

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
к.э.н., доцент
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

Построение логистической схемы взаимоотношений с поставщиками на
предприятии ООО «Драйв-Моторс»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.074.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.э.н.,
доцент
_____ А.Б. Васильевский
_____ 2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ – 444
_____ Е.Е. Черкашин
_____ 2018 г.

Нормоконтроль, ст. преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»
Направление 38.03.06 «Торговое дело»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента

Черкашин Евгений Евгеньевич

_____ (ФИО полностью)
Группа ЭУ-444

1. Тема работы

Построение логистической схемы взаимоотношений с поставщиками на предприятии ООО «Драйв-Моторс»

(название)

утверждена приказом по университету от _____ № ____.

2. Срок сдачи студентом законченной работы 23 июня 2018 г.

3. Исходные данные к работе

Учебные пособия, финансовая отчетность

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке:

- 1) Теоретические основы влияния условий поставок на экономическую эффективность;
- 2) анализ схемы взаимоотношений с поставщиками предприятия ООО «Драйв-Моторс»;
- 3) разработка эффективной схемы взаимоотношений с поставщиками

5. Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Электронная презентация в формате PowerPoint, альбом демонстрационных материалов.

Общее количество иллюстраций: 17 л.

6. Дата выдачи задания: 11.02.2018

Руководитель _____

(Подпись)

А.Б. Васильевский

(ИОФ)

Задание принял к исполнению _____

(Подпись студента)

Е.Е. Черкашин

(ИОФ)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапа выпускной квалификационной работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Заполнение задания на ВКР	11.02.2018	Выполнено
2. Подготовка 1 раздела ВКР	12.02.2018 – 11.03.2018	Выполнено
3. Подготовка 2 раздела ВКР	12.03.2018 – 15.04.2018	Выполнено
4. Подготовка 3 раздела ВКР	16.04.2018 – 10.06.2018	Выполнено
5. Подписание ВКР у руководителя	20.06.2018	Выполнено
6. Подписание нормоконтроля	21.06.2018	Выполнено
7. Подписание ВКР у заведующего кафедрой	23.06.2018	Выполнено

Заведующий кафедрой _____ / А.Б. Левина /
(Подпись)

Руководитель работы _____ / А.Б. Васильевский /
(Подпись)

Студент _____ / Е.Е. Черкашин /
(Подпись)

АННОТАЦИЯ

Черкашин Е.Е. Построение логистической схемы взаимоотношений с поставщиками предприятия ООО «Драйв-Моторс». Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-444, 110 с., 7 ил., 26 табл., библиогр. список – 47 наим.

Работа выполнена с целью организации взаимоотношений с поставщиками на предприятии ООО «Драйв-Моторс»

Подробно освещены теоретические аспекты взаимоотношений с поставщиками, исследованы типы взаимодействия с поставщиками, проанализирована работа с поставщиками на предприятии ООО «Драйв-Моторс»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ УСЛОВИЙ ПОСТАВОК НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ.....	8
1.1 Понятие, цели и роль закупочной логистики.....	8
1.2 Подходы к построению эффективной логистической схемы взаимоотношений с поставщиками.....	13
1.3 Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками.....	27
1.4 Отечественный и зарубежный опыт в изучении построения логистической схемы взаимоотношений с поставщиками.....	37
2 АНАЛИЗ СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ООО ДРАЙВ-МОТОРС».....	47
2.1 Общая характеристика предприятия ООО Драйв-Моторс.....	47
2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «Драйв-Моторс».....	49
2.3 Проблемы в сфере взаимоотношений с поставщиками, возможности их решения и резервы повышения эффективности снабжения на предприятии ООО «Драйв-Моторс».....	67
3 РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИИ С ПОСТАВЩИКАМИ.....	88
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации деятельности с поставщиками ООО «Драйв-Моторс».....	88
3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации деятельности с поставщиками ООО Драйв-Моторс.....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	107

ВВЕДЕНИЕ

В процессе хозяйственной деятельности организации постоянно ведут расчеты с поставщиками за приобретенные у них основные средства, сырье, материалы и другие товарно-материальные ценности, выполненные работы и оказанные услуги; с покупателями – за купленные товары, готовую продукцию; с кредитными учреждениями по ссудам, кредитам и другим финансовым операциям, с бюджетом и налоговыми органами – по различным платежам; с другими органами и лицами – по хозяйственным операциям.

В условиях рыночной экономики риск неоплаты или несвоевременной оплаты счетов увеличивается, это приводит к появлению дебиторской и кредиторской задолженности. Часть этой задолженности в процессе финансово-хозяйственной деятельности неизбежна и должна находиться и контролироваться в рамках допустимых значений.

Каждое предприятие покупает материальные ресурсы у предыдущих поставщиков, добавляет к ним ценность и продает их следующим потребителям. Таким образом, материальные ресурсы все дальше перемещаются по цепи поставок, и каждая закупка становится своего рода толчком для продолжения этого перемещения.

Актуальность темы состоит в том, что взаимоотношения с поставщиками – это один из ключевых элементов бизнеса современной компании. Снижение расходов, связанных с закупкой материалов, работ и услуг, позволяет предприятию повысить рентабельность. Вместе с тем, недопустимо снижение качества закупаемых продуктов, а значит, необходим выбор квалифицированных поставщиков, формирование с ними устойчивых и взаимовыгодных партнерских отношений. Управление этими процессами позволяет компании уменьшить риски закупок.

Закупочная деятельность – это деятельность по управлению материальными потоками в процессе снабжения предприятия материальными ресурсами: сырьем, материалами, комплектующими, товарами. Она занимается организацией всех видов деятельности, связанных с получением материальных ресурсов и услуг от поставщиков: закупку, доставку, приемку, временное хранения материальных ресурсов и др.

Условия ведения бизнеса требуют изменения взглядов на сущность и содержание основных методов управления предприятием, с внедрением в повседневную практику систем менеджмента качества, обеспечивающих удовлетворение разумных требований потребителей к качеству продукции.

Система менеджмента качества на предприятии должна обеспечивать качество закупок как непрерывный и стабильный процесс приобретения, доставки и рационального использования необходимых материальных ресурсов, отвечающих по количеству, качеству и срокам поставки, установленным требованиям.

Развитие рыночных отношений повышает ответственность и самостоятельность предприятий в выработке и принятии управленческих решений по обеспечению эффективности расчетов с дебиторами и кредиторами. Увеличение или снижение дебиторской и кредиторской задолженности приводят к изменению финансового положения предприятия. Так, например, значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской может привести к так называемому техническому банкротству. Это связано со значительным отвлечением средств предприятия из оборота и невозможностью гасить вовремя задолженность перед кредиторами. На основании этого необходимо проводить мониторинг и анализ состояния расчетов. Для проведения анализа используются данные бухгалтерского учета и отчетности, поэтому немаловажную роль играет правильная организация на предприятии бухгалтерского учета расчетных операций, которая требует своевременного и полного отражения хозяйственных операций по расчетам в первичных документах и учетных регистрах.

Объектом исследования является организация взаимоотношений с поставщиками на предприятии ООО «Драйв Моторс». Предметом исследования является процесс взаимоотношения с поставщиками.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организации взаимоотношений с поставщиками на предприятии ООО «Драйв Моторс». Задачи работы:

- раскрыть теоретические аспекты взаимоотношений с поставщиками
- исследовать типы взаимодействия с поставщиками;
- проанализировать работу с поставщиками на предприятии ООО «Драйв Моторс»;
- Усовершенствовать схему взаимоотношений с поставщиками на предприятии.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ УСЛОВИЙ ПОСТАВОК НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

1.1 Понятие, цели и роль закупочной логистики

В ходе осуществления хозяйственной деятельности любое предприятие приобретает сырье, материалы, нуждается в выполнении разных видов работ. На предприятии возникают взаимоотношения с покупателями, заказчиками, поставщиками и подрядчиками.

Поставщик – это юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, с которым организация заключает договоры для приобретения у них различных товарно-материальных ценностей (сырье, материалы, топливо, внеоборотные активы и т.д.).

Подрядчики – это юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, с которым организация заключает договоры на выполнение определенного объема работ или оказания услуг (строительно-монтажные работы, транспортные услуги и так далее).

Заказчики – юридическое или физическое лицо, обратившееся с заказом к другому лицу – изготовителю, продавцу, поставщику товаров и услуг. В качестве заказчика могут выступать правительство, государственные органы, учреждения, организации, предприятия, граждане.

Покупатели – это физические и юридические лица, приобретающие произведенную продукцию, товары, прочие ценности, потребляющие оказываемые им услуги и выполненные работы. [5, с.45]

Закупочная логистика есть процесс обеспечения предприятий материальными ресурсами, размещения ресурсов на складах предприятия, их хранения и выдачи в

производство. Значимым элементом микрологистической системы является подсистема закупок, организующая вход материального потока в логистическую систему. Управление материальными потоками на данном этапе имеет известную специфику, что объясняет необходимость изучения закупочной логистики.

Основные вопросы, на которые следует ответить в процессе обеспечения предприятия предметами труда, традиционны и определяются следующей логикой снабжения [8, с. 64]:

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

К традиционному перечню логистика добавляет свои вопросы:

- как системно увязать закупки с производством и сбытом;
- как системно увязать деятельность предприятия с поставщиками.

Круг вопросов закупочной логистики определяет состав решаемых в данной функциональной области задач и характер выполняемых работ.

Основные цели закупочной логистики для предприятий [31, с. 53]:

- своевременное обеспечение предприятия материально-техническими ресурсами, необходимыми для его эффективной деятельности;
- снижение общей стоимости закупаемых материалов и логистических затрат на закупочную деятельность предприятия;
- повышение качества закупаемых материалов, снижение потерь и брака из-за некачественных материалов;
- сокращение потребности в оборотных средствах за счет оптимизации уровня запасов материалов на всех этапах закупки и потребления;
- усиление конкурентной позиции предприятия в цепи поставок.

Однако надо помнить, что локальная оптимизация закупочной деятельности на отдельном предприятии не дает особых преимуществ, полной оптимизации можно достичь в рамках всей цепочки поставок.

Пути достижения указанных целей [1, с. 57]:

- заключение долгосрочных договоров и поддержка партнерских отношений только с надежными поставщиками;
- увеличение прозрачности закупок;
- консолидация закупок;
- сокращение числа этапов процесса закупки;
- синхронизация поставки материалов с их потреблением, направленная на снижение запасов;
- стимулирование конкуренции поставщиков, расширение базы поставщиков; уменьшение доли срочных закупок;
- координация и системная взаимосвязь закупок с производством, продажами (сбытом), складированием, транспортировкой, а также с поставщиками;
- повышение гибкости снабжения с учетом требований потребителей продукции предприятия, производительности производства и поставщиков;
- тесное сотрудничество с другими подразделениями предприятия; автоматизация управления закупочной деятельностью;
- повышение квалификации и внедрение эффективной системы мотивации работников, занятых закупочной деятельностью.

Приоритеты целей закупочной логистики и путей их достижения устанавливаются самим предприятием в зависимости от его экономического положения и внешней среды.

В условиях современной экономической нестабильности в стране и мире в закупочной логистике появились следующие тенденции [8, с.11]:

- расширение базы поставщиков;
- замена глобальных поставщиков, расширение географии закупок, переориентация на взаимодействие с поставщиками из Азии;
- снижение зависимости от импорта (импортозамещение);

- сокращение горизонта планирования: годовое планирование заменяется квартальным, а квартальное – месячным;
- сокращение бюджета закупок, уменьшение сумм закупок, не требующих согласования, увеличение количества этапов согласования;
- развитие новых каналов закупки: консолидированные (совместные) закупки, партнерские программы.

Выделяют следующие функции закупочной логистики на предприятии:

- маркетинговые исследования рынка соответствующих материалов, в том числе импортных;
- получение заявок на материалы от подразделений предприятия (на ремонтноэксплуатационные, хозяйственные и другие нужды);
- расчет потребности в материалах, количества материалов к заказу, составление материального баланса;
- ABC и XYZ – анализ материалов; поиск, анализ и выбор поставщиков;
- формирование заказов;
- получение коммерческих предложений и квот;
- согласование цены и заключение договоров с поставщиками; составление бюджета закупок; закупка и доставка материалов; обеспечение безопасности поставок;
- оперативное управление количеством и сроками поставки материалов; приемка и контроль качества материалов;
- хранение (складирование) и отпуск материалов в производство;
- учет движения материалов на складе и контроль уровня их запасов;
- планирование (расчет лимитов и графиков отпуска материалов подразделениям предприятия), учет, контроль и анализ расхода материалов в производстве;

- анализ и распоряжение неликвидными и некачественными материалами; утилизация отходов материалов[18, с. 71].

К обеспечивающим функциям, поддерживающим основные функции закупочной логистики, следует отнести:

- формирование и актуализация нормативно-справочной информации (номенклатурных справочников материалов, норм запасов материалов, справочников поставщиков, цен, норм расхода материалов и др.);
- ведение документооборота (подготовка договоров на поставку материалов, обработка первичной бухгалтерской и финансовой документации, составление актов сверки), составление отчетности;
- формирование и согласование бюджета закупок с другими подразделениями, формирование плана платежей поставщикам;
- взаимодействие с конструкторами: получение от них конструкторских спецификаций, согласование (повышение) применяемости и унификации материалов, замены типоразмеров материалов и комплектующих;
- взаимодействие с технологами по выбору видов заготовок, покупных полуфабрикатов, изменению норм расхода материалов;
- сокращение отходов и брака материалов и т.д.;
- сверка запланированных, отгруженных и полученных материалов от поставщиков;
- предоставление производственному отделу оперативной информации о дефиците материалов, изменении графика поставки материалов поставщиками;
- работа со складами: выдача разрешений на отпуск материалов, анализ движения и контроль за уровнем запасов материалов на складах;

- подготовка и ввод данных в информационную систему, разработка технических заданий на развитие и модернизацию информационной системы на предприятии;
- управление закупочной деятельностью;
- планирование, оценка и управление КРІ (ключевыми показателями эффективности) подразделений и сотрудников отдела закупок для их мотивации;
- управление персоналом;
- оперативная работа по транспортному обеспечению и т.д. [10, с. 84]

Охарактеризованные функции реализуются службой материально-технического снабжения (отдел закупок) в тесной взаимосвязи с другими подразделениями предприятия: отделом маркетинга, производством, службой подготовки производства, бухгалтерией, финансовым и юридическим отделами.

Таким образом, основная задача закупочной логистики – комплексное бесперебойное обеспечение организации (производственной, проектной, торговой, транспортной, сервисной и т.д.) товарно-материальными ценностями (ТМЦ) необходимого количества и качества в требуемые сроки с наименьшими затратами и оптимальными запасами. Традиционно в ТМЦ включают сырье и материалы, покупные полуфабрикаты, готовые комплектующие изделия, оборудование и запасные части к нему, инструмент и технологическую оснастку, хозяйственные и канцелярские товары, возвратные отходы, топливо и энергию, тару и упаковку и другие. Способы приобретения ТМЦ: изготовление собственными силами, аренда, лизинг, толлинг, подряд на выполнение работ и оказание услуг, закупка (предмет данной дисциплины), другие менее распространенные способы.[10,с.78]

1.2 Подходы к построению эффективной логистической схемы взаимоотношений с поставщиками

Под влиянием глобализации мирового рынка, интенсивного развития научно-технического прогресса и продолжающихся тенденций дальнейшего международного разделения труда непрерывно изменяется состав участников рынка розничной торговли и усложняется механизм их деятельности. В связи с этим актуальными являются задачи формирования эффективных звеньев логистической системы розничных торговых предприятий.

Решение данных задач требует активного развития регионального инфраструктурного комплекса розничной торговли. В значительной мере эффективность управления розничным торговым предприятием зависит от степени внедрения новых логистических подходов и целесообразности построения логистических систем розничных предприятий.[47,с.56]

Исследование логистических систем торговых предприятий в современных условиях приобретает особую актуальность и значимость, поскольку в настоящее время их положение характеризуется динамичностью, усложнением механизма формирования и развития, появлением новых факторов, оказывающих существенное и противоречивое воздействие.

По своим масштабам и значимости интеграционное исследование логистических систем относится к стратегическому анализу, который подразумевает необходимость изучения основных тенденций факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие логистической системы, оценку макроструктурных сдвигов, экономической эффективности товарно-денежных отношений и других закономерностей рынка.[29,с.37]

Исследование видов логистической системы на микро- и макроуровне является достаточно перспективным исследовательским направлением, позволяющим изучать определенные специфические особенности каждого элемента логистической системы.

Переход к рыночной экономике определяет роль и возрастающее значение закупочной логистики в общественном производстве. Рыночные условия вызвали к жизни ряд существенных изменений в сфере материально-технического обеспечения производства. Среди них важны [4, с. 116]:

- давление быстро растущего ассортимента продукции, запрашиваемой рынком;
- сокращение времени внедрения в производство новой продукции, ускоряющей расширение ассортимента;
- сокращение длительности производственного цикла;
- обострение конкуренции между производителями на фоне насыщения рынка нужными товарами.

Все эти изменения привели к тому, что различные виды деятельности предприятия – производство, экономика, финансовая деятельность стали все больше зависеть от состояния материально-технического снабжения. Выяснилось, что в системе снабжения есть обширные зоны неэффективности, рационализация которых может дать большую экономию. Возникла необходимость реализации новых подходов к организации процессов материального обеспечения производства и управления им.

Одной из основных проблем в управлении закупками материальных ресурсов является выбор поставщика. Важность ее объясняется не только тем, что на современном рынке функционирует большое количество поставщиков схожих материальных ресурсов, а и, главным образом тем, что поставщик должен быть надежным партнером предприятия в реализации его логистической стратегии.

Разнообразие и большое количество потенциальных поставщиков материальных потоков повышает актуальность проблемы выбора тех из них, которые смогли бы с наибольшим эффектом обеспечить надежность логистических процессов.

Перечислим и охарактеризуем этапы решения этой задачи [11, с. 127].

1. Поиск потенциальных поставщиков. При этом могут быть использованы такие методы:

- объявление конкурса: проводится, если предусматривается закупить сырье, материалы, комплектующие на крупную денежную сумму или наладить долгосрочные связи между поставщиком или потребителем;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т.п.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.

Вследствие комплексного поиска формируется перечень потенциальных поставщиков материальных ресурсов для предприятия, по которому проводится дальнейшая работа.

2. Анализ потенциальных поставщиков. Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется по специальным критериям, которые позволяют сделать выбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков и не ограничивается ценой и качеством поставляемой продукции.

Кроме них, можно привести еще много существенных критериев выбора поставщика, которые могут быть не менее важными для предприятия. Критерии оценки и выбора генераторов материальных потоков зависят от требований потребительской логистической системы и могут быть различными [9, с. 15]:

- надежность снабжения;
- отдаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения заказов;
- периодичность поставок;
- условия оплаты;
- минимальный размер партии товара;
- возможность получения скидки;
- доля поставщика в покрытии затрат;

- полнота ассортимента;
- условия распределения рисков;
- наличие сервисного обслуживания;
- рекламная поддержка;
- репутация поставщика;
- финансовое состояние поставщика, его кредитоспособность и др.

Предприятие определяет для себя наиболее значимые критерии в зависимости от специфики своей деятельности.

В результате анализа потенциальных поставщиков формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по установлению договорных отношений. Список поставщиков обычно составляется по каждому конкретному виду поставляемых материальных ресурсов. Конкретные результаты по многим из приведенных позиций достигаются как компромисс в процессе переговоров и зависят от позиций поставщика и покупателя на рынке.

3. Оценка результатов работы с поставщиками. На выбор поставщика существенно влияют результаты работы по уже заключенным договорам. Оценку поставщика нужно проводить не только на стадии поиска, а и в процессе работы с уже отобранными поставщиками. Поэтому некоторые предприятия проводят мониторинг деятельности своих поставщиков, чтобы убедиться в том, что они продолжают предоставлять удовлетворительные услуги.

Часто это выполняется неформально, однако предприятие может прибегать и к более сложным показателям, количественно измеряя аспект деятельности поставщиков.

