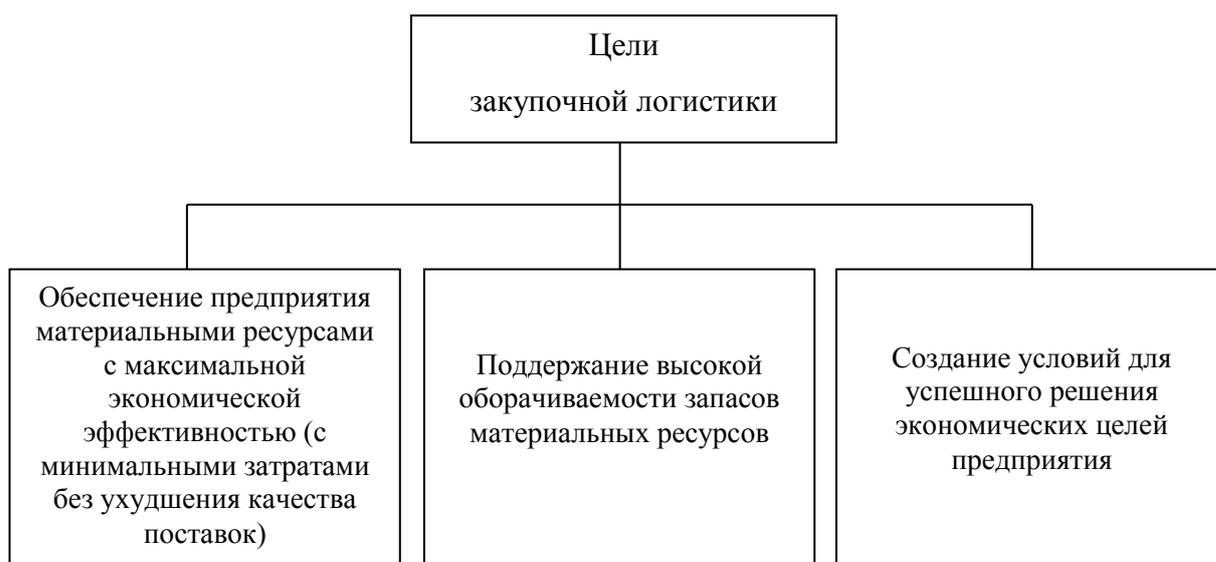


Рисунок 1 1 – Цели закупочной логистики

Иными словами, основная цель закупочной логистики заключается в получении предприятием необходимого количества сырья (материалов, комплектующих) по выгодной цене, соответствующего установленным показателям качества, с соблюдением сроков поставки, в указанном месте, от надежного поставщика, который своевременно отвечает по своим

обязательствам и предоставляет хороший уровень сервиса (до осуществления продажи и после нее).

Достижение обозначенной цели осуществляется за счет решения специалистами соответствующей службы задач (см. рис. 1.2) [46].



Рисунок 1.2 – Задачи закупочной логистики

Необходимость решения представленных задач обуславливает совокупность функций закупочной логистики:

- разработка и реализация стратегии закупок материальных ресурсов и прогнозирование потребности в них с учетом требования взаимосвязи со стратегиями сбыта и производства;
- исследование рынка закупок с целью оценки полученных от потенциальных поставщиков предложений;
- выбор наиболее оптимальных вариантов закупок на основе проведенного анализа и оценки поставщиков;
- согласование технико-технологических и экономических аспектов процесса поставки;
- осуществления контроля соблюдения сроков поставок;
- организация входного контроля качества поставленных материальных ресурсов и их размещения на складах предприятия;

- доведение материальных ресурсов до производственных подразделений;
- обеспечение наличия необходимого объема запасов;
- определение и устранение «узких мест» в процессе реализации функций закупочной деятельности [54].

Таким образом, содержание закупочной логистики заключается в выполнении функций основного звена между элементами цепи поставок, служащего механизмом обеспечения связей службы закупок предприятия с соответствующими элементами микро- и макрологистической цепей посредством организации и контроля своевременности закупки материальных ресурсов требуемого качества и количества с минимально возможными затратами временных и финансовых ресурсов с учетом целесообразности укрепления системы сквозного управления материальными и информационными потоками.

Следовательно, основными вопросами, требующими ответа в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами, являются:

- что закупить;
- сколько закупить;
- у кого закупить;
- на каких условиях закупить.

Решение задач о качественных и количественных характеристиках закупки («что закупить» и «сколько закупить») осуществляется путем определения потребности в материальных ресурсах, которая формируется из ресурсной потребности основного производства, потребности на создание и обеспечение поддержания требуемого уровня производственных запасов к концу планового периода, потребности в материалах, необходимых для внедрения новой техники, для изготовления оснастки и инструмента, на эксплуатационные и технологические нужды, на создание необходимого задела незавершенного производства и на образование переходящих запасов.

Процесс определения потребности в материальных ресурсах следует осуществлять с учетом наличия средств для их покрытия, источниками которого могут быть как собственные, так и заемные средства. Планирование объемов закупок производится в соответствии с детализацией всей номенклатуры материальных ресурсов в стоимостном и натуральном выражении, при этом объем и сроки поставок устанавливаются в соответствии с режимом их производственного потребления и условиями, определяющими создание и поддержание необходимого уровня запасов.

При определении потребности в материальных ресурсах, как правило, применяют один из трех методов (см. табл. 1.2) [14, 23].

Таблица 1.2 - Методы определения потребности в материальных ресурсах

№ п/п	Наименование	Сущность
1	Детерминированный	Основан на планах производства и нормативах расхода; расчет производится по формуле (1.1): $P_j = \sum N_i \times H_{ij}, \quad (1.1)$ где N_i – годовой выпуск i -ой продукции, шт.; H_{ij} – норма расхода j -го материала на i -ое изделие, (кг, м и т.д.); m – количество наименований изделий
2	Стохастический	Основан на вероятностном прогнозе с учетом потребностей за прошлые периоды; расчет производится по формуле (1.2): $P_j = (N_\phi \times J_n \times J_h), \quad (1.2)$ где N_ϕ – фактический расход за прошлый период; J_n – индекс изменения программы производства; J_h – индекс изменения норм материалов
3	Оценочный	Статистический (использование математико-статистических методов, дающих ожидаемую потребность) Эвристический (определение потребности на основе опыта работников)

Необходимо учесть, что выбор одного из представленных методов следует производить в зависимости от особенностей материальных ресурсов, специфики условий их потребления и наличия соответствующей базы данных для осуществления необходимых расчетов.

Важным этапом процесса определения потребности в материальных ресурсах является обоснование и выбор метода закупок, происходящее, как правило, с учетом степени сложности производимой продукции, состава комплектующих и используемых материалов. При этом выделяют три основных метода осуществления закупок (см. табл. 1.3) [29].

Таблица 1.3 – Характеристика основных методов закупок

№ п/п	Наименование метода	Сущность	Преимущества метода	Недостатки метода
1	Оптовые закупки	одноразовая поставка товаров большой партией	- упрощение процесса документирования и формирования отчетности; - гарантия поставки всей партии; - возможность получения скидки в связи с большим объемом заказа	- большая потребность в складских помещениях; - замедление оборачиваемости капитала
2	Регулярные закупки мелкими партиями	поставки партиями установленного размера в течение определенного периода времени	- ускорение оборачиваемости капитала; - экономия складских помещений	повышение рисков срыва сроков поставки
3	Закупки по мере необходимости	- определение количества товаров приблизительно; - выполнение каждого заказа согласовывается отдельно; - оплачивается только фактически поставленное количество товаров	- ускорение оборачиваемости капитала; - отсутствие обязательств по покупке определенного количества товаров	- усложнение документирования и формирования отчетности; - повышение трудоемкости организации закупок в связи с отдельным согласованием каждого заказа; - повышение рисков срыва сроков поставки

Кроме методов, представленных в таблице 1.3, на практике возможно применение их комбинаций: регулярные закупки по котировочным ведомостям,

закупка товара с немедленной сдачей и т.д. Более детализированная классификация методов закупок представлена на рисунке 1.3 [36, 37].

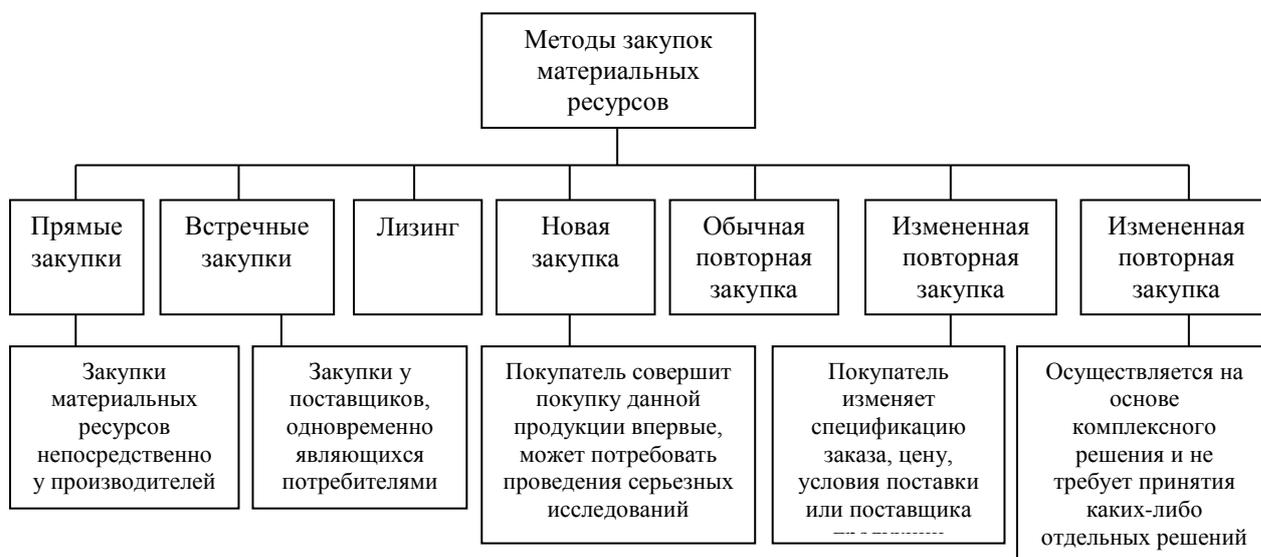


Рисунок 1.3 – Детализированная классификация методов закупок материальных ресурсов

Наряду с представленным группированием способов расчета объемов закупок существует классификация методов управления объемами закупок, заключающаяся в их делении на следующие группы:

- метод увеличения объемов закупок (учет спроса на определенный ассортимент товаров для обоснования решения об их закупках; анализ спроса в течение длительного периода (минимально - 12 месяцев) с целью более подробного учета возможных колебаний в связи с фактором сезонности; определение достаточного объема спроса в течение 12 месяцев с целью создания запаса определенного вида продукции; принятие решений о формировании запасов осуществляется на основании объема заказов конкретных видов продукции без учета количества проданных товаров);

- метод уменьшения объемов закупок (осуществление ежемесячного анализа статистики сбыта продукции, которая не пользуется спросом, с целью сокращения объема ее запасов; выработка критериев для определения

необходимости снижения уровня или полной ликвидации запасов определенных видов продукции, сведение к минимуму их доли);

– метод прямого расчета объемов закупки (определение средних значений величин без учета их динамики, цикличности спроса и фактора сезонности), осуществляемый по следующему алгоритму:

1. установление периода времени расчета;
2. определение объема реализованной продукции, основанное на статистике продаж;
3. расчет средней величины запасов (в неделях) делением объема реализованной продукции на количество недель в установленном периоде;
4. умножение показателя оптимального уровня запасов на среднее значение величины недельного запаса данного вида продукции.

При этом следует учесть, что в процессе продаж значение расчетной величины и показатели стандартного заказа изменятся. Иными словами, рассчитываемая категория изменяется еженедельно в связи с актуализацией статистических данных.

Таким образом, при определении потребности в материальных ресурсах следует учитывать специфику деятельности предприятия, характерные особенности производимой продукции и факторы, оказывающие влияние на показатели спроса и величину создаваемых запасов.

Задачи, касающиеся определения источников и условия закупок («у кого закупить» и «на каких условиях закупить»), решаются посредством эффективной организации процесса выбора поставщика.

Процедура выбора поставщика является одним из основных этапов организации закупки материальных ресурсов, заключается в поиске источников снабжения, оценке гарантии своевременности поставок и возможности до- и послепродажного обслуживания.

Выделяют два направления выбора поставщиков:

– выбор поставщика из числа организаций, с которыми уже были заключены договоры на поставку и установлены деловые связи, что облегчит

данную процедуру, т. к. в службе закупок уже имеются сведения об их деятельности;

– выбор нового поставщика на основе анализа потенциальных контрагентов (положительный аспект, в данном случае, - ожидание более высокая эффективность вследствие конкуренции с действующими поставщиками; отрицательный – высокие ресурсные затраты).

Начальным этапом общепринятого алгоритма выбора поставщика является анализ возможных источников информации о потенциальных контрагентах. Как показывает практика, основными источниками необходимых сведений являются:

- фирменные каталоги;
- прайс-листы;
- ресурсы сети Internet;
- объявления в средствах массовой информации;
- торги и аукционы;
- деловая переписка;
- специализированные агентства;
- посещение выставок и ярмарок;
- собственные исследования (неформальные личные контакты с коллегами, конкурентами, возможными поставщиками).

На основании полученных сведений формируется перечень потенциальных поставщиков, каждого из которых необходимо оценить на основе совокупности критериев, разработанных сотрудниками предприятия с учетом специфики деятельности организации, при этом количество параметров может принимать значения от одного до нескольких десятков, однако, как показывает практика, на большинстве предприятий к числу важнейших критериев относят следующие (см. рис. 1.4) [32].

Критерии выбора поставщиков



Рисунок 1.4 – Классификация критериев выбора поставщиков

По результатам оценки потенциальных поставщиков принятие решения о сотрудничестве осуществляется посредством применения одного из распространенных методов (табл. 1.4) [7, 29].

