СОДЕРЖАНИЕ

[Введение](#_Toc451673300) 3

[1.Теоретические основы предпринимательской логистики 5](#_Toc451673301)

[1.1.Сущность и задачи логистики 5](#_Toc451673302)

[1.2.Особенность логистики в РФ 12](#_Toc451673303)

[1.3.Логистические решения компаний в странах с развитой рыночной экономикой 15](#_Toc451673304)

[2.Анализ логистической системы предприятия ОАО «ИТЕКО» 22](#_Toc451673305)

[2.1.Характеристика предприятия 22](#_Toc451673306)

[2.2.Анализ финансово – экономических показателей 24](#_Toc451673307)

[2.3.Особенности ведения логистики на ОАО «ИТЕКО» 30](#_Toc451673308)

3.Оптимизация логистической системы данного предприятия 37

[3.1.Предложения и мероприятия по совершенствованию логистических решений на данном предприятии](#_Toc451673309) 37

3.2.Социально - экономическая эффективность внедрения мероприятий 41

[Заключение](#_Toc451673310) 42

[Список использованных источников](#_Toc451673311) 45

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что закупки (снабжение) — один из важнейших бизнес-процессов, протекающих у хозяйствующих субъектов. Обеспечение эффективного функционирования современного предприятия во многом определяется процессом закупок, оказывающим существенное влияние на устойчивость, эффективность и  конкурентоспособность предприятия.  Соответствие такому понятию, как конкурентоспособность существенным образом определяется возможностью предприятия удовлетворять требования потребителей посредством предоставления им качественных товаров или услуг по приемлемым рыночным ценам в требуемые сроки. Поскольку деятельность предприятия не ограничивается одним днем, то это требует нахождения оптимальных и комплексных решений, рассчитанных на длительную перспективу, которые, в конечном итоге, находят свое отражение в маркетинговой, логистической и производственной стратегиях предприятий.

Особенные проблемы характерны в этой связи для таких хозяйствующих субъектов, как предприятия обрабатывающей промышленности. Это объясняется, в частности, тем, что издержки производства и обращения, величина технологических отходов и брака напрямую зависят от применяемых в производственном процессе сырья, материалов и компонентов, качества обработки комплектующих субпоставщиками, квалифицированности персонала контрагентов. Данные предприятия отличает особая сложность производственного цикла, который зачастую должен быть непрерывным, наличие специальных требований к используемым ресурсам и эксплуатируемому оборудованию, широта и видовое разнообразие возникающих потребностей и, соответственно, обширный массив поставщиков.

Целью данной работы является анализ эффективности закупочной деятельности ОАО «ИТЕКО» для разработки мероприятий ее совершенствования.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты закупочной деятельности;

- сделать анализ закупочной деятельности ОАО «ИТЕКО»;

Объектом исследования является ОАО «ИТЕКО», предметом исследования является закупочная деятельность предприятия.

Анализ тематической литературы показывает, что большинство работ, Посвященных анализу закупочной деятельности предприятия, акцентирует внимание на отдельных, не связанных между собой показателях либо излишне концентрируются на проблемах управления запасами; ощущается дефицит конкретных рекомендаций по анализу, построению и совершенствованию системы управления закупками; не в полной мере разработан инструментарий для оценки процессов закупки и обоснования выбора поставщика в условиях нестабильной потребности в товарно-материальных ценностях.

В ходе работы использованы такие методы, как анализ монографической и периодической литературы, анализ финансовых показателей и т.д.

1 Теоретические основы предпринимательской логистики

1.1 Сущность и задачи логистики

Проблема управления снабжением в рамках закупочной деятельности занимает особое место в системе логистического менеджмента торговых предприятий. От эффективности работы системы снабжения зависит цена товара, ведь, если компания не получит товары к нужному сроку, нужного качества и по приемлемой цене, то конечная стоимость товаров может стать неконкурентоспособной, а предприятие станет убыточным. В силу этого необходимо проводить постоянный анализ работы системы управления закупками для принятия своевременных решений по повышению эффективности ее деятельности.

Торговля может быть оптовой и розничной торговлей. В соответствии с вышеупомянутым стандартом, оптовая торговля предназначена для продажи товаров либо с целью ее последующей перепродажи, либо с продажей товаров для профессионального использования. Розничная же торговля предназначена для продажи товаров конечному потребителю, который использует товары для личного или семейного пользования. То есть выделение оптовой и розничной торговли товарами связано с целями использования товаров, которые приобретаются покупателями.

Исходя из этого определения, процесс организации торговой деятельности заключается в закупке товаров от поставщика и продажей его покупателю.

Товар в необходимом количестве закупается у поставщика по закупочным ценам, а продается покупателю по продажным ценам.

Разница между продажной и закупочной ценой товара образует сумма торговой наценки, которая делается торговым предприятием для возмещения своих расходов, связанных с торговой деятельностью и получения прибыли. Сумма торговой наценки рассчитывается по следующей формуле:

ТН = ПЦ – ЗЦ (1.1)

Где ТН – сумма торговой наценки;

ПЦ – продажная цена товара;

ЗЦ – закупочная цена товара.

Торговая наценка устанавливается в процентах от закупочной цены товаров и является основой для определения продажной цены товаров, которая рассчитывается по следующей формуле:

ПЦ = ЗЦ \* (100%+ТН,%)/100% (1.2)

Где ПЦ – продажная цена товара;

ТН,% - процент торговой наценки;

ЗЦ – закупочная цена товаров.

Процент торговой наценки определяется торговым предприятием самостоятельно, исходя из средних рыночных цен на товары, действующих на рынке.

Объем товаров, закупленных по ценам поставщика, образует закупочную стоимость товаров или товарооборот по закупочным ценам и рассчитывается по следующей формуле:

ТО зц = К \* ЗЦ (1.3)

Где ТО зц – товарооборот по закупочным ценам;

К – количество товаров;

ЗЦ – закупочная цена товаров.

Объем товаров, проданных покупателям по продажным ценам, составляет выручка от реализации товаров или товарооборот по продажным ценам и рассчитывается по следующей формуле:

ТО пц = К\*ПЦ (1.4)

Где ТО пц – товарооборот по продажным ценам;

К – количество товаров;

ПЦ – продажная цена товаров.

Разница между товарооборотом по продажным и закупочным ценам образует валовой доход торгового предприятия, которым служит источником для покрытия расходов торгового предприятия (издержек обращения) и получения прибыли и рассчитывается по следующей формуле:

ВД = ТО пц – То зц, (1.5)

Где ВД – валовой доход торгового предприятия;

ТО пц – товарооборот торгового предприятия по продажным ценам;

ТО зц – товарооборот по закупочным ценам.

С другой стороны, так как валовой доход служит источником покрытия расходов торгового предприятия – издержек обращения и получения прибыли он определяется по следующей формуле:

ВД = ИО + П (1.6)

Где ВД – валовой доход торгового предприятия;

ИО – издержки обращения торгового предприятия;

П – прибыль торгового предприятия.

В общем виде формулу получения прибыли торговым предприятием можно представить в виде следующей формулы:

П = ТОпц-ТОзц – ИО = (К\*ПЦ)-(К\*ЗЦ)-ИО = К\*(ПЦ-ЗЦ)-ИО = К \* (ЗЦ\* (100%+ТН,%)/100%-ЗЦ) – ИО = К \* (ЗЦ \* (1+ТН,%/100%-1)-ИО = К \* (ЗЦ \* ТН,%/100%) – ИО

П = К \* (ЗЦ \* ТН,%/100%) – ИО (1.7)

Таким образом, исходя из полученной формулы видно, что прибыль торгового предприятия зависит от количества продаваемых товаров, закупочных цен на продаваемые товары и издержек обращения торгового предприятия. То есть размер закупочных цен является одним из факторов, который влияет на размер прибыли торгового предприятия. Поэтому чем ниже будет закупочная цена товаров, тем больший размер прибыли сможет получить торговое предприятие. Отсюда вывод о значимости закупочной деятельности для торгового предприятия.