Для оценки уже известных поставщиков часто используют методику ранжирования, при помощи которой разрабатывается специальная шкала оценок, что позволяет рассчитать рейтинг поставщика.

Поскольку при выборе поставщика решается многокритериальная задача оптимизации решения с неравноценными критериями, то необходимо оценить и расставить их по степени важности для предприятия.

Для определения приоритетности отдельных критериев, по которым предусматривается выбирать поставщиков, применяют методы экспертных оценок. При этом экспертные оценки являются способом эффективного использования экономического и управленческого опыта, квалификации, творческого потенциала персонала предприятий и привлечения этого опыта в систему логистики.

Выбор поставщика является очень важным этапом при осуществлении функций закупочной логистики.

Имеются два основных критерия выбора поставщика [51,с.76]:

- стоимость приобретения продукции и услуг,
- качество обслуживания.

Стоимость приобретения товаров и услуг включает в себя цену приобретаемого товара за вычетом полезности, которую трудно оценить в денежном выражении (как то: деловая репутация фирмы-поставщика, формирование имиджа организации за счет поставщиков и имеющихся экономических связей, перспектива роста и развития и др.).

Качество обслуживания состоит из [20, с. 68]:

- 1) качества продукции (услуги) – соответствия всем требуемым стандартам и основным эксплуатационным характеристикам;
- 2) надежности обслуживания – гарантированности обслуживания потребителя необходимыми ему производственными ресурсами в течение заданного периода времени независимо от других непредвиденных случайных внешних факторов (недопоставок, забастовок, погодных условий), т.е. полное выполнение договорных обязательств, сервисное обслуживание.

Надежность оценивается через вероятность отсутствия отказа в удовлетворении заявки потребителя. В некоторых случаях цена услуги или товара не включает в себя качество обслуживания, а это является частью деловой репутации организации.

Другие критерии выбора поставщика [7, с. 84]:

- местоположение организации поставщика относительно местоположения организации потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- наличие у поставщика резервных мощностей;
- организация и наличие системы управления качеством у поставщика;
- психологический климат в трудовом коллективе поставщика (отсутствие риска забастовок);
- способность поставщика обслуживать запчастями поставленное оборудование в течение всего срока его эксплуатации на предприятии, возможность и качество послепродажного обслуживания;
- кредитоспособность и финансовое положение поставщика;
- готовность поставщика к выполнению заказов и работе с заказчиками без предоплаты, работа в кредит, предоставление рассрочек;
- деловая репутация поставщика, его имидж;
- наличие связей у поставщика с организациями с высокой деловой репутацией;
- количество лет существования поставщика на рынке.

Далее рассмотрим, какие существуют методики, помогающие выбрать поставщика:[7,с.101]

1. Метод оценки затрат, также этот метод называют затратно-коэффициентным методом или «методом миссий».Метод заключается в том, что весь исследуемый процесс снабжения делится на составляющие и возможные варианты (миссии), после чего проводится оценка финансовой составляющей (расходы и доходы). Затем из набора вариантов (миссий) выбирается наиболее выигрышный, данный метод – разновидность метода ранжирования (критериев) по стоимости.

2. Метод доминирующих характеристик состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре (критерии). Этот параметр может быть: наиболее низкой

ценой, наилучшим качеством, графиком поставок, внушающим наибольшее доверие, и т.п.

3. Метод категорий предпочтения

В этом случае оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из многих подразделений фирмы. Данный метод подразумевает наличие обширной и разнообразной информации из множества источников, которая позволяет рассматривать каждый фактор наравне с остальными, в то время как для фирмы, возможно, какой-то фактор является ключевым, например, простота использования продукции в производственном процессе:

- Инженерные службы дают свою оценку способности поставщика производить продукцию требуемого качества и сложности.
- Служба Закупок докладывает о сроках доставки материалов.
- Производственные отделы: об удобстве использования материалов в производственном процессе и т.д.[7,с.87]

Сегодня в небольших компаниях почти вся оценка имеющихся источников снабжения осуществляется неформальным образом, служба закупок ежедневно находятся в личном контакте с представителями поставщиков, и существует «быстрая» обратная связь с оценкой деятельности поставщика, такой «неформальный» подход вполне обоснован и целесообразен.

4. Метод рейтинговых оценок, этот метод можно считать наиболее распространенным методом выбора поставщика.

Выбираются основные критерии выбора поставщика, далее работниками службы закупок или привлеченными экспертами устанавливается их значимость экспертным путем. Например, предприятию необходимо закупить товар, и его дефицит недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности поставки. Удельный вес этого критерия будет самым большим.[44,с.65]

Далее проведем сравнительный анализ перечисленных методов, их сильные и слабые стороны (таблица 1.1)

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ методов выбора поставщика

Метод	Преимущества	Недостатки
Метод оценки затрат	Позволяет определять «стоимость» выбранного поставщика	Требует большого объема информации и анализа большого объема информации
Метод доминирующих характеристик	Простота использования; Скорость проведения анализа	Необъективность; Игнорирование остальных критериев отбора
Метод категорий предпочтения	Простота использования; Скорость проведения анализа	Влияние личных предпочтений на конечную оценку
Метод рейтинговой оценки факторов	Простота использования; Распространенность	Субъективность оценки; Требует большого объема информации и анализа большого объема информации

Вступая в деловые отношения с неизвестной организацией, предприятие подвергает себя определенному риску (как то: издержки от простоев производства, потеря собственной деловой репутации, неустойки от невыполнения заказов в срок, потеря финансовой устойчивости).

Выбор поставщика различных типов товаров неравнозначен: для товаров, необходимых для производственного процесса, выбор поставщика является определяющим и значимым критерием является не только цена, но и качество, надежность и деловая репутация. Для товаров, косвенно участвующих в производстве, таким критерием может служить цена.

Чтобы разобраться с тем, как можно управлять взаимоотношениями с поставщиками, для начала надо понять, какие типы отношений существуют в принципе. Есть шкала, крайними значениями в которой будут «оппортунизм» и «партнерство», а в середине – нечто среднее. Можно эту шкалу разделить на 4 части, т.е. выделить 4 типа отношений (рисунок 1.1): экономически целесообразные; частичная конкуренция; выборочная кооперация; партнерство или альянсы.

Риски, связанные с получением материалов ↑	<u>Проблемные материалы</u> Выборочная кооперация Цель: снижение рисков	<u>Стратегические материалы</u> Партнерские отношения Цель: управление цепочкой поставок и совместное развитие
	<u>Некритические материалы</u> Экономически целесообразные отношения Цель: снижение издержек по процессам и аутсорсинг	<u>Основные материалы</u> Частная конкуренция Цель: Стабильное качество, снижение издержек

→ Объем закупок / влияние на результат

Рисунок 1.1 – Типы отношений с поставщиками

Разберемся подробнее, что это за отношения, в каких случаях их можно применять, и как они проявляются.

Экономически целесообразные отношения.[50,с.75]

Начнем с одного из крайних значений и разберем первый тип. По сути, это обычная сделка. И хотя в теории такие отношения называют оппортунистическими, это вовсе не означает, что вы разговариваете с представителями поставщика «через губу» – любые переговоры надо вести по стратегии win-win и по принципу «мягко – к человеку, твердо – к решаемому вопросу». Но поставщика в этом случае выбирать на основе его способности удовлетворить четко определенные требования и его легко можно заменить, получив более выгодное предложение.

Это возможно лишь при условии, что поставщиков достаточно много, и степень зависимости деятельности предприятия именно от этого крайне низкая. При этом его зависимость от самого предприятия не должна быть высокой, иначе отказ в сотрудничестве может привести к его банкротству.

По такому принципу можно строить отношения с поставщиками стандартизированной серийной продукции или типовых услуг, т.е. на рынках, где существует большая конкуренция и можно выбирать из множества предложений. Но это приемлемо лишь при условии, что своевременные поставки и качество

этих товаров и услуг не критичны для деятельности – покупаются в небольших объемах и имеют низкую долю в создании стоимости.

Чтобы ответить на вопрос, как проявляются экономически целесообразные отношения, следует разобраться, какова цель работы с компаниями-поставщиками. Ответ очевиден: чтобы было как можно меньше работы. Задача предприятия в данном случае – сократить время и затраты на обработку заказов, поставку и приемку. Поэтому необходимо [13, с. 119]:

- по максимуму стандартизировать товар/услугу;
- добиться от поставщика максимальной автоматизации процесса (электронное снабжение, заказ потребителем по стандартной форме и т.п.);
- привести к минимальному объему документооборота (например, поставки каждые 2 дня, а счет и оплата – раз в месяц, типовые договоры или договоры-счета и пр.);
- конкретизировать содержание сервиса (например, не грузить все канцтовары для всего офиса в один ящик, а разносить их по отделам, т.е. концепция прямого снабжения);
- по возможности объединять закупки (например, не иметь поставщика канцтоваров и поставщика бытовой химии, а выбирать одного, который поставляет все эти товары);
- добиться от поставщика проверки качества на выходе у него, чтобы не тратить время и силы на проверку качества при приемке товара.

При этом при выборе поставщика следует уделить особое внимание тем оперативным решениям по выполнению заказов, которые у него уже есть. И если все сделать правильно, единожды выбрав такого поставщика, можно забыть про какие-либо проблемы.

В качестве способа закупки в таких случаях уместны конкурентные переговоры, запросы котировок и тендеры, где решающее значение имеет наименьшая цена при прочих равных условиях, т.е. гарантиях качества и удобстве

работы. Но здесь может крыться ловушка, если предварительно предприятие тщательно не проверит этих поставщиков, хотя бы, по рекомендациям клиентов и финансовой истории.

Таким образом, экономически целесообразные отношения – это минимальное количество контактов с поставщиком и максимальные требования к нему с целью уменьшить расходы на процесс закупок. Применяются к поставщикам некритических товаров на рынках, где качество продукта стандартизировано, низкий уровень взаимозависимости между поставщиком и покупателем и преобладает власть покупателя.

Критерии для определения отношений по типу «экономически целесообразные» [50,с.75]:

- закупаемая продукция: некритическая;
- степень риска: низкая;
- доля продукции в прибыли: низкая или отсутствует;
- качество: стандартизированное;
- рынок поставок: власть покупателя, много поставщиков, легко поменять поставщика, низкий уровень взаимозависимости;
- доля в создании стоимости: низкая.

Частичная или выборочная конкуренция. Такой тип отношений с поставщиками называется и «координацией». Это оппортунистические отношения, но уже ближе к партнерским. Они приемлемы, когда речь идет о продукции, которая не требует индивидуализации – основной, но простой и с высокой степенью стандартизации.

Основное отличие координации от экономически целесообразных отношений в том, что по такому принципу можно работать с поставщиками основных продуктов, имеющих достаточное влияние на производство (продажи), более высокие объемы закупок, играющих серьезную роль в создании стоимости и составляющих достаточную долю в прибыли.

Если обратиться к ABC-анализу по рентабельности и стоимости закупок, то это будут поставщики простых, стандартизированных товаров категории В, хорошо востребованных – из категории С и, возможно, отдельных простых товаров из группы А.

Под рентабельностью в данном случае понимается не просто высокая наценка на товар, а доля его участия в общей прибыли. Наценка может быть очень большой, но если объем продаж низкий, доля участия в прибыли будет невысока. А недорогой товар с большим объемом закупок (по стоимости) попадет в категорию В, а с очень большим – в категорию А. Не стоит ориентироваться при ABC-анализе на стоимость единицы товара. ABC-анализ не дает полной картины при выборе типа отношений.

Есть несколько критериев, позволяющих понять, в каких случаях можно выстраивать отношения по принципу «частичной конкуренции»:

- закупаемая продукция: основная;
- степень риска (важности поставок для производства): средняя;
- доля продукции в прибыли: достаточно высокая;
- качество: стандартизированное;
- доля в создании стоимости: достаточно высокая;
- рынок поставок: много поставщиков, легко поменять поставщика, умеренная взаимозависимость поставщика и покупателя[16, с. 95].

Если продукция стандартная, но поставщиков мало и они чувствуют себя монополистами, применять «частичную конкуренцию» нельзя. Как и в случаях, когда на рынке наблюдается недостаток ресурсов. Такое нередко случается, когда компания выходит в регионы, где рынок данной продукции еще не развит. Тогда в зависимости от значимости продукта рекомендуется рассматривать «выборочную кооперацию» или «партнерство» – можно найти местного поставщика и начать его развивать, а можно выбрать существующего поставщика, готового пойти в регион действия заказчика. И тогда поставщик, к которому

ранее применялись оппортунистические отношения, может перейти в категорию партнеров.[7,с.65]

Если объемы деятельности предприятия слишком малы, чтобы заинтересовать крупного поставщика, можно выбрать один из 4 путей:

- производить самим (подход «делай или покупай»);
- выбрать маленького поставщика с большим желанием расти и «выращивать» его;
- объединиться с другими компаниями и осуществлять закупки;
- «включить» креативность и искусство переговоров и найти возможность заинтересовать крупного поставщика и договориться с ним;
- ничего не делать, продолжать работать с поставщиком, который не в полной мере соответствует требованиям, ставя под угрозу качество поставок, создавая значительные страховые запасы, неся дополнительные расходы на обработку груза и пр.

Рассмотрим, зачем и как выстраивать отношения по типу «частичная конкуренция» (рисунок 1.2).

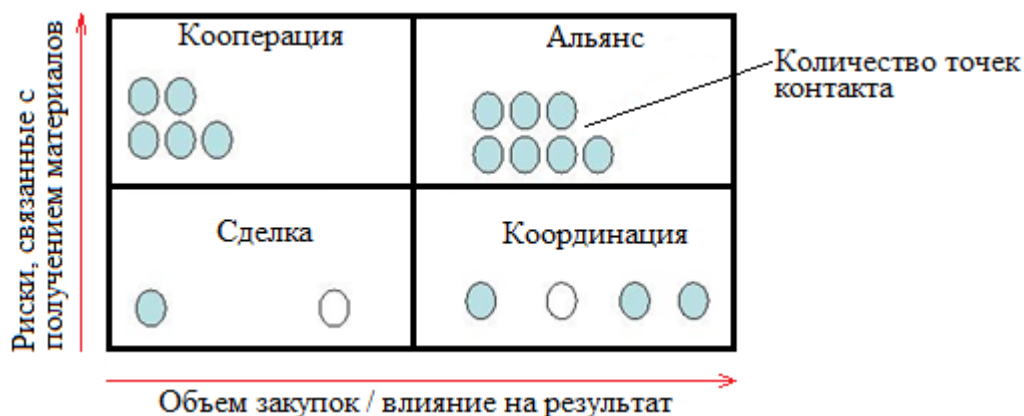


Рисунок 1.2 – Суть отношений между предприятиями

Компании могут получить преимущества от данного вида отношений:

- снижение издержек по сделкам, как при инициировании покупки, так и при ее проведении;

- возможность для поставщика реализовать преимущество от укрупнения объекта, отчего выигрывает и получатель;
- простота при смене поставщика, если получателя перестанут удовлетворять цена, качество или сама услуга;
- поддержание конкурентной борьбы на рынке поставщиков.

При «частичной конкуренции», как правило, обсуждаются несколько поставщиков, затем отбираются некоторые из них. Причем закупать по такой схеме можно только те товары, объем спроса на которые позволяет довольно быстро провести смену поставщиков, а, следовательно, имеется потенциал целесообразных «оппортунистических» цен.[46,с.75]

Потребности компании распределяются между несколькими поставщиками. Чаще всего по одному товару используется принцип 30:70 или 20:80 – разделение объемов между двумя компаниями: «основной» поставщик и «фоновый». Иногда используется и «запасной» поставщик, которому периодически даются заказы. С поставщиками устанавливаются краткосрочные и среднесрочные отношения. Наиболее оптимальным способом будут конкурсные закупки или конкурентные переговоры. При не очень больших объемах можно использовать запрос котировок.

Маркером отношений служат точки контакта между их участниками и стиль поведения, роли участников, а также статус представителей компании. Если в экономически целесообразных отношениях чаще используется электронное снабжение в виде простой административной формальности и контакты переносятся на конечного потребителя, то в случае с поставками основного простого товара и сырья контакты происходят на уровне менеджера по закупкам и руководителя отдела. Здесь используются более сложные, но типовые договоры.

Закупщики проводят тщательный анализ рынка и предквалификационную оценку при выборе поставщиков, посещают заводы и склады потенциального поставщика, чтобы проверить его добросовестность и качество производства и

процессов. Осуществляется регулярная оценка деятельности, что позволяет не только давать обратную связь поставщику, но и совершенствовать обслуживание.

Таким образом, отношения по типу «частичная конкуренция» направлены на координацию поставок от лучших на рынке поставщиков основного простого и стандартизированного продукта. Используются на тех рынках, где преобладает власть покупателя или существует сбалансированная власть, т.е. много поставщиков, что позволяет достаточно быстро сменить поставщика при необходимости и получении *большой* выгоды при переходе к другому поставщику. Такие отношения являются краткосрочными и среднесрочными.

1.3 Оценка эффективности взаимоотношений с поставщиками

Критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов зависят от требований потребителей логистической системы и могут быть различными. Обычно их три-четыре, в отдельных случаях их может быть более шестидесяти. В то же время независимо от специфики отрасли, размера предприятия, особенностей производства важнейшими критериями в процессе оценки и отбора согласно требованиям закупочной логистики являются следующие [6, с. 124]:

1. Надежность снабжения.
2. Качество поставляемой продукции.
3. Приемлемая цена.
4. Сроки выполнения текущих и экстренных заказов.
5. Способность обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставленного оборудования.
6. Психологический климат в трудовом коллективе поставщика.
7. Организация управления качеством продукции у поставщика.
8. Кредитоспособность и финансовое положение поставщика.

9. Репутация и роль в своей отрасли.

10. Имидж.

11. Оформление товара (упаковка).

12. Наличие резервных мощностей у источника поставки.

Также существует другая шкала критериев. Она предложена Майклом Р. Линдерсом и Харольдом Е. Фироном и используется большинством зарубежных фирм-производителей продукции при выборе (или предварительном отборе) поставщиков материальных ресурсов. Критерии расположены в порядке приоритета [17, с. 148]:

1. Качество продукции.

2. Своевременность доставки (на основе фактов соблюдения или несоблюдения ими сроков поставок).

3. Цена (сравнение реальной цены с желаемой или с минимальной) у других поставщиков.

4. Обслуживание (качество технической помощи, отношение поставщика и время ответа на просьбы о помощи, квалификация обслуживающего персонала и так далее).

5. Повторные предложения по разработке продукции или услуги по снижению цены.

6. Техническая, инженерная и производственная мощности.

7. Оценка дистрибьюторских возможностей (если поставщик выполняет функцию дистрибутора).

8. Детальная оценка финансов и управления.

Обобщение рассмотренных подходов позволяет выделить главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщика:

1. Качество продукции. Относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли продукция спецификации.

2. Надежность поставщика (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.).

3. Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.

4. Качество обслуживания. Оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.

5. Условия платежа и возможность внеплановых поставок.

Поставщики, предлагающие выгодные условия платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избежать проблем снабжения.

Данной системе установленных критериев может соответствовать несколько поставщиков. В этом случае приходится их ранжировать, опираясь на влияние непосредственных контактов с представителями поставщиков.[15,с.75]

Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение в отделе логистики (закупок).

Для повышения объективности оценки поставщика предприятия могут прибегнуть к услугам специализированных агентств, одной из функций которых является подготовка информации о поставщиках. Такой информацией, в частности, может быть оценка финансового положения поставщика по таким показателям, как ликвидность, чистая прибыль, оборачиваемость и др.

На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала

оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика. При расчете рейтинга поставщика учитывается важность того или иного критерия в зависимости от значимости товаров, сырья и комплектующих с точки зрения производственного или торгового процесса. Отсутствие некоторых комплектующих, требующихся регулярно, может привести к остановке производственного процесса. Главным критерием при выборе поставщика данной категории предметов труда будет надежность поставки.

Оценка поставщиков должна осуществляться по трем направлениям:[7,с.28]

- общая информация, характеризующая деятельность поставщика;
- данные по результатам выполнения договоров;
- оценка использования продукции в производственном процессе.