Таблица 1.4 – Основные методы выбора поставщика

№ п/п	Наименование	Сущность	Преимущества	Недостатки
1	Затратно-коэффициентный (оценки затрат)	Деление всего исследуемого процесса снабжения на несколько вариантов, для каждого из которых тщательно рассчитываются все расходы и доходы с целью получения данных для сравнения и выбора оптимальных вариантов решений. Осуществляется расчет всех возможных издержек и доходов (с учетом логистических рисков) для каждого из потенциальных поставщиков. В итоге из совокупности имеющихся вариантов выбирается наиболее приемлемый (по критерию общей прибыли)	Возможность определения стоимости услуг поставщика	Необходимость наличия большого объема информации о каждом из возможных поставщиков и проведения ее анализа каждому поставщику
2	Доминирующих характеристик	Сосредоточение на выбранном критерии (наиболее низкая цена, наилучшее качество, оптимальность графика поставок, репутация поставщика и т.д.)	Простота метода	Игнорирование остальных критериев отбора
3	Категорий предпочтения	Выбор поставщика основан на совокупности информации, получаемой со всех подразделений предприятия	Наличие большого объема информации из различных источников	Трудоемкость анализа информации; субъективность оценок
4	Рейтинговая оценка факторов	На основе выбора основных критериев специалистами службы закупок (либо привлеченными экспертами) определяется их значимость методом экспертной оценки, затем производится расчет значения рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на его экспертную оценку (как правило, по десятибалльной системе) для данного поставщика, далее полученные показатели рейтинга по всем критериям суммируются, образуя итоговый рейтинг конкретного поставщика. Наиболее оптимального поставщика определяют по результатам сравнения итоговых рейтингов по всем потенциальным поставщикам. В случае наличия равных результатов у нескольких поставщиков процесс оценки повторяют с применением дополнительных критериев.	Детализация анализа	Сложность получения объективных сведений, необходимых для оценки поставщика

В результате применения одного из методов, представленных в таблице 1.4, как показывает практика, установленным критериям могут соответствовать несколько поставщиков, поэтому целесообразно определить оптимальное их количество. Преимущества и недостатки выбора одного или нескольких источников снабжения представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Преимущества и недостатки при выборе источников закупок

Количество поставщиков	Преимущества	Недостатки
Один поставщик	<ul style="list-style-type: none"> - применяется в случае, когда поставщик является эксклюзивным обладателем патентов; - один поставщик удовлетворяет всем необходимым критериям – качества, стоимости продукции и т.д.; - рационален при небольшом объеме заказов; - возможность получения скидок на основании концентрации закупок 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая степень зависимости от поставщика; - повышение уровня риска недопоставки при увеличении объема заказа
Несколько поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> - повышение гарантий снабжения за счет использования нескольких источников; - уменьшение степени зависимости от поставщика; - возможность получения дополнительных сервисных услуг; - снижение риска несвоевременности поставок продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - трудоемкость контроля поставок и документирования процесса заключения договоров; - определении оптимального сочетания поставщиков по результатам их оценки на основании представленных критериев

Завершение анализа потенциальных поставщиков и выбор наиболее оптимального варианта обосновывает возможность оформление заказа, при этом основным условием любой формы заказа на закупку является наличие серийного номера, даты заполнения, названия и адреса поставщиков, количества и описания заказанных товаров, даты доставки, указаний по отгрузке, условий оплаты и послепродажного обслуживания.

После отправления формы поставщику у предприятия-заказчика имеется возможность контролировать процесс выполнения заказа и/или ускорять его выполнение. Данные обязанности (контроль выполнения поставщиком обязательств по срокам поставки, качеству поставляемой

продукции, количеству брака, соблюдению сроков поставки и т.д.), как правило, возлагаются на службу контроля и экспедирования.

Следующий важный этап процесса закупки – получение материальных ресурсов предприятием-заказчиком, при этом основными этапами являются:

- подтверждение получения необходимого объема материальных ресурсов в соответствии с заказом;
- доведение их до места назначения (склад, отдел технического контроля и т.д.);
- документирование процесса получения поставленных материальных ресурсов.

Обязательства на покупателя налагаются оформлением счета на оплату (как правило, в двух экземплярах), включающего номер и стоимость заказа.

При получении заказа новые данные вносятся в систему учета отдела закупок посредством заполнения ответствующих документов, к которым относятся:

- журнал заказов на закупку (учет совокупности заказов и отображение статуса каждого из них);
- реестр заказов на закупку (копии всех заказов на закупку);
- товарный реестр (основные сведения по закупкам основного вида товара или изделия (дата, поставщик, количество, цена, номер заказа);
- реестр с историей поставщика.

Следует отметить, что основным документом, который регулирует взаимоотношения предприятия-заказчика и поставщиков, является договор поставки, представляющий собой соглашение с указанием обязательств поставщика (формирование и направление соответствующих материальных ресурсов) и потребителя (получение и оплата продукции) [9, 41].

Таким образом, алгоритм оценки и выбора поставщиков можно представить следующим образом (см. Приложение А).

Изложенное выше позволяет сделать вывод о том, что процедура выбора поставщиков оказывает значительное влияние на деятельность предприятия, т.к. одним из факторов, обеспечивающим устойчивое функционирование и получение прибыли, является организация и поддержание бесперебойности поставки сырья и материалов, что находится в прямой зависимости от эффективности и качества деятельности поставщиков.

1.2 Направления совершенствования организации работы с поставщиками

Решение вопроса совершенствования организации работы с поставщиками является одним из возможных вариантов повышения эффективности деятельности предприятия в целом.

Как показывает практика, в процессе организации работы с поставщиками выделяются следующие проблемы:

- отсутствие формализованной стратегии организации работы с поставщиками и закупочной деятельности в целом;
- неэффективная организационная структура службы снабжения (низкая/несоответствующая квалификация персонала, дублирование функций и т.д.);
- низкий уровень регламентации работы с поставщиками;
- неактуальность информации о поставщиках в используемых источниках;
- отсутствие/несоответствующее качество контроля и экспедирования (мониторинга выполнения поставщиком обязательств по договору);
- недостатки информационного обеспечения взаимоотношений с поставщиками;

– отсутствие системы ключевых показателей эффективности закупочной деятельности.

С целью устранения обозначенных проблем, на наш взгляд, возможна реализация одного из предлагаемых направлений (либо их комплекса).

1. Разработка стратегии взаимоотношений с поставщиками.

Первоначально целесообразно определить совокупность потенциальных поставщиков и тип отношений с ними (партнерские или оппортунистические), оценив преимущества и недостатки каждого из них см. табл. (1.6).

Таблица 1.6 – Преимущества и недостатки основных типов отношений с поставщиками

№ п/п	Тип отношений	Преимущества	Недостатки
1	Партнерские	<ul style="list-style-type: none">- стремление к взаимопомощи;- совместное обеспечение реализации долгосрочных стратегий;- стремление к осуществлению системных инноваций	<ul style="list-style-type: none">- необходимость учета стратегических последствий при принятии тактических решений;- более высокий уровень затрат на управление взаимоотношениями
2	Оппортунистические	<ul style="list-style-type: none">- ведение активной конкурентной борьбы, снижение издержек по контрактам;- возможность смены поставщика в случае ухудшения качества, повышения цены продукта/услуги	<ul style="list-style-type: none">- ограничение возможностей совместных действий;- риск невыполнения обязательств поставщиком при изменениях рыночной ситуации

Таким образом, выбор типа взаимоотношений с поставщиками должен быть осуществлен на основе подробного анализа целей установления контактов, характеристик поставщиков и общей стратегии предприятия.

Следующим этапом в данном направлении является непосредственно выбор стратегии работы с поставщиками, варианты которых представлены в таблице 1.7 [44].

Таблица 1.7 – Стратегии работы с поставщиками

№ п/п	Стратегия работы с поставщиками	Характеристики
1	Стратегия прогресса – повышение объемов поставок	<ul style="list-style-type: none"> – новые продукты; – применение имитационного инжиниринга; – внедрение новых технологий; – заключение долгосрочных договоров; – разработка рационализаторских проектов снижения цен в течение срока действия договора; – отсутствие собственного производства
2	Стратегия укрепления – удерживание объемов поставок на прежнем уровне	<ul style="list-style-type: none"> – положительная репутация поставщика; – стабильность объема закупок; – разработка проектов по рационализации деятельности; – возможность планирования собственного производства; – мониторинг альтернативы при привлечении поставщиков и проведение анализа возможной экономии при смене поставщика
3	Стратегия ухода – снижение объемов поставок	<ul style="list-style-type: none"> – новые проекты с этим поставщиком не планируются; – поддержание имеющегося уровня цен; – передача объема поставок данного поставщика другому поставщику или перемещение в собственное производство

Таким образом, при формировании стратегии работы с поставщиками целесообразно руководствоваться следующими принципами:

- формирование и регулярная актуализация базы данных потенциальных поставщиков;
- осуществление выбора наиболее оптимального варианта на основе детального анализа репутации, возможностей, преимуществ и недостатков поставщиков;
- учет требований к поставкам и согласование интересов всех производственных подразделений;
- письменное изложение стратегии с целью облегчения коммуникаций;
- гибкость разрабатываемой стратегии с целью оперативной ее корректировки в случае изменения рыночной ситуации;
- осуществление текущего контроля реализации стратегии.

Таким образом, с учетом выше изложенного, формализация стратегии взаимоотношений с поставщиками является один из действенных способов повышения эффективности закупочной деятельности предприятия.

2. Проектирование эффективной структуры подразделения, осуществляющего деятельность по работе с поставщиками, с учетом следующих факторов:

- необходимость наличия соответствующей квалификации у персонала службы закупок/снабжения;
- исключение возможности дублирования функций;
- создание благоприятного психологического климата с целью повышения лояльности сотрудников и т.д.

3. Регламентация деятельности по работе с поставщиками, включающая этапы:

- проектирование бизнес-процессов закупок;
- разработка регламентов процедур закупочной деятельности;
- утверждение должностных инструкций и т.д.

4. Формирование и регулярная актуализация сведений о поставщиках в базе данных предприятия; использование надежных источников в процессе поиска данных о возможных поставщиках, при этом используемая информация должна отвечать требованиям достоверности (высокая степень соответствия представленных в источнике фактов действительности), доступности (информационная открытость сведений о поставщике), достаточности (информационная насыщенность представляемых данных). Целевые стратегические показатели формирования и актуализации базы поставщиков представлены на рисунке 1.5.

5. Повышение качества процедур контроля (регулярные запросы с целью получения оперативной информации о статусе заказа посредством телефонного звонка или электронной формы, содержащей, как правило, вопросы о сроках отгрузки товара и проценте выполнения заказа по состоянию на конкретную дату) и экспедирования (применение

инструментов определенного давления на поставщика с целью достижения выполнения им своих обязательств по доставке товара, стремления к опережению графика или ускорения доставки в случае отставания от установленной даты).

6.



Рисунок 1.5 – Целевые стратегические показатели формирования и актуализации базы поставщиков

7. Организация эффективного информационного обеспечения взаимосвязей с поставщиками, состоящая из следующих этапов:

- разработка требований к внедряемой информационной системе (ИС);
- анализ и оценка имеющихся вариантов, выбор из них наиболее оптимального для данного предприятия;
- внедрение информационной системы.

Основной целью внедрения логистической информационной системы в управление закупками и взаимоотношениями с поставщиками является обеспечение непрерывности информационных потоков между предприятием и поставщиками и оценка их деятельности, для чего ИС должна обладать определенными функциональными возможностями (см. рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Требования к функциональным возможностям логистической информационной системы по управлению закупками и взаимоотношениями с поставщиками

Так, эффективным инструментом оптимизации закупочной деятельности предприятия являются системы управления взаимоотношениями с поставщиками на базе SAP SRM (Supplier Relationship Management), основные функции которой представлены на рисунке 1.7 [30].

Таким образом, внедрение в управление закупочной деятельностью и взаимоотношениями с поставщиками современных информационных систем является одним из возможных направлений совершенствования работы с поставщиками и является основой для следующих положительных аспектов в деятельности предприятия:

- сокращение длительности процесса передачи поставщикам консолидированных планов и прогнозов продаж;
- обеспечение оперативного доступа к сведениям о запасах поставщиков;

- создание условий для осуществления оперативного мониторинга стадии выполнения заказа;
- возможность разработки, планирования и проведения совместных маркетинговых акций и мероприятий по продвижению товаров и т. д.

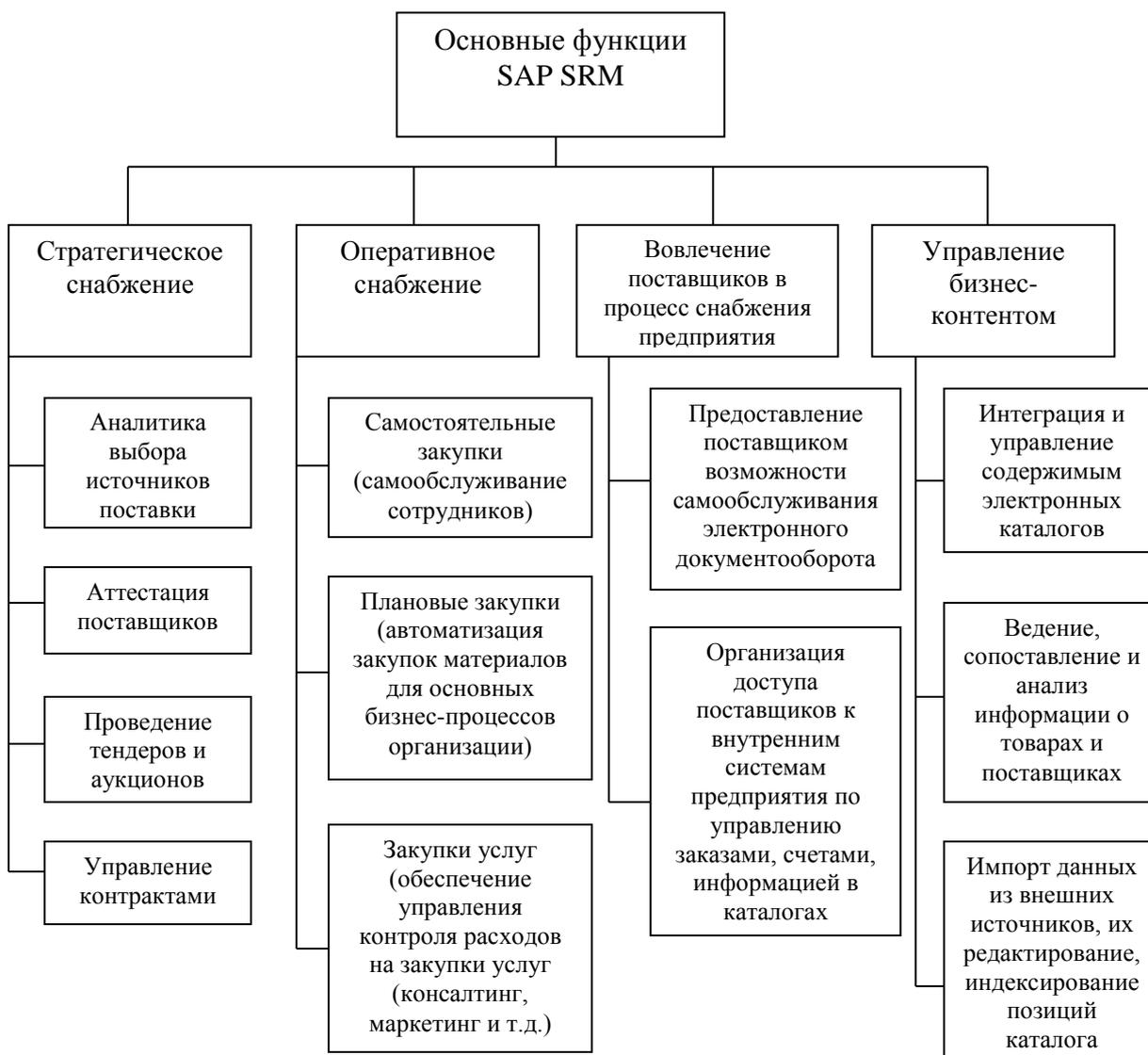


Рисунок 1.7 – Основные функции SAP SRM

7. Разработка системы показателей эффективности закупочной деятельности и методов их определения.