В словаре бизнес-терминов «закупка» трактуется как приобретение товаров крупными партиями как на внешнем, так и на внутреннем рынках, при этом процессу закупки предшествуют анализ конъюнктуры рынка, разработка закупочной политики, т. е. под закупкой понимают фактическое приобретение материальных ресурсов. Термин «снабжение» имеет более широкое значение. Он может включать различные типы приобретений (закупку, аренду, выполнение по контракту и т. д.), а также связанные с этим операции (активности): выбор поставщиков, проведение переговоров, согласование условий, экспедирование, мониторинг показателей работы поставщиков, грузопереработку материалов, транспортировку, складирование и приемку товаров, полученных от поставщиков).

В таблице 1.1 показано место логистики снабжения в логистической системе предприятия и место в ней управления закупками.

Таблица 1.1

Место логистики снабжения в логистической системе предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Снабжение | Производство | Сбыт |
| Логистика снабжения:1)Управление закупками и поставками включая расходы на транспортировку2) Управление промежуточными складами сырья и материалов, включая управление запасами | Логистика производства | Логистика распределения |
| Функциональные области логистической системы |

Таким образом, целесообразно рассматривать эффективность функционирования системы снабжения предприятия с точки зрения эффективности управления ее составными частями: управление закупками и поставками (включая транспортировку материальных ресурсов) и управление складским хозяйством (включая управление запасами).

В таблице 1.2 приведены показатели, которые используются для оценки эффективности управления закупками.

Таблица 1.2

Показатели, используемые для оценки эффективности управления закупками на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Формула для расчета |
| Коэффициент выполнения плана поставок | Кnn=Пф/Пn или Кnn=МРф/МРn где Пф - фактические поставки за период, тыс. рублей (раз за период); Пп - плановые поставки за период, тыс. рублей (раз за период);МРф - фактически поступившие материальные ресурсы за период, тыс. рублей (в нат. ед.);МРп - плановое поступление материальных ресурсов за период, тыс. рублей (в нат. ед.). |
| Доля оперативных закупок в общих закупках предприятия | Доз=МРоз/МРобщгде, МРоз - материальные ресурсы, приобретенные оперативно за рассматриваемый период, тыс. рублей;МРобщ - все материальные ресурсы, приобретенные за рассматриваемый период, тыс. рублей. |
| Индекс цен | Jц= Σq1p1/ Σq1p0где, Σq1p1 - приобретенные материальные ресурсы по отдельным номенклатурным группам в ценах местных поставщиков (при оперативной закупке) за рассматриваемый период, тыс. рублей;Σq1p0 - приобретенные материальные ресурсы по отдельным номенклатурным группам в ценах поставщиков-производителей за рассматриваемый период, тыс. рублей. |

Продолжение Таблица 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Удельный вес расходов на закупку материальных ресурсов в общей стоимости материальных ресурсов | Удз= Зз/ Зобщгде, Зз - затраты на закупку материальных ресурсов, включая сбор информации о поставщиках, приобретение каталогов, командировки с целью заключения договоров, ведение переговоров и пр. за период, тыс. рублей;Зобщ - общие затраты на приобретение материальных ресурсов, включая их стоимость, затраты на закупку, транспортировку и пр., тыс. рублей. |
| Удельный вес транспортных затрат в структуре общих затрат на закупку материальных ресурсов | Удm= Зт/ Зобщгде, Зт - транспортные затраты на доставку материальных ресурсов, включая услуги транспортной компании, экспедирование, страхование, разгрузочно-погрузочные работы, оплата труда водителю-экспедитору при оперативных закупках и пр., тыс. рублей. |
| Доля затрат на приобретение материальных ресурсов в структуре затрат на снабжение или в структуре общих логистических издержек | Дзз=Зз+Зм/Зс или Дзз=Зз+Зм/ЛИгде, Зс - затраты на снабжение, тыс. рублей;ЛИ - логистические издержки, тыс. рублей. |
| Коэффициент соотношения темпов роста затрат на приобретение материальных ресурсов на единицу готовых изделий и заработной платы персонала, занимающегося закупками на предприятии | К1=Трзз/ Трзпгде, Трзз - темп роста затрат на приобретение материальных ресурсов на единицу готовых изделий, %;Трзп - темп роста затрат на заработную плату персонала, занимающегося закупками на предприятии, %. |

Некоторое количество компаний работают по принципу позаказного производства, в таком случае планы поставок являются достаточно условным документом, потому как основная часть материальных ресурсов приобретается оперативно (по мере поступления заказов). Оперативные закупки на таких предприятиях – одна из важных проблем системы снабжения. Часто возникает ситуация, когда цены на материальные ресурсы на местном рынке превышают цены поставщиков-производителей в 2-3 раза, что вызывает значительное увеличение стоимости готовых изделий. Тем не менее, целесообразно приобретать партиями те материальные ресурсы, которые формируют большую часть стоимости изделия: материалы и комплектующие, входящие в группу А (при использовании АВС-анализа). В связи с этим, одним из показателей эффективности работы специалиста по закупкам является коэффициент – доля оперативных закупок в общих закупках предприятия (формула 2 таблица 1.2).

Данный коэффициент показывает, какой способ закупок преобладает на предприятии. Большое количество оперативных закупок еще не свидетельствует о неэффективной работе системы снабжения. Во сколько раз изменилась стоимость продукции в результате приобретения материальных ресурсов оперативным способом, а не партиями у территориально отделенных поставщиков демонстрирует такой показатель, как индекс цен (формула 3 таблица 1.2), его значение показывает, сколько процентов составил рост себестоимости изделий из-за приобретения материальных ресурсов оперативным способом.

Однако задачей специалиста по закупкам является приобретение материальных ресурсов не только по выгодным ценам, но и с наименьшими трансакционными издержками. Трансакционные издержки – издержки, сопровождающие взаимоотношения экономических агентов: издержки сбора и обработки информации, издержки проведения переговоров и принятия решений, издержки контроля и пр. Эффективность работы специалиста по закупкам с точки зрения возникновения трансакционных издержек можно оценить с помощью такого показателя как удельный вес расходов на закупку материальных ресурсов в общей стоимости материальных ресурсов (формула 4 таблица 1.2). При расчете данного коэффициента целесообразно рассматривать только стоимость материальных ресурсов, приобретенных партиями у территориально отдаленных поставщиков, без учета оперативных закупок, поскольку трансакционные издержки возникают при заключении контрактов, а оперативные закупки совершаются, как правило, без предварительных договоров. Удельные расходы на закупку материальных ресурсов следует рассчитывать по отдельному поставщику, по отдельной номенклатурной группе и по предприятию в целом. Данный показатель характеризует величину логистических издержек, возникающих при осуществлении закупки у территориально отдаленных поставщиков.

1.2 Особенность логистики в РФ

Для осуществления закупочной деятельности торговому предприятию необходимо:

1. Изучить рыночный спрос на товары, которые планируется продавать и определить планируемый объем продаваемого товара;

2. Исходя из планируемого объема продаж и товарных запасов, определить объем товаров, который следует закупить;

3. Составить заявку на приобретение необходимого количества товаров;

4. Выбрать поставщиков товаров;

5. Выбрать форму размещения заказа у поставщика;

6. Заключить договор с поставщиками на поставку товаров и проконтролировать его исполнение.

Рассмотрим перечисленные этапы подробнее.