Общая информация может содержать данные о финансовом состоянии поставщика, опыте работы на рынке, выполнении требований техники безопасности, экологии, внешней безопасности предприятия и т.д.

Данные по результатам выполнения договоров содержат информацию о качестве поставляемой продукции по результатам проведения процедур приема груза на складах и соблюдении сроков выполнения договора.

Наиболее сложным является третий аспект оценки – со стороны производства. Основная проблема – во взаимодействии между производством и системой снабжения предприятия, а также в правильном построении информационных потоков для отслеживания информации по каждой партии поставки.

Итоговое значение рейтинга определяется путем суммирования произведений значимости критерия на его оценку для данного поставщика. Рассчитывая рейтинг для разных поставщиков и, сравнивая полученные значения, определяют наилучшего партнера.

Стремление к разработке системы финансового планирования, адекватно отвечающей требованиям рыночной экономики, привело руководство многих хозяйствующих субъектов к осознанию необходимости построения системы прогнозов, одним из которых является прогноз расчетов с поставщиками. Но

прежде чем приступить к разработке данных прогнозов, необходимо определить круг поставщиков, входящих в число «планируемых». Рассмотрим вариант упорядочения ряда факторов и правил, которые следует учитывать при систематизированном отборе поставщиков.

Данные прогноза расчетов с поставщиками непосредственно участвуют в расчете закупок сырья и материалов, себестоимости, доходов и расходов, а также движения денежных средств.

Многие компании при выборе поставщиков ограничиваются сбором информации о степени соответствия товаров поставщиков определенным стандартам, своевременности отгрузки получаемых товаров (продукции) и не проводят оценку эффективности сотрудничества с теми или иными поставщиками при планировании и прогнозировании будущей деятельности.

Для большинства компаний отношения с поставщиками – критический фактор. Как отмечает В.В.Дыбская, «большинство небольших компаний так по-настоящему и не приступили к оценке эффективности работы своих поставщиков. Считается, что нет особого смысла в отражении показателей эффективности поставщика» [19, с. 69].

Это в полной мере можно сказать и о большинстве российских компаний. Во многих организациях осуществляется сбор не представляющих особой ценности данных о поставщиках. Как правило, проверяются входящие отгрузки поставщиков и производится детализированный сбор данных, чтобы выявить степень соответствия товаров поставщика собственным установленным стандартам. В случае необходимости эти данные отправляются поставщикам по принципу обратной связи. Также собираются сведения о своевременности отгрузок на склад, осуществленных поставщиками.

При формировании прогнозов по расчетам с поставщиками в числе наиболее важных сведений указаны данные по условиям оплаты и поставки сырья и материалов, необходимых для обеспечения производственной программы предприятия, а именно:

- максимально возможное предложение поставщика по месяцам;
- вероятность контракта. Данная информация необходима при наличии ограничения предложения поставщиков. В этом случае при планировании закупок в первую очередь будет производиться закупка у поставщика, вероятность контракта которого наиболее высока. Наиболее надежные поставщики имеют высокую вероятность, менее надежные – среднюю, ненадежные или разовые поставщики – низкую;
- отсрочка платежа в днях;
- общая цена контракта на год с возможностью корректировки в течение года или фиксированные цены по месяцам, если это предусмотрено контрактом;
- минимальная партия поставки. Эта информация предназначена для характеристики объема продаж поставщика. В случае если рассчитанная потребность меньше минимальной партии, закупки производятся на величину минимальной партии, а избыток ресурсов помещается на склад;
- способ оплаты – векселя, деньги, взаимозачет;
- авансы на начало и на конец периода;
- валюта контракта [6, с. 162].

Основной акцент сделан на таких критериях отбора, как цена и размер партии. Причем данные критерии применяются уже к ограниченному (отобранному) кругу потенциальных и/или имеющих поставщиков.

Критерии первоначального отбора поставщиков для дальнейшего планирования деятельности предприятия, как правило, не определяются. А ведь от того, на каких поставщиков сделана ставка при планировании и их ценовой политики, будет зависеть величина материальных и иных затрат, рассчитанных на производственную программу.

Для этого предлагается разделение всех поставщиков, как потенциальных, так и действующих, на две условные категории: стратегические и оперативные[18,с.122].

1. Стратегические поставщики – партнеры, отказ от сотрудничества с которыми нежелателен для фирмы даже при наличии к ним объективных претензий, так как такой отказ прямо или косвенно приведет к возникновению осложнений в бизнесе. Причинами таких осложнений могут служить факторы:

- политические – факторы, связанные со сложившимися у фирмы отношениями с государственными и коммерческими организациями, а также влиятельными персонами, с особенностями правового поля и прочими обстоятельствами, формирующими местные особенности ведения бизнеса;
- наличие аффилированных лиц (юридических и физических лиц, в том числе состоящих в родственных или дружеских связях, которые имеют интерес в определении деятельности фирмы и влияют или могут влиять на принятие управленческих решений);
- перспективные – это факторы, позволяющие спрогнозировать в перспективе сотрудничество на более выгодных, чем с остальными партнерами, условиях;
- технологические – это факторы, определяющие зависимость фирмы от продукции поставщика, так как отказ от ее использования повлечет необходимость смены технологии работы, технического переоснащения производства, цепную замену комплектующих и оборудования из-за их технической несовместимости с комплектующими и оборудованием других производителей и т. д.;
- рисковые – это факторы, позволяющие оценить риски сотрудничества с поставщиком: коммерческие, финансовые, правовые, политические, риски имущественной и профессиональной ответственности;

- брендовые – это факторы, косвенно оказывающие положительное влияние на репутацию фирмы, в том числе через факт сотрудничества с широко известным поставщиком.

Учет этих факторов осуществляется в индивидуальном порядке в отношении каждого стратегического поставщика. Так как, несмотря на последствия отказа от сотрудничества с таким поставщиком, возможность этого отказа все же сохраняется, при принятии управленческого решения нужно руководствоваться определением стоимости такого решения для предприятия. Эта стоимость в большинстве случаев поддается математическому измерению или, как минимум, экспертной оценке. Конечным итогом таких расчетов будет измерение происшедших в результате отказа от продукции поставщика изменений величины затрат в стоимостном выражении на рубль выручки, полученной от реализации собственной продукции.

2. Оперативные поставщики – это партнеры, взаимоотношения с которыми строятся на принципах экономической целесообразности и определяются объективными показателями рациональности сотрудничества в рыночных условиях.

Факторы, определяющие отношения с оперативными поставщиками, имеют массовый характер и могут быть условно оценены. Для этого применяется шкала показателей, характеризующих степень удовлетворенности фирмы сотрудничеством с поставщиком. Эти факторы и показатели приведены в матрице балльных значений и снабжены пояснениями к значению того или иного показателя (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Матрица отбора поставщиков

Фактор поставщика\ Показатель (балл)	Не соответствует ожиданиям (0)	Нет данных (1)	Соответствует ожиданиям частично (2)	Соответствует ожиданиям полностью (3)	Превосходит ожидания (4)
Рекламации	регулярные	неизвестно	периодическое	редкие	отсутствуют
Сервисное	отсутствует	неизвестно	минимально	все	все

обслуживание	т	но	необходимо	необходимые услуги	необходимые и потенциально необходимые услуги
Репутация, имидж, бренд	отрицательно сказывается на имидже фирмы	неизвестно	не влияет на имидж фирмы, хуже бренда фирмы	поддерживает имидж фирмы (равнозначные бренды)	укрепляет бренд фирмы, лучше бренда фирмы
Цена, скидки, рассрочка, коммерческий кредит	цена высокая, скидок и гибких условий оплаты нет	неизвестно	возможны компромиссные варианты в результате переговоров по каждому контракту (поставке)	возможно снижение цены и получение гибких условий оплаты, в т.ч. индивидуально и на регулярной основе	есть готовые типовые варианты для снижения затрат покупателей, возможен также индивидуальный подход
Своевременность поставок	регулярные задержки	неизвестно	бывают незначительные задержки, которые могут создавать неудобства, но на результаты деятельности и фирмы не влияют	поставки осуществляются своевременно	-
Риски	высокие, рискованная ситуация требует принятия мер по защите от	неизвестно	средние, сотрудничество выгодно, затраты на защиту от рисков незначитель	низкие, сотрудничество не требует дополнительных затрат на защиту от	минимально возможные, рискованная ситуация беспокойства не вызывает

	рисков		ны	рисков	
--	--------	--	----	--------	--

Такая таблица рассчитывается по каждому оперативному поставщику. Полученные значения показателей всех факторов в сумме дают рейтинговый показатель поставщика, определенный по принципу метода суммы мест.

Согласно правилу Парето при планировании взаимоотношений с поставщиками целесообразно исходить из того, что 20 процентов поставщиков осуществляют 80 процентов всех поставок. Поэтому нерационально анализировать абсолютно всех поставщиков компании. Для упрощения составления прогноза рекомендуется:

- проранжировать поставщиков по объему поставок за прошлые периоды или в прогнозируемые периоды, выбрать по каждой позиции закупаемого товара несколько поставщиков, на долю которых приходится основная часть поставок (при условии, что они обеспечат поставку всего ассортимента продукции);
- объединить поставщиков в условные группы по ценовому признаку, условиям оплаты и поставки и пр., так как в одной отрасли под влиянием конкуренции могут складываться схожие параметры предложения.

Учет приведенного набора критериев позволяет всесторонне оценить эффективность отношений с поставщиками и выбрать лучших из них. Данный метод является способом проведения экспресс-анализа и может стать основой для разработки более детальной системы показателей.[29,с.36]

1.4 Отечественный и зарубежный опыт в изучении построения эффективной логистической схемы взаимоотношений с поставщиками

В рамках современных преобразований экономической и социальной жизни отдельных государств происходит формирование глобального общества потребления, в котором главное место на рынке занимают интересы потребителя товаров и услуг. К деятельности производителей, поставщиков и продавцов на таком рынке предъявляются требования максимального удовлетворения запросов и потребностей покупателей в наиболее короткие сроки по самой приемлемой цене. Это может быть достигнуто только при условии хорошо налаженной логистики, обеспечивающей эффективность использования времени, финансовых и материальных ресурсов на протяжении всего процесса производства и потребления товаров и услуг.

Развитие рыночных отношений в России способствовало формированию приоритета потребителя, с традиционным для современного общества набором амбициозных потребностей, но не в полной мере повлияло на создание адекватной логистической инфраструктуры, позволяющей производителям удовлетворять требования рынка на уровне мировых стандартов. И не смотря на то, что отдельные производители и продавцы прилагают максимум средств и усилий по созданию собственных логистических цепей и комплексов, отсутствие централизованной российской логистической системы заметно демонстрирует отставание нашей страны в части формирования современного эффективного рынка товаров и услуг.

Эти обстоятельства актуализируют необходимость формирования национальной логистической модели, способной быть внедренной в российскую экономику с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности. Построение развитой логистической системы страны является долгосрочным процессом, требующим четкого и грамотного предварительного теоретического исследования и обоснования.[25,с.96]

В последнее время в мировой практике широкое распространение получили японские системы организации обеспечения фирмы ресурсами, основанные на концепциях «бережливого производства и шести сигм», таргет-костинга.

Концепция бережливого производства, как и таргет-костинг, имеет японское происхождение и означает «совершенствование». Основа концепции – сокращение времени, расходуемого на операции, не добавляющие «ценности» конечному продукту. К таким операциям относятся «хранение», «накопление», «перемещение» и т.д.

Большая часть материалов в производственном процессе проводит 95% всего времени в ожидании добавления ценности или в виде запасов готовой продукции. Уменьшив время ожидания на 80%, можно сократить накладные производственные расходы и затраты на качество на 20%, а кроме того, получить выгоду от пропорционального ускорения времени поставки и сокращения запасов.

Бережливое производство предусматривает[10, с. 231]:

- 1) участие всего коллектива предприятия в устранении непродуктивных потерь;
- 2) реализацию новаторских идей коллектива предприятия;
- 3) реальный вклад коллектива в улучшение качества и экономию средств, стремление сделать производство более простым и чистым.

Основной проблемой для российских предприятий в применении подобной методики часто является отсутствие корпоративной культуры, общих ценностей, что приводит к тому, что сотрудники не являются единым коллективом.

Наиболее популярная система, включающая в себя философию бережливого производства – система «точно в срок» (JIT). При применении JIT-системы компоненты, сырье и услуги поступают в центр работ именно тогда, когда они там требуются. Такой подход существенно снижает очереди продукции, отправляемой в запас незавершенного производства.[32,с.85]

Термин «точно-в-срок» используется по отношению к промышленным системам, в которых перемещение изделий, в процессе производства и поставки от поставщиков, тщательно спланированы во времени так, что на каждом этапе процесса следующая (обычно небольшая) партия прибывает для обработки точно

в тот момент, когда предыдущая партия завершена. Цели производства JIT: нужная деталь в нужном месте в нужное время. Отсюда и название «just-in-time» (точно в срок, только вовремя). В результате получается система, в которой отсутствуют любые пассивные единицы, ожидающие обработки, а также простаивающие рабочие или оборудование, ожидающие изделия для обработки.

Явление «точно-в-срок» (JIT) характерно для производственных систем, которые функционируют с очень небольшим запасом (например, излишние материальные запасы, избыток рабочей силы, излишние производственные площади). JIT относится к распределению во времени движения через систему деталей и материалов, а также услуг. Компании, использующие подход JIT обычно имеют значительное преимущество перед своими конкурентами, которые используют более традиционный подход. У них ниже стоимость производства, меньше брака, выше гибкость и способность быстро предоставлять на рынок новые или усовершенствованные товары [17, с. 102].

Конечная цель системы JIT – это сбалансированная система; то есть такая, которая обеспечивает плавный и быстрый поток материалов через систему. Основная идея состоит в том, чтобы сделать процесс как можно короче, используя ресурсы оптимальным способом. Степень достижения этой цели зависит от того, насколько достигнуты дополнительные (вспомогательные) цели, такие как:

- 1) исключить сбои и нарушения процесса производства;
- 2) сделать систему гибкой;
- 3) сократить время подготовки к процессу и производственные сроки;
- 4) свести к минимуму материальные запасы;
- 5) устранить необоснованные затраты

Сбои и нарушения логистического процесса на предприятии оказывают отрицательное воздействие на систему, нарушая плавный поток изделий, поэтому их необходимо исключить. Срывы вызываются разнообразными факторами:

низким качеством, неисправностью оборудования, изменениями в графиках, опозданием поставок. Все эти факторы следует по возможности исключить.

Время подготовки и производственные сроки удлиняют процесс, ничего не добавляя при этом к стоимости изделия. Кроме того, продолжительность этих сроков отрицательно воздействует на гибкость системы. Следовательно, их сокращение очень важно и является одной из целей непрерывного усовершенствования.

Материальные запасы – это незадействованные ресурсы, которые занимают место и повышают стоимость производства. Их следует свести к минимуму или, по возможности, вообще устранить.

Необоснованные расходы представляют собой непроизводительные ресурсы; их устранение может освободить ресурсы и расширить производство. В философии ЛТ обоснованные расходы включают:

- 1) перепроизводство;
- 2) время ожидания;
- 3) ненужные перевозки;
- 4) хранение материальных запасов;
- 5) брак и отходы;
- 6) неэффективные методы работы;
- 7) дефекты изделий [11, с. 307].

Наличие подобных обоснованных расходов говорит о возможности усовершенствования или список обоснованных расходов определяет потенциальные цели непрерывного усовершенствования.

«Точно срочные» системы имеют ряд важных преимуществ, которые привлекают внимание компаний с традиционным подходом к производству. Основными преимуществами являются:[34,с.76]

- 1) пониженный уровень материальных запасов в процессе производства (незавершенного производства), закупок и готовых изделий;
- 2) меньшие требования к размерам производственных площадей;

- 3) повышение качества изделий, уменьшение брака и переделок;
- 4) сокращение сроков производства;
- 5) большая гибкость при изменении ассортимента изделий;
- 6) более плавный поток производства с очень редкими сбоями, причинами которых являлись бы проблемы качества, короче сроки подготовки к производственному процессу; рабочие с многопрофильной квалификацией, которые могут помочь или заменить друг друга;
- 7) повышенный уровень производительности и использования оборудования;
- 8) участие рабочих в решении проблем;
- 9) необходимость хороших отношений с поставщиками;
- 10) меньше необходимости в непроизводственных работах, например, складировании и перемещении материалов.

Если в основе MRP при реализации данной цели лежат компьютерные вычисления, JIT, в первую очередь, строится на промышленной технологии. В JIT основное внимание уделяется устранению отходов в цепи поставок

Одним из необходимых следствий поступления компонентов и материалов непосредственно в тот момент, когда они необходимы, стало высокое качество прибывающих единиц. В системе JIT применяется несколько взаимосвязанных принципов для гарантии высокого качества продукции на каждом шаге производственного процесса.[36,с.86]

Во-первых, ответственность за качество возлагается на изготовителя детали, а не на отдел контроля качества. Во-вторых, использование производственных рабочих вместо супервизоров, контролирующих качество, позволяет добиваться качества на этапе производства, а не проверки. Эта особенность и небольшие размеры партий помогают внимательно контролировать каждый процесс и обеспечивать проверку каждого изделия. В-третьих, концепция JIT настаивает на обязательном соблюдении стандартов качества. Специалисты по закупкам не принимают изделий, не соответствующих установленным параметрам, и посещают предприятия поставщика, чтобы самим проверять качество на уровне

цеха. Поскольку такие посещения и, следовательно, проверки осуществляются часто, производители, работающие по системе JIT, документируют качество своей продукции в общепринятых терминах и размещают эти документы так, чтобы к ним был легкий доступ. Этот процесс заставляет производителя точно формулировать сущность качества.

Работу системы JIT как «вытягивающей» системы контроля можно хорошо понять на примере системы «канбан».

Канбан – простая, но эффективная система контроля, помогающая реализовать систему JIT на практике [8, с. 144]. Канбан не синоним JIT, хотя эти термины часто, и неправильно, употребляются именно таким образом.

Канбан, по-японски, означает карточку, использование таких карточек стало основным элементом во многих системах контроля, применяемых в японских компаниях, в том числе и в Toyota, чья система канбан привлекла большое внимание специалистов со всего мира.

Системы канбан требуют небольших размеров партий, что характерно для JIT, и разрозненных производственных единиц. Они менее подходят для дорогостоящих или крупных изделий, которые дорого хранить или перемещать большими партиями, для редко или нерегулярно применяемой продукции, а также для отраслей с поточным производством.

Одна из причин снижения затрат, в результате сокращения времени исполнения заказа, в том, что медленные процессы дороги. Медленно оборачивающиеся запасы нужно приводить в движение, пересчитывать, хранить, изымать из хранения и приводить в движение снова. Они могут испортиться или устареть. Можно сделать вывод о том, что концепции, разработанные в Японии, по существу являются сильными клиент-ориентированными методиками организации производства.

Система «точно-в-срок» - это система, которая применяется, преимущественно, в серийном производстве. В такой системе товары перемещаются через систему, и задание выполняется в точном соответствии с

графиком. «Точносрочные» системы требуют очень небольших материальных запасов, поскольку последовательные операции жестко скоординированы.

Такое производство требует исключения всех возможных источников нарушения плавного потока работ. Высокое качество необходимо, потому, что проблемы с качеством могут нарушить процесс. Кроме того, решение проблем нацелено на устранение всех нарушений производственного процесса, что обеспечивает придание системе большей эффективности и непрерывного усовершенствования. Ключевое преимущество «точносрочных» систем – пониженный уровень запасов, высокое качество, гибкость, сокращение сроков производства, повышение производительности и эффективности использования оборудования, снижение объема брака и переработок, а также уменьшенные требования к площадям.[17,с.76]

За рубежом осознание роли логистики в экономическом росте стран пришло достаточно давно. Это повлияло на формирование и развитие системы внутренних и внешних логистических связей развитых зарубежных стран.