При определении эффективности закупочной деятельности следует провести комплексную оценку работы службы закупок, при этом необходимо учитывать степень выполнения таких показателей, как:

- план закупочной деятельности;
- бюджет фирмы;
- объем выручки;
- применение дополнительных мер по контролю качества поставленной продукции, объема и стоимости упущенных выгод, производительности труда, транспортными расходами.

По результатам анализа полученных данных становится возможным определение примерной стоимости каждой из совокупности логистических операций, осуществляемых в процессе реализации закупочной деятельности, (например, средняя стоимость оформления заказа, доля административных затрат по закупке на каждый рубль, израсходованный на закупки и т.д.). По определенным в процессе оценки перечисленных показателей сведениям можно сделать вывод о степени эффективности функционирования службы закупок и определить наличие проблемных аспектов, при этом контроль над функционированием исследуемого подразделения выполняется по трем показателям: время, цена и надежность поставщика [41].

В процессе контроля фактора времени, включающего контроль сроков поставок и последствий в случае задержаний и опозданий, производится анализ следующих показателей:

- 1) доля задержанных заказов;
- 2) доля ситуаций, при которых срыв сроков поставок вызвал ощутимое отсутствие товара на складе.

Фактор «цена» определяет необходимость анализа цен, по которым осуществлена оплата продукции при закупке, в частности, сравнение их с ранее запланированными, в чем проявляется стремление исключить возможность отклонения от бюджета закупок. В данном случае, анализируются следующие показатели:

- 1) цены, по которым осуществлена оплата поставщикам;
- 2) стандартные, или расчетные цены;
- 3) индексы средних цен по каждой группе товаров;

4) изменения цен, произошедшие вследствие переговоров, улучшения упаковки и транспортировки товаров;

5) осуществление закупок форвардным методом (приобретение товаров объемом, превышающим текущий спрос на них, с целью снижения негативного влияния роста цен на данную категорию товаров) для определения эффективности и сравнения цен, по которым осуществлена оплата при данном способе, с ценами, на основании которых производился бы расчет при своевременных закупках (при потребности).

При анализе фактора надежности поставщика производится оценка степени соответствия объема и качества поставленных товаров зафиксированным в договоре условиям. Эффективность деятельности службы закупок предприятия определяется при этом следующими показателями:

1) доля издержек на закупочную деятельность в общей структуре логистических издержек;

2) количество бракованных изделий в закупаемой партии;

3) размер закупок со своевременными поставками;

4) количество случаев отсутствия нужного товара на складе, обуславливающих неудовлетворение спроса потребителей;

5) число поступивших и выполненных заявок;

6) доля транспортных расходов в структуре общих затрат на закупки [31].

Кроме перечисленных показателей, необходимо осуществлять регулярный анализ товарных запасов с целью выявления излишек, увеличивающих сумму издержек предприятия и снижающих показатели оборачиваемости, определения нормативов товарного запаса. Одним из возможных способов устранения представленной проблемы является использование метода прогнозирования объемов реализации с учетом фактора сезонности на основе данных товарооборота прошлых периодов, что позволит определить оптимальный объем товарных запасов. На

основании результатов данных исследований возможно изменение условий договора поставки путем установления в нем фиксированного периода и размера заказа. Данное решение создает основу для сокращения издержек предприятия на хранение запасов, при этом устанавливаются прочные взаимоотношения с поставщиками в связи с фиксированной периодичностью и размером поставок.

8. Развитие логистической координации в закупках.

Логистическая координация в закупках представляет собой вид воздействия на функциональные подсистемы логистики снабжения, направляющий их к согласованным действиям. Иными словами, с одной стороны, данный фактор обеспечивает встраивание стратегии и тактики логистики снабжения в корпоративную политику и стратегию, а с другой – является базой эффективности функционального цикла логистики снабжения в операционной системе логистики предприятия, структурную основу которой задают функциональные циклы логистики снабжения, производства и сбыта.

Функциональный цикл логистики снабжения определяет основу структуры организации закупочной деятельности и характеризуется следующей схемой: определение потребности в материальных ресурсах → расчет потребности в материальных ресурсах → выбор поставщиков → размещение заказа → поставка → получение заказа → формирование запаса → контроль запасов.

Следует отметить, что одним из приоритетных вопросов в данном направлении совершенствования работы с поставщиками является поиск возможности сокращения длительности функционального цикла логистики снабжения, что связано с разработкой спецификации процесса закупок, предусматривающей определенный алгоритм действий (см. Приложение Б) [33]. Важным аспектом также является учет вероятности изменения периода реализации отдельных этапов функционального цикла логистики снабжения

и условие обеспечения его согласованности с соответствующими циклами в процессе производства и распределения.

Изложенное выше позволяет сделать вывод о том, что развитие логистической координации в закупках является одним из приоритетных направлений повышения эффективности работы с поставщиками.

Таким образом, в рамках первой главы бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы организации работы с поставщиками посредством решения следующих задач:

- определены сущность (управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами; одна из основных функциональных областей логистики, изучающей этапы движения сырья, материалов, комплектующих от рынков закупок и до складов предприятия) и содержание (выполнение функций основного звена между элементами цепи поставок, служащего механизмом обеспечения связей службы закупок предприятия с соответствующими элементами микро- и макрологистической цепей) закупочной логистики;

- проанализированы существующие методы и критерии выбора поставщиков, представлен алгоритм данного процесса;

- на основании выявления типичных проблем процесса организации работы с поставщиками охарактеризованы возможные направления совершенствования данного вида деятельности, а именно:

1. разработка стратегии взаимоотношений с поставщиками;
2. проектирование эффективной организационной структуры службы закупок;
3. регламентация деятельности по работе с поставщиками;
4. формирование и регулярная актуализация базы поставщиков;
5. повышение качества процедур контроля и экспедирования;
6. организация эффективного информационного обеспечения взаимосвязей с поставщиками;

7. разработка системы показателей эффективности закупочной деятельности и методов их определения;
8. развитие логистической координации в закупках.

2 Анализ организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»

Акционерное общество «АВТОВАЗ» (далее – Общество) является лидером автомобильной промышленности РФ и единственным заводом, который реализует комплексное производство легковых автомобилей разных классов (В-класс, внедорожники и т.д.). Согласно техническим характеристикам, производственная мощность предприятия позволяет осуществлять выпуск около 1 млн. автомобилей и автокомплектов в год.

С 2008 г. «АВТОВАЗ» является участником одного из крупнейших Альянсов мировой индустрии – Renault-Nissan. Производство фирм-партнеров, реализуемое на 5 континентах, составляет более 7,5 млн. автомобилей в год. Вступление завода в Альянс с лидерами автомобильной промышленности имеет стратегически важное значение для развития предприятия, являясь основой для обеспечения условий совершенствования технологии и улучшения качества продукции и процессов.

На «АВТОВАЗе» осуществляется производство автомобилей четырех брендов: LADA (основная торговая марка), Renault, Nissan, Datsun, при этом выпускаемая продукция соответствует международным нормам «Евро 4», экспортируемая ее часть в страны ЕЭС – «Евро 5» [3].

К основным видам деятельности Общества, согласно Уставу, относятся:

- производство автомобилей, запасных частей, продукции станкостроения, инструмента, товаров народного потребления и оказание услуг населению;
- проектная, научно-исследовательская деятельность, проведение технических, технико-экономических и иных экспертиз и консультаций;
- строительные, монтажные, пусконаладочные и отделочные работы;

- производство продукции производственно-технического назначения;
- информационное обслуживание, связь;
- защита сведений, составляющих коммерческую тайну и иную конфиденциальную информацию;
- торговая, торгово-посредническая, закупочная, сбытовая;
- организация и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок, аукционов, торгов как в Российской Федерации, так и за ее пределами, в том числе в иностранных государствах;
- организация и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок, аукционов, торгов как в Российской Федерации, так и за ее пределами, в том числе в иностранных государствах;
- транспортирование грузов на всех видах транспорта;
- оказание услуг складского хозяйства;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, организация и проведение конференций, семинаров, симпозиумов, деловых встреч, как в Российской Федерации, так и за рубежом;
- организация и эксплуатация объектов туристического, спортивного, оздоровительного и профилактического назначения;
- экспортно-импортные операции и иная внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством;
- самостоятельно определяет свою организационную структуру, создает дочерние и зависимые общества;
- создает альтернативные пенсионные фонды работников и акционеров Общества и компании по их управлению и проч. [3].

Приоритетные направления развития предприятия были представлены в 2011 г. в Стратегии развития АО «АВТОВАЗ» до 2020 г., основные положения которой содержатся в таблице 2.1 [38].

Таблица 2.1 – Основные положения Стратегии развития АО «АВТОВАЗ» до 2020 г.

№ п/п	Направление	Основные цели
1	Продукция	<p>Проведение модернизации продуктового портфеля в три этапа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. «Выживание» и повышение качества для сохранения и поддержания лидирующих позиций (приоритет двух проектов: бюджетный автомобиль LADA2190 (проект в сегменте В) и RF90); 2. Экспансия в новые сегменты (запуск в производство новых моделей: ВМ-Hatch и его внедорожная версия В-Cross; усиление позиций внедорожников (SUV В/С; модели 4×4 и Кроссовер класса С); 3. Поддержание (фокусирование на разработке новых моделей и фейслифтинг моделей, запущенных в производство на предыдущих стадиях – дифференциация по цене, дизайну, позиционированию бренда и т.д.)
2	Техническое развитие	<ul style="list-style-type: none"> - Сохранение позиции разработчика 9-ти из 30-ти функциональных модулей, выполняя значение интегратора/координатора в разработке остальных 21 модулей и проводя совместные НИОКР с поставщиками; - расширение проектного портфеля с учетом повышения уровня сложности и качества, увеличения объема процедур по поддержанию действующего производства, необходимости разработки и внедрения инновационных технологий, роста затрат служб технического развития; - повышение эффективности процессов за счет реализации совместных НИОКР с поставщиками; - активизация основных областей для партнерства: <ol style="list-style-type: none"> 1. совместная разработка двигателя и коробки передач с Renault; 2. тестирование, производство прототипов и разработка автокомпонентов для Renault; 3. обучение специалистам Renault сотрудников «АВТОВАЗа» и реализация единых стандартов, кодов и номенклатуры
3	Производство	<ul style="list-style-type: none"> - Сохранение в основном периметре видов деятельности, стратегически важных для обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ OEM; - выделение части видов деятельности из АО «АВТОВАЗ» в Группу АВТОВАЗ (металлургическое производство, часть инструментального производства, производство промышленных штампов, общезаводские ремонты, производство по переработке промышленных отходов, энергетическое производство) и сохранение над ними контроля; - привлечение стратегических партнеров для повышения эффективности отдельных видов бизнеса; - выведение средней штамповки, Производства технологического оборудования, транспортных компаний, социальных объектов и непрофильных активов за пределы Группы АВТОВАЗ; - увеличение мощности завода и повышение продуктивности и качества

Продолжение таблицы 2.1

4	Закупки	<p>1. Реформирование системы закупок (создание совместной с Renault, базы поставщиков, построение их иерархии и определение стратегически значимых вариантов; осуществление объединенных закупок с Renault-Nissan; оптимизация ритмичности и размера поставок; проведение работ по стандартизации процессов; аутсорсинг НИОКР поставщикам);</p> <p>2. Совершенствование работы с поставщиками (привлечение иностранных поставщиков; реализация отбора и развития поставщиков RНAPO - единой компанией, обеспечивающей потребности АВТОВАЗа, Renault и Nissan)</p>
5	Продажи	<p>Реформирование системы продаж путем реализации следующих мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение контролируемости и эффективности собственной сети торговых точек путем реструктурирования; - стимулирование продаж и повышение уровня сервиса посредством внедрения переменной маржи; - увеличение бюджета на маркетинг и его развитие; - развитие системы продаж ключевым клиентам; - развитие дополнительных источников дохода (комиссионный финансовый бизнес, продажа запасных частей)
6	Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - снижение численности персонала; - повышение производительности труда до уровня ведущих международных автопроизводителей; - развитие персонала; - создание условий для реформирования организации процессов с учетом обеспечения необходимого объема инвестиций
7	Качество	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие качества концепции; 2. Развитие качества реализации
8	Инвестиции и эффективность	<ul style="list-style-type: none"> - Стремление к показателям автопроизводителей быстрорастущих рынков; - инвестирование пяти основных направлений: <ol style="list-style-type: none"> 1. модельный ряд до 2020 г.; 2. модельный ряд после 2020 г.; 3. двигатели; 4. производственные мощности; 5. модернизация процессов

Таким образом, основными составляющими стратегии являются продукция, техническое развитие, производство, закупки, продажи, персонал, качество, инвестиции и прибыль с описанием планируемых мероприятий по улучшению показателей перечисленных категорий. Документ содержит главные цели компании, а также план выпуска новых моделей, представление на рынке которых предполагается в 2020 г.

Одним из основополагающих факторов устойчивого развития предприятия является уровень менеджмента, отражающий профессионализм управленческого персонала предприятия, его квалификацию и качество принимаемых решений, а также оптимальность организационной структуры.

В основу организационной структуры управления АО «АВТОВАЗ» положен принцип линейно-функционального построения, т.е. специализация процесса управления по функциональным подсистемам предприятия с сохранением в рамках них линейного подчинения. Высшим органом управления является общее собрание акционеров, на котором:

- утверждается устав Общества и его корректировки;
- принимаются решения об утверждении годовых отчетов о деятельности предприятия годовой бухгалтерской отчетности;
- определяются направления распределения прибыли (убытков);
- избирается состав совета директоров Общества.