Изучение рыночного спроса на товары осуществляется в рамках маркетингового исследования товарного рынка, на котором работает торговое предприятие. Маркетинговое исследование осуществляется специалистами отдела маркетинга, который, как правило, создается на крупном предприятии. На небольшом предприятии маркетинговое исследование проводится обычно либо директором, либо коммерческим директором. Основными методами, применяемыми профессионалами при маркетинговых исследованиях являются: опрос, наблюдение, эксперимент, имитационное моделирование. В совокупности эти методы дают четкую картину проблемы, позволяя получить более полное представление о ней и найти возможности для ее улучшения.В результате маркетинговых исследований определяется объем продаж, исходя из потенциального спроса на товары, рыночные цены на товары, по которым товар может быть востребован покупателям.

Определение количества товаров, которые следует закупить, определяется по следующей формуле:

ТО зц = Зкг-Знг+ТО пц (1.8)

Где ТО зц – товарооборот по закупочным ценам;

ТО пц – товарооборот по продажным ценам;

Зкг – запасы товаров на конец года;

Знг – запасы товаров на начало года;

То есть количества закупаемого товара зависит от планируемого изменения размера товарных запасов (Зкг-Знг) и планируемого размера товарооборота по продажным ценам.

Заявки на приобретение товаров составляются службами снабжения торгового предприятия и содержат сведения об ассортименте закупаемых товаров, требуемом уровне их качества, необходимого срока поступления товаров. При составлении заявок учитывается, что фактическое поступление товаров должно опережать момент наступления потребности в них. То есть устанавливается время опережения. При этом следует иметь в виду, что время опережения должно быть минимальным, так как излишки товарных запасов могут привести к росту расходов на хранение товаров и тем самым увеличивать издержки обращения торгового предприятия, которое приводит к снижению прибыли торгового предприятия.

В процессе составления заявки на закупку товаров работники службы снабжения торгового предприятия анализируют оправданность данной заявки с точки зрения наличия уже имеющихся товаров.

При выборе поставщиков руководствуются тем, что поставщик должен быть способен как минимум поставить товар требуемого количества и качества в необходимые сроки, а как максимум вызывать полное доверие у покупателя.

Современным подходом при выборе поставщиков товаров является применение при отношении с поставщиками «правила доверия».

«Правило доверия» заключается в том, что рациональный покупатель выберет альтернативу: R<C/L, а не R>C/L.

Где:

R - вероятность некачественного результата

C - затраты на контроль для предотвращения некачественного результата;

L - ущерб от возникновения некачественного результата. [4, c.32]

То есть с точки зрения покупателя необходимо заранее выбирать поставщика, которому можно доверять, чтобы минимизировать затраты на контроль поставщика и минимизировать ущерб от поступления некачественного товара. Проблема заключается в том, чтобы объективно оценить значение R, то есть определить, насколько можно доверять партнеру, поставщику или сотруднику и не контролировать его работу.

Для реализации данного положения в настоящее время торговыми предприятиями применяется философия международных стандартов качества – ISO 9000, которая основывается на экономически эффективном применении «правила доверия», позволяющем рациональнее использовать ресурсы как каждого предприятия в отдельности, так и экономики в целом. То есть данные стандарты позволяют увеличить уверенность покупателя в поставщиках и при выборе поставщика торговые предприятия ориентируются, имеет ли поставщик международный сертификат качества товаров. При выборе поставщиков может быть разработан универсальный вопросник, который позволяет поставщикам сделать самооценку своего качества.

При выборе поставщика также учитывается деление хозяйственных связей предприятий на прямые и опосредованные хозяйственные связи. Кроме того, хозяйственные связи в зависимости от сроков заключения договоров с поставщиками могут быть длительными и краткосрочными. Суть прямых хозяйственных связей заключается в том, что договор заключается напрямую между предприятием и непосредственным производителем материально-технических ресурсов. Сущность опосредованных связей заключается в том, что предприятие – потребитель приобретает материально-сырьевые ресурсы не у производителя, а через посредническую организацию. В качестве посреднических организаций для предприятия торгового бизнеса чаще всего выступают оптовые торговые предприятия. Прямые хозяйственные связи являются наиболее экономичными, так как исключают надбавку посреднической торговой организации. Однако, целесообразность заключения прямых хозяйственных договоров существует если существует необходимость в поставке крупной партии сырья или материалов. В случае же незначительного потребления сырья и материалов предприятия торгового бизнеса пользуются услугами посредников. Основным достоинством опосредованных связей является экономия на содержании складского хозяйства. Наиболее предпочтительными для предприятий торгового бизнеса являются длительные хозяйственные связи, так как они позволяют предприятиям изготовителям адаптировать свою продукцию под требования конкретного потребителя.

1.3 Логистические решения компаний в странах с развитой рыночной экономикой

Эффективность функционирования, надежность и долгосрочность присутствия на целевом рынке предприятия во многом зависят от правильного выбора поставщика ресурсов. Для этого необходимо проводить детальный анализ и оценку потенциальных поставщиков.

Исходя из цели управления закупками на предприятии – удовлетворение потребностей в товарно-материальных ценностях необходимого объема, нужного качества, в требуемом временном режиме при оптимальных затратах – основными показателями при выборе поставщиков выступают цена, качество и надежность поставок материальных ресурсов.

Кроме того, существует целый ряд других показателей, количество которых может достигать 60. К ним относятся удаленность поставщика, сроки выполнения текущих и экстренных заказов, наличие резервных мощностей, организация управления качеством продукции у поставщика, психологический климат у поставщика, кредитоспособность и финансовое положение поставщика, готовность к выполнению заказов без предварительной оплаты.

Перечисленные показатели представлены в ряде отечественных и зарубежных источников и иллюстрируют наиболее распространенное мнение о критериях отбора поставщиков.

Некоторые менеджеры недооценивают значение правильного выбора поставщика для эффективного функционирования всей компании, а оно обеспечивается, во многом, четким выполнением поставщиками своих функций. Кроме того, решение по выбору того или иного поставщика необходимо обосновывать перед руководством компании и лица, ответственные за принятие решений о закупках, не могут действовать только интуитивно. Обычно такое решение зависит от оценки способности поставщика удовлетворять критериям качества, объема, условий доставки, цены и обслуживания.

Возможны два направления выбора поставщика:

Выбор поставщика из числа компаний, которые уже были поставщиками (или являются ими) и с которыми уже установлены деловые отношения. Это облегчает выбор, так как отдел закупок фирмы располагает точными данными о деятельности этих компаний (хотя так бывает не всегда).

Выбор нового поставщика в результате поиска и анализа интересующего рынка: рынка, с которым фирма уже работает, или совершенно нового рынка. Для проверки потенциального поставщика часто необходимы большие затраты времени и ресурсов, поэтому ее следует осуществлять только в отношении тех поставщиков из небольшого списка, которые действительно имеют серьезный шанс получить большой заказ. От потенциального поставщика, конкурирующего с существующими, ожидается большая эффективность.

В соответствии с общим алгоритмом выбора поставщика первоначально необходимо проанализировать возможные источники информации о поставщиках. Практика анализа рынка поставщиков, применяемая различными компаниями, позволяет выделить следующие основные источники информации: каталоги и прайс-листы; торговые журналы; интернет - сайты; рекламные материалы; конкурсы; выставки и ярмарки; торги и аукционы; торговые представительства; собственные исследования; конкуренты потенциального поставщика; специализированные информационные агентства и исследовательские организации; государственные ведомства, регистрационные палаты, налоговая инспекция, лицензионные службы и пр., обладающие открытой для ознакомления информацией.

В любом случае выбор поставщика или группы поставщиков определяется системой критериев. Составленный перечень потенциальных поставщиков анализируется на основании следующих основных критериев: цена продукции; качество продукции; опыт работы компании на рынке; качество обслуживания покупателей; надежность поставок, в том числе соблюдение графика поставок; географическое расположение поставщика; финансовая стабильность и финансовые условия; конкурентные преимущества, а также лидерство на рынке конкретной продукции; соответствие поставок логистической стратегии компании; уровень затрат на доставку и хранение товара; возможность длительного партнерства в бизнесе; готовность к поставке; гибкость поставки; информационная готовность; имидж поставщика; упаковка продукции; дополнительные услуги и др.