По уровню развития логистики Россия в настоящее время значительно отстает от развитых стран. Однако в последнее время наметилась положительная тенденция развития в части роста объемов государственного инвестирования в строительство и восстановление автомобильных дорог по всей территории страны, модернизации системы логистики Почты России, развития региональной инфраструктуры логистики за счет региональных бюджетов и частного сектора и т.д. Данные мероприятия являются системными элементами построения общероссийской логистической модели, формируемой, в том числе с учетом передовых зарубежных идей и особенностей страны, занимающей самую большую территорию в мире при относительно не высокой плотности населения.

Исходя из этого формирование современной российской логистической системы, которая в настоящий момент еще не соответствует высоким современным стандартам, может быть ускорено за счет использования не только

конкретных логистических моделей, но и опыта их внедрения и функционирования в передовых зарубежных странах.[26,с.75]

Таким образом, организация взаимоотношений с поставщиками направлена на то, чтобы компания получила необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом и по выгодной цене. Организация взаимоотношений с поставщиками – одна из важнейших функций в каждой организации.

Выводы по разделу один

В ходе осуществления хозяйственной деятельности любое предприятие приобретает сырье, материалы, нуждается в выполнении разных видов работ. На предприятии возникают взаимоотношения с покупателями, заказчиками, поставщиками и подрядчиками.

Таким образом, основная задача закупочной логистики – комплексное бесперебойное обеспечение организации (производственной, проектной, торговой, транспортной, сервисной и т.д.) товарно-материальными ценностями (ТМЦ) необходимого количества и качества в требуемые сроки с наименьшими затратами и оптимальными запасами. Традиционно в ТМЦ включают сырье и материалы, покупные полуфабрикаты, готовые комплектующие изделия, оборудование и запасные части к нему, инструмент и технологическую оснастку, хозяйственные и канцелярские товары, возвратные отходы, топливо и энергию, тару и упаковку и другие. Способы приобретения ТМЦ: изготовление собственными силами, аренда, лизинг, толлинг, подряд на выполнение работ и оказание услуг, закупка (предмет данной дисциплины), другие менее распространенные способы.

По своим масштабам и значимости интеграционное исследование логистических систем относится к стратегическому анализу, который подразумевает необходимость изучения основных тенденций факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие логистической системы, оценку макроструктурных сдвигов, экономической эффективности товарно-денежных отношений и других закономерностей рынка.

Для большинства компаний отношения с поставщиками – критический фактор. «большинство небольших компаний так по-настоящему и не приступили к оценке эффективности работы своих поставщиков. Считается, что нет особого смысла в отражении показателей эффективности поставщика». Это в полной мере можно сказать и о большинстве российских компаний. Во многих организациях осуществляется сбор не представляющих особой ценности данных о поставщиках. Как правило, проверяются входящие отгрузки поставщиков и производится детализированный сбор данных, чтобы выявить степень соответствия товаров поставщика собственным установленным стандартам. В случае необходимости эти данные отправляются поставщикам по принципу обратной связи. Также собираются сведения о своевременности отгрузок на склад, осуществленных поставщиками.

В рамках современных преобразований экономической и социальной жизни отдельных государств происходит формирование глобального общества потребления, в котором главное место на рынке занимают интересы потребителя товаров и услуг. К деятельности производителей, поставщиков и продавцов на таком рынке предъявляются требования максимального удовлетворения запросов и потребностей покупателей в наиболее короткие сроки по самой приемлемой цене. Это может быть достигнуто при условии налаженной логистики, обеспечивающей эффективность использования времени, ресурсов на протяжении всего процесса производства и потребления товаров и услуг.

Развитие рыночных отношений в России способствовало формированию приоритета потребителя, с традиционным для современного общества набором

амбициозных потребностей, но не в полной мере повлияло на создание адекватной логистической инфраструктуры, позволяющей производителям удовлетворять требования рынка на уровне мировых стандартов. И не смотря на то, что отдельные производители и продавцы прилагают максимум средств и усилий по созданию собственных логистических цепей и комплексов, отсутствие централизованной российской логистической системы заметно демонстрирует отставание нашей страны в части формирования современного эффективного рынка товаров и услуг.

Эти обстоятельства актуализируют необходимость формирования национальной логистической модели, способной быть внедренной в российскую экономику с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности. Построение развитой логистической системы страны является долгосрочным процессом, требующим четкого и грамотного предварительного теоретического исследования и обоснования.

2 АНАЛИЗ СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО ДРАЙВ- МОТОРС

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Драйв Моторс»

ООО «Драйв-Моторс» - крупнейший специализированный магазин мототехники в Челябинской области. Магазин предлагает потребителям широкий выбор питбайков КАУО, скутеров, квадроциклов, снегоходов и мотоциклов. В магазине представлен широкий ассортимент, более 5000 наименований запасных частей и аксессуаров в наличии для всех популярных моделей скутеров и питбайков.

Кроме того, «Драйв-Моторс» предлагает услуги по гарантийному и постгарантийному обслуживанию скутеров. Большой выбор экипировки: куртки мотоциклетные; жилеты мотоциклетные; куртки защитные (черепаха); сигнальные жилеты; большое разнообразие шлемов: размеров, моделей, цветов.

В магазине предлагаются 4 кредитные программы: для удобства потребителей они могут приобрести скутер и запасные части в кредит. Кредит предоставляется банками: ЗАО «Банк Русский Стандарт», ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Юридический адрес предприятия: г. Челябинск, Копейское шоссе, 36б.

Общество создано без срока действия. Его правоспособность прекращается в момент завершения ликвидации, проведенной в порядке и на условиях, предусмотренных ГК РФ, Законом об ООО. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Уставной капитал общества составляется из номинальной стоимости долей его участников и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов.

Высшим органом общества является общее собрание участников, которое руководит деятельностью общества в соответствии с Уставом общества. Компетенция, порядок работы и порядок принятия решения общего собрания определены Уставом общества. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом (директором), который избирается общим собранием участников на срок не менее пяти лет и действует на основании Устава и Договора между обществом и директором.

Общество имеет небольшие размеры, поэтому его организационная структура включает в себя малое количество подразделений (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Драйв Моторс»

Структура управления предполагает подчинение одного должностного лица другому и одного органа управления другому. В ООО «Драйв Моторс» структура управления имеет линейно – функциональный характер (Рисунок 2) с преобладанием черт, характерных для централизованной организации, то есть организации, в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших управленческих решений. Основой этой структуры являются линейные подразделения,

осуществляющие на предприятии основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

Линейные связи строятся на основе интеграции функций управления, а функциональные на основе подчинения управляемых подсистем управляющим.

Организационная структура ООО «Драйв- Моторс» является 4-х уровневой. На высшем уровне располагается управляющий орган ООО «Драйв- Моторс» - Собрание учредителей. В состав собрания входит 2 человека. Общее собрание принимает решения о деятельности общества, а также решает все вопросы и проблемы, касающиеся стратегии и целей организации (рисунок 2.2).

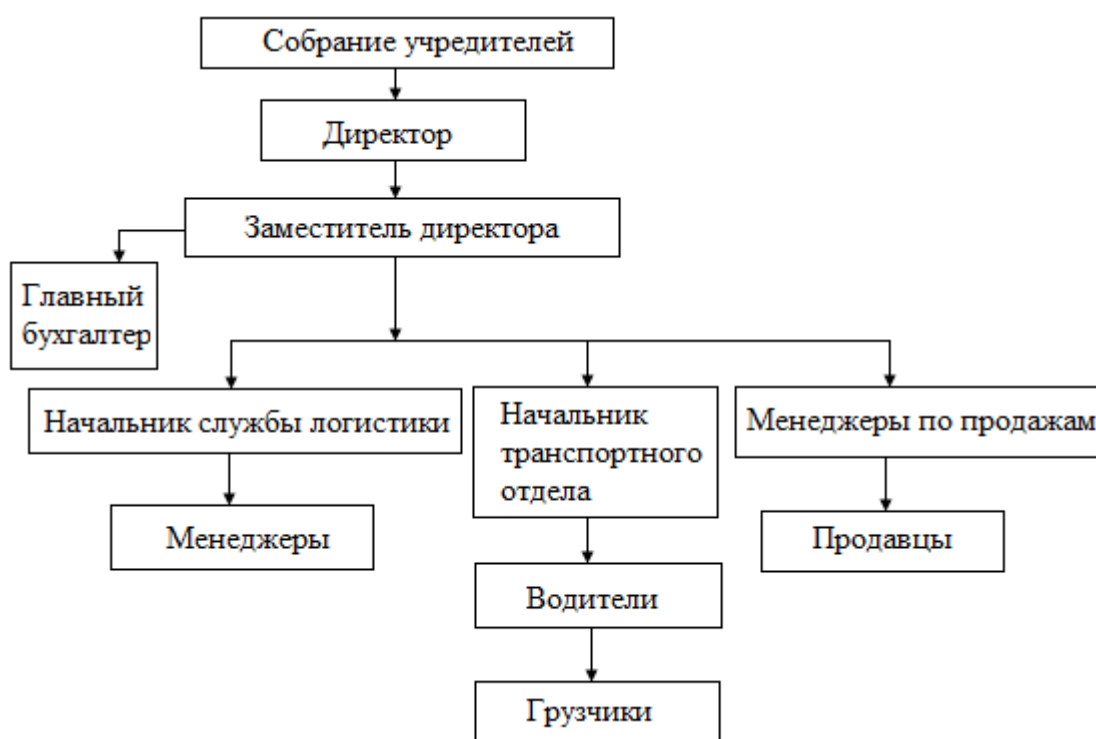


Рисунок 2.2 – Структура управления ООО «Драйв -Моторс»

На следующем уровне находится генеральный директор ООО «Драйв Моторс». Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью общества и является единоличным исполнительным органом. В настоящее время генеральным директором является один из учредителей организации. На третьем уровне располагается заместитель генерального директора, он выполняет часть функций по управлению и находится в прямом

подчинении у генерального директора. На четвертом уровне располагаются руководители структурных подразделений. Они решают задачи, вытекающие из функциональной специфики, подчиняющихся им подразделений, а также осуществляют координацию деятельности низовых подразделений.

2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «Драйв-Моторс»

Используя данные бухгалтерских балансов и статистической отчетности, проведем экономический анализ и дадим оценку эффективности деятельности предприятия за период с 2015 по 2017 годы.

Таблица 2.1 – Основные показатели торгово-экономической деятельности ООО
«Драйв-Моторс»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016/15	2017/16
Основные фонды, тыс. руб.	4582	4410	4248	96,2	96,3
Оборотные фонды, тыс. руб.	12968	12609	54491	97,2	432,2
Собственный капитал, тыс. руб.	161	1103	1082	685,1	98,1
Среднесписочная численность работников, чел.	98	89	67	90,8	75,3
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	35099	47174	36649	134,4	77,7
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	34768	42202	34176	121,4	81,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб..	331	1969	130	594,9	6,6
Рентабельность, %	0,9	4,2	0,4	466,7	9,5

На протяжении 2015 – 2016 гг наблюдается рост выручки от продажи – на 34,4%, однако в 2017 году происходит снижение данного показателя на 22,3%. Такая же тенденция присутствует и в динамике себестоимости - рост в 2016 г. на 21,4% и снижение в 2017 г. на 19,0%. Эти изменения обеспечивают динамику прибыли от реализации – резкое увеличение почти в 6 раз в 2016 году и снижение на 93,4% в 2017 году.

В 2017 году размер оборотного капитала увеличился на 332,2%. Основные же фонды предприятия имеют тенденцию к снижению – на 3,8 и 3,7% соответственно в 2016 и 2017 гг. В течение исследуемого периода наблюдается снижение среднесписочной численности персонала – на 9 человек в 2016 г. и на 22 человека в 2017 г.

Перейдем к более детальному анализу экономического положения предприятия.

Исследование экономического положения начнем с проведения вертикального и горизонтального анализов баланса. Для этого рассмотрим состав и структуру актива и пассива баланса предприятия за 2015 – 2017 гг. (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Состав и структура актива и пассива баланса

Статьи баланса	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	сумма, тыс. р.	уд. вес, %	сумма, тыс. р.	уд. вес, %	сумма, тыс. р.	уд. вес, %
Внеоборотные активы	46602	78,2	46430	78,6	4248	7,2
Оборотные активы, в том числе	12968	21,8	12609	21,4	54491	92,8
Запасы и затраты	7883	13,2	3458	5,9	4056	6,9
НДС по приобретенным ценностям	721	1,2	474	0,8	383	0,7
Дебиторская задолженность	4174	7,0	8269	14,0	49906	85,0
Денежные средства	190	0,3	408	0,7	146	0,2
БАЛАНС	59570	100,0	59039	100,0	58739	100,0
Собственный капитал	161	0,3	1103	1,9	1082	1,8
Заемный капитал, в том числе	59409	99,7	57936	98,1	57561	98,0
Краткосрочные кредиты банков	3267	5,5	3266	5,5	3266	5,6
Кредиторская задолженность	56073	94,1	54583	92,5	54295	92,4
БАЛАНС	59570	100,0	59039	100,0	58739	100,0

В структуре активов на протяжении исследуемого периода наблюдаются изменения. Причем эти изменения произошли в 2017 г. Если в 2015 - 2016 гг. большая часть активов представлена внеоборотными активами (78,2% и 78,6%

соответственно), основную массу которых составляли долгосрочные финансовые вложения, то в 2017 году размер последних сократился до 0, что повлекло за собой резкое снижение доли внеоборотных активов (до 7,2%) и увеличение удельного веса оборотных (до 92,8%), что связано со значительным увеличением размера дебиторской задолженности.

Что касается пассива, то его структура на протяжении исследуемого периода не претерпела видимых изменений. Подавляющую часть пассива ООО «Драйв Моторс» занимает заемный капитал. Его доля составляет 99,7%, 98,1% и 98,0% соответственно в 2015, 2016 и 2017 гг. Следует отметить, что это достаточно высокий показатель, говорящий о большой степени зависимости предприятия от внешних источников финансирования. Тот факт, что подавляющую долю заемного капитала составляет кредиторская задолженность, негативно характеризует финансовое состояние предприятия.

Проведем краткий анализ финансового состояния предприятия на основе расчета показателей ликвидности и платежеспособности.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые группируются по срочности их погашения.

Таблица 2.3 – Группировка статей актива баланса по степени ликвидности, тыс.руб.

Активы	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Наиболее ликвидные активы (А1)	190	408	146
Быстрореализуемые активы (А2)	4174	8269	49906
Медленно реализуемые активы (А3)	8604	3932	4439
Труднореализуемые активы (А4)	46602	46430	4248
Баланс	59570	59039	58739

Таблица 2.4 – Группировка статей пассива баланса по степени срочности, тыс.р.

Пассивы	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Наиболее срочные обязательства (П1)	56073	54583	54295
Краткосрочные пассивы (П2)	3267	3266	3266
Долгосрочные пассивы (П3)	69	87	96
Постоянные пассивы (П4)	161	1103	1082
Баланс	59570	59039	58739

Для оценки ликвидности баланса сопоставим условия соотношения групп активов с группами пассивов с условием абсолютной ликвидности баланса: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$ (таблица 2.5).

Так, вышеприведенное условие не соблюдается, и на основе представленных расчетов можно сделать вывод, что баланс не является ликвидным. Сравнение первой и второй групп активов (наиболее ликвидных и быстро реализуемых) с первыми двумя группами пассивов (наиболее срочные обязательства и краткосрочные пассивы) показывает текущую ликвидность, т.е. платежеспособность или неплатежеспособность предприятия в ближайшее к моменту проведения анализа время.

Таблица 2.5 – Оценка типа ликвидности баланса

2015 г.	2016 г.	2017 г.
A1 < П1	A1 < П1	A1 < П1
A2 > П2	A2 > П2	A2 > П2
A3 > П3	A3 > П3	A3 > П3
A4 > П4	A4 > П4	A4 > П4
Код ситуации (0, 1, 1)	Код ситуации (0, 1, 1)	Код ситуации (0, 1, 1)

Сравнение же третьей группы активов и пассивов (медленно реализуемых активов с долгосрочными обязательствами) показывает перспективную ликвидность, т.е. прогноз платежеспособности предприятия. Таким образом, в нашем случае налицо низкие показатели текущей ликвидности, и достаточно высокие показатели перспективной ликвидности.

Ликвидность предприятия определяется и с помощью ряда финансовых коэффициентов (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ платежеспособности на основе показателей ликвидности

Показатель	Рекомендуемое значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+, -) 2017 / 15
Коэффициент текущей ликвидности	>2	0,219	0,218	0,940	+0,721
Коэффициент критической ликвидности	>1	0,206	0,210	0,870	+0,664
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,003	0,007	0,003	0,0

Таким образом, все значения коэффициентов ниже нормативных значений, однако наблюдается увеличение показателей текущей и критической ликвидности к 2017 г. на основании рассчитанных показателей можно сделать вывод, что предприятие сможет погасить за счет текущих активов 21,9, 21,8, 94,0% краткосрочных обязательств соответственно в 2015, 2016 и 2017 гг. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть задолженности может погасить предприятие за счет денежных средств к моменту составления баланса. Значение данного показателя низко –0,003, 0,007, 0,003 соответственно в 2015, 2016 и 2017

гг. такие показатели коэффициента абсолютной ликвидности свидетельствуют об отсутствии у ООО «Драйв Моторс» свободных денежных средств.

В целом же на основе анализа ликвидности предприятия можно сделать вывод, что предприятие находится в неустойчивом состоянии и кредитоспособность его низка. Таким образом, к этому предприятию как к деловому партнеру и заемщику в деловом мире будут относиться с осторожностью. Все это требует от руководства предприятия принятия необходимых мер по улучшению финансового состояния предприятия.

Внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его платежеспособность. Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, временная финансовая помощь другим предприятиям) и активные расчеты (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства. Экономической сущностью финансовой устойчивости предприятия является обеспеченность его запасов и затрат источниками формирования. Определим размеры источников (таблица 2.7).

Рассмотренные показатели свидетельствуют о том, что только в 2015 г. запасы полностью обеспечивались только с учетом кредиторской задолженности, в 2016 и 2017 гг. все запасы и затраты предприятия покрывались нормальными источниками финансирования (собственными оборотными средствами и краткосрочными кредитами банков). Однако наибольший процент покрытия запасов – 1662,3% - в 2016г. В 2017 г. из-за резкого уменьшения кредиторской задолженности поставщиков процент покрытия запасов составил 108,5%.

Таблица 2.7 – Показатели обеспеченности запасов основными источниками формирования

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-), 2017/15
Собственный оборотный капитал	161	1103	1082	+921

Краткосрочные займы и кредиты	3267	3266	3266	-1
Сумма собственного оборотного капитала и краткосрочных займов и кредитов	3428	4369	4348	+920
Кредиторская задолженность поставщикам	55264	53112	54	-55210
Общая величина основных источников формирования запасов	58692	57481	4402	-54290
Общая величина запасов	7883	3458	4056	-3827
Излишек (+) / недостаток (-) собственного оборотного капитала для покрытия запасов (E1)	-7722	-2355	-2974	+4748
Излишек (+) / недостаток (-) суммы собственного оборотного капитала и краткосрочных займов и кредитов для покрытия запасов (E2)	-4455	+911	+292	+4747
Излишек (+) / недостаток (-) общей величины основных источников для покрытия запасов (E3)	+50809	+54023	+346	-50463
Тип финансовой устойчивости	(0, 0, 1)	(0, 1, 1)	(0, 1, 1)	-
Процент покрытия запасов	748,0	1662,3	108,5	-639,5

Для характеристики финансовой устойчивости предприятия используется также ряд финансовых коэффициентов (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+,-), 2017/15
Собственные оборотные средства, тыс. р.	230	1190	1178	+948

Темпы роста собственных оборотных средств (цепные), %	67,5	517,4	99,0	+31,5
Удельный вес запасов, покрываемых за счет собственных оборотных средств, %	2,9	34,4	29,0	+26,1
Коэффициент маневренности	-201,6	-38,0	-2,6	+199,0
Коэффициент автономии	0,003	0,02	0,02	+0,017
Соотношение заемного и собственного капитала	368,6	52,4	48,9	-319,7

На основании приведенных данных можно сделать ряд выводов:

1) ООО «Драйв-Моторс» в 2015-2017 гг. обладает малой величиной собственного оборотного капитала, хотя в 2016 г. и произошло значительное увеличение его размера, а в 2017 г. предприятию удалось поддержать данный показатель;

2) малая величина собственного оборотного капитала и доли запасов, покрываемых им, являются отрицательными индикаторами при оценке финансовой устойчивости ООО «Драйв-Моторс»;

3) коэффициент маневренности отрицателен и находится ниже нормального уровня, то есть предприятие не имеет возможности для свободного финансового маневрирования, так как доля средств, вложенных в наиболее мобильные активы, очень низка. Наиболее низкое значение данного показателя наблюдается в 2015 г., на протяжении 2015 – 2017 гг. значение коэффициента маневренности имеет тенденцию к росту;

4) коэффициент автономии гораздо ниже критических значений, что показывает незначительную долю собственных средств в общем объеме ресурсов предприятия, что говорит о низкой финансовой независимости предприятия;

5) соотношение заемного и собственного капитала, которое гораздо больше 1, подтверждают его большую зависимость ООО «Драйв-Моторс» от внешних источников финансирования.