Общее руководство деятельностью АО «АВТОВАЗ» осуществляет совет директоров, регулярно рассматривающий вопросы увеличения объема продаж, улучшения качества производимой продукции, формирования и исполнения бюджета, принимающий решения по сделкам. Для повышения эффективности деятельности совета директоров были созданы комитеты по бюджету, стратегии и реструктуризации, аудиту, кадрам и вознаграждениям.

Коллегиальным исполнительным органом «АВТОВАЗа» является правление Общества, единоличным – президент. Следующая ступень иерархии управления «АВТОВАЗа» представлена вице-президентами по безопасности и режиму, качеству, проектам корпоративного развития, закупкам, управлению цепочкой поставок, персоналу и социальной работе, внешним связям и взаимодействию с акционерами, производству автомобилей, продуктам и программам, производству автокомпонентов и исполнительными вице-президентами по исследованиям и разработкам, продажам и маркетингу, в подчинении которых находятся соответствующие функциональные службы и подразделения [3].

С целью более детального определения оценки эффективности функционирования АО «АВТОВАЗ» необходимо проанализировать основные экономические показатели деятельности предприятия (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2012-2014 г.г.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение			
				2013 – 2012 г.г.		2014 – 2013 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, млн.руб.	183217	175152	189370	-8065	95,6	14218	108,12
2. Себестоимость продаж, млн.руб.	165517	165060	192349	-457	99,72	27289	116,53
3. Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	17700	10092	9406	-7608	57,02	-686	93,2
4. Управленческие расходы, млн.руб.	8804	10634	9592	1830	120,79	-1042	90,2
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	7050	6098	5472	-952	86,5	-626	89,73
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	1846	- 6640	-5658	-8486	-	-982	-
7. Чистая прибыль, млн. руб.	211	- 6899	-25411	-7110	-	-18512	-
8. Основные средства, млн. руб.	65356	71299	60407	5943	109,09	-10892	84,72
9. Оборотные активы, тыс. млн.	48660	45364	50256	-3296	93,23	4892	110,78
10. Численность ППП, чел.	66052	66728	58023	676	101,02	-8705	86,95
11. Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	19815,6	20685,68	19727,82	870,08	104,39	-957,86	95,37
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	2,77	2,62	3,26	-0,15	94,58	0,64	124,43
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб. (стр11/стр10)	0,3	0,31	0,34	0,01	103,33	0,03	109,68
14. Фондоотдача, руб. (стр1/стр8)	2,8	2,46	3,13	-0,34	87,86	0,67	127,24
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,77	3,86	3,77	0,09	102,39	-0,09	97,67
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,12	-3,94	-13,42	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.2

17. Рентабельность производства, % (стр7/стр2) × 100%	0,13	-4,18	-13,21	-	-	-	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	98,99	103,81	109,53	4,82	104,87	5,72	105,51

Как показывает анализ данных таблицы 2.2, выручка предприятия в 2013 г. снизилась по сравнению с 2012 г. на 4,4% (при снижении себестоимости продаж на 0,28%), в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – увеличилась на 8,12% (при увеличении себестоимости продаж на 16,53%), иными словами, темпов прироста себестоимости продаж превышают соответствующие показатели выручки (см. рис. 2.1). Данная тенденция считается отрицательной, т.к. исключает возможность наращивания прибыли в будущем периоде.

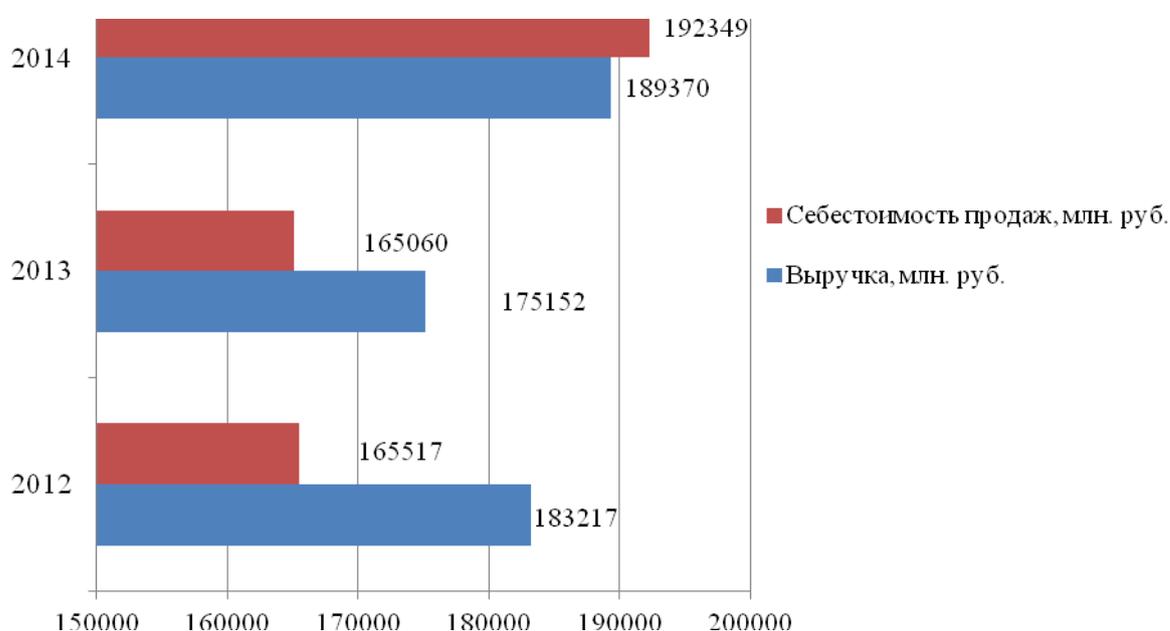


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости продаж АО «АВТОВАЗ» за период 2012-2014 г.г.

Особое внимание, на наш взгляд, следует уделить динамике валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли (см. рис. 2.2).

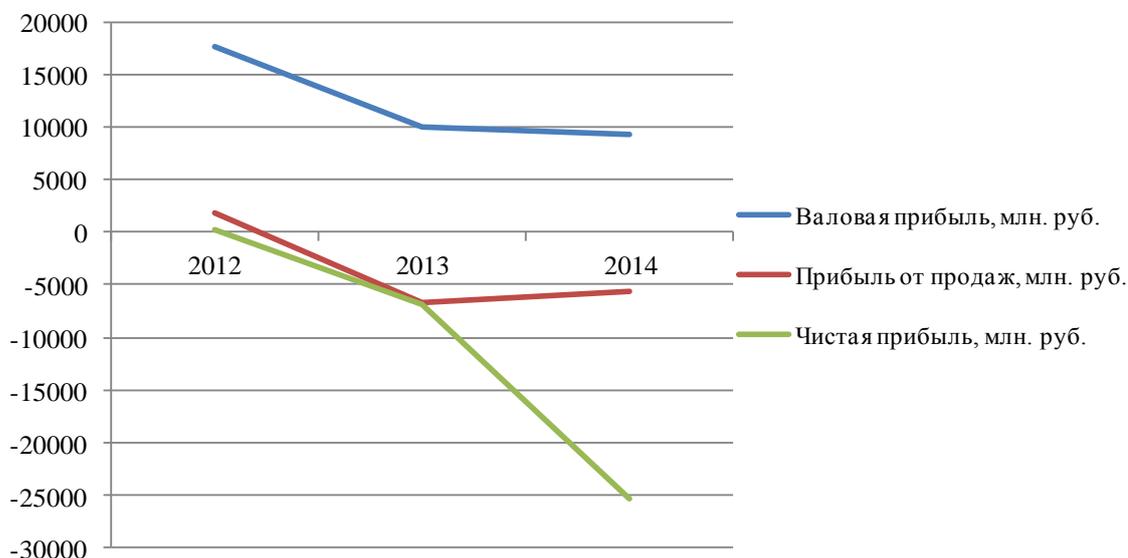


Рисунок 2.2 – Динамика валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли АО «АВТОВАЗ» за период 2012 -2014 г.г.

Как видно из рисунка 2.2, в 2013-2014 г.г. предприятие понесло значительные убытки. Отрицательное значение чистой прибыли демонстрирует процент убыточности производства, т.е. себестоимость продукции выше прибыли от ее продажи, а цена недостаточно высока для покрытия затрат на производство и реализацию, как следствие – снижение рентабельности производства и продаж. Данный факт служит важным мотивом для руководства АО «АВТОВАЗ» поиска путей сокращения себестоимости продукции, оптимизации ассортимента и т.д.

В связи с изменением стоимости основных средств (2012 г. – 65356 млн. руб.; 2013 г. – 71299 млн. руб.; 2014 г. – 60407 млн. руб.) проявляется динамика показателя фондоотдачи (см. рис. 2.3).

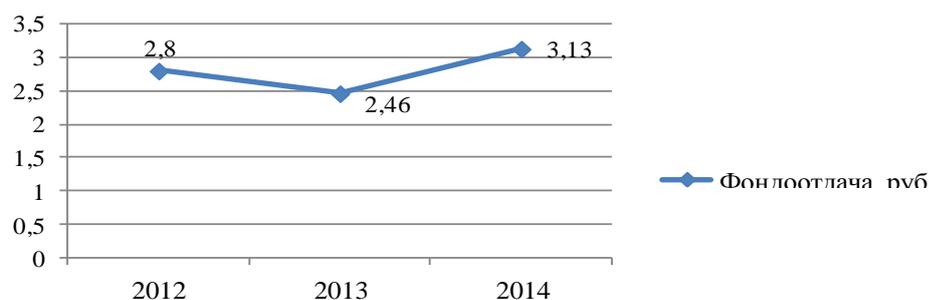


Рисунок 2.3 – Динамика фондоотдачи АО «АВТОВАЗ» за период 2012-2014 г.г.

Также следует отметить, что в анализируемом периоде нестабильна динамика показателей производительности труда работающих: в 2013 г. по сравнению с 2012 г. произошло ее незначительное снижение на 5,42%, в 2014 г. по отношению к 2013 г. – повышение на 24,43%, при этом среднегодовая заработная плата работающего имела устойчивую тенденцию роста: в 2013 г. по сравнению с 2012 г. - на 3,33%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – на 9,68% (см. рис. 2.4). Однако важным аспектом в данном вопросе является численность персонала, которая в 2013 г. по сравнению с 2012 г. увеличилась на 1,02% (66 чел.), а в 2014 г. – сократилась на 13,05% (8705 чел).

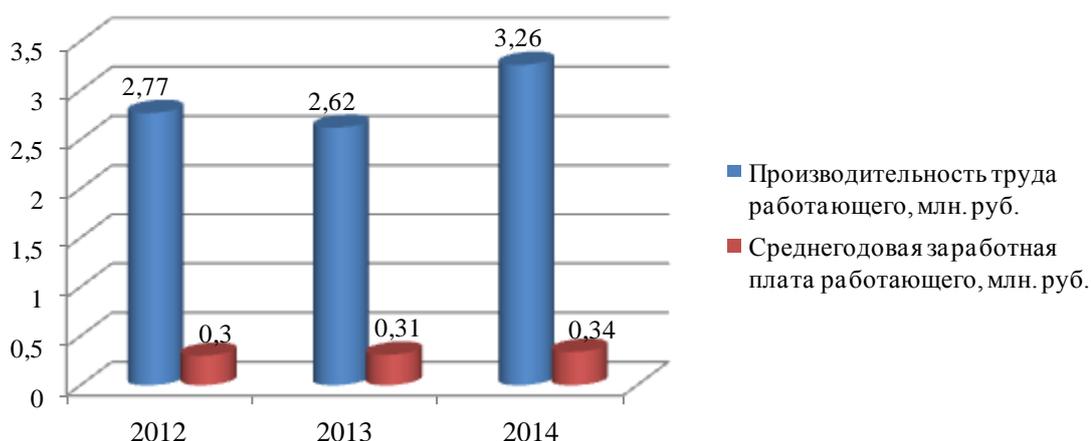


Рисунок 2.4 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы работающего АО «АВТОВАЗ» за период 2012-2014 г.г.

Неотъемлемым элементов анализа эффективности функционирования предприятия является оценка реализации продукции и сбытовой деятельности компании в целом.

Структура продаж новых легковых автомобилей в РФ в 2012-2014 г.г. представлена в таблице 2.3, графически - на рисунке 2.5.

Таблица 2.3 – Структура продаж легковых автомобилей в РФ в 2012-2014 г.г.

Сегмент	2012 г., шт.	2013 г., шт.	2014 г., шт.	Изменение			
				2013 – 2012 г.г.		2014 – 2013 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Новые автомобили российских брендов, в т. ч.	576467	486309	415767	-90158	84,4	-70542	85,5
1.1. Автомобили LADA	537625	456309	387307	-81316	84,9	-69002	84,9
1.2. Другие российские бренды	38842	30000	28460	-8842	77,2	-1540	94,9
2. Новые автомобили иностранных марок	2197946	2139540	1942558	-58406	97,3	-196982	90,8
Всего	2774413	2625849	2358325	-148564	94,6	-267524	89,8

Отрицательная динамика сбыта продукции отечественных производителей на автомобильном рынке России наблюдается с 2013 г.г., в 2014 году получив усиление, Ситуация частично была исправлена государственной программой утилизации, стартовавшей в сентябре 2014 года.

Среди факторов, оказывающих негативное влияние на данную ситуацию, можно выделить следующие:

- снижение темпов роста российской экономики;
- ослабление курса рубля, и, как следствие, рост цен на автомобили;

- ужесточение условий кредитования;
- высокая стоимость владения автомобилем (содержание, страхование и т.д.).