Установление системы критериев для первоначального отбора поставщиков зависит от закупочной стратегии конкретной фирмы. Необходимо также иметь в виду, что система критериев выбора поставщиков является динамичной (особенно в условиях нестабильной экономической ситуации). Для выбора поставщиков в большинстве случаев применяется рейтинговая оценка их соответствия критериям.

Системе установленных критериев может отвечать несколько поставщиков. В этом случае необходимо их ранжировать, опираясь на влияние непосредственных контактов с представителями поставщиков.

Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение в отделе закупок, и, как правило, не может быть полностью формализован.

Можно сформулировать следующие главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщиков.

В современных условиях в качестве основного критерия выбора следует выдвигать качество продукции. Качество относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями. Качество может относиться также и к тому, удовлетворяет ли продукция требованиям потребителя, независимо от того, соответствует ли она спецификации. Если с данными поставщиками уже были установлены отношения, то желательно проанализировать статистику поставки бракованных материалов.

Надежность поставщика – достаточно емкий критерий, включающий следующие параметры: честность, отзывчивость, обязанность, заинтересованность в ведении бизнеса с вашей фирмой, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки товара.

Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного товара, которые включают транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т.д.

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

Условия платежа и возможность внеплановых поставок. Как уже упоминалось выше, нехватка оборотных средств существенно ограничивает возможности выбора поставщиков. В бизнесе случаются внештатные ситуации, требующие внеплановых поставок или отсрочки платежа. Поэтому поставщики, предлагающие выгодные условие платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избегать многих проблем снабжения.

Традиционные методы поиска, анализа и выбора поставщиков в последнее время дополняется новыми формами и методами. В таблице 1.3 представлены традиционные методы поиска и выбора поставщиков.

Таблица 1.3

Методы выбора поставщиков

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Характеристика | Недостатки |
| Метод рейтинговых оценок | Выбираются основные критерии выбора поставщика. Высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем произведения удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку для данного поставщика. Суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика. Сравнивая полученные значения рейтинга для разных поставщиков, определяют наилучшего партнера. | При обращении к потенциальным поставщикам трудно, а иногда практически невозможно, получить объективные данные, необходимые для работы экспертов. |
| Метод оценки затрат. | Весь исследуемый процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов, и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы.  | Требует большого объема информации и анализа большого объема информации по каждому поставщику. |

Продолжение Таблица 1.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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. | Игнорировании остальных факторов - критериев отбора. |
| Метод категорий предпочтения. | Оценка поставщика, в том числе и выбор способа его оценки, зависит от информации, стекающейся из подразделений фирмы. | Требует наличие обширной и разнообразной информации из множества источников. |

Наибольшее распространение в настоящее время среди отечественных предприятий получил распространение метод рейтинговых оценок.

На практике целесообразно помимо традиционных показателей, используемых при рейтинговой оценке поставщиков, рассчитывать как степень удовлетворения поставщиком потребности предприятия по ассортименту материальных ресурсов, так и степень удовлетворения потребности в наиболее важных материальных ресурсах, учитывающих особенности деятельности предприятия.

Для выявления круга потенциальных поставщиков на предприятии должна быть создана группа связей с поставщиками, которая должна заниматься регулярным сбором и оценкой информации о контрагентах для оптимизации закупок. На выбор поставщика влияние оказывают результаты по уже заключенным договорам. Для этого разрабатывается специальная шкала оценок, позволяющая рассчитать рейтинг поставщика. Под рейтингом понимается оценка какого-то явления или объекта по заданной шкале.

Основные этапы выбора поставщика по рейтинговому методу сводятся к следующему порядку действий:

− определяется перечень показателей, на основе которых будет приниматься решение о предпочтительности того или иного поставщика;

− производится оценка поставщика по намеченным показателям методом балльных экспертных оценок;

− оценивается вес каждого показателя в общей совокупности показателей методом экспертных оценок;

− рассчитывается рейтинг каждого поставщика посредством суммирования произведений веса показателя на его оценку;

− сравниваются полученные результаты, и определяется наилучший партнер.

Таким образом, из всего множества поставщиков, с которыми в соответствии с номенклатурой выпускаемой продукции предприятие-производитель может поддерживать отношения, формируется массив. В массиве все элементы ранжированы по уровню предпочтений.

2 Анализ логистической системы предприятия ОАО «ИТЕКО»

2.1 Характеристика предприятия

ИТЕКО предоставляет одинаково качественные услуги любому клиенту вне зависимости от величины его бизнеса. Самый маленький клиент ИТЕКО получает сервис такого же высокого уровня, как и гигантский промышленный комплекс. При этом Вы можете быть уверены: через год договор будет содержать ровно те же пункты и объективно невысокий тариф. Все останется таким же, как и сейчас. Только качество услуги будет еще лучше.

Финансовое управление предприятием включает: приобретение финансовых средств; использование финансовых средств; управление ликвидностью; структурирование капитала и имущества; управление платежными средствами и проведение платежного оборота; финансовое планирование и финансовый контроль.

Управление кадрами предприятия подразумевает: разработку кадровой документации; организация процесса приема на работу; организация и проведение аттестаций сотрудников; контроль за соблюдением трудовой дисциплины.

Управление информационными потоками включает: создание единой информационной базы предприятия; обслуживание информационной системы предприятия; устранение неполадок в работе оборудования.

Управление складскими запасами подразумевает: организацию процесса приемки продукции; организацию рационального размещения продуктов на складе; организацию оптимальной системы перемещения продукции на складе и ее отгрузки; ведение складского учета; контроль остатков товарно-материальных ценностей.

Управление закупками осуществляется посредством: изучения коммерческих предложений и выбора наиболее выгодных; выбора оптимальной схемы доставки продукции и сырья; определения оптимального размера закупаемой партии продукции.

Управление процессом продажи товаров заключается: в оптимальной организации процесса продаж и обслуживания покупателей.

Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

В качестве примера применения социально-экономических методов управления можно рассмотреть следующие элементы кадровой политики предприятия: выплачиваются пособия при рождении ребенка; организуются и проводятся праздничные вечера (Новый год, 8 марта), профессиональные праздники; к юбилеям, проводам на пенсию организуются торжественные мероприятия с вручением ценных подарков; выделяется материальная помощь, необходимая для участия детей сотрудников во всевозможных соревнованиях, конкурсах, олимпиадах; выплачиваются пособия при смерти родственников.

Помимо методов управления особенное внимание при исследовании механизма управления предприятием необходимо уделить действующим инструментам управления. К таковым относятся: политика бюджетирования; политика маркетинговых усилий; создание единой информационной системы; управление качеством продукции.

Организация работ по внутрифирменному планированию строится по методу «сверху вниз» - руководство компании определяет цели и задачи, в частности, плановые показатели по прибыли. Затем эти показатели детализируются и включаются в планы подразделений.

Эффективно внедряется единая информационная система, позволяющая упростить отчетность и увеличить оперативность поступления информации о текущей ситуации на предприятии.

Несмотря на то, что на предприятии существует механизм управления качеством, на практике применение стандартов качества оказалось процессом достаточно трудоемким и до сих пор на предприятии не применяется в полном объеме процессный поход к управлению на базе стандартов качества.

Таким образом, анализ функциональной системы управления предприятием показал, что существуют недостатки в управлении по отношению к применению системы управления качеством на предприятии.