Одним из наиболее важных разделов анализа финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации является анализ объема продаж продукции (товаров, работ и услуг).

Охарактеризуем динамику показателей реализации продукции ООО «Драйв Моторс» (таблица 2.9).

Таким образом, размер выручки от продажи в 2016 году увеличился на 34,4%, а в 2017 году - сократился на 22,3%, что неоднозначно характеризует деятельность предприятия, то есть можно сказать, что стабильного роста показателей его функционирования не наблюдается. Доля денежных средств в выручке составляет 100%, так как продажа производится за наличный и безналичный расчет, предприятие не применяет бартерные формы расчетов.

Таблица 2.9 – Динамика показателей объема реализации товаров

Показатель	2015 г.	2016 г.	2016 / 15 гг.		2017 г.	2017 / 16 гг.	
			темп роста, %	темп прироста, %		темп роста, %	темп прироста, %
Выручка от продажи товаров, выполненных работ, оказания услуг, тыс. руб.	35099	47174	134,4	+34,4	36649	77,7	-22,3
Среднемесячная валовая выручка от продажи, тыс. р.	2924,9	3931,2	134,4	+34,4	3054,1	77,7	-22,3
Доля денежных средств в	100,0	100,0	-	-	100,0	-	-

выручке, %							
------------	--	--	--	--	--	--	--

Причинами изменения размера выручки от продажи может быть множество факторов. По экономическому содержанию все факторы можно объединить в три группы: обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования; обеспеченность организации основными фондами, и эффективность их использования; обеспеченность организации материалами и эффективность их использования.

Важным показателем, характеризующим работу предприятия, является себестоимость товаров, работ, услуг. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности, финансовое состояние субъекта хозяйствования.

Анализ себестоимости продукции имеет очень важное значение. Он позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Расходы организации учитываются и планируются по первичным экономическим элементам: заработная плата с отчислениями, материальные затраты, амортизация, прочие затраты (таблица 2.10).

Таким образом, общая сумма расходов на протяжении 2015 – 2017 гг изменялась неравномерно – наблюдается ее рост с 30634 тыс. р. до 41158 тыс. р. в 2016 году, и ее снижение – до 34176 тыс. р. – в 2017 году. Данная тенденция прослеживается по всем статьям, то есть снижение или увеличение общей суммы затрат сопровождается таким же изменением каждой из статей расходов.

Таблица 2.10 – Динамика уровня расходов организации по обычным видам деятельности

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, % 2017/15

Выручка от продажи, тыс.руб.	35099	47174	36649	104,4
Общая сумма расходов по обычным видам деятельности, тыс.руб.	30634	41158	341 76	111,6
Материальные затраты, тыс.руб.	20531	30495	267 58	130,3
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	6070	6223	468 3	77,1
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	2229	2250	131 3	58,9
Амортизация, тыс.руб.	225	249	188	83,6
Прочие затраты, тыс.руб.	1579	1941	123 4	78,2
Величина затрат на 1 р. проданных (реализованных) товаров, руб.	0,87	0,87	0,93	106,9

Величина затрат на 1 р. проданных товаров имеет тенденцию к росту: наибольшее значение достигается в 2017 году – 0,93 р. Структуру расходов предприятия и ее динамику рассмотрим отдельно (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Структура расходов организации по обычным видам деятельности, %

Элементы затрат	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Материальные затраты	67,0	74,1	78,3
Затраты на оплату труда	19,8	15,1	13,7
Отчисления на социальные нужды	7,3	5,5	3,8
Амортизация	0,7	0,6	0,6
Прочие затраты	5,2	4,7	3,6
Общая сумма расходов по обычным видам деятельности	100,0	100,0	100,0

Анализируя показатели структуры расходов, можно сказать, что особенных изменений в структуре не наблюдается – на протяжении трех исследуемых лет основную часть затрат предприятия приходится на материальные затраты (67,0, 74,1 и 78,3% соответственно в 2015, 2016 и 2017 гг.), на втором месте – затраты на оплату труда (19,8, 15,1 и 13,7% соответственно в 2015, 2016 и 2017 гг.), то есть можно наблюдать незначительное увеличение удельного веса материальных затрат и в то же время сокращение затрат на оплату труда. В пределах 1% расходов идет на амортизацию, около 4-5% приходится на прочие затраты. Таким образом, можно предположить о постоянстве структуры затрат ООО «Драйв Моторс».

Рассмотрим структуру прибыли ООО «Драйв Моторс» за 2017 год, проследим ее динамику, сравнивая с показателями предшествующего года, а также оценим выполнение плана по прибыли (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Анализ состава, динамики и выполнения плана прибыли ООО «Драйв Моторс»

Показатель	2016 г.		2017 г.				2017/2016	
	сумма, тыс. р.	уд. вес, %	план		факт		отклонение (+,-)	темп роста, %
			сумма, тыс. р.	уд. вес, %	сумма, тыс. р.	уд. вес, %		
Прибыль до налогообложения	1512	100,0	675	100,0	7	100,0	-1505	0,5
Прибыль от продажи товаров	1969	130,2	980	145,2	130	1857,1	-1839	6,6
Прибыль от	-302	-20,0	-175	-25,9	-162	-2314,3	+140	-

прочей реализации								
Внереализационные результаты	-155	-10,2	-130	-19,3	39	557,2	+194	-
Чистая прибыль	942	62,3	513	76,0	-21	-300,0	-963	-

Таким образом, в 2017 году происходит довольно значительное снижение прибыли до налогообложения – на 95,5%, причем данное снижение является незапланированным. Уменьшение размера прибыли до налогообложения связано с резким снижением прибыли от реализации – на 93,4%. Что касается прибыли от прочей реализации и внереализационных результатов, то их размер увеличился на 140 и 194 тыс. р. соответственно.

Динамика прибыли ООО «Драйв-Моторс» представлена на рисунке 2.3.

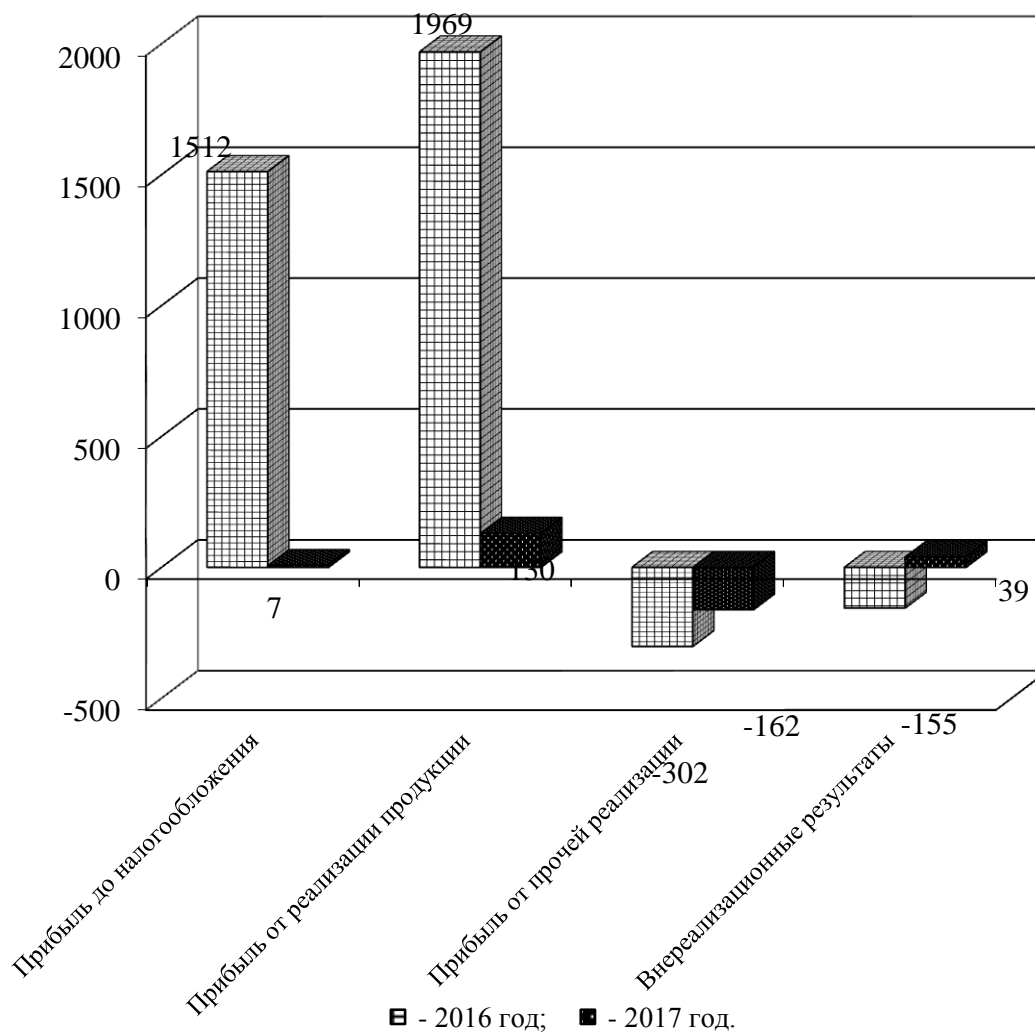


Рисунок 2.3 – Динамика размера прибыли и ее составляющих

Рассмотрим процент выполнения плана.

Как показывают данные, приведенные в таблице 12, план по прибыли невыполнен примерно в 100 раз, или на 9896,3% $\left(\frac{(7 - 675) \cdot 100}{675}\right)$, что говорит о неэффективности планирования, неудовлетворительной работе финансовых управляющих. Столь значительное отклонение является негативной тенденцией.

Рассмотрим структуру прибыли. Прежде всего, необходимо отметить, что на ее размер положительно влияет прибыль от реализации товаров, удельный вес которой составлял 130,2% в 2016 г. и 1857,1% в 2017 г. Остальные составляющие

– прибыль от прочей реализации и внереализационный результат отрицательно сказываются на размере прибыли.

Это является отражением того, что предприятие занимается только основным видом деятельности – розничной торговлей изделиями из кожи и меха и почти не занимается внереализационной деятельностью, а именно, не имеет долевого участия в других предприятиях, не имеет ценных бумаг, лишь в незначительной степени получает внереализационные доходы от сдачи в субаренду помещений.

Основную часть прибыли предприятие ООО «Драйв Моторс» получает за счет реализации товаров. План по сумме прибыли от реализации товаров за 2017 г.

недовыполнен на 850 тыс. р. $(130 - 980)$, или на $86,7\% \left(\frac{-850 * 100}{980} \right)$. По сравнению с предшествующим годом сумма прибыли снизилась на 1839 тыс. р. $(130 - 1969)$, или на $93,4\% \left(\frac{-1839 * 100}{1969} \right)$.

Прибыль от продажи товаров зависит от четырех факторов первого порядка: объема реализации товаров; их структуры; себестоимости и уровня среднереализационных цен. Эти же факторы являются факторами второго порядка по отношению к общей сумме прибыли.

Здесь следует отметить, что анализ результатов деятельности предприятия мы проводим за 2016 и 2017 годы. В 2017 году среднереализационные цены на продукцию предприятия значительно возросли в результате изменения финансовой ситуации в мире. Индекс цен на товары составил 1,8 (данный индекс рассчитан бухгалтером рассматриваемого нами предприятия). Имело место увеличение себестоимости условной единицы продукции в 1,7 раза.

Одной из основных целей любого предприятия, работающего в условиях рыночной экономики, является прибыль. Но абсолютный показатель прибыли не может дать ответ на вопрос насколько эффективно предприятие реализует свою продукцию, использует вложенный капитал, управляет своими оборотными средствами и т.д., поэтому в целях финансового и экономического анализа

используются система относительных экономических показателей, в которую и входят коэффициенты рентабельности, экономический смысл которых заключается в определении прибыли, приходящейся на рубль вложенных средств.

Существует система показателей рентабельности. Среди них выделяют: рентабельность продаж, общая рентабельность, рентабельность суммарного капитала (совокупных активов), рентабельность текущих активов, рентабельность основного капитала, собственного капитала и др.

Для проведения анализа рентабельности деятельности ООО «Драйв Моторс» необходимы данные, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Анализ рентабельности деятельности предприятия

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка от продаж товаров, тыс. руб.	35099	47174	36649
Себестоимость товаров, тыс. руб.	34768	42202	34176
Прибыль от продаж товаров, тыс.руб.	331	1969	130
Рентабельность продаж (Rп), %	0,94	4,17	0,35
Рентабельность деятельности (окупаемость затрат) (Rз), %	0,95	4,67	0,38
Рентабельность всего капитала предприятия (Rк), %	0,56	3,34	0,22
Рентабельность внеоборотных активов (RF), %	0,71	4,24	3,06
Рентабельность собственного капитала (Rск), %	205,6	178,5	12,01

Таким образом, если в 2016 году с каждого рубля проданных товаров предприятие получало прибыли 4,09 к., то в 2017 году этот показатель снизился почти в 12 раз и составил 0,35 к. Каждый рубль затрат на производство и сбыт

продукции в 2017 году принес предприятия прибыли 0,38 к., это в 12,3 раза меньше, чем в предшествующем 2016 году.

В 2017 году прибыль от продаж предприятия составила 0,22% от среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала. В 2016 г. доля данной прибыли была значительно больше – 3,34% от суммы всего капитала на конец года.

В отличие от выше рассчитанных показателей рентабельности, рентабельность внеоборотных активов изменилась незначительно: снизилась с 4,24% в 2016 г. до 3,06% в 2017 г. То есть динамика размера прибыли предприятия аналогична динамике размера внеоборотных активов.

Результаты по рентабельности собственного капитала свидетельствуют, что в 2016 г. эффективность использования собственных средств предприятия была очень высокой – прибыли получено на 78.5% больше, чем размер собственного капитала, в 2017 г. на 1 р. собственного капитала получено 12,01 к. прибыли.

Все показатели говорят о тенденции снижения финансовых результатов деятельности предприятия. Для выяснения причин, повлекших за собой данные последствия, проведем факторный анализ рентабельности.

Приведенные показатели рентабельности зависят от множества факторов. Уровень рентабельности продаж зависит от трех основных факторов первого порядка: изменения структуры реализованных товаров, их себестоимости и средних цен реализации.

Факторный анализ рентабельности сведен в таблицу (таблица 2.14).

Таблица 2.14 - Влияние факторов на рентабельность деятельности предприятия

Фактор	Изменение рентабельности, %
Изменение структуры выпускаемой продукции	-1,76
Окончание таблицы 2.14	
Изменение себестоимости продукции	-16,71

Изменение цен в связи с инфляцией	+15,6
Изменение объема выпускаемой продукции	-0,93

Полученные результаты показывают, что снижение рентабельности деятельности ООО «Драйв Моторс» произошло в основном за счет изменения себестоимости товаров и изменения структуры товарной продукции.

Рост себестоимости товаров оказал отрицательное влияние на уровень рентабельности. Здесь следует отметить, что и увеличение цен и рост себестоимости товаров продукции являются следствием инфляционных процессов, однако темпы роста себестоимости товарной продукции опережают темпы роста цен реализации, и это опережение оказывает отрицательное влияние на изменение рентабельности (-3,82%).

Таким образом, необходимо принимать меры по повышению прибыльности предприятия, росту показателей его рентабельности, так как дальнейшее снижение данных показателей может привести к кризису и даже банкротству предприятия.

2.3 Проблемы в сфере взаимоотношений с поставщиками, возможности их решения и резервы повышения эффективности снабжения на предприятии ООО «Драйв-Мотор»

Для обеспечения ООО «Драйв-Мотор» товаром руководство решает следующие задачи:

- что закупить;
- сколько закупить;
- у кого закупить;

- на каких условиях закупить.

Кроме того, необходимо:

- заключить договор;
- проконтролировать исполнение договора;
- организовать доставку;
- организовать складирование и хранение.

Исходя из вышесказанного, ООО «Драйв-Мотор» должно очень скрупулезно подходить к выбору партнеров. Первым шагом на пути к принятию оптимального решения в этом аспекте является сложный многоэтапный процесс выбора поставщика посредством детализированного анализа их множества. Традиционно в небольших организациях эта работа сводится к интуитивному выбору партнера на базе весьма ограниченного круга критериев, что часто приводит к неэффективному взаимодействию. В настоящее время в связи с бурно развивающейся конкуренцией необходимо предавать этому процессу большое значение, ориентируясь на долгосрочные выгоды в сотрудничестве.

Целью является выявление наиболее подходящего поставщика для ООО «Драйв Моторс». Для принятия оптимального решения потребуется разрешение следующего ряда задач:

- 1) поиск источников информации о поставщиках нужного товара;
- 2) оценка источников информации о поставщиках и выбор наиболее подходящего источника для детального анализа;
- 3) ограничение числа поставщиков для проведения анализа;
- 4) построение списка критериев выбора поставщика;
- 5) разработка системы оценок значений критериев;
- 6) оценка поставщиков по критериям в соответствии с выбранной системой оценок;
- 7) принятие решения о выборе поставщика.

Все источники информации о поставщиках товаров можно разделить на 2 вида: печатные и электронные.

В качестве печатных источников для проведения исследования были использованы справочники поставщиков. В качестве электронных – ресурсы сети Internet, в их числе: Internet-справочники поставщиков, сайты поставщиков и др.

Выбор наиболее подходящей группы источников для проведения анализа был сделан на основе таблицы 2.15.

Таблица 2.15 – Оценка источников информации по критериям

	Полнота информации о поставщике	Скорость поиска информации	Частота обновления источника	Доступность источника	Удобство использования источника
Печатные	1	1	1	2	2
Электронные	2	3	3	3	3
	Достоверность информации	Полнота информации о характеристиках товара	Полнота информации о ценах поставщика	Полнота информации об условиях платежа	Полнота информации об условиях поставки
Печатные	2	0	0	0	0
Электронные	2	2	3	2	2
	Полнота информации о возможностях сотрудничества	Полнота информации об ассортименте поставщика	Информация об удаленности поставщика	Возможность выбора из числа зарубежных поставщиков	
Печатные	0	1	3	1	
Электронные	2	3	3	3	
	Стоимость использования источника	Физическая возможность использования источника	Количество предлагаемых альтернативных поставщиков	Наличие полезной сопутствующей информации	Время на обработку информации
Печатные	3	3	3	3	1
Электронные	3	1	2	2	3

Для обоснованного выбора источника информации была использована шкала оценок от нуля до трех включительно. Поэтапно процесс придания оценок двадцати критериям можно представить следующим образом:

1) Полнота информации о поставщике: печатные справочники располагает лишь контактными данными поставщиков и оценивается баллом 1 по данному критерию, тогда как электронные источники представляют более широкий спектр информации, в том числе опыт работы поставщика на рынке, история становления компании и т.д. В то же время исчерпывающий объем информации о фирме может быть получен только при длительном взаимодействии с ней. Следовательно, электронные источники получают балл 2.

2) Скорость поиска информации: очевидно, что поиск информации на бумажном носителе значительно замедляется за счет множества операций, как то поиск по оглавлению, поиск нужной страницы, поиск нужной строки на странице – печатные издания получают балл 1 по данному критерию. Поиск в электронной сети посредством ввода ключевых слов в среднем составляет около 0,5 секунд – балл 3.