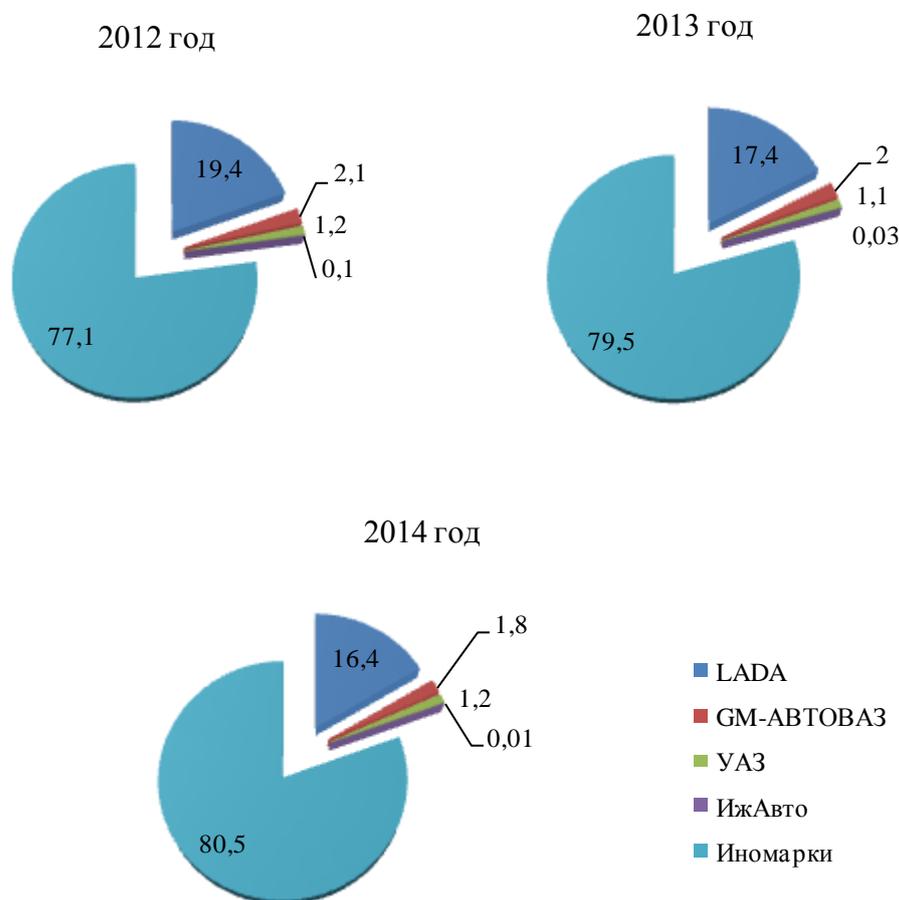


Рисунок 2.5 – Структура продаж новых легковых автомобилей в РФ в 2012-2014 г.г., %

На внутреннем рынке по объемам продаж в 2014 г. на первое место вышло семейство LADA Granta (153 тыс. шт., снижение 8,5%), второе место заняла модель LADA Largus (74 тыс. шт., рост 16,4%), третья – LADA Kalina (66 тыс. шт., снижение 3,5%). Данные показатели в совокупности с соответствующими сведениями предыдущих годов представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Розничные продажи автомобилей LADA на внутреннем рынке в 2012-2014 г.г.

Модель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение			
				2013 – 2012 г.г.		2014 – 2013 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
LADA 2104/2107	32444	4111	26	-28333	12,7	-4085	0,6
LADA Samara	67971	40098	2409	-27873	59,0	-37689	6,0
LADA Granta	121151	166951	152810	45800	137,8	-14141	91,5
LADA Kalina	119890	67960	65609	-51930	56,7	-2351	96,5
LADA Priora	125954	57684	47818	-68270	45,8	-9866	82,9
LADA 4×4	54656	51693	42932	-2963	94,6	-8761	83,1
LADA Largus	15559	63831	74291	48272	410,3	10460	116,4
LADA ELLADA	0	13	44	13	-	31	338,5
LADA VIS	0	3968	1368	3968	-	-2600	34,5
Всего	537625	456309	387307	-81316	84,9	-69002	84,9

География поставок автомобилей и сборочных комплектов ОАО «АВТОВАЗ» охватывает почти все регионы мира — СНГ и Европу, Африку, Ближний Восток, Латинскую Америку. Страны, в которые осуществлялась поставка по прямым контрактам в 2014 году — Азербайджан, Армения, Беларусь, Грузия, Казахстан, Кыргызстан, Молдова, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, Украина, Египет, Чили, Перу, Боливия, а также страны Европы.

В 2014 г. на экспорт был отгружен 51 791 автомобиль LADA. По сравнению с 2013 г. поставки на внешний рынок снизились на 34,0% (26 649 автомобилей). Анализ показателей продаж автомобилей и машинокомплектов АО «АВТОВАЗ» на внешнем рынке в 2012-2014 г.г. представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ продаж продукции АО «АВТОВАЗ» на внешнем рынке в 2012-2014 г.г.

Регионы	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Изменение			
				2013 – 2012 г.г.		2014 – 2013 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Автомобили, шт.							
СНГ	64672	70868	47817	6196	109,6	-23051	67,5
Европа	4313	5561	2726	1248	128,9	-2835	49,0
Другие страны	796	2011	1248	1215	252,6	-763	62,1
Всего	69781	78440	51791	8659	112,4	-26649	66,0
Машинокомплекты, шт.							
СНГ	14997	11980	3672	-3017	79,9	-8308	30,7
Дальнее зарубежье	7776	1728	0	-6048	22,2	-1728	0
Всего	22773	13708	3672	-9065	60,2	-10036	26,8
Всего LADA	92554	92148	55463	-406	99,6	-36685	60,2

Согласно данным таблицы 2.5, в период 2012-2014 г.г. отмечается устойчивая тенденция снижения показателей экспорта автомобилей и машинокомплектов АО «АВТОВАЗ», что так же, как и отрицательная динамика основных экономических показателей, обосновывает целесообразность проведения анализа качества и цены продукции, политики взаимоотношений с клиентами, корректировок стратегических аспектов снабжения и сбыта.

Таким образом, в течение исследуемого периода выявлена тенденция к значительному снижению основных экономических показателей функционирования АО «АВТОВАЗ» (валовой и чистой прибыли, рентабельности производства и продаж), а также стабильное сокращение значений показателей сбыта продукции предприятия.

2.2 Оценка организации работы с поставщиками на предприятии

Осуществление закупок – одна из важнейших функций на предприятии. Тактические аспекты закупочной деятельности заключаются в обеспечении условий исключения возможности дефицита или отсутствия необходимой продукции, стратегические – в процессе управления закупками, поддержания связей и взаимодействия с другими подразделениями предприятия и внешними поставщиками, учете потребностей и запросов конечных покупателей, планировании и разработке новых закупочных схем, методов и т. д.

В АО «АВТОВАЗ» данные функции реализуются службой закупок, возглавляемой вице-президентом. Данное подразделение было создано в декабре 2008 года с целью повышения эффективности системы управления материальными потоками. Организационная схема службы вице-президента по закупкам представлена в Приложении В.

Основная цель закупочной деятельности АО «АВТОВАЗ» заключается в своевременном и полном обеспечении потребности общества в продукции требуемого качества с оптимальными условиями ее предоставления в совокупности с осуществлением мероприятий по повышению эффективности использования денежных средств, направленных на закупки, исключением возможности и предотвращения ошибочных действий в данной сфере, созданием положительного имиджа общества.

Основной функцией службы закупок АО «АВТОВАЗ» является управление системой поставок, хранения и движения товарно-материальных ценностей, а также в задачи подразделения включена разработка и внедрение инновационных логистических решений, формирование эффективной стратегии развития управления системой поставок, управление складскими запасами, объектами и ресурсами материально-технического обеспечения. Основные принципы осуществления закупок в АО «АВТОВАЗ» представлены в таблице 2.6 [3].

Таблица 2.6 – Основные принципы осуществления закупок в АО «АВТОВАЗ»

№ п/п	Принцип	Содержание
1	Открытость при взаимодействии поставщиками с	реализация открытых форм конкурентных процедур в качестве приоритетного способа закупок; создание условий совершенной конкуренции для поставщиков материальных ресурсов
2	Прозрачность	обеспечение возможности мониторинга и контроля закупочной деятельности на каждом из ее этапов
3	Оптимальность процедур и результата	осуществление выбора поставщика путем реализации наиболее подходящих для определенной ситуации процедур на основе оценки совокупности имеющихся коммерческих предложений и наилучшей комбинации значений установленных показателей
4	Взаимоотношения с поставщиками на основе соблюдения интересов общества	установление в регламентирующих документах по закупочной деятельности обоснованных требований к поставщикам и закупаемым ресурсам; заключение договоров с поставщиками на основании предоставления ими документов, подтверждающих соответствие предъявляемым требованиям

Указанные принципы положены в основу функционирования системы закупочной деятельности, действующей на данный момент в АО «АВТОВАЗ» и разработанной совместно с Renault –Nissan (см. Приложение В).

На представленной схеме ARNPO (АВТОВАЗ -RENAULT-NISSAN) - организация, занимающаяся закупочной деятельностью в России с января 2015 г. для партнеров Альянса в соответствии с международными стандартами Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) и созданная взамен Совместной Закупочной Организации 2013 г. и отдельных закупочных структур «АВТОВАЗа», Renault и Nissan на территории РФ. Основной целью создания ARNPO является предание ей значения крупнейшей закупочной организации на российском автомобильном рынке и способствование дальнейшей интеграции «АВТОВАЗа» в глобальный промышленный сектор. Основные задачи ARNPO представлены на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Основные задачи ARNPO

В АО «АВТОВАЗ» продолжается основательная трансформация системы закупок, включающая:

- процедуры по оптимизации базы поставщиков и созданию панели стратегических поставщиков;
- мероприятия по переходу от сборки компонентов к модульной сборке;
- проведение работ по оптимизации объемов заказов и ритмичности поставок; консолидация объемов закупок с Renault и Nissan;
- реализация закупочных процессов в соответствии со стандартами Renault и Nissan.

Наряду с системой закупок, изменения произошли в методике отбора поставщиков. Партнерство «АВТОВАЗа», Renault и Nissan обусловило необходимость реализации данного процесса в соответствии с основными процедурами Альянса, т. е. выбор поставщиков для новых программ и проектов производится исключительно из определенной панели с проведением оценки менеджмента качества ASES (одна из методик Альянса), при этом потенциальные поставщики анализируются специалистами по техническим технологическим параметрам, возможности оптимизации производственного процесса и улучшения качества продукции, иными

словами, происходит оценка способности компании-поставщика к развитию. Поставщики, получившие в результате высокий ранг ASES и удовлетворяющие установленным критериям по качеству, цене, срокам поставки и т.д., включаются в сорсинг-план по товарным группам, являющимся для них основной специализацией. Потенциальные поставщики получают запрос на технико-коммерческое предложение, которое при получении заказчиком анализируется с применением методик Альянса. Окончательный выбор поставщика осуществляется на основании совокупности ключевых критериев, при этом весомое значение имеет наличие среднесрочного плана действий по снижению затрат производства [34].

В таблице 2.7 приведены основные показатели закупочной деятельности АО «АВТОВАЗ» в период 2012-2014 г.г.

Таблица 2.7 – Основные показатели закупочной деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2012-2014 г.г.

Показатель	2012 г.,	2013 г.,	2014 г.,	Изменение			
				2013 – 2012 г.г.		2014 – 2013 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Номенклатурных позиций	40631	47945	23249	7314	118,0	-24696	48,49
Объем поставок, млн. руб.	137156,47	125081,79	109322	-12074,68	91,2	-15759,79	87,4
Проведено тендеров	712	500	597	-212	70,22	97	119,4
Экономический эффект от проведения тендеров, млн. руб.	498,67	280,49	447,29	-218,18	56,25	166,8	159,47

Анализ данных таблицы 2.7 показал, что в 2014 г. по сравнению с 2012-2013 г.г. произошло значительное уменьшения количества номенклатурных позиций и сокращение объема поставок, обусловленное снижением

показателей плана производства и сбыта. Однако, на 19,4% возросло число организованных и проведенных тендеров для обеспечения возможности выбора более оптимального предложения по поставкам материальных ресурсов, что обусловило увеличение общего экономического эффекта в результате данных мероприятий на 59,47% по сравнению с 2013 г., что практически достигает показателя 2012 г.

При оценке организации закупочной деятельности предприятия значимым показателем является своевременность поставок. Так, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. из-за нарушения сроков поставки на 57% увеличилось время простоя главного конвейера. При этом, на основе эффективной организации работы с поставщиками, на платформе В0 оно сократилось на 65%. Ранее, в 2013 г. по сравнению с 2012 г. было достигнуто уменьшение периода простоя оборудования на главном конвейере на 5%, на платформе В0 – на 60%.

За исследуемый период произошли изменения и фактического объема транспортно-заготовительных затрат на закупку материальных ресурсов: в 2012 г. данный вид расходов составил 1305,1 млн. руб., в 2013 г. – 1937,5 млн. руб., в 2014 г. – 2188,52 млн. руб.

В качестве основного способа доставки поставляемых материальных ресурсов, как правило, применялся автомобильный транспорт. Структура видов транспорта в общей массе грузоперевозок представлена на рисунке 2.7.

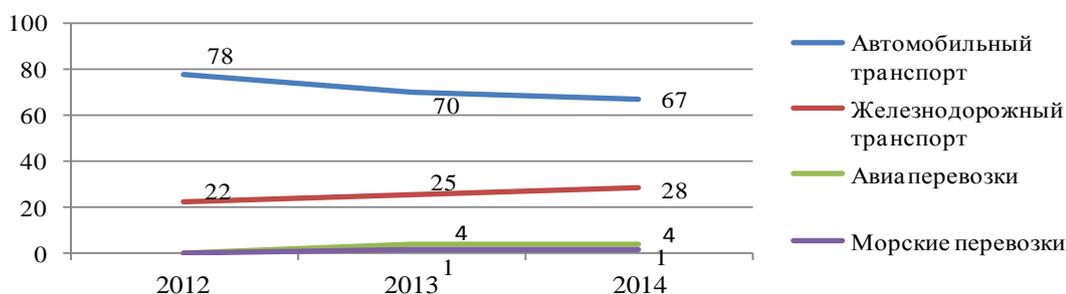


Рисунок 2.7 – Динамика структуры видов транспорта, используемых при перевозке поставляемых материальных ресурсов в АО «АВТОВАЗ»

Согласно приведенным данным, в 2013-2014 г.г. наряду с автомобильным и железнодорожным транспортом материальные ресурсы на предприятие поставляются также авиа- и морским путями [3].

Одним из приоритетных направлений работы службы по закупкам АО «АВТОВАЗ» является организация деятельности по улучшению качества поставляемых автокомпонентов и повышению уровня поставщиков, чему способствует привлечение совместной структуры по качеству и развитию поставщиков партнерства «АВТОВАЗ»-Renault - Common Supplier Quality and Supplier Development (CSQSD), в результате функционирования которой было снижено количество брака поставляемых материальных ресурсов в среднем на 30%. В случае выявления поставщиков, не удовлетворяющих установленным требованиям по качеству, как правило, в индивидуальном порядке применяются определенные корректирующие мероприятия, основной целью которых является развитие системы качества и производства в целом, достижение соответствия единому комплексу требований к поставщикам Альянса АО «АВТОВАЗ» и Renault-Nissan.