2.2 Анализ финансово – экономических показателей

Основной задачей предприятий автосервиса является наиболее полное обеспечение спроса предприятий и населения в оказании высококачественных услуг в области ремонта и технического обслуживания автомобилей. Темпы роста объема производства услуг, повышение их качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия. Поэтому анализ работы предприятий автомобильного сервиса начинают с изучения показателей выпуска продукции. Показатели изменения объема реализации представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ динамики изменения объема реализации ОАО «ИТЕКО»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измер. | 2013 | 2014 | 2015 | Откл. | % |
| Объем реализованных услуг | тыс.руб | 60225 | 71045 | 76400 | 5355 | +7,5 |
| в том числе:1) ремонт и ТО | тыс.руб | 29785 | 37605 | 42100 | 4495 | +12,0 |
| 2) продажи запчастей и прочие услуги | тыс.руб | 30440 | 33440 | 34300 | 860 | +2,6 |

Из таблицы видно, что за последний год выросли объемы реализации услуг на 5355 тыс.руб. или на 7,5%, что в первую очередь, связано с увеличением объемов работ и услуг в нормо-часах, продаж запчастей, а также с благоприятным развитием предприятия в целом. Объем реализации услуг по ремонту и техническому обслуживанию (ТО) автомобилей в 2015 году повысился на 4495 тыс.руб. или на 12%, велись работы по расширению клиентской базы отдела сбыта запчастей, в результате этого их реализация увеличилась на 860 тыс.руб. или на 2,6%. Для обеспечения более полного удовлетворения потребностей клиентов необходимо, чтобы предприятие выполняло план не только по объему, но и по ассортименту реализуемых товаров и услуг. В настоящее время в связи с тем, что предприятие относительно молодое на рынке Выборга, ассортимент услуг небогат. Но в дальнейшем планируется значительное расширение ассортимента выпускаемой продукции, а так же увеличение объемов уже имеющейся. Будет закупаться новое оборудование, планируется привлечение новых специалистов как российских, так и зарубежных. Анализ структуры продаж приведен в табл.2.2.

Таблица 2.2

Анализ структуры объема реализации продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ассортиментная группа | 2013 | 2014 | 2015 | Измене-ние структу-ры % |
| тыс.руб | % | тыс.руб | % | тыс.руб | % |
| Объем реализованной продукции | 60225 | 100 | 71045 | 100 | 76400 | 100 | 0 |
| в том числе:1) ремонт и ТО | 29785 | 49,5 | 37605 | 52,9 | 42100 | 55,1 | +2,2 |
| 2) продажи запчастей и прочие услуги | 30440 | 50,5 | 33440 | 47,1 | 34300 | 44,9 | -2,2 |

Из таблицы видно, что в 2014 и 2015 году наибольший удельный вес в структуре реализации занимают услуги по ремонту и ТО автомобилей – соответственно 52,9% и 55,1%, доля продажи запчастей соответственно составила 47,1 и 44,9%, что связано с временным снижением производства пиловочника из-за установки нового оборудования.

Из таблицы 2.3 видно, что в 2015 по сравнению с 2014 увеличилось количество человеко-дней и человеко-часов на 1,1%, что связано с увеличением среднесписочной численности работающих.

Таблица 2.3

Анализ влияния факторов на производительность

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 | 2015 | Отклонение | % |
| 1. Отработано всеми работающими |  |  |  |  |
| а) человеко-дней; | 16100 | 16275 | 175 | +1,1 |
| б) человеко-часов. | 128800 | 130200 | 1400 | +1,1 |
| 2. Среднее число дней, отработанных одним работающим | 230 | 217 | -13 | -5,7 |
| 3. Продолжительность рабочего дня в часах в среднем на 1 чел, ч | 8 | 8 | 0 | 0 |
| 4. Выработка одного работающего в тыс.руб (с.6/с.1): |  |  |  |  |
| а) среднегодовая; | 1014,9 | 1018,7 | +3,8 | +0,4 |
| б) среднедневная; | 4,413 | 4,694 | +0,281 | +6,4 |
| в) среднечасовая. | 0,5516 | 0,5868 | +0,0352 | +6,3 |
| 5. Среднесписочная численность работающих, чел. | 70 | 75 | +5 | +7,1 |
| 6. Объем реализации работ и услуг, тыс.руб. | 71045 | 76400 | 5355 | +7,5 |
| 7. Производительность труда работников, тыс.руб/чел. (с.6/с.5) | 1015 | 1019 | +4 | +0,4 |

Среднегодовая выработка на одного работающего увеличилась лишь на 0,4% при росте объемов продаж на 7,5% и росте численности работающих на 7,1%, среднедневная и среднечасовая выработка увеличилась на 6,3-6,4%. На предприятии созданы и планируется дальнейшее улучшение условий труда: все процессы механизированы, начиная от приемки сырья до отгрузки продукции.

Для определения влияния факторов на объем реализации услуг и продаж необходимо построить мультипликативную модель.

Введем обозначения:

ОУ (тыс. руб.) – общий объем услуг,

ЧР (человек) – среднесписочная численность работающих,

Д (дней) – среднее число дней, отработанное одним работником,

П (час/день) – продолжительность рабочего дня,

ЧВ (тыс. руб./чел.) - среднечасовая выработка одного работающего.

Четырехфакторная модель выработки:

ОУ = ЧВ\*П\*Д\*ЧР (2.1)

ОУ0 = 0,5516 × 8 × 230 × 70 = 71045 тыс. руб.

ОУ1 = 0,5868 × 8 × 217 × 75 = 76400 тыс. руб.

ОУусл.1 = 0,5868 × 8 × 230 × 70 = 75580 тыс. руб.

ОУусл,2 = 0,5868 × 8 × 230 × 70 = 75580 тыс. руб.

ОУусл.3 = 0,5868 × 8 × 217 × 70 = 71308 тыс. руб.

Изменение валовой продукции произошло за счет изменения:

- среднесписочной численности работающих

∆ ОУчр = ОУ1 - ОУусл.3= 76400 - 71308 = 5092 тыс.руб.

- среднего числа дней, отработанного одним работником

∆ ОУд = ОУусл3 -ОУусл2 = 71308-75580 = -4272 тыс. руб.

- продолжительности рабочего дня

∆ ОУп = ОУусл.1 -ОУусл.2 = 75580– 75580 = 0 тыс.руб.

- среднечасовой выработки одного работника

∆ ОУчв = ОУ1- ОУусл13 = 75580 - 71045 = 4535 тыс. руб.

Проверка: ∆ОУ1 = ∆ОУчр + ∆ОУд + ∆ОУп + ∆ОУчв = 5092 - 4272 + 0 + 4535 = 53558 тыс. руб.

∆ ОУ= ОУ1 - ОУ0 = 76400 - 71045 = 5355 тыс. руб.

Данная модель показывает, что общее увеличение объема услуг составило 5355 тыс. руб. Прирост численности работников привел к росту объема продаж соответственно на 5092 тыс.руб., прирост среднечасовой выработки работников – на 4535 тыс.руб., снижение среднего числа дней, отработанного работником привело к снижению объемов продаж на 4272 тыс. руб.

Себестоимость – это один из основных показателей, характеризующих деятельность предприятия. Себестоимость продукции – общие затраты на её производство и реализацию [23]. Изучение структуры затрат на производство и её изменения за анализируемый период по отдельным статьям затрат является одним из этапов углубленного анализа себестоимости и имеет целью – изыскание путей и источников снижения затрат и увеличения прибыли.

Для более полного анализа динамики и структуры себестоимости, а также изыскания резервов снижения затрат необходимо также изучить затраты по их функциональной роли в производственном процессе. По этому признаку они группируются по калькуляционным статьям расходов в зависимости от связи с производством, его организацией, обслуживанием управлением и сбытом. Количество и наименование калькуляционных статей в разных отраслях неодинаково. Затраты по статьям себестоимости отличаются от затрат по её элементам тем, что они отражают затраты, которые связаны с производством и тем, что они отражают затраты, которые связаны с производством и реализацией услуг за данный анализируемый период времени. Группировка затрат по статьям расходов позволяет характеризовать связь затрат с результатами, их роль в технологическом процессе, управлении обслуживании.