3) Частота обновления источника: справочник поставщиков переиздается с изменениями и дополнениями каждый год – балл 1, тогда как сайты поставщиков имеют возможность более оперативного обновления – балл 3.

4) Доступность источника: печатные справочники стоят довольно дорого, а потребность организации в них возникает относительно нечасто, следовательно, чаще всего для их использования необходимо прибегнуть к услугам библиотек – балл 2. Электронные ресурсы доступны с любого персонального компьютера, соединенного с телефонной линией и настроенного соответствующим образом – 3 балла.

5) Достоверность информации: в связи с нечастой обновляемостью печатных источников, информация, приведенная в них может оказаться недостоверной относительно данного момента времени. Безусловно,

подавляющая часть контактов, не утративших свою актуальность, верна – балл 2. Электронная информация также может быть устаревшей – балл 2.

6) Полнота информации о характеристиках товара, ценах поставщика, условиях платежа, условиях поставки, дополнительных возможностях сотрудничества: в этих аспектах печатные издания, несомненно, проигрывают, вследствие полного отсутствия столь детализированной информации – балл 0. Обширность электронных ресурсов позволяет многое узнать о положениях, перечисленных выше (вплоть до ознакомления с типовыми договорами поставки) – средний балл 2,33.

7) Полнота информации об ассортименте поставщика: печатные справочники предоставляют возможность ознакомиться лишь с укрупненными ассортиментными группами предлагаемых поставщиком товаров – балл 1. Прайс-лист поставщика, доступный посредством Internet, содержит также развернутую внутригрупповую информацию об ассортименте – балл 3.

8) Информация об удаленности поставщика: как печатные, так и электронные источники содержат информацию о месте нахождения поставщика – по 3 балла.

9) Возможность выбора из числа зарубежных поставщиков: печатные справочники информируют лишь о поставщиках, зарегистрированных на территории России и области – балл 1 (так как присутствуют и иностранные предприятия). С помощью Internet можно мгновенно найти интересующего поставщика, зарегистрированного на территории иностранного государства – балл 3.

10) Стоимость использования источника: оценивая альтернативные издержки использования печатного и электронного источников информации о поставщиках, отметим, что стоимость Internet трафика вполне можно приравнять ко времени поиска печатного издания, выбора из него нужной информации и обработки данных. Итак, электронный источник стоит

реальных денег, выраженных в национальной валюте, печатный – «невидимых» денег, выраженных в затратах времени – по 3 балла.

11) Физическая возможность использования источника: очевидно, что для использования Internet требуется специальное аппаратное обеспечение – 1 балл. Печатные ресурсы относительно избавлены от необходимости приобретения специальных знаний и навыков, соответствующего оборудования и т.д. – 3 балла.

12) Количество предлагаемых альтернативных поставщиков: при прочих равных, справочник «Бизнес» предлагает намного больше альтернатив для выбора, поскольку располагает информацией как о поставщиках, имеющих Internet сайт, так и о поставщиках без него – 3 балла. Ресурсы электронной сети ограничены кругом «продвинутых» фирм – балл 2.

13) Наличие полезной сопутствующей информации: печатные справочники предлагают вниманию пользователя карты областей, таблицы расстояний между крупнейшими городами, изменения нумерации абонентов, календари выставок и др. – 3 балла. Электронные сети также располагают этой информацией, но для ее поиска необходимо затратить дополнительное время – балл 2.

14) Время на обработку информации: остается без сомнений, что данные, полученные электронным способом представляется возможным обработать путем программных средств с высокой скоростью – балл 3. Информация из печатных изданий на первом этапе требует относительно продолжительного введения в ПК для дальнейшего анализа – балл 1.

Решение о выборе электронных источников информации было получено на основе сравнения сумм оценок по каждому критерию.

По итогам суммирования печатные источники получили 27 баллов, а электронные – 47 баллов. Преимущество электронных источников очевидно.

Итак, выполнив две первые задачи на пути движения к конечной цели, приступим к следующему важнейшему этапу.

Как уже отмечалось выше, для проведения эффективного анализа все многообразие найденных поставщиков необходимо ограничить до разумного количества. Отметим, что выполнение этой задачи при помощи только лишь интуиции может привести к «отсеиванию» потенциальных эффективных партнеров.

Отбор претендентов на выбытие должен быть рационально обоснованным. Для этого может быть составлен список неудовлетворительных свойств, выявление которых у претендентов становится причиной их вычеркивания из списка поставщиков для проведения анализа.

Таковыми свойствами в настоящем исследовании являются: отсутствие Internet-сайта, расположение поставщика вне стран, опыт работы менее трех лет, полнота ассортимента менее 15 наименований. Список отобранных претендентов резко сократился до 3 приоритетных поставщиков, которые и будут подвергнуты анализу для выявления двух или трех лучших.

Оценка поставщиков проводилась по 10-балльной шкале по семи критериям:

- I – своевременность поставок;
- II – качество поставляемого товара;
- III – условия платежа (наличный, безналичный расчет, векселя и т.п.);
- IV – финансовое состояние поставщика;
- V – ценовой фактор;
- VI – сохранность груза;
- VII – возможность внеплановых поставок.

Результатом отбора и веса частных критериев, полученные экспертным путем, представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Исходные данные

Критерий	Удельный вес критерия	Поставщики		
		А	В	С

I	0,15	7	8	7
II	0,13	8	6	6
III	0,08	6	9	9
IV	0,15	9	7	8
V	0,20	10	8	7

Окончание таблицы 2.16

Критерий	Удельный вес критерия	Поставщики		
		A	B	C
VI	0,12	7	10	6
VII	0,17	6	7	8

Необходимо с помощью экспертного метода принять решение о заключении договора с одним из трех поставщиков.

Построим взвешенную оценку поставщиков (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Взвешенная оценка

Критерий	Уд. вес, w_i	Бальная оценка, n_i			Взвешенная оценка, $n_i w_i$		
		A	B	C	A	B	C
I	0,15	7	8	7	1,05	1,20	1,05
II	0,13	8	6	6	1,04	0,78	0,78
III	0,08	6	9	9	0,48	0,72	0,72
IV	0,15	9	7	8	1,35	1,05	1,20
V	0,20	10	8	7	2,00	1,60	1,40
VI	0,12	7	10	6	0,84	1,20	0,72
VII	0,17	6	7	8	1,02	1,19	1,36
Итого:					7,78	7,74	7,23

По взвешенной оценке следует выбрать поставщика А, набравшего наибольшее количество баллов.

Главной целью развития ООО «Драйв-Мотор» является повышение качества обслуживания населения, создание позитивных условий для устойчивого экономического роста организации.

Достижение данных целей предполагает решение следующих задач:

- увеличение объемов товарооборота и услуг, обеспечение качественных параметров обслуживания на основе утвержденных стандартов;
- укрепление материально-технической базы, открытие новых объектов и новых видов деятельности (доставка товаров на дом и проч.);
- расширение форм розничной торговли (ярмарки, выносная торговля), методы увеличения продаж (сезонные распродажи, продажа товаров в кредит до 6 месяцев и проч.);
- совершенствование режима работы предприятий; др.

Однако для осуществления выше обозначенных задач организация торговли ООО «Драйв-Мотор» должна совершенствовать договорные отношения с поставщиками.

В организации договорной работой занимается специалист данной области в службе логистики. Следует отметить, что работник имеет высшее образование по специальности «Товаровед». Стаж работы специалиста составляет два года.

Организация торговли ООО «Драйв-Мотор» по состоянию на 2018 год установила отношения с 210 поставщиками товаров широкой номенклатуры, поскольку организация реализует непродовольственные товары для реализации в своих торговых объектах.

В соответствии с бизнес-планом ООО «Драйв-Мотор» предусмотрено увеличение числа поставщиков до 215 в 2019 году. Это должно быть достигнуто путем участия в выставках, ярмарках. Большинство договоров (около 90%) заключено при помощи прямых контактов с поставщиками.

В ООО «Драйв-Мотор» на сегодняшний день не существует собственных нормативно-правовых актов, регулирующих данную сферу ее деятельности. Однако организация руководствуется Положением о поставках товаров.

Для проведения анализа договорной работы было проведено исследование. В процессе исследования был опрошен специалист по договорной работе ООО «Драйв-Мотор». В результате опроса были получены существенные сведения о различных аспектах договорной работы предприятия.

На предприятии не предусмотрено специального положения, касающегося аспектов договорной работы и организации хозяйственных связей. Однако оно руководствуется Положением «О поставках товаров», которое является ведущим нормативно-правовым актом, определяющим принципы организации хозяйственных связей. Однако исследуемая организация является крупным торговым объектом, поэтому для нее было бы целесообразно разработать и применять собственное Положение о договорной работе.

В настоящее время ООО «Драйв-Мотор» сотрудничает с 210 поставщиками. К 2019 году согласно бизнес плану планируется увеличить их число до 215. Поставщики товаров полностью удовлетворяют потребности организации как по количеству и ассортименту товаров, так и по качеству и другим параметрам. Кроме того, поставщики постепенно улучшают, модифицируют свои товары, расширяют ассортимент, что позволяет более полно удовлетворить потребности покупателей.

На предприятии применяется система «1С Предприятие», где подсистема «Управление закупками» позволяет решать задачи по контролю срока поставки товаров, расходов денежных средств и своевременности оплаты поставщикам. Программа позволяет регистрировать расхождения при приеме товаров, анализировать причины сбоев поставок (отказа поставщиков от поставки товаров), учитывать дополнительные услуги и дополнительные расходы при поставке товаров.

Однако данные возможности не реализованы на практике. Информация о поставщиках не вносится в базу данных, организация не обладает собственным банком данных о поставщиках, объемах поставки и отклонениях, нарушениях условий договоров.

ООО «Драйв-Мотор» реализует широкий ассортимент товаров. В среднем по каждой группе продукции у предприятия насчитывается от 5 до 10 поставщиков.

Установление договорных отношений происходит путем прямых контактов с поставщиками товаров. Также около 10% всех сделок заключается в результате участия и посещения выставок и ярмарок.

Наиболее существенными требованиями поставщиков при заключении договоров являются требования по условиям оплаты, порядку расчетов, реализации закупленной продукции только в розничной торговле. Также распространены санкции (штрафы) за просрочку платежей.

При выполнении договорных обязательств случаются нарушения условий договоров. Наиболее часто со стороны поставщиков встречаются нарушения условий доставки товаров по количеству и качеству. Однако организация предусматривает в договорах штрафы в случае несвоевременной поставки либо поставки, не соответствующей заявленному количеству и качеству товаров, если поставщик в течение оговоренного срока не восполнит недостачу либо не заменит товар несоответствующего качества.

Следует отметить, что организация не ведет автоматизированный и прочий учет по поставщикам с целью получения информации о степени выполнения договорных обязательств, что, к сожалению, нередко встречается в практике ведения хозяйственной деятельности организаций торговли.

Для выявления степени выполнения договорных обязательств специалист по договорной работе ООО «Драйв-Мотор» методом экспертных оценок определил данный показатель для каждого из отобранных поставщиков. Показатель был рассчитан как отношение фактического объема поставки товаров к объему, предусмотренному договором поставки.

Результаты проведения данной оценки представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Оценка степени выполнения договорных обязательств

№	Поставщик	Степень выполнения договорных обязательств, %
1	Поставщик А	93
2	Поставщик Б	98
3	Поставщик В	97
4	Поставщик Г	96
5	Поставщик Д	99

Окончание таблицы 2.18

№	Поставщик	Степень выполнения договорных обязательств, %
6	Поставщик Е	98
7	Поставщик Ж	95

Как видно из таблицы 2.18, поставщики практически полностью выполняют свои обязательства, предусмотренные договором поставки. В целом, поставщики, получившие наибольшие баллы по критериям отбора, получают и по данному показателю высокие оценки. Как отмечает специалист по договорной работе логистической службы ООО «Драйв-Мотор», случаи нарушения договоров поставки в организации редки.

При заключении договоров аспекты нарушения обязательств заранее оговариваются, то есть договором могут быть предусмотрены штрафы как поставщику, так и покупателю за невыполнение договорных обязательств.

В процессе же заключения договора нередко случаются разногласия между поставщиком и покупателем, что объясняется тем, что стороны ищут наиболее выгодные условия. Стоит понимать, что стороны просто обязаны идти на компромиссы при составлении, изменении и заключении договоров.

В организации преобладают долгосрочные хозяйственные связи, поэтому смена поставщиков является достаточно редким явлением. Если же сроки действия договора истекают, то договор составляется заново либо продляются сроки действия договора (в договорах может оговариваться пролонгация договоров).

Предприятие мало контактирует с поставщиками по таким вопросам, как неудовлетворенный спрос потребителей, формирование спроса, поскольку, по мнению эксперта, поставщики достаточно компетентны в данных вопросах.

Организация не проводит маркетинговые исследования, также и не заказывает она проведение исследований у сторонних организаций.

В целом следует отметить несовершенство организации договорных отношений в исследуемой организации и необходимость ее существенного улучшения.

Для определения объема заказа по таким товарам необходимо знать два самых важных параметра:

1. Ожидаемый спрос на товар (прогноз спроса, бюджет продаж).

2. Предполагаемое время, необходимое для поставки этого товара. Время реакции = время от момента заказа поставщику до момента попадания товара в доступ к конечному покупателю. (Для оптовой компании - это попадание товара в доступный прайс-лист для покупателей, а для розничной - выкладка на полки магазина.)

По самой простой схеме достаточный объем товара можно вычислить как:

Прогноз дневного спроса × Планируемое время выполнения заказа

Например, если организация планирует продавать (в среднем) в день 40 товарных единиц продукции, а время реакции от поставщика 3 дня, то заказывать необходимо: $40 \times 3 = 120$ *товарных единиц продукции*.

Далее переходим к следующему пункту исследования логистических взаимоотношений ООО «Драйв-Мотор» с поставщиками продукции.

Надежность поставки продукции в магазины ООО «Драйв-Мотор» обеспечивается договором поставки. При выполнении договорных обязательств случаются нарушения условий договоров. Наиболее часто со стороны поставщиков встречаются нарушения условий доставки товаров по количеству и качеству. Однако организация предусматривает в договорах штрафы в случае несвоевременной поставки либо поставки, не соответствующей заявленному количеству и качеству товаров, если поставщик в течение оговоренного срока не восполнит недостачу либо не заменит товар несоответствующего качества.

Транспортировка заказанной продукции ООО «Драйв-Мотор» от поставщика осуществляется средствами поставщика.

Наиболее эффективным методом транспортировки в ООО «Драйв-Мотор» является централизованный завоз, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основании заявок магазинов в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей. Эффективнее используется транспорт, снижаются издержки обращения.

Расчет суммы транспортировки мотоцикла представим в таблице 2.22.

Таблица 2.22 – Расчет суммы по транспортировке мотоцикла

Вид транспорта	Грузоподъемность (тонн)	Объём кузова (м.куб.)	Допустимая длина (м.)	Цена межгород руб./км	Цена по городу руб./час
Газель	2	18	4	12 - 15 руб./км	350 - 450 руб./час
Бычок	5	40	6	15 - 20 руб./км	450 - 650 руб./час
Камаз	10	60	9	20 - 25 руб./км	650 - 850 руб./час
Фура	20	120	15	25 - 30 руб./км	850 - 999 руб./час

Груз принимается к перевозке на следующих условиях:

– габариты груза должны обеспечивать его свободную погрузку/выгрузку, его размещение и крепление;

– [предоставление грузоотправителем необходимых документов](#), предусмотренных действующим законодательством, другими нормативными документами, а также настоящими правилами;

– груз должен иметь исправную тару и упаковку, обеспечивающую возможность их надежного крепления и сохранность при перевозке;

– скоропортящиеся грузы, живность и другие особые грузы принимаются к перевозке, если они допущены к перевозке законодательством Российской Федерации.

Выдача груза в пункте назначения:

– перевозка груза считается выполненной после выдачи груза грузополучателю в соответствии с условиями, указанными в [грузовой накладной](#);

– перевозчик или его обслуживающая организация обязаны уведомить грузополучателя о прибытии груза в пункт назначения;

– грузополучатель обязан своевременно принять и вывезти груз, прибывший в его адрес. Выдача груза производится в пункте назначения грузополучателю или уполномоченному им лицу, указанному в [грузовой накладной](#);

– при обнаружении повреждения тары или упаковки, пломб грузоотправителя, которые могут повлиять на состояние груза, Перевозчик обязан при участии грузополучателя вскрыть и проверить груз поврежденных мест по упаковочным листам, фактурам и документам грузоотправителя;

– грузополучатель обязан оплатить все причитающиеся с него платежи и сборы, в том числе платежи, не взысканные с грузоотправителя при приеме груза к перевозке, и принять груз от Перевозчика или его обслуживающей организации. Размер платежей и сборов устанавливается Перевозчиком.

По результатам анализа рынка транспортных услуг службой логистики ООО «Драйв-Мотор» были отобраны два перевозчика, отвечающие всем предъявляемым требованиям по транспортировке товаров организации. Часть критериев, по которым проводилась оценка, - качественные, другая часть – количественные. С помощью интегральной оценки определить наиболее приемлемого перевозчика.

Таблица 2.23 – Критерии выбора перевозчика

Критерий (показатель)	Ранг	Перевозчик	
		А	В
Тарифы (затраты) транспортировки «от двери до двери», у.д.е./км	1	0,75	0,85
Готовность перевозчика к переговорам об изменении тарифа	2	Очень хорошо	Удовлетв.
Финальная стабильность перевозчика ^{***}	3	8	8
Наличие дополнительного оборудования (по грузопереработке)	4	Удовлетв.	Удовлетв.
Потери и хищение груза (сохранность груза) ^{****}	5	0,07	0,05
Экспедирование отправок	6	Хорошо	Хорошо
Отслеживание отправок	7	Хорошо	Очень хорошо
Сервис на линии	8	Хорошо	Хорошо

* Вероятность доставки «точно вовремя».

** Возможность отклонения от плановой продолжительности перевозки, %.

*** Оценка по 10-балльной шкале.

**** Доля потерь (хищений) от общего объема перевозок.

***** Количество дней между заказом и транспортировкой, дн.

***** Доля срывов поставок транспортных средств в объеме заявок.

Рассчитаем количественные оценки. При этом вес w_i рассчитывается по формуле:

$$w_i = \frac{2 \times (N - i + 1)}{N \times (N + 1)}, \quad (2)$$

где N – количество учитываемых показателей;

i – ранг, присвоенный i -му показателю.

Например, для показателя «Тарифы (затраты) транспортировки «от двери до двери», у.д.е./км» вес составит $w_i = \frac{2 \times (8 - 1 + 1)}{8 \times (8 + 1)} = 0,222$

Таблица 2.24 – Расчет количественных оценок

ранг	Показатель	Вес, w_i	Эталон	Перевозчик	
				А	В
1	Тарифы (затраты) транспортировки «от двери до двери», у.д.е./км	0,222	0,75; min	0,222	0,196
3	Финальная стабильность перевозчика ^{***}	0,167	8; max	0,167	0,167
5	Потери и хищение груза (сохранность груза) ^{****}	0,111	0,05; min	0,079	0,111
	Суммарная количественная оценка			0,468	0,474

Покажем на примере: «Тарифы (затраты) транспортировки «от двери до двери», у.д.е./км»:

Эталон рассчитывается по минимальному значению:

$$\min(A, B) = \min(0,75; 0,85) = 0,75$$

$$A: k = \frac{A_{\min}}{A_i} \times w_i = \frac{0,75}{0,75} \times 0,222 = 0,222;$$

$$B: k = \frac{A_{\min}}{A_i} \times w_i = \frac{0,75}{0,85} \times 0,222 = 0,196.$$

«Финальная стабильность перевозчика»:

Эталон рассчитывается по максимальному значению: $\max(A, B) = \min(8; 8) = 8$

$$A: k = \frac{A_i}{A_{\max}} \times w_i = \frac{8}{8} \times 0,167 = 0,167;$$

$$B: k = \frac{A_i}{A_{\max}} \times w_i = \frac{8}{8} \times 0,167 = 0,167.$$

«Потери и хищение груза»:

Эталон рассчитывается по минимальному значению: $\min (A, B) = \min (0,07; 0,05) = 0,05$

$$A: k = \frac{A_{\min}}{A_i} \times w_i = \frac{0,05}{0,07} \times 0,111 = 0,079;$$

$$B: k = \frac{A_{\min}}{A_i} \times w_i = \frac{0,05}{0,05} \times 0,111 = 0,111.$$

Качественная оценка перевозчика А составила 0,486 баллов, перевозчика В – 0,474 баллов.