Таким образом, во второй главе бакалаврской работы приведена организационно-экономическая характеристика объекта исследования, проанализирована структура продаж продукции предприятия, выявлены факторы, влияющие на данный показатель; рассмотрена структура службы закупок АО «АВТОВАЗ», произведена оценка организации работы с поставщиками, представлены основные показатели закупочной деятельности предприятия. На основании полученных данных можно заключить, что, с учетом масштаба производства исследуемого предприятия и вступления его в Альянс Renault-Nissan, имеет место необходимость в разработке мероприятий по совершенствованию отдельных аспектов работы с поставщиками.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

Как известно, уровень качества производимой предприятием продукции и, как следствие, его конкурентоспособность, находится в неразрывной связи с эффективностью работы поставщиков и качеством поставляемых материальных ресурсов. Входной контроль качества представляет собой деятельность, направленную на выявление и устранение несоответствий, приводящих к увеличению себестоимости производимой продукции, одновременно с этим, реализация мероприятий по оценке возможности поставщиков обеспечивать и улучшать показатели качества поставляемых материальных ресурсов способствуют в перспективе снижению издержек и повышению эффективности производства.

Особенно актуален данный вопрос в условиях недавнего вступления АО «АВТОВАЗ» в Альянс «Renault – Nissan», вследствие которого были определены приоритетные направления стратегии организации работы с поставщиками (см. рис. 3.1).

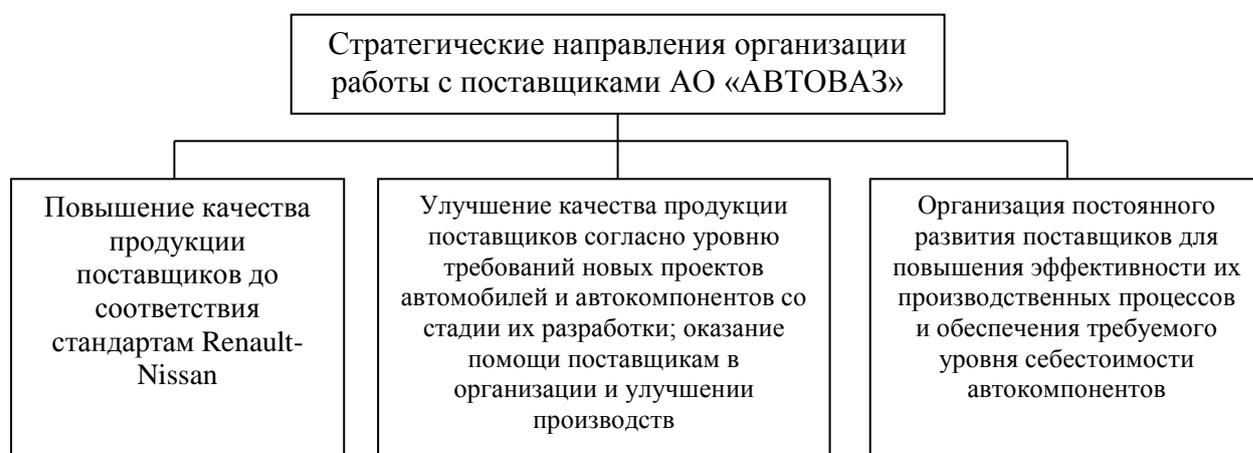


Рисунок 3.1. – Основные направления стратегии организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ»

На сегодняшний день основное внимание при формировании панели поставщиков АО «АВТОВАЗ» уделяется проведению аудитов поставщиков, анализу их результатов и определению способностей каждого из поставщиков к обеспечению требуемого уровня качества продукции, при этом специалисты совместной структуры по качеству и развитию поставщиков партнерства «АВТОВАЗ»-Renault CSQSD проводят аттестацию производителей автокомпонентов, а так же оказывают активную помощь в достижении необходимого уровня качества автокомпонентов посредством реализации комплекса мероприятий по совершенствованию процесса и технологии производства и системы управления качеством продукции в целом.

С учетом изложенных аспектов, на наш взгляд, для АО «АВТОВАЗ» целесообразно разработать эффективную методику аудита качества предоставляемых поставщиками сырья и комплектующих. При этом особое внимание следует уделить анализу возможности поставщика поставлять качественную продукцию и систематически совершенствовать соответствующие показатели.

С целью разработки эффективной методики проведения аудита поставщиков, по нашему мнению, следует первоначально формализовать следующие аспекты:

1. Формулирование целей аудита поставщиков, определяющих в дальнейшем методику и инструментарий исследуемой процедуры. Наиболее распространенные цели аудита поставщиков представлены на рисунке 3.2.

2. Определение сущности понятия «качество поставщика», состоящей в способности удовлетворения поставщиками потребностей предприятия в материальных ресурсах по определенным параметрам. Данную способность возможно определить на основе сведений о мероприятиях, осуществляемых поставщиком для обеспечения качества, об организационной структуре поставщика, его бизнес-процессах и их эффективности, динамике показателей качества продукции и услуг и т.д. В

данном случае категория «качество» не имеет абсолютной оценки, т.к. установленные количественные показатели качества поставляемой продукции рассматриваются как относительные величины и представлены рейтинговыми оценками, коэффициентами несоответствий и т. д.

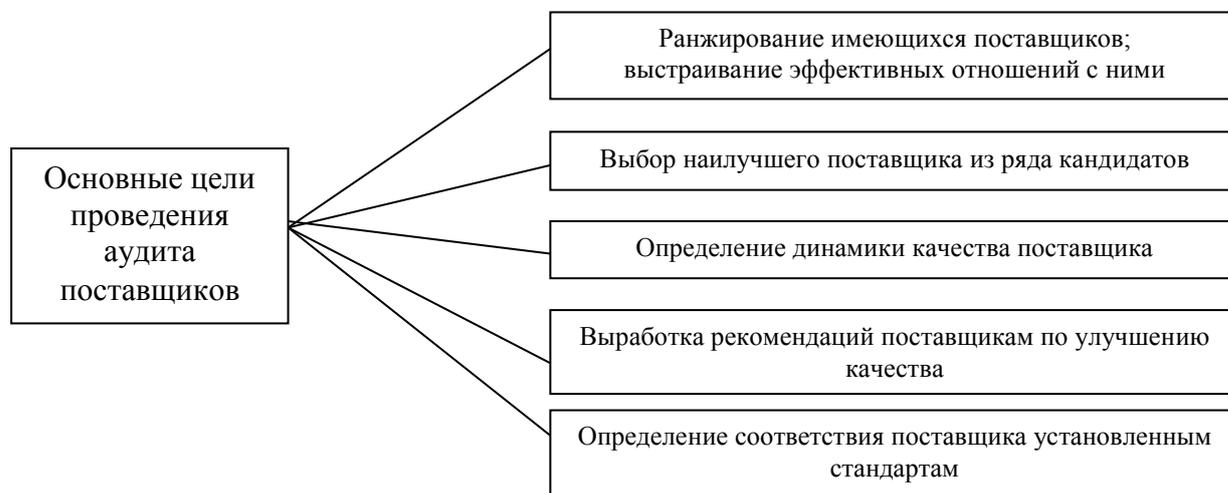


Рисунок 3.2 – Основные цели проведения оценки поставщиков

3. Реализация концепции управления качеством (системы обеспечения качества), заключается в использовании принципов Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM):

- концентрация на потребителе;
- непрерывное улучшение;
- решения, основанные на фактах;
- процессный подход;
- вовлечение всех сотрудников в обеспечение качества.

4. Установление системы показателей качества. В качестве структурной основы для детального анализа системы обеспечения качества поставщиков в предлагаемой методике возможно использование требований международного стандарта сертификации систем менеджмента качества ISO 9001:2000, который, в основном, опирается на концепции TQM. При этом в каждом конкретном случае допускается вариант введения дополнительных критериев или отступления от отдельных требований стандарта.

5. Определение критериев оценки качества, основой которых в зависимости от поставленных целей могут стать:

- соответствие требованиям установленного стандарта;
- различие между показателями проверяемых поставщиков в результате сравнения уровней качества;
- различия показателей по результатам нескольких периодических проверок (временная динамика качества);
- рейтинговая система, основанная на определении отношения количества баллов отдельного поставщика по отношению к максимуму;
- уровень затрат на качество и т.д.

6. В процессе аудита качества поставщиков возможно применение как отдельных методов и инструментов оценки поставщиков, так и различных их комбинаций (см. табл. 3.1) [6, 28].

Таблица 3.1 – Основные методы оценки качества поставщиков

№ п/п	Метод	Содержание
1	Оценка по результатам работы (анализ работы поставщиков)	Проведение оценки без участия поставщика на основе информации о его работе, накопленной на предприятии в процессе сотрудничества с поставщиком (сведения о качестве работы поставщиках, несоответствиях, нарушениях контрактных обязательств, достижениях поставщика в области качества, производственных возможностях, управленческих процедурах и т.д.)
2	Самооценка качества поставщиком (внутренний аудит)	Самостоятельная оценка поставщика его уровня качества посредством заполнения вопросников или иных методических материалов. Данный метод особо эффективен в условиях доверительных отношений между заказчиком и поставщиком при реализации совместных усилий по совершенствованию качества. Данный метод предполагает разработку универсального вопросника для самооценки качества, адаптируемого для каждой группы поставщиков с помощью корректировки весовых значений, включения дополнительных показателей и т.д. Как правило, структура вопросника соответствует общей структуре стандарта ISO 9001:2000 (или другого стандарта, установленного на этапе 4)

Продолжение таблицы 3.1

3	Оценка со стороны потребителей (аудит второй стороны)	Осуществление оценки качества поставщика специалистами предприятия-заказчика или привлеченными им экспертами; как правило, применяется к ключевым поставщикам
4	Независимая оценка (аудит третьей стороны)	Данный процесс реализуется независимым аккредитованным сертифицирующим органом для выявления соответствия Системы менеджмента качества соответствующим стандартам

Предлагаемая методика проведения аудита качества поставщиков АО «АВТОВАЗ» представлена в Приложении Г.

Таким образом, на наш взгляд, разработанная методика может быть использована в качестве мероприятия по совершенствованию организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ».

Наряду с внедрением предлагаемой методики проведения аудита, на наш взгляд, эффективным способом совершенствования организации работы с поставщиками является внедрение информационной системы, позволяющей максимально оптимизировать затраты временных и трудовых ресурсов на поиск и отбор поставщиков, а также автоматизировать данный процесс.

Как показывают результаты закупочной деятельности АО «АВТОВАЗ», в 2014 г. предприятие заключило договоры на поставку сырья, материалов и комплектующих более чем с 800 компаниями (709 из которых находятся на территории РФ), что предполагает проблему высокой длительности периода отбора оптимального вариант, зачастую не оправданную получаемым эффектом. При этом имеет место рутинная обработка значительного объема получаемых сведений по причине отсутствия необходимого программного обеспечения. Анкеты поставщиков, их рейтинги и другие данные по каждому из контрагентов, как правило, хранятся в форме отдельных документов, собранных по признаку периода (года заключения договоров), в связи с чем специалистам проблематично анализировать эффективность работы с поставщиками в динамике.

Имеющиеся на предприятии SRM-решения обеспечивают возможность решения значительной доли задач по организации работы с поставщиками и управлению закупочной деятельностью в целом, однако, в основном, они характеризуются высокими затратами и создаются в виде модулей ERP-системы, разработанной для конкретной сферы деятельности, доступ к которой имеют ограниченное число организаций. В данном случае оценка поставщиков проводится по узкому перечню критериев.

Изложенные факты, по нашему мнению, подтверждают целесообразность внедрения программного инструментария, позволяющего обеспечить сопровождение процессов управления взаимоотношениями с поставщиками и закупочной деятельностью предприятия в целом с наибольшей эффективностью.

Предлагаемая к внедрению «Информационная система выбора поставщика» (далее - ИС) создана в среде разработки приложений Borland C++ Builder v.6 в сочетании с СУБД Access. Основные элементы (модули) ИС представлены на рисунке 3.3.

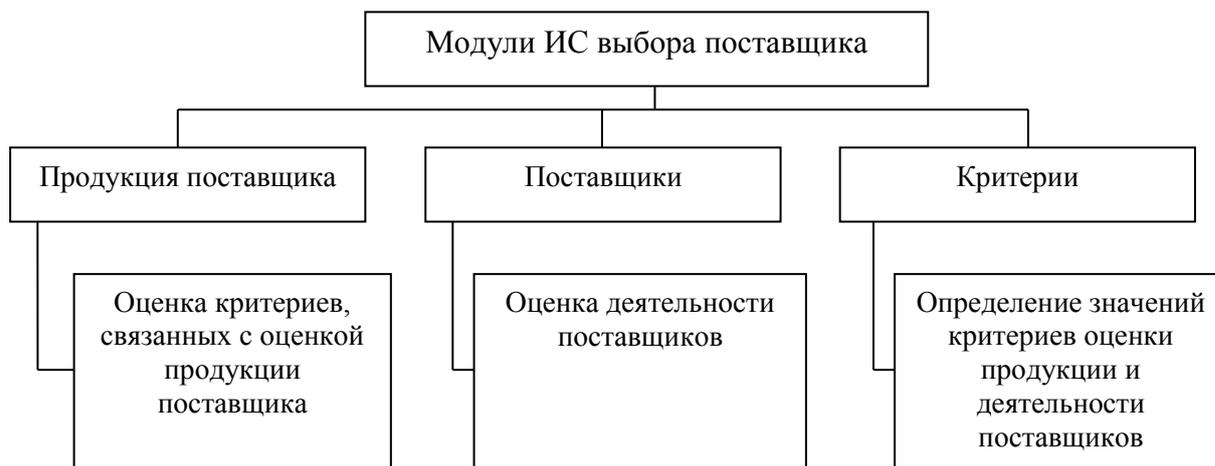


Рисунок 3.3 – Основные элементы ИС выбора поставщика

Работа с ИС начинается с ввода данных согласно номенклатурно-плановому заданию, сведениям о поставщиках, их продукции, при этом в качестве входной информации используются сведения о поставщиках в виде

определенного экспертами набора критериев (см. табл. 3.2). Так, основными функциями предлагаемой ИС являются:

- учет данных о поставщиках, их продукции, критериев оценки;
- формирование соответствующих показателей и их значений;
- соотношение возможностей потенциальных поставщиков и потребности предприятия в материальных ресурсах;
- сопоставление альтернативных вариантов.