Анализ структуры затрат на услуги автосервиса начинается с определения удельных весов (в процентах) отдельных элементов затрат в общей сумме затрат и их изменения за анализируемый период представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ затрат на производство услуг

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | 2014 | 2015 | % изме-нения |
| Сумматыс.руб. | Уд. вес% | Сумматыс.руб. | Уд. вес% |
| 1.Материальные затраты, т.ч: | 27178 | 38,8 | 23096 | 31,8 | -15,0 |
| - запчасти и материалы; | 18794 | 26,8 | 16269 | 22,4 | -13,4 |

Продолжение Таблица 2.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| - ГСМ; | 596 | 0,9 | 588 | 0,8 | -1,3 |
| - электроэнергия; | 4897 | 7,0 | 3716 | 5,1 | -24,1 |
| - транспортные расходы; | 1580 | 2,3 | 1042 | 1,4 | -34,1 |
| - вода. | 352 | 0,5 | 363 | 0,5 | +3,1 |
| 2. Заработная плата | 25240 | 36,1 | 29430 | 40,6 | +16,6 |
| 3. Страховые взносы 30% | 7572 | 10,8 | 8829 | 12,2 | +16,6 |
| 4. Амортизация | 766 | 3,4 | 818 | 3,9 | +6,8 |
| 5. Прочие расходы, в т.ч.- управленческие расходы | 102002050 | 14,62,9 | 114952105 | 15,82,9 | +12,7+2,7 |
| - арендные платежи | 5649 | 8,1 | 6080 | 8,3 | +7,6 |
| - прочие накладные | 2501 | 3,6 | 3310 | 4,6 | +32,3 |
| 6. Полная себестоимость | 69997 | 100 | 72550 | 100 | +3,6 |
| 7. Выручка от продаж | 71045 | х | 76400 | х | +7,5 |
| 8. Доля затрат на рубль выручки от продаж, % | 98,5 | х | 95,0 | х |  |

Как видно из таблицы 2.4, в 2015 году себестоимость услуг и продаж возросла на 3,6%. По сравнению с предыдущим годом в 2015 году по всем элементам затрат произошло увеличение расходов (кроме материальных расходов), особенно по статьям «Амортизация», «Заработная плата», «Прочие расходы». Наибольший удельный вес в составе затрат занимают расходы на оплату труда – 40,6%, «Материальные затраты» - 31,8%, особенно «сырьё и материалы» - 22,4%.

Рис.2.1. Структура расходов ОАО «ИТЕКО» в 2015 году, %

К прочим расходам относятся страхование и налоги, а также управленческие расходы, включающие в себя затраты на содержание служебного автотранспорта и компенсации за использование для служебных поездок личных автомобилей, расходы на продажу.

2.3 Особенности ведения логистики на ОАО «ИТЕКО»

Для определения проблем закупочной деятельности ОАО «ИТЕКО» и путей их решения определим сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы ее деятельности со стороны внешней среды.

Сильными сторонами организации закупок ОАО «ИТЕКО» являются следующие:

1. Снижение стоимости материальных ценностей на 1 кг закупок;

2. Разработанная система контроля над состоянием закупок;

3. Наличие долгосрочных отношений со многими поставщиками;

4. Удобное месторасположение по отношению к поставщикам;

5. Квалифицированный персонал по организации закупок товаров;

6. Стабильные отношения с поставщиками товаров;

7. Наличие большого количества товаров-заменителей.

Слабые стороны организации закупок ОАО «ИТЕКО» заключаются в следующем:

1. Не выполняются планы закупок;

2. Уровень брака растет;

3. Отсутствие контроля над всеми составляющими, определяющими эффективность процесса закупок;

4. Нарушаются сроки доставки товаров;

5. Растут транспортные затраты на поставку товаров;

6. Отвлечение денежных средств из оборота за счет требований немедленной оплаты;

7. Потери при смене поставщиков незначительны.

Угрозами в организации закупок для ОАО «ИТЕКО» являются следующие:

1. Снижение качества поставляемой продукции;

2. Возможность роста стоимости материалов;

3. Рост транспортных расходов;

4. Ужесточение условий оплаты;

5. Наличие возможности сговора между поставщиками;

6. Нестабильная финансовая ситуация в экономике;

7. Угроза неисполнения поставщиками своих договорных обязательств.

Возможностями ОАО «ИТЕКО» в управлении закупками являются следующие:

1. Совершенствование контроля над выполнением плана закупок;

2. Совершенствование организации хозяйственных связей;

3. Возможность выбора поставщика товарно-материальных ценностей;

4. Возможность использования гибких условий оплаты;

5. Наличие широких возможностей замены товаров;

6. Возможность организации собственной доставки товаров;

7. Возможность улучшения организации контроля над состоянием товарных запасов.

Выявленные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы сведем в таблицу 2.5

Таблица 2.5

Матрица SWOT – анализа управления запасами ОАО «ИТЕКО» за 2014 год

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны: | Слабые стороны: |
| 1)снижение стоимости материальных ценностей на 1 кг закупок;2)разработанная система контроля над состоянием запасов;3)наличие долгосрочных отношений со многими поставщиками;4)удобное месторасположение по отношению к поставщикам;5)квалифицированный персонал по организации закупок товаров;6)стабильные отношения с поставщиками;7)наличие большого количества товаров-заменителей. | 1)не выполняются планы закупок;2)уровень брака растет;3)отсутствие контроля над всеми составляющими, определяющими эффективность управления запасами ТМЦ;4)нарушаются сроки доставки товаров;5)растут транспортные затраты на поставку товаров;6)отвлечение денежных средств из оборота за счет требований немедленной оплаты;7)потери при смене поставщиков незначительны. |
| Возможности: | Угрозы: |
| 1)совершенствование контроля над выполнением плана закупок;2)совершенствование организации хозяйственных связей;3)возможность выбора поставщика товарно-материальных ценностей;4)возможность использования гибких условий оплаты; | 1)снижение качества поставляемой продукции;2)возможность роста стоимости материалов;3)рост транспортных расходов;4)ужесточение условий оплаты;5)наличие возможности сговора между поставщиками;6)нестабильная финансовая ситуация в экономике; |

Проанализируем далее влияние выявленных возможностей и угроз на стратегию ОАО «ИТЕКО» в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Влияние выявленных возможностей и угроз на развитие ОАО «ИТЕКО»

| Сильные и слабые стороны | Возможности  | Угрозы |
| --- | --- | --- |
| 1. Снижение стоимости материальных ценностей на 1 кг закупок;2. Разработанная система контроля над состоянием запасов;3. Наличие долгосрочных отношений со многими поставщиками;4. Удобное месторасположение по отношению к поставщикам;5. Квалифицированный персонал по организации закупок товаров;6. Стабильные отношения с поставщиками;7. Наличие большого количества товаров-заменителей. |

|  |
| --- |
| «Сила и возможности» |
| Возможность снижения стоимости материальных ценностей; улучшение организации контроля над состояние хозяйственных связей; наличие долгосрочных договоров усилит стабильность поставок ТМЦ; квалифицированный персонал позволит наилучшим образом выбрать поставщика;высокий уровень концентрации поставщиков позволяет выбрать наиболее выгодных поставщиков;широкий выбор товаров заменителей позволит легко найти замену поставщикам;удобное месторасположение по отношению к поставщикам увеличивает возможности выбора наиболее выгодных поставщиков. |