Рассчитаем в таблице 2.25 качественные оценки.

Качественные оценки будем соотносить с пятибалльной системой:

Отлично – 5; Очень хорошо – 4; Хорошо – 3; Удовлетворительно – 2.

Таблица 2.25 – Расчет качественных оценок

Ранг	Показатель	Вес, wi	Перевозчик	
			А	В
2	Готовность перевозчика к переговорам об изменении тарифа	0,194	0,194	0,097
4	Наличие дополнительного оборудования (по грузопереработке)	0,139	0,139	0,139
6	Экспедирование отправок	0,083	0,083	0,083
7	Отслеживание отправок	0,056	0,042	0,056
8	Сервис на линии	0,028	0,028	0,028
	Суммарная качественная оценка		0,486	0,403
	Суммарная количественная оценка		0,468	0,474
	Интегральный показатель		0,954	0,877

Покажем на примере «Готовность перевозчика к переговорам об изменении тарифа»:

Перевозчик А – очень хорошо (оценка 4), перевозчик В – удовлетворительно (оценка 2).

$$\text{По перевозчику А: } k = \frac{A_i}{A_{\max}} \times w_i = \frac{4}{\max(4; 2)} \times 0,194 = 0,194.$$

$$\text{По перевозчику В: } k = \frac{A_i}{A_{\max}} \times w_i = \frac{2}{\max(4; 2)} \times 0,194 = 0,097.$$

Таким образом, суммарная качественная оценка перевозчика А составит 0,486 балла, перевозчика В – 0,403 балла.

Интегральный показатель перевозчика А составляет 0,954 балла, перевозчика В – 0,877.

Следовательно, лучшим поставщиком (перевозчиком) с учетом рейтинговых оценок будет перевозчик А.

На основании проведенного исследования во второй части выпускной квалификационной работы, сформулируем вывод.

Вводы по разделу два

Объектом исследования является организация взаимоотношений с поставщиками на предприятии ООО «Драйв-Мотор».

ООО «Драйв-Мотор» - крупнейший специализированный магазин мототехники в Челябинской области. Магазин предлагает потребителям широкий выбор питбайков КАУО, скутеров, квадроциклов, снегоходов и мотоциклов. В магазине представлен широкий ассортимент, более 5000 наименований запасных частей и аксессуаров в наличии для всех популярных моделей скутеров и питбайков.

Анализ основных показателей торгово-экономической деятельности ООО «Драйв-Мотор», показал, что на протяжении 2015 – 2016 гг наблюдается рост выручки от продажи – на 34,4%, однако в 2017 году происходит снижение данного показателя на 22,3%. Такая же тенденция присутствует и в динамике себестоимости - рост в 2016 г. на 21,4% и снижение в 2017 г. на 19,0%. Эти

изменения обеспечивают динамику прибыли от реализации – резкое увеличение почти в 6 раз в 2016 году и снижение на 93,4% в 2017 году.

В 2017 году размер оборотного капитала увеличился на 332,2%. Основные же фонды предприятия имеют тенденцию к снижению – на 3,8 и 3,7% соответственно в 2016 и 2017 гг. В течение исследуемого периода наблюдается снижение среднесписочной численности персонала – на 9 человек в 2016 г. и на 22 человека в 2017 г.

ООО «Драйв-Мотор» должно очень скрупулезно подходить к выбору партнеров.

Целью является выявление наиболее подходящего поставщика для ООО «Драйв-Мотор». Для принятия оптимального решения потребуется разрешение следующего ряда задач:

- 1) поиск источников информации о поставщиках нужного товара;
- 2) оценка источников информации о поставщиках и выбор наиболее подходящего источника для детального анализа;
- 3) ограничение числа поставщиков для проведения анализа;
- 4) построение списка критериев выбора поставщика;
- 5) разработка системы оценок значений критериев;
- 6) оценка поставщиков по критериям в соответствии с выбранной системой оценок;
- 7) принятие решения о выборе поставщика.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- 1) Все управленческие решения руководителя организации должны быть подкреплены рациональным обоснованием выгод от их принятия.
- 2) Процесс поиска альтернатив неразрывно связан с анализом различных источников информации.
- 3) На современном этапе важнейшим (но далеко не единственным) источником различных видов информационных ресурсов становится сеть Internet.
- 4) Правильный выбор поставщика продукции (работ, услуг) является одним из основополагающих факторов, влияющих на его деятельность в длительной перспективе.
- 5) В процессе анализа альтернатив следует использовать научные подходы в сфере оптимизации решений

Таким образом, выявлены следующие недостатки в взаимоотношениях с поставщиками в ООО «Драйв-Мотор»:

1. На предприятии не предусмотрено специального положения, касающегося аспектов договорной работы и организации хозяйственных связей.

2. Информация о поставщиках не вносится в базу данных, организация не обладает собственным банком данных о поставщиках, объемах поставки и отклонениях, нарушениях условий договоров.

3. Организация не ведет автоматизированный и прочий учет по поставщикам с целью получения информации о степени выполнения договорных обязательств.

3 РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ

3.1 Мероприятия по совершенствованию организации деятельности с поставщиками ООО «Драйв-Мотор»

На основании проведенного исследования, во второй части выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие проблемы:

1. На предприятии не предусмотрено специального положения, касающегося аспектов договорной работы и организации хозяйственных связей.

2. Информация о поставщиках не вносится в базу данных, организация не обладает собственным банком данных о поставщиках, объемах поставки и отклонениях, нарушениях условий договоров.

3. Организация не ведет автоматизированный и прочий учет по поставщикам с целью получения информации о степени выполнения договорных обязательств.

**Таким образом, можно предложить следующие
мероприятия (таблица 3.1).**

Таблица 3.1 – Мероприятия по решению проблем

Проблемы	Мероприятия по решению проблем
1. На предприятии не предусмотрено специального положения, касающегося аспектов договорной работы и организации хозяйственных	1. Разработать и применять собственное Положение о договорной работе.

связей.	
2. Информация о поставщиках не вносится в базу данных, организация не обладает собственным банком данных о поставщиках, объемах поставки и отклонениях, нарушениях условий договоров.	2. Создание общей базы данных по поставщикам с помощью сторонней Аутсорсинговой компании.

Окончание таблицы 3.1

Проблемы	Мероприятия по решению проблем
3. Организация не ведет автоматизированный и прочий учет по поставщикам с целью получения информации о степени выполнения договорных обязательств.	3. Полное применение и использование программы «1С Предприятие» подсистемы «Управление закупками», за счет обучения специалистов бухгалтерского отдела.

Рассмотрим более подробно предложенные рекомендации по совершенствованию организации деятельности с поставщиками в ООО «Драйв-Мотор».

1. Разработать и применять собственное Положение о договорной работе.

В положении о договорной работе компания закрепляет общие схемы работы с договорами и порядок действий на разных этапах договорной работы.

Подготовка и заключение договора – длительный процесс, который подразумевает выполнение множества задач. Чтобы персонал компании действовал эффективно и знал, что делать в той или иной ситуации, вводят положение о договорной работе. В этом локальном акте фиксируют правила и порядок работы с договорами. Например, что следует делать на этапе

предварительных переговоров, в ходе заключения сделки или при контроле ее исполнения.

Положение о договорной работе – положение, в котором закрепляют единые правила о том, что персонал компании должен делать:

- на этапе подготовки договора,
- при заключении соглашения,
- при необходимости внести изменения в текст,
- во время исполнения обязательств по договору,
- на стадии расторжения.

Порядок действий, который установят в положении о договорной работе компании, является обязательным для всех сотрудников. Составляется положение об организации договорной работы, чтобы:

- систематизировать такую работу,
- скоординировать действия подразделений и специалистов компании,
- распределить сферы ответственности сотрудников на разных этапах работы,
- обеспечить необходимый контроль.

В положении о договорной работе на предприятии указывают функции подразделений и круг ответственных лиц. В локальном акте, как правило, закрепляют:

- какой стратегии компания придерживается в договорной работе;
- какие отделы и подразделения компании, а также должностные лица участвуют в работе, какие функции исполняют и в каком порядке взаимодействуют;
- кто отвечает за необходимые действия на том или ином этапе;
- в каком порядке доводят решения руководства до исполнителей;
- в какой последовательности и кто рассматривает документы, относящиеся к договору и т. д.

Обычно положение о порядке ведения договорной работы оформляют в виде единого документа. Однако это может быть группа документов, каждый из которых посвящен отдельному этапу и регламентирует действия части персонала.

Задача положения о порядке ведения договорной работы – закрепить понятный и эффективный механизм взаимодействия руководства, отделов и специалистов компании. Это один из инструментов управления бизнес-процессом. Поскольку у каждой компании свои бизнес-процессы и своя специфика, разрабатывать документ о ведении договорной работы следует с учетом этих особенностей и под нужды конкретной организации.

Когда создают положение о договорной работе, положение разрабатывают с учетом специфики деятельности компании. Тем не менее, можно выделить общие моменты, которые чаще всего отражают в этом локальном акте:

1. Как вести преддоговорную работу. Здесь указывают, кто занимается поиском контрагентов, какие документы нужно проверить перед сделкой и как проверяют будущего контрагента. Также отмечают, в каком порядке контрагенту передают аналогичную информацию о компании.

2. Как учитывать входящую и исходящую документацию в процессе работы с договором.

3. Как заключают договор, а также по какому алгоритму согласуют текст основного документа и дополнительных (протоколов разногласий, дополнительных соглашений и т. д.).

4. В каком порядке заявляют о разногласиях и оформляют, что нужно сделать для урегулирования разногласий.

5. Как внести изменения в договор или расторгнуть его.

6. Как контролировать исполнение договора и соблюдение условий соглашения.

7. Как работать с документами, которые подтверждают исполнение обязательств.

8. Какие требования компания предъявляет к регистрации, учету и хранению договора и других документов, которые имеют отношение к сделке.

9. Как вести претензионно-исковую работу.

После того, как положение о договорной работе подготовят, локальный акт нужно принять и ввести. Издают приказ об утверждении положения по договорной работе. Это делает единоличный исполнительный орган или иной орган управления, если у него есть такие полномочия. Образец Положения представлен в приложении А.

2. Создание общей базы данных по поставщикам с помощью сторонней Аутсорсинговой компании.

База поставщиков и договоров (Supplier and Contract Database или SCD) – база данных или структурированный документ, используемый для управления договорами поставщиков на протяжении всего их жизненного цикла. SCD содержит ключевые атрибуты всех договоров с поставщиками.

SCD должна формироваться вместе с четко определенными ролями и ответственностями, как показано на рисунке 3.1.

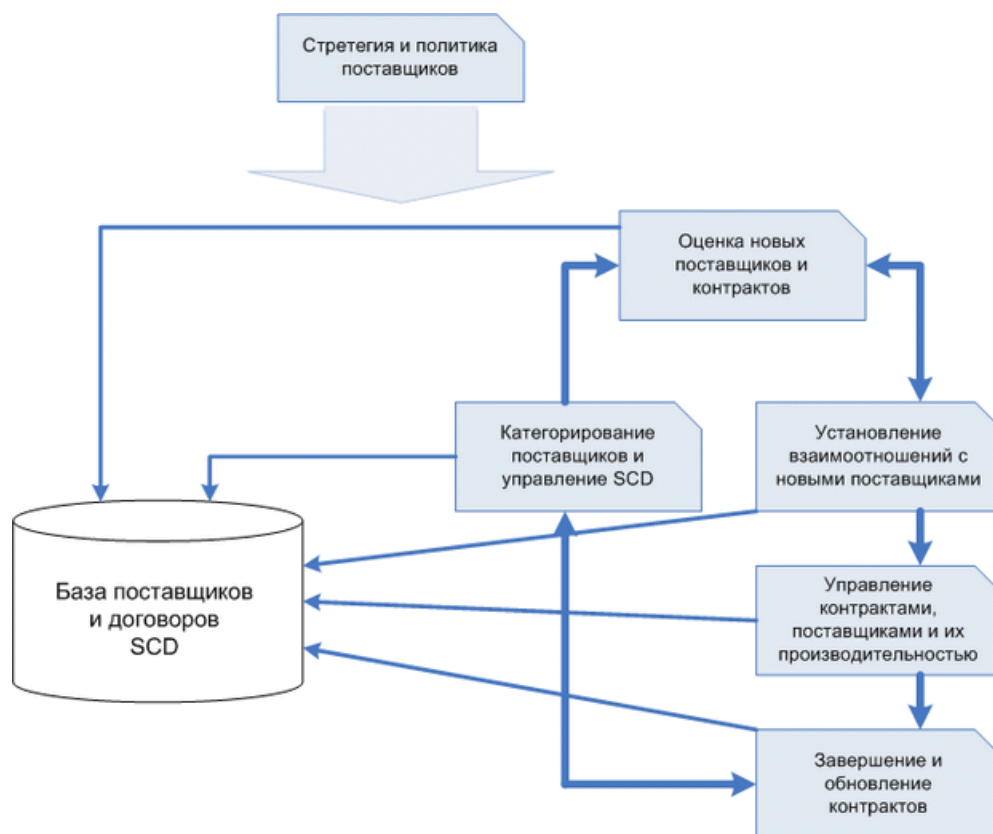


Рисунок 3.1 – SCD: роль и ответственность

SCD должна включать следующее:

- 1) Категорирование поставщиков и управление SCD (этап проектирования);
- 2) Поиск и оценка новых поставщиков (этап проектирования);
- 3) Установление взаимоотношений с новыми поставщиками (этап внедрения);
- 4) Управление контрактами, поставщиками и их производительностью (этап эксплуатации);
- 5) Обновление и завершение контрактов (этап эксплуатации).

Аутсорсинг (англ. outsourcing: out – внешний, находящийся за пределами, source– источник) – комплекс мероприятий, направленных на передачу предприятием определенных процессов и функций другой организации. В общем аутсорсинг – это использование чужих ресурсов.

Организация, принимающая на себя функции, чаще всего является узкоспециализированной, что повышает качество обслуживания и уровень ответственности. Такие компании называют аутсорсинговыми или аутсорсерами.

Существует множество видов аутсорсинга – практически все неосновные виды деятельности можно передать на выполнение аутсорсинговым компаниям.

К главным преимуществам аутсорсинга относятся:

- снижение затрат;
- сокращение численности персонала;
- возможность концентрации на основной деятельности;
- получение услуг более высокого качества;
- деление ответственности.

К аутсорсингу следует обращаться, если оплата услуг сторонней компании будет выгодней содержания собственного отдела. То есть затраты на аутсорсера будут ниже затрат на штатного сотрудника. Основным преимуществом аутсорсинга является возможность сконцентрироваться на основной деятельности. Так часть неосновных функций передается другой организации, это позволяет сэкономить ресурсы, которые направляются на развитие предприятия.

На данный момент в России уже сложилось определенное понимание того, что такое аутсорсинг. Но это, в свою очередь, породило множество неправильных стереотипов. Не все предприятия понимают, что аутсорсинг – это не найм сотрудников «со стороны», это полноценное сотрудничество в конкретной сфере.

При помощи аутсорсинга проще увеличивать мощности и наращивать долю рынка. Аутсорсинговая компания оказывает поддержку и полное обслуживание определенного процесса, а значит, фирме-заказчику легче сосредоточиться на развитии. Некоторые крупные российские компании уже оценили достоинства аутсорсинга, особенно в сфере IT-технологий и подбора

персонала. Долгосрочное заключение контрактов на передачу функций позволяет из года в год снижать издержки.

Еще одной особенностью российского аутсорсинга является отношение руководителей к передаче функций. Необходимо помнить, что аутсорсинг – это разделение ответственности, а не полное перекладывание ответственности на аутсорсера.

3. Полное применение и использование программы «1С Предприятие» подсистемы «Управление закупками», за счет обучения специалистов бухгалтерского отдела.

Профессиональное обучение на предприятии — сложный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов.

На первом этапе определяется потребность в развитии персонала, для чего обычно проводится аттестация и разрабатываются индивидуальные планы развития.

На втором этапе формируется бюджет обучения. Кадровая политика предприятия оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения.

Система обучения персонала организации отображена на рисунке 3.2.

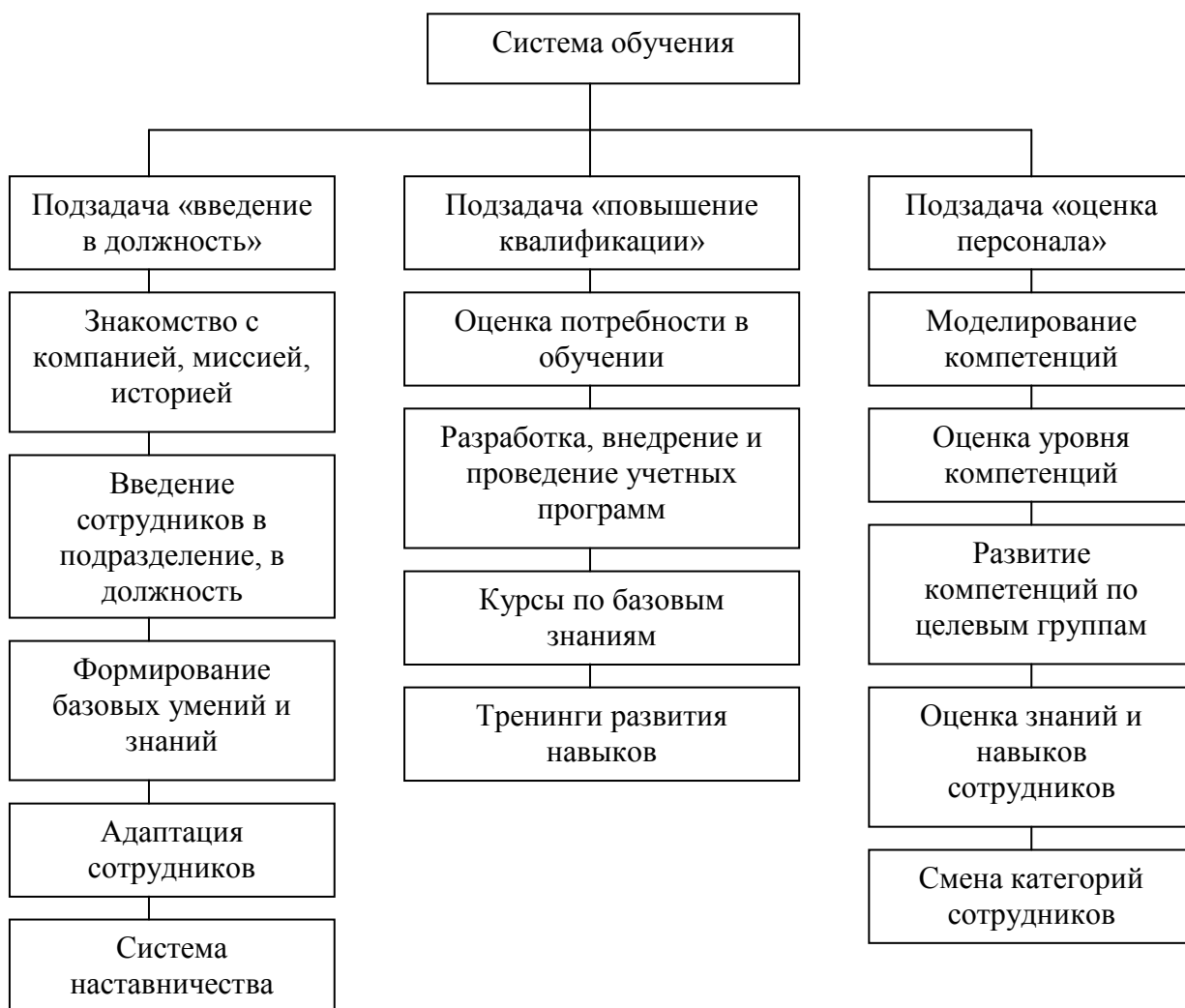


Рисунок 3.2 – Система обучения персонала организации

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал», которое было разработано Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

На третьем этапе определяются цели обучения. В качестве целей обучения обычно выступают:

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- сохранение и развитие профессионального потенциала предприятия;
- повышение конкурентоспособности продукции на основе распространения знаний и опыта применения персоналом современной технологии;
- поддержка инновационных преобразований рабочих мест для обеспечения роста производительности труда и достижения современного уровня производства;
- создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду, использования новейших программ, средств и техники обучения.