Таблица 3.2 – Интервалы значений критериев отбора поставщиков

Критерий	Значение	Интервал значений
Цена	Низкая	0,1 – 0,2
	Невысокая	0,3 – 0,4
	Приемлемая	0,5 – 0,6
	Высокая	0,7 – 0,8
	Очень высокая	0,9 - 1
Гибкость ценовой политики	Низкая	0,1 – 0,3
	Средняя	0,4 – 0,7
	Высокая	0,8 – 1
Условия платежа	Невыгодные	0,1 – 0,3
	Менее приемлемые	0,4 – 0,6
	Приемлемые	0,7 – 0,8
	Более приемлемые	0,9 – 1
Качество продукции	Низкое	0,1 – 0,3
	Удовлетворительное	0,4 – 0,6
	Хорошее	0,7 – 0,8
	Высокое	0,9 – 1
Наличие свободных производственных мощностей	Нет	0
	Возможно наращивание	0,5
	Есть	1
Уровень надежности	Низкий	0,1 – 0,7
	Удовлетворительный	0,8
	Приемлемый	0,9
	Высокий	1
Деловая активность предприятия	Низкая	0,1 – 0,2
	Ниже среднего	0,3 – 0,4
	Средняя	0,5 – 0,6
	Выше среднего	0,7 – 0,8
	Высокая	1
Скорость поставки	Низкая	0,1 – 0,3
	Удовлетворительная	0,4 – 0,6
	Приемлемая	0,7 – 0,8
	Высокая	0,9 – 1

Главное окно (см. Приложение Д) содержит вкладки для работы с данными о поставщиках, их продукции, критериях их оценки, производственными правилами нечеткого логического вывода и отчетами.

Следует отметить, что в рассматриваемой ИС реализована возможность задания отдельных правил для каждого из поставщиков и номенклатуры закупаемых ресурсов. Результатом работы информационной системы является ранжированный список наиболее предпочтительных поставщиков. С помощью специального отчета можно проследить динамику рейтинга поставщика за определенный период (см. Приложение Д).

Во вкладке «Критерии» определяется перечень критериев, значения которых вносит эксперт, при этом каждому критерию соответствует лингвистическая переменная, для которой необходимо задать термы (интервал). Аналогично происходит ввод данных о критериях продукции. Отчет «Рейтинг поставщиков» формируется на основе данных из отчетов: «Рейтинг продукции поставщиков», «Значения критериев поставщиков» и др. (см. Приложение Д).

Таким образом, предлагаемая информационная система обеспечивает возможность выбора более оптимального варианта взаимоотношений предприятия и поставщиков и автоматизации процесса ранжирования поставщиков согласно комплексной оценки их критериев по основным параметрам (цена, гибкость ценовой политики, условия платежа, качество продукции, наличие свободных производственных мощностей, уровень надежности, деловая активность предприятия, скорость поставки). Применение на практике данного инструмента обеспечит предприятию:

- возможность четкого определения качественных и количественных параметров поставок;
- исключение возможности или сведение к минимуму возникновения конфликтных ситуаций, вызванных ненадлежащим качеством закупаемой продукции и условиями доставки;

- снижение расходов на приемку и оптимизацию затрат потребителя продукции;
- повышение качества поставок.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Внедрение предлагаемых в п. 3.1 мероприятий предполагает:

- формализацию процесса проведения аудита поставщиков посредством подготовки соответствующего документа (не требует дополнительных расходов);
- приобретение информационной системы выбора поставщиков (полная стоимость составляет 325 тыс. руб. и включает услуги по установке системы и технической поддержке персонала).

Согласно экспертной оценке, применение на практике подобных информационных систем позволяет снизить трудоемкость выработки и принятия управленческих решений в процессе организации работы с поставщиками на 5,0%, что дает возможность определить рост производительности труда по формуле (3.1):

$$\Delta\Pi_T = \downarrow TE \times 100 / (100 - \downarrow TE), \quad (3.1)$$

где $\Delta\Pi_T$ – прирост производительности труда.

Таким образом, прирост производительности труда составит:

$$\Delta\Pi_T = 5,0 \times 100 / (100 - 5,0) = 5,26 \%$$

В связи с тем, что реализация рассматриваемого мероприятия не предполагает найм дополнительного персонала, следует рассчитать условное высвобождение численности работников ($\mathcal{E}_ч$) по формуле (3.2):

$$\mathcal{E}_ч = (Ч_{исх} \times \Delta\Pi_T) / (100 + \Delta\Pi_T), \quad (3.2)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – экономия численности работников;

$Ч_{исх}$ – исходная численность работников, область деятельности которых связана с организацией работы с поставщикам и на рабочие места которых целесообразна установка ИС.

Так, условное высвобождение численности работников составит:

$$\mathcal{E}_ч = (150 \times 5,26) / (100 + 5,26) = 7,5 \text{ чел.}$$

На основании полученного значения экономии численности рассчитаем прирост производительности труда в целом по АО «АВТОВАЗ» по формуле (3.3):

$$\Delta П_{т_{общ}} = \mathcal{E}_ч / (Ч_{общ} - \mathcal{E}_ч) \times 100, \quad (3.3)$$

где $\Delta П_{т_{общ}}$ – прирост производительности труда в целом по АО «АВТОВАЗ».

Значит, прирост производительность труда в целом по предприятию согласно формуле (3.3) имеет значение:

$$\Delta П_{т_{общ}} = 7,5 / (58023 - 7,5) \times 100 = 0,013.$$

Следующим этапом необходимо произвести расчет ожидаемой экономии основной заработной платы по формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_{оснзп} = З_г \times \mathcal{E}_ч, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_{оснзп}$ – экономия по основной заработной плате;

$З_г$ - среднегодовая заработная плата.

Тогда экономия основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{оснзп} = 0,34 \times 7,5 = 2,55 \text{ млн. руб.}$$

Экономия по обязательным социальным отчислениям рассчитывается по формуле (3.5):

$$\mathcal{E}_{соц} = \mathcal{E}_{оснзп} \times ОСВ, \quad (3.5)$$

где $\mathcal{E}_{соц}$ – экономия по обязательным социальным отчислениям;

ОСВ – обязательные социальные взносы (ставка ОСВ - 30%).

Согласно формуле (3.5), экономия по обязательным социальным отчислениям составит:

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} - 2,55 \times 0,3 = 0,77 \text{ млн. руб.}$$

По формуле (3.6) рассчитывается экономия по условно-постоянным расходам:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = (Y_1 / O_{p1} - Y_2 / O_{p2}) \times O_{p2}, \quad (3.6)$$

где $\mathcal{E}_{\text{упр}}$ – экономия по условно-постоянным расходам;

Y_1 и Y_2 – условно-постоянные расходы фактические и плановые соответственно (принимают равные значения);

O_{p1} и O_{p2} – объем реализации фактический и плановый ($O_{p2} = O_{p1} * \Delta\Pi_{\text{общ}}$).

Следовательно, экономия по условно-постоянным расходам составит:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{упр}} &= (15064 / 189370 - 15064 / 191831,81) \times 191831,81 = \\ &= 0,001 \times 191831,81 = 191,83 \text{ млн. руб.} \end{aligned}$$

По полученным результатам расчета возможно найти значение общей экономии, применив формулу (3.7):

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.7)$$

Так, общая экономия от внедрения ИС по выбору поставщиков составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 2,55 + 0,77 + 191,83 = 195,15 \text{ млн.руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитаем по формуле (3.8):

$$\mathcal{E}_{\text{г}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - Z_{\text{мер}}, \quad (3.8)$$

где $Z_{\text{мер}}$ – затраты на реализацию мероприятий.

Величина годового экономического эффекта составит:

$$\mathcal{E}_{\text{г}} = 195,15 - 0,325 = 194,825 \text{ млн.руб.}$$

Результаты проведенных экономических расчетов показали, что при реализации предлагаемых рекомендаций по совершенствованию организации работы с поставщиками общий рост производительности труда по предприятию составит 0,013%, условное высвобождение численности работников – 7,5 чел., общая экономия - 195,15 млн. руб., годовой экономический эффект – 194,825 млн. руб.

Таким образом, полученные данные подтверждают возможность и целесообразность внедрения в процесс организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ» разработанной методики проведения аудита поставщиков и предлагаемой информационной системы выбора поставщиков, что будет способствовать повышению результативности закупочной деятельности предприятия и улучшению показателей эффективности функционирования АО «АВТОВАЗ» в целом.

Заключение

В условиях конкуренции и динамичного развития рынка особую актуальность приобретает вопрос улучшения качества продукции с целью повышения конкурентоспособности предприятий, что, в свою очередь, в значительной мере зависит от эффективной организации работы с поставщиками сырья, материалов и комплектующих. Важное значение данный аспект имеет для крупных предприятий-производителей, к которым относится объект исследования данной бакалаврской работы – АО «АВТОВАЗ».

В первой главе бакалаврской работы представлены теоретические основы организации работы с поставщиками посредством рассмотрения вопросов сущности и содержания закупочной логистики (закупочная логистика представляет собой управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами и является одной из основных функциональных областей логистики, изучающей этапы движения сырья, материалов, комплектующих от рынков закупок и до складов предприятия), методов и критериев выбора поставщиков, а также обозначены возможные направления совершенствования организации работы поставщиками предприятия.

Во второй главе данной работы приведена организационно-экономическая характеристика объекта исследования – АО «АВТОВАЗ», проанализированы основные экономические показатели деятельности данного предприятия, в результате чего определено, что в течение исследуемого периода выявлена тенденция к значительному снижению основных экономических показателей функционирования АО «АВТОВАЗ» (валовой и чистой прибыли, рентабельности производства и продаж), а также стабильное сокращение значений показателей сбыта продукции предприятия. Также в данном разделе рассмотрена структура службы закупок АО «АВТОВАЗ», произведена оценка организации работы с поставщиками,

представлены основные показатели закупочной деятельности предприятия, на основании анализа которых можно заключить, что, с учетом масштаба производства исследуемого предприятия и вступления его в Альянс Renault-Nissan, имеет место необходимость в разработке мероприятий по совершенствованию отдельных аспектов работы с поставщиками.

В связи с обоснованной целесообразностью совершенствования организации работы с поставщиками АО «АВТОВАЗ», в третьей главе бакалаврской работы предложены следующие мероприятия для устранения выявленных недостатков:

- внедрение методики проведения аудита поставщиков;
- приобретение и установка информационной системы выбора поставщиков, которая позволяет производить комплексный учет основных критериев продукции поставщиков и их деятельности в целом, что в перспективе будет способствовать сокращению времени на процедуры выбора поставщика и обеспечит возможность оценки целесообразности долгосрочных отношений с ним.

Проведенные в третьей главе работы расчеты экономической эффективности внедрения предлагаемых рекомендаций в деятельность АО «АВТОВАЗ» показали, что общий рост производительности труда по предприятию составит 0,013%, условное высвобождение численности работников – 7,5 чел., общая экономия - 195,15 млн. руб., годовой экономический эффект – 194,825 млн. руб., что доказывает целесообразность реализации предложенных мероприятий.

Библиографический список

1. Stock R., Lambert M. Douglas. Strategic Logistics Management. - McGraw-Hill. - Irwin, 2011.
2. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
3. АВТОВАЗ [Электронный ресурс] / АО «АВТОВАЗ». - Режим доступа : <http://www.lada.ru/>, свободный. - Загл. с экрана.
4. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т.В. Алесинская . - Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2011. – 116 с.
5. Аникин, Б.А., Тяпухин, А.П. Коммерческая логистика: Учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.
6. Аудит. Теория и практика. Учебник/Под ред. Н.А. Казаковой. - М.: Юрайт, 2014. - 400 с.
7. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко - СПб: Питер, 2012. - 386 с.
8. Афонин, А.М. Промышленная логистика: Учебное пособие / А.М. Афонин. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
9. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 366 с.
10. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 253 с.
11. Беляев, С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2013. - 381 с.
12. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике: выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Академия, 2011.

13. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. - М.: Дашков и К°, 2013. - 420 с.
14. Гайдаенко А.А. Логистика / А.А. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2014. - 267 с.
15. Герасимов, Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
16. Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс : учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. - М. : Юрайт, 2011. - 782 с.
17. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Л.Л. Ермолович. - Мн. : БГЭУ, 2011. - 85 с.
18. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Спб.: Издательство Политехнического университета, 2012. - 659 с.
19. Иванов, И. Н. Экономика промышленного предприятия: учебник / И. Н. Иванов. – Москва: Инфра-М, 2011. - 393 с.
20. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. - Минск: Право и экономика, 2011. - 460 с.
21. Коноплев, С.П. Управление качеством: Учебное пособие / С.П. Коноплев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 252 с.
22. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. - Минск: ФУАинформ, 2012. - 268 с.
23. Линдерс М., Джонсон Ф., Флинн А., Фирон Г. Управление закупками и поставками; Юнити-Дана - Москва, 2011. - 752 с.
24. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: [учебник] / В. В. Дыбская [и др.]. - М.: Эксмо, 2011. - 939 с.

25. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / [В. И. Маргунова и др.]. - Минск: Вышэйшая школа, 2011. - 507 с.
26. Магомедов, Ш.Ш. Управление качеством продукции: Учебник / Ш.Ш. Магомедов, Г.Е. Беспалова. - М.: Дашков и К, 2013. - 336 с.
27. Международный стандарт ISO 9001 "Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании".
28. Международные стандарты аудита/Под ред. Ж.А. Кеворковой. - М.: Юрайт, 2014. - 464 с.
29. Мельников, В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М.: Юрайт, 2014. - 288 с.
30. Модели и методы теории логистики : учебное пособие. - 2-е изд. / под. ред. В.С. Лукинського. – СПб. : Питер, 2008. – 448 с. – (Серия «Учебное пособие»).
31. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 "Логистика и управление цепями поставок" / Н. К. Моисеева. - М.: Инфра-М, 2011. – 527 с.
32. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. - М.: Проспект, 2011. – 517 с.
33. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. - М.: Дашков и К°, 2012. - 978 с.
34. Опыт Рено-Ниссан в работе с поставщиками [Электронный ресурс] / Городской информационный портал Тольятти. - Режим доступа : <http://tltgorod.ru/vaz/?page=3&theme=81&vaz=3207>. - Загл. с экрана.
35. Основы логистики: [теория и практика] / [В. В. Щербаков и др.]. - СПб.: Питер Пресс, 2012. - 426 с.
36. Основы логистики: учебное пособие для высших учебных заведений / Ю. А. Щербанин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 320 с.