 |

|  |
| --- |
| «Сила и угрозы» |
| Возможность приобретения собственного транспортного средства снизит риск увеличения транспортных расходов;Улучшение организации договорных отношений с поставщиками снизит риск неисполнения ими своих обязательств;Негибкие условия оплаты могут снизить финансовые возможности, но возможность выбора поставщиков снизит эту угрозу;Можно отказаться от отношений с поставщиками, не исполняющими свои обязательства. |

 |

Продолжение Таблица 2.6

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  Слабые стороны:1. Не выполняются планы закупок;2. Уровень брака растет;3. Отсутствие контроля над всеми составляющими, определяющими эффективность управления запасами;4. Нарушаются сроки доставки товаров;5. Растут транспортные затраты на поставку товаров;6. Отвлечение денежных средств из оборота за счет требований немедленной оплаты;7. Потери при смене поставщиков незначительны. |

|  |
| --- |
| «Слабость и возможность» |
| Улучшение организации закупок снизит возможность потерь;Улучшение организации закупок поможет снизить уровень брака закупаемой продукции;Ужесточение штрафных санкций за нарушение сроков поставки снизит возможность срывов сроков поставки;Наличие большого выбора поставщиков позволит выбрать гибкие условия оплаты;Широкие возможности выбора поставщиков |

 |

|  |
| --- |
| «Слабость и угрозы» |
| Невыполнение плана закупок может привести к существенным потерям в деятельности предприятия;Наличие брака приводит к удорожанию блюд и может привести к потере части покупателей;Нарушение сроков доставки ТМЦ могут привести к срыву важнейших мероприятий в деятельности |

 |

Оценим вероятность наступления выявленных возможностей и угроз в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Матрица возможностей

| Оценка вероятности | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| --- | --- | --- | --- |
| Высокая вероятность | Улучшение организации контроля над закупками | Возможность покупки собственных транспортных средств | Возможность введение штрафных санкций за нарушений условий доставки товаров |
| Средняя вероятность | Возможность смены поставщикам | Наличие долгосрочных контрактов на поставку ТМЦ | Возможность организации гибких условий доставки товаров |
| Низкая вероятность | Возможность использования товаров-заменителей | Высокий уровень квалификации персонала | Объединение с поставщиками в одно предприятие |

На основе анализа матрицы возможностей видно, что наиболее вероятными возможностями, оказывающими значительное влияние на деятельность предприятия являются улучшение организации контроля над закупками, возможность покупки транспортных средств, возможность смены поставщиков. Матрица угроз ОАО «ИТЕКО» приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценка вероятности | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая вероятность | падение покупательского спроса | Снижение качества поставляемой продукции | Рост транспортных расходов | Рост стоимости материалов |

Продолжение Таблица 2.8

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Средняя вероятность | нестабильность поставок со стороны поставщиков | нестабильность цен поставщиков | Риск невыполнения договорных обязательств поставщиками | Негибкие условия оплаты |
| Низкая вероятность | Снижение имиджа предприятия у покупателей | Наличие возможности сговора между поставщиками | Нестабильная финансовая ситуация в экономике | падение спроса на продукцию  |

Наиболее вероятными значительными угрозами для ОАО «ИТЕКО» является возможность падения покупательского спроса, снижение качества поставляемой продукции, нестабильность поставок со стороны поставщиков.

Анализ возможностей и угроз ОАО «ИТЕКО» показал, что наиболее важными направлениями улучшения закупочной деятельности являются:

1. Укрепление связей с наиболее надежными поставщиками;
2. Установление новых хозяйственных связей с учетом гибкости условий оплаты и оптимальных условий поставки;
3. Повышения уровня контроля над выполнением поставщиками договорных обязательств;
4. Повышение контроля над качеством поставляемых материалов;
5. Дифференцированный подход к стратегии управления запасами.

3 Оптимизация логистической системы данного предприятия

3.1 Предложения и мероприятия по совершенствованию логистических решений на данном предприятии

Для обеспечения качества закупаемой продукции и товаров Предприятие использует выборочный входной контроль, базирующийся на качественных характеристиках.

Рассмотрим первое мероприятие - совершенствование процедур организации заготовительной деятельности включает совершенствование по следующим направлениям:

1. Документировать сроки и объемы поставляемых товарно-материальных ценностей;
2. Постоянно проводить мероприятия, направленные на улучшение поставщиками качества поставляемых материалов с помощью ежедневной рассылки рейтинга поставщиков по емайлу;
3. Документировать ритмичность поставок сырья и материалов;
4. Документировать сроки поступающего сырья и материалов;
5. Постоянно требовать уведомления о качестве поставок.

В таблице 3.1 приведен усовершенствованный процесс закупки предприятия.

Предлагаемое усовершенствование процесса закупки приведет, прежде всего, к росту качества поставляемых товаров.

Таблица 3.1

Усовершенствование процесса «Закупки»

| Точка контроля | Контролируемый показатель | Периодич-ность контроля | Источник информации | Кто контро-лирует |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Подпроцесс «Определение потребности в закупке материально - технических ресурсов»  | Сроки составления потребности в сырье и материалах | Постоянно | Не документируется - документировать | Товаровед |
| Подпроцесс «Со-действие Поставщику в улучшении СМК» | Количество поставщиков, улучшивших свой рейтинг | 1 раз в год – постоянно | «Сводная таблица оценки поставщиков»  | Товаровед  |
| Подпроцесс «Оформление договоров» | Ритмичность поставок сырья и материалов | Постоянно | Не документируется – документировать | Директор |
| Подпроцесс «Доставка сырья и материалов» | Наличие уведомлений, связанных с вопросами качества или поставок | 1 раз в полгода - постоянно | Не документируется – документировать | Товаровед |
| Подпроцесс «Входной контроль» | Сроки проведения входного контроля поступающего сырья и материалов, товаров | Постоянно | Не документируется – документировать | Товаровед |
| Процесс «Закупки» | Степень выполнения запланированных мероприятий | Постоянно | План мероприятий для достижения целей | Директор |

В результате реализации предложенных мероприятий повысится эффективность процесса закупки товарно-материальных ценностей.

В таблице 3.2 приведена планируемая эффективность процесса закупки.

Таблица 3.2

Планируемая эффективность процесса закупки

| Показатель | Формула расчета критерия | Крите-рий | 2014 год(факт) | 2015 год (план) | Изменение, (+,-) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ выполнения плана закупок | Отношение количества закупленного товаров, материалов и сырья, к общему количеству запланированного на месяц | 100  | 82,06 | 98,80% | 98,80%--82,06==+16,74 |
| Анализ уровня брака закуплен-ных товарно-материаль-ных ценностей | Отношение количества забракованных товаров сырья и материалов к общему количеству закупленного за квартал | 0 | 3,8 | 1,0 | 1,0-3,8=-2,0 |
| Анализ затрат на 1кг закупленных товарно-материальныхценностей | Отношение количества затрат по транспортировке товаров, сырья и материалов к количеству закупленных товарно-материальных ценностей  | 0,7 | 0,9 | 0,7 | 0,7-0,9=-0,2 |

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий произойдут следующие положительные изменения в процессе закупок:

1. Рост уровня выполнения договорных обязательств на 16,74%;

2. Снижение уровня брака на 2%;

3. Снижение затрат на закупленные товарно-материальные ценности на 0,2 кг на руб. закупаемых товарно - материальных ценностей.