На четвертом этапе определяется содержание программ и осуществляется выбор методов обучения.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. В этом документе уже сделана попытка обобщить навыки, знания и установки, необходимые сотруднику для выполнения этой работы.

На основе предварительного анализа задач следует определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. Цели обучения образуют основу для создания

детальной учебной программы, содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

На шестом, заключительном этапе полученные в результате обучения новые знания и навыки сопоставляются с потребностью в развитии, определенной на первом этапе, и оценивается эффективность обучения. На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился, только тогда принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью — через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Оценка обучения возвращает назад, к началу цикла обучения, т. к. с помощью такой информации есть возможность совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении сотрудников.

Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии,

подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения.

Оценка методик эффективности обучения персонала является заключительным этапом управления развитием персонала в современной организации. Все чаще затраты на обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации.

Далее на основании предложенных мероприятий, оценим эффективность их в параграфе 3.2.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации деятельности с поставщиками ООО «Драйв-Мотор»

Таким образом, на основании выявленных проблем во второй части выпускной квалификационной работы, автором предложены мероприятия, которые заключаются в:

1. Разработать и применять собственное Положение о договорной работе.
2. Создание общей базы данных по поставщикам с помощью сторонней Аутсорсинговой компании.
3. Полное применение и использование программы «1С Предприятие» подсистемы «Управление закупками», за счет обучения специалистов бухгалтерского отдела.

Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий проводится для того, чтобы определить целесообразность финансирования определенного проекта, суть которого заключается в получении прибыли.

Экономический эффект может быть положительным и отрицательным. Для достижения положительного эффекта достаточно получить прибыль. Другими словами, размер доходов инвестора должен быть выше, чем сумма инвестиционного вложения. Такой эффект называется прибыль. Наиболее выгодный способ получить положительный эффект – увеличение доходов и снижение производственных затрат.

Отрицательный положительный эффект достигается тогда, когда затраты на предложенное мероприятие превышают доходы. В таком случае экономический эффект будет называться убытком.

Классическая формула, по которой можно рассчитать экономический эффект выглядит следующим образом:

$$Ef = D - Z \times K, \quad (3)$$

где Ef – экономический эффект;

D – доходы или экономия от проведения мероприятий;

Z – затраты на проведение мероприятий;

K – нормативный коэффициент.

Помимо понятия «экономический эффект» существует другой термин, которым пользуются для определения целесообразности вложения инвестиций. Это экономическая эффективность. Для нее так же необходим нормативный коэффициент. Он показывает минимально допустимую эффективность инвестиционного проекта, которая должна достигаться для государства и общества.

Нормативный коэффициент – это константа. Его значение изменяется в зависимости от отрасли, в которой он применяется. Значение этого индекса колеблется от 0,1 до 0,33. Самое высокое значение параметра – в химической отрасли, а самое низкое – в транспортной. В индустриальном секторе нормативный коэффициент составляет 0,16; в сфере торговли – 0,25.

Второй показатель, использующийся при оценке эффективности проведения мероприятий – это срок, за который окупаются инвестированные средства.

Общая формула срока окупаемости:

$$T = \frac{З}{Еф}, \quad (4)$$

где T – срок окупаемости мероприятий;

$З$ – инвестированный капитал;

$Еф$ – экономический эффект от проведенных мероприятий (прибыль).

Расчетам экономический эффект предложенных мероприятий.

Затраты по разработке и применению собственное Положение о договорной работе, отсутствуют, так как данное мероприятие входит в обязанности персонала бухгалтерской и логистической службы ООО «Драйв-Мотор».

Создание общей базы данных по поставщикам с помощью сторонней Аутсорсинговой компании. Стоимость услуг Аутсорсинговой компании 28 500 руб. Один раз в год, требуется обновление данных по поставщикам, стоимость составляет 15 000 руб. Таким образом, затраты составят 43 500 руб.

Стоимость обучение специалистов бухгалтерского отдела в количестве 2 сотрудников, составят 30 000 руб.

Обобщим затраты по мероприятиям (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Общие затраты по мероприятиям

Наименование затрат	Сумма, руб.
Стоимость услуг Аутсорсинговой компании	43 500
Стоимость обучение специалистов бухгалтерского отдела в	30 000

количестве 2 сотрудников	
Итого:	73 500

Затраты по предложенным мероприятиям составят 73 500 руб.

Доходы или экономия от проведения мероприятий можно выразить за счет увеличения прибыли, можно предположить, что прибыль увеличится на 10%. Таким образом, доход составит, на основании данных 2017 года, 3664,9 тыс. руб. ($3664,9 \times 10\%$).

Нормативный коэффициент в сфере торговли – 0,25.

Рассчитаем экономический эффект по формуле 3.

$$Ef = 3664,9 - 73,5 \times 0,25 = 3664,9 - 18,375 = 3646,5 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости (формула 4):

$$T = \frac{73,5}{3646,5} = 0,02$$

Вывод: внедрение данных мероприятий экономически целесообразно.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятие для ООО «Драйв-Мотор» – эффективны.

Вводы по разделу три

На основании проведенного исследования, во второй части выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие проблемы:

1. На предприятии не предусмотрено специального положения, касающегося аспектов договорной работы и организации хозяйственных связей.

2. Информация о поставщиках не вносится в базу данных, организация не обладает собственным банком данных о поставщиках, объемах поставки и отклонениях, нарушениях условий договоров.

3. Организация не ведет автоматизированный и прочий учет по поставщикам с целью получения информации о степени выполнения договорных обязательств.

Автором предложены мероприятия, которые заключаются в:

1. Разработать и применять собственное Положение о договорной работе.

2. Создание общей базы данных по поставщикам с помощью сторонней Аутсорсинговой компании.

3. Полное применение и использование программы «1С Предприятие» подсистемы «Управление закупками», за счет обучения специалистов бухгалтерского отдела.

Экономический эффект составил 3646,5 тыс. руб. Внедрение данных мероприятий экономически целесообразно.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия для ООО «Драйв-Мотор» – эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования в выпускной квалификационной работы, можно сформировать следующие выводы:

В ходе осуществления хозяйственной деятельности любое предприятие приобретает сырье, материалы, нуждается в выполнении разных видов работ. На предприятии возникают взаимоотношения с покупателями, заказчиками, поставщиками и подрядчиками.

Таким образом, основная задача закупочной логистики – комплексное бесперебойное обеспечение организации (производственной, проектной, торговой, транспортной, сервисной и т.д.) товарно-материальными ценностями (ТМЦ) необходимого количества и качества в требуемые сроки с наименьшими затратами и оптимальными запасами. Традиционно в ТМЦ включают сырье и материалы, покупные полуфабрикаты, готовые комплектующие изделия, оборудование и запасные части к нему, инструмент и технологическую оснастку, хозяйственные и канцелярские товары, возвратные отходы, топливо и энергию, тару и упаковку и другие. Способы приобретения ТМЦ: изготовление собственными силами, аренда, лизинг, толлинг, подряд на выполнение работ и оказание услуг, закупка (предмет данной дисциплины), другие менее распространенные способы.

По своим масштабам и значимости интеграционное исследование логистических систем относится к стратегическому анализу, который подразумевает необходимость изучения основных тенденций факторов внешней и внутренней среды, влияющих на развитие логистической системы, оценку макроструктурных сдвигов, экономической эффективности товарно-денежных отношений и других закономерностей рынка.

Для большинства компаний отношения с поставщиками – критический фактор. «большинство небольших компаний так по-настоящему и не

приступили к оценке эффективности работы своих поставщиков. Считается, что нет особого смысла в отражении показателей эффективности поставщика». Это в полной мере можно сказать и о большинстве российских компаний. Во многих организациях осуществляется сбор не представляющих особой ценности данных о поставщиках. Как правило, проверяются входящие отгрузки поставщиков и производится детализированный сбор данных, чтобы выявить степень соответствия товаров поставщика собственным установленным стандартам. В случае необходимости эти данные отправляются поставщикам по принципу обратной связи. Также собираются сведения о своевременности отгрузок на склад, осуществленных поставщиками.

В рамках современных преобразований экономической и социальной жизни отдельных государств происходит формирование глобального общества потребления, в котором главное место на рынке занимают интересы потребителя товаров и услуг. К деятельности производителей, поставщиков и продавцов на таком рынке предъявляются требования максимального удовлетворения запросов и потребностей покупателей в наиболее короткие сроки по самой приемлемой цене. Это может быть достигнуто при условии налаженной логистики, обеспечивающей эффективность использования времени, ресурсов на протяжении всего процесса производства и потребления товаров и услуг.

Развитие рыночных отношений в России способствовало формированию приоритета потребителя, с традиционным для современного общества набором амбициозных потребностей, но не в полной мере повлияло на создание адекватной логистической инфраструктуры, позволяющей производителям удовлетворять требования рынка на уровне мировых стандартов. И не смотря на то, что отдельные производители и продавцы прилагают максимум средств и усилий по созданию собственных логистических цепей и комплексов, отсутствие централизованной российской логистической системы заметно демонстрирует отставание

нашей страны в части формирования современного эффективного рынка товаров и услуг.

Эти обстоятельства актуализируют необходимость формирования национальной логистической модели, способной быть внедренной в российскую экономику с целью повышения ее эффективности и конкурентоспособности. Построение развитой логистической системы страны является долгосрочным процессом, требующим четкого и грамотного предварительного теоретического исследования и обоснования.

Объектом исследования является организация взаимоотношений с поставщиками на предприятии ООО «Драйв-Мотор».

ООО «Драйв-Мотор» - крупнейший специализированный магазин мототехники в Челябинской области. Магазин предлагает потребителям широкий выбор питбайков KAYO, скутеров, квадроциклов, снегоходов и мотоциклов. В магазине представлен широкий ассортимент, более 5000 наименований запасных частей и аксессуаров в наличии для всех популярных моделей скутеров и питбайков.

Анализ основных показателей торгово-экономической деятельности ООО «Драйв-Мотор», показал, что на протяжении 2015 – 2016 гг наблюдается рост выручки от продажи – на 34,4%, однако в 2017 году происходит снижение данного показателя на 22,3%. Такая же тенденция присутствует и в динамике себестоимости - рост в 2016 г. на 21,4% и снижение в 2017 г. на 19,0%. Эти изменения обеспечивают динамику прибыли от реализации – резкое увеличение почти в 6 раз в 2016 году и снижение на 93,4% в 2017 году.

В 2017 году размер оборотного капитала увеличился на 332,2%. Основные же фонды предприятия имеют тенденцию к снижению – на 3,8 и 3,7% соответственно в 2016 и 2017 гг. В течение исследуемого периода наблюдается снижение среднесписочной численности персонала – на 9 человек в 2016 г. и на 22 человека в 2017 г.

ООО «Драйв-Мотор» должно очень скрупулезно подходить к выбору партнеров.

Целью является выявление наиболее подходящего поставщика для ООО «Драйв-Мотор». Для принятия оптимального решения потребуется разрешение следующего ряда задач:

- 1) поиск источников информации о поставщиках нужного товара;
- 2) оценка источников информации о поставщиках и выбор наиболее подходящего источника для детального анализа;
- 3) ограничение числа поставщиков для проведения анализа;
- 4) построение списка критериев выбора поставщика;
- 5) разработка системы оценок значений критериев;
- 6) оценка поставщиков по критериям в соответствии с выбранной системой оценок;
- 7) принятие решения о выборе поставщика.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- 1) Все управленческие решения руководителя организации должны быть подкреплены рациональным обоснованием выгод от их принятия.
- 2) Процесс поиска альтернатив неразрывно связан с анализом различных источников информации.
- 3) На современном этапе важнейшим (но далеко не единственным) источником различных видов информационных ресурсов становится сеть Internet.
- 4) Правильный выбор поставщика продукции (работ, услуг) является одним из основополагающих факторов, влияющих на его деятельность в длительной перспективе.
- 5) В процессе анализа альтернатив следует использовать научные подходы в сфере оптимизации решений

На основании проведенного исследования, во второй части выпускной квалификационной работы, были выявлены следующие проблемы:

- 1) На предприятии не предусмотрено специального положения, касающегося аспектов договорной работы и организации хозяйственных связей.
- 2) Информация о поставщиках не вносится в базу данных, организация не обладает собственным банком данных о поставщиках, объемах поставки и отклонениях, нарушениях условий договоров.

3) Организация не ведет автоматизированный и прочий учет по поставщикам с целью получения информации о степени выполнения договорных обязательств.

Автором предложены мероприятия, которые заключаются в:

1) Разработать и применять собственное Положение о договорной работе.

2) Создание общей базы данных по поставщикам с помощью сторонней Аутсорсинговой компании.

3) Полное применение и использование программы «1С Предприятие» подсистемы «Управление закупками», за счет обучения специалистов бухгалтерского отдела.

Экономический эффект составил 3646,5 тыс. руб. Внедрение данных мероприятий экономически целесообразно.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия для ООО «Драйв-Мотор» – эффективны.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина. Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ). – 2015. – 91 с.
2. Аникин, Б.А. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин. – М.: Проспект, 2016. – 406 с.
3. Аньшин, В.М. Теория инвестиционного анализа проектов: с практическими приложениями: учебное пособие/ В.М. Аньшин; Гос. Ун-т - Высшая школа экономики. - М.: ТЕИС, 2016. – 222 с.
4. Астафьева М.М., Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / М.М. Астафьева, Л.А. Калинина, Т.И. Лаврова, Е.В. Харитоновна; под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 327 с.
5. Белозерский, А.Ю. Основы логистики складирования: учебное пособие / А.Ю. Белозерский. - М.: Манускрипт, 2016. – 378 с.
6. Бухтиярова, Т.И., Федорова Е.В. Подходы и принципы построения логистической системы розничного торгового предприятия / Т.И. Бухтиярова, Е.В. Федорова. Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 5.;URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7170>
7. Вакуленко, В.Ю. Методы оценки и выбора поставщиков [Электронный ресурс] // Приоритетные направления развития современной экономической науки – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс». Режим доступа: https://interactive-plus.ru/ru/article/130057/discussion_platform
8. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 420 с.
9. Гаджинский, А.М. Современный склад: организация, управление и логистика: учебное пособие / А.М. Гаджинский. - М.: Инфра-М, 2016. – 176 с.
10. Глобальные логистические системы: учебное пособие / под ред. В.И. Сергеева. - СПб.: ИД «Бизнес-Пресса», 2015. – 228 с.

11. Демченко, А.И. Подход к построению системы показателей логистической цепи // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18683>
12. Дыбская, В. Логистика: учебное пособие / В. Дыбская, Е. Зайцев, В. Сергеев, А. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2017. – 944 с.
13. Карпов, А.Л. Конкурентное пространство предприятия и отрасли: монография / А.Л. Карпов. – Омск: Изд-во Ом.гос. ун-та, 2016. – 280 с.
14. Кметь, Е.Б. Управление маркетингом: Учебник / Е.Б. Кметь, А.Г. Ким. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2017. – 308 с.
15. Королева, В.Л. Методы выбора поставщиков // Экономика, управление, финансы: Материалы V междунар. науч. конф. (г. Краснодар, август 2015 г.). – Краснодар: Новация, 2015. – С. 83–84
16. Круглик, В. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) / В.Круглик, А. Александров, А. Неделькин, О. Савчук. – М.: Инфра-М, 2016. – 288 с.
17. Курочкин, Д. В. Логистика: транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная: курс лекций / Д.В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2016. – 268 с.
18. Логистика. Выбор поставщика: практикум для студентов. – Брянск: БГТУ, 2015. – 19 с.
19. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок / В. В. Дыбская [и др.]. – Москва: Эксмо, 2016. – 939 с
20. Логистика: тренинг и практикум: учебное пособие / Государственный университет управления. – Москва: Проспект, 2016. – 442 с.
21. Логистика и управление цепями поставок: учебник / В. В. Щербаков [и др.]. – Москва: Юрайт, 2015. – 581 с.
22. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.

23. Логистика снабжения: учебник / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. – Москва: Юрайт, 2016. – 522 с.
24. Логистика: учебное пособие / В.И. Маргунова и др. – Минск: Вышэйшая школа, 2016. – 507 с.
25. Логистика производства: теория и практика: учебник / В. А. Волочиенко, Р. В. Серышев. – Москва: Юрайт, 2016. – 454 с.
26. Логистика и управление цепями поставок: учебник / [В. В. Щербаков и др.]. – Москва: Юрайт, 2015. – 581 с.
27. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.
28. Логистика складирования: учебник: по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок» / В. В. Дыбская. – М.: Инфра-М, 2015. – 557 с.
29. Любушин, Н.П. Анализ финансового состояния организации: учебное пособие / Н.П. Любушин. – М.: ЭКСМО, 2017. – 256 с.
30. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Издательство: Омега-Л, 2016. – 328 с.
31. Мельников, В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. – М.: Юрайт, 2016. – 288 с.
32. Миротин, Л.Б. Логистика интегрированных цепочек поставок: учебник / Л.Б. Миротин, А.Г. Некрасов. – М.: Экзамен, 2016. – 256 с.
33. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2016. – 194 с.
34. Николайчук В.Е. Логистика в сфере распределения / В.Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2016. – 160 с.
35. Николайчук, В.Е. Транспортно-складская логистика: учебное пособие / В.Е. Николайчук. – М.: Дашков и К, 2016. – 451 с.

36. Парамонова, Т. Н., Логистические аспекты деятельности предприятия/ Т.Н. Парамонова. - М.: МГУК, 2016. – 297 с.
37. Саркисов, С.В. Управление логистикой: учебное пособие / С.В. Саркисов. – М.: Дело, 2015. – 361 с.
38. Сахарова, Л.А. Российская промышленность: организационно-экономические инструменты повышения конкурентоспособности в условиях реструктуризации: монография / Л.А. Сахарова. – М.: Русайнс, 2015. – 268 с.
39. Сергеев, В.И. Логистика. Информационные системы и технологии: учебно-практическое пособие / В.И. Сергеев. - М.: Альфа-Пресс, 2016. – 296 с.
40. Сидоров, В.П. К вопросу о принципах коммерческой деятельности / Экономика и предпринимательство. – 2016. – №1–3 (42–3). – С. 649–653
41. Сидоров, В.П. Коммерческая деятельность: учебное пособие / В.П. Сидоров. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 248 с.
42. Степанов, В.И. Логистика: учебное пособие / В. И. Степанов. – М.: Изд-во Проспект, 2015. – 487 с.
43. Тарануха, Ю.В. Современные конкурентные стратегии: учебное пособие / Ю.В. Тарануха. – М.: Издательство «Русайнс», 2016. – 358 с.
44. Транспортная логистика: учебно-методическое пособие: [для вузов] / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2012. – 377 с.
45. Тяпухин, А.П. Логистика: учебник для бакалавров / А. П. Тяпухин. – Москва: Юрайт, 2016. – 568 с.
46. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения. Гриф МО РФ / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2015. – 352 с.
47. Финансовый учет: Учебник/ подред. В.Г. Гетьмана. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 784 с.
48. Чеботаев, А.А. Логистика и маркетинг: маркетинговая логистика / А.А. Чеботаев, Д.А. Чеботаев. - М.: Экономика, 2015. – 247 с.
49. Штефан, М. Вагнер. Управление поставщиками / Перевод с немецкого под ред. А. Г. Ахметзянова. – М.: «КИА центр», 2016. – 128 с.