37. Основы логистики: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / А. А. Канке, И. П. Кошечая. - М.: КноРус, 2012. – 575 с.
38. Программа развития «АВТОВАЗА» до 2020 года [Электронный ресурс] / Городской информационный портал Тольятти. - Режим доступа : <http://tltgorod.ru/vaz/?vaz=2485>. – Загл. с экрана.
39. Савенкова Т.И. Логистика / Т.И. Савенкова. - М.: Омега-Л, 2013. – 487 с.
40. Саркисов, С. В. Логистика / С. В. Саркисов. - М.: Дело, 2012. - 366 с.
41. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2011. - 608 с. - (Серия «Высшее образование»).
42. Скворонек Ч., Логистика на предприятии: пер. с польск. / Ч. Скворонек, З. Сариуш-Вольский. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 395 с.
43. Скоробогатова Т.Н. Логистика : учебник / Т.Н. Скоробогатова - Симферополь : ДиАйПи, 2011. - 116 с.
44. Степанов, В. И. Логистика: учебное пособие для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2013. - 487 с.
45. Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности // Nauka-rastudent.ru. - 2015. - No. 13 (013-2015) / [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <http://nauka-rastudent.ru/13/2370/>, свободный. - Загл. с экрана.
46. Управление закупками и поставками: учебное пособие для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 723 с.
47. Федько В.П. Коммерческая логистика / В.П. Федько. - Рн/Д: МарТ, 2014. - 215 с.
48. Алан Харрисон А., Хоук Р. Управление логистикой. Москва: Издательство: Баланс Бизнес Букс. – 2007. - с. 368.

49. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.Д. Шеремет. - М.: ИЦ РИОР, 2011. - 255 с.

50. Шехтер Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтер. - М.: Альпина, 2013. - 452 с.

51. Экономика и статистика фирм: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. - 3-е изд., переработанное и дополненное. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 235.

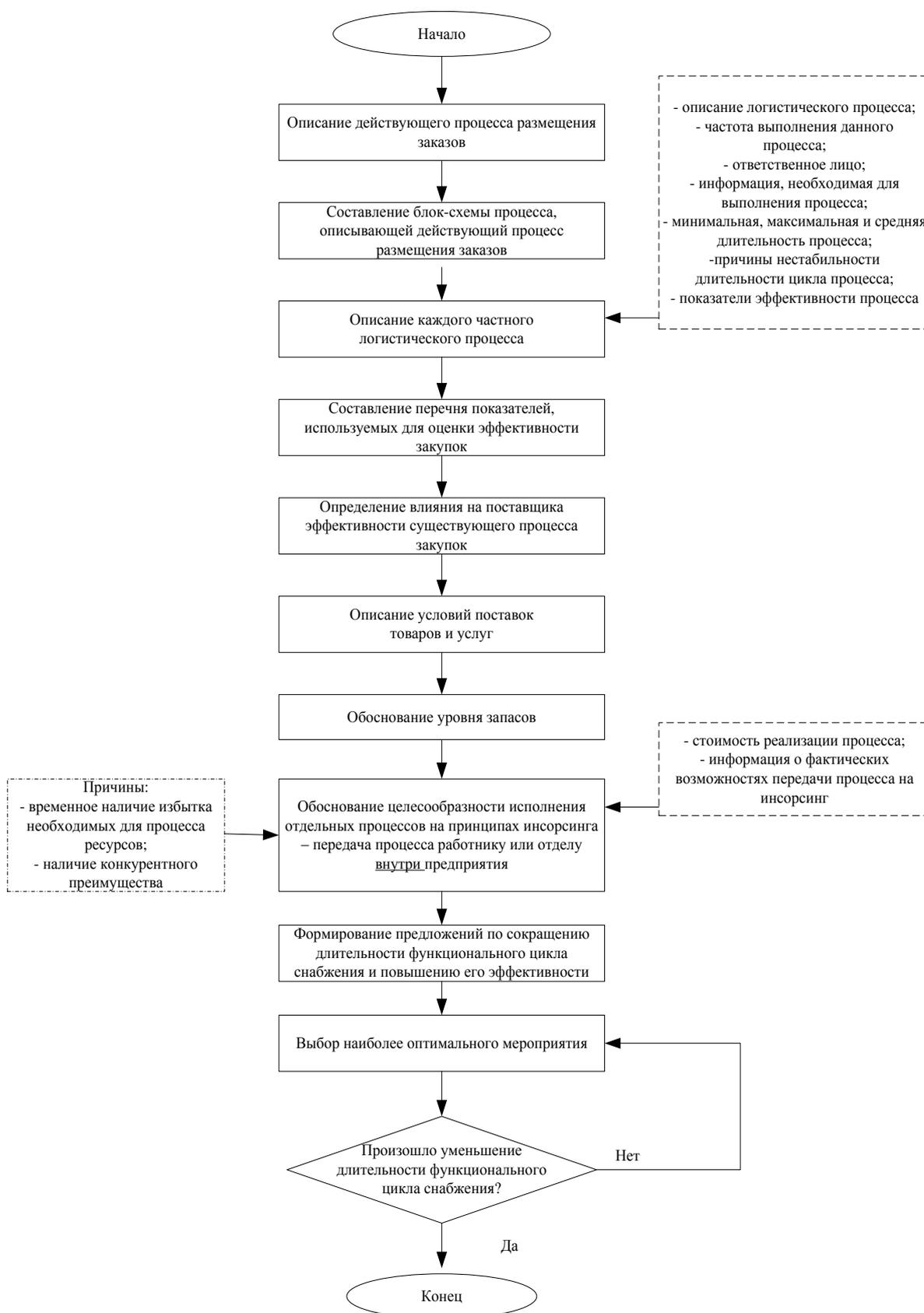
52. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 563 с.

53. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. - М.: Издательство «Экзамен», 2013. - 448 с.

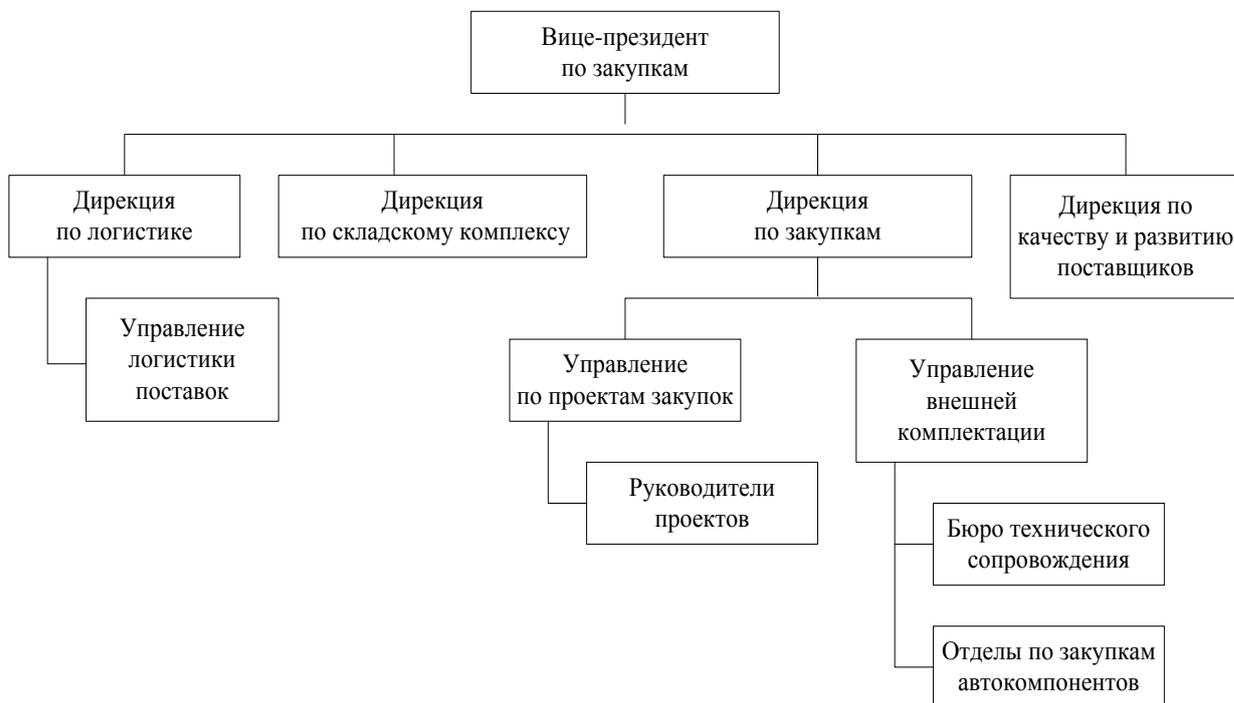
Алгоритм оценки и выбора поставщиков



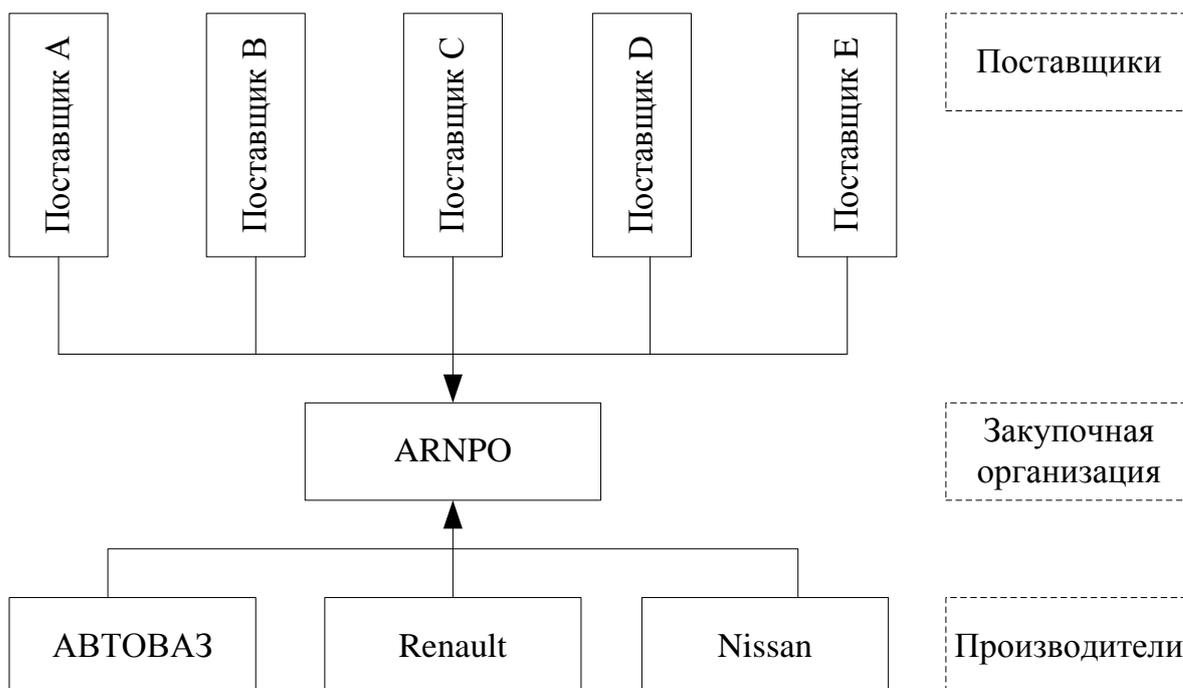
Алгоритм разработки спецификации процесса закупок



Организационная структура службы закупок АО «АВТОВАЗ»



Система закупок АО «АВТОВАЗ»

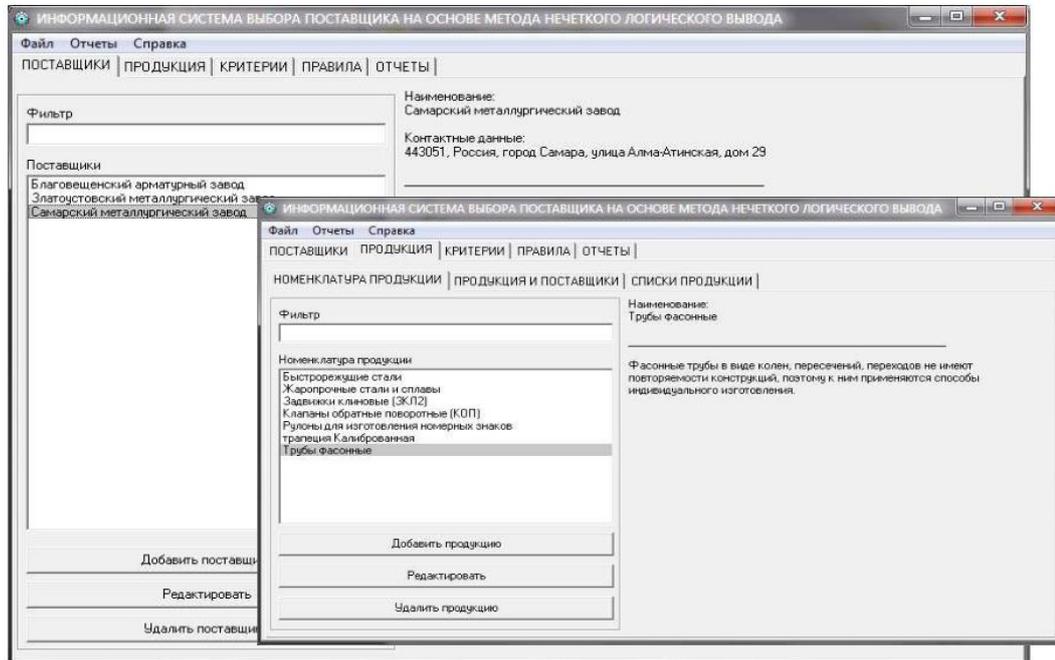


Разработанная методика проведения аудита качества поставщиков

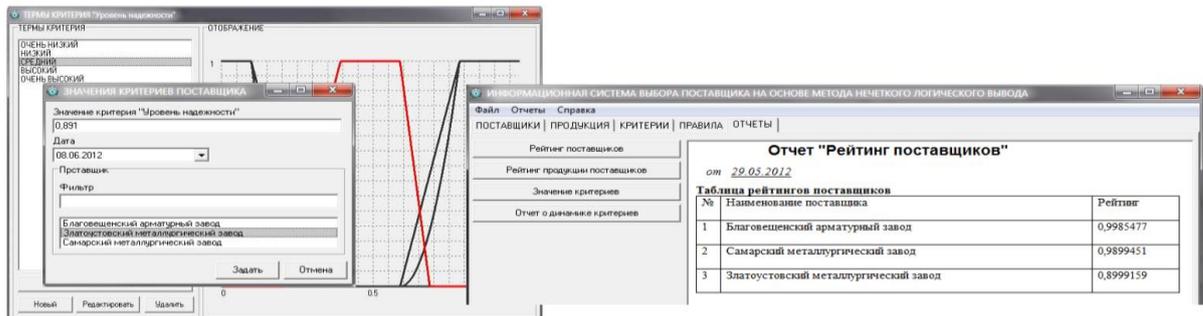
АО «АВТОВАЗ»



Главное окно внедряемой информационной системы, вкладки «Поставщики» и «Номенклатура продукции»



Динамика рейтинга поставщика за определенный период



Отчеты ИС выбора поставщика