Негативное влияние прежней организации системы закупок на деятельность предприятия приведена в таблице 3.3

Таблица 3.3

Оценка негативных факторов влияния неэффективного функционирования системы организации запасов на результативность деятельности предприятия

| Негативные факторы | Показатель, на который влияет | Размер влияния, тыс. руб. | Структура влияния, % |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Нарушений сроков доставки | объем реализации | 1023 | 40,68 |
| 2. Высокая цена на продукцию | увеличение закупочной стоимости | 651 | 25,88 |
| 3. Оплата стоимости доставки | увеличение закупочной стоимости | 238 | 9,46 |
| 4. Затраты на поиск транспорта | рост издержек обращения | 185 | 7,36 |
| 5. Отвлечение денежных средств из оборота за счет требования немедленной оплаты | снижение оборачиваемости продукции | 247 | 9,82 |
| 6. Низкое качество товаров | объем реализации | 115 | 4,57 |
| 7. Невыполнение условий хозяйственных договоров | объем реализации | 56 | 2,23 |

Продолжение Таблица 3.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Итого |   | 2515 | 100,00 |

3.2 Социально-экономическая эффективность внедрения мероприятий

В результате внедрения процессного подхода размер влияния негативных факторов на деятельность предприятия изменится следующим образом:

1. Потери из-за нарушения сроков доставки снизятся на 208,69 тыс. руб. (16,74\*1023 /82,06);

2. Цена на продукцию снизится на 15%, следовательно, потери за счет низкой цены ликвидируются;

3. Оплата стоимости доставки снизится на 80%, следовательно, потери снизятся на 80%, то есть на 19 тыс. руб. (238\*80%/100%=190);

4. Затраты на поиск транспорта ликвидируются;

5. Требование немедленной оплаты ликвидируется благодаря договорам с поставщиками;

6. Потери за счет низкого качества товаров должны снизятся на 98,80%, то есть на 113,62 тыс. руб. (115\*98,80%/100%);

7. Потери за счет невыполнения условий хозяйственных договоров ликвидируются.

Таким образом, влияние негативных факторов на финансовые результаты деятельности предприятия снизятся на 1651 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических основ управления закупками торгового предприятия позволило сделать следующие выводы.

1. Деятельность по организации и управлению закупками направлена на то, чтобы компания получила необходимые по качеству и количеству товары в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно выполняющего свои обязательства, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене.

2. Закупки товаров могут производиться различными методами и способами, которые наиболее подходят оптовому покупателю, зависят от специфики его деятельности, размеров и других факторов.

3. Рациональная организация товароснабжения позволяет в розничных торговых предприятиях обеспечивать полноту и устойчивость ассортимента товаров, необходимый уровень товарных запасов, удовлетворение спроса населения, а также высокие финансово-экономические показатели работы. товароснабжение розничной торговой сети должно осуществляться на основе рациональных схем завоза товаров, которые разрабатываются с учетом минимизации грузооборота, оптимальной звенности, частоты доставки и размеров товарных партий.

Анализ закупочной деятельности ОАО «ИТЕКО» позволило сделать следующие выводы.

Сильными сторонами организации закупок ОАО «ИТЕКО» являются следующие:

1. Снижение стоимости материальных ценностей на 1 кг закупок;

2. Разработанная система контроля над состоянием закупок;

3. Наличие долгосрочных отношений со многими поставщиками;

4. Удобное месторасположение по отношению к поставщикам;

5. Квалифицированный персонал по организации закупок товаров;

6. Стабильные отношения с поставщиками товаров;

7. Наличие большого количества товаров-заменителей.

Слабые стороны организации закупок ОАО «ИТЕКО» заключаются в следующем:

1. Не выполняются планы закупок;

2. Уровень брака растет;

3. Отсутствие контроля над всеми составляющими, определяющими эффективность процесса закупок;

4. Нарушаются сроки доставки товаров;

5. Растут транспортные затраты на поставку товаров;

6. Отвлечение денежных средств из оборота за счет требований немедленной оплаты;

7. Потери при смене поставщиков незначительны.

Угрозами в организации закупок для ОАО «ИТЕКО» являются следующие:

1. Снижение качества поставляемой продукции;
2. Возможность роста стоимости материалов;
3. Рост транспортных расходов;
4. Ужесточение условий оплаты;
5. Наличие возможности сговора между поставщиками;
6. Нестабильная финансовая ситуация в экономике;
7. Угроза неисполнения поставщиками своих договорных обязательств.

Возможностями ОАО «ИТЕКО» в управлении закупками являются следующие:

1. Совершенствование контроля над выполнением плана закупок;

2. Совершенствование организации хозяйственных связей;

3. Возможность выбора поставщика товарно-материальных ценностей;

4. Возможность использования гибких условий оплаты;

5. Наличие широких возможностей замены товаров;

6. Возможность организации собственной доставки товаров;

7. Возможность улучшения организации контроля над состоянием товарных запасов.

Анализ возможностей и угроз ОАО «ИТЕКО» показал, что наиболее важными направлениями улучшения закупочной деятельности являются:

1. Укрепление связей с наиболее надежными поставщиками;
2. Установление новых хозяйственных связей с учетом гибкости условий оплаты и оптимальных условий поставки;
3. Повышения уровня контроля над выполнением поставщиками договорных обязательств;
4. Повышение контроля над качеством поставляемых материалов;
5. Дифференцированный подход к стратегии управления запасами.

В результате применения оптимальной стратегии управления запасами предприятие получит экономию затрат в сумме 13080 тыс. руб.

Максимальный рейтинг имеют следующие поставщики: ОАО «ПРФ», ОАО «ГФ», ОАО «СТРОЙМАРКТ», ОАО «ДМС», ОАО «Ротонда». Данным поставщикам необходимо отдавать предпочтение руководству предприятия при заключении хозяйственных договоров. Наименее предпочтительными поставщиками предприятия являются: ОАО «Дар», ОАО «Вега»,ХКТ.

В результате предлагаемого внедрения процесса закупки произойдет рост прибыли от продаж и чистой на 751 тыс. руб. в результате снижения затрат на закупки товарно-материальных ценностей.

Рентабельность продаж вырастет на 3,18%, а рентабельность продукции вырастет на 3,76%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Полный текст. – М.: Акалис, 2012. -325 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2011. Система менеджмента качества.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2011.Системы менеджмента качества. Требования.
4. ГОСТ Р 51303‑99 «Торговля. Термины и определения».
5. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции: Учебник. – М.: ТОО «Люкс-Арт», 2012. – 264с.
6. Аристов О.В. Экономика управления качеством. — М.: МНЭПУ, 2013.-90 с.
7. Баскин А. И., Варданян Г. И. Экономика снабжения предприятий сегодня и завтра. – М.: Экономика, 2013. – 421 с.
8. Бербнер Й., Ермолов А. Реформа закупок: первые шаги // Вестник McKinsey: Тория и практика управления. – 2011. – №23. – С.32-42.
9. Болт Г. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ.- М.: Эономика, 2011. – 311с.
10. Бродецкий Г. Л. Экономико-математические методы и модели в логистике: Потоки событий и системы обслуживания/ Изд. "Академия", 2011
11. Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление - Ростов н/Д: Феникс, 2012. — 365 с.
12. Бурмистров В.Г. Организация торговых процессов непродовольственных товаров. – М.: Экономика 2011. – 206с.
13. В. И. Сергеев, М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. Логистика: информационные системы и технологии/Альфа-Пресс, 2011
14. Виноградова С.Н., Пигунова О.В. Коммерческая деятельность – М.: Эксмо, 2012. – 215 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2011. – 271 с.
16. Гиссин В.И. Управление качеством продукции. Р.-на-Дону: Изд. «Феникс». 2011. -255 с.
17. Дыбская В.В. Логистика складирования. Москва: ИНФРА – М, 2011. 559 с.
18. Жданов А.Ю. Управление закупками с использованием конкурсных процедур: технология внедрения и организации: монография. – М.:КНОРУС, 2011. – 288 с.
19. Инютина К.В. Повышение надежности и качества снабжения. – СПб: Изд-во СПб-ского. ун-та, 2013. – 542 с.
20. Корпоративная логистика в вопросах и ответах/ Под общей редакцией: Сергеев В.И. - М.: ИНФРА-М, 2013.
21. Кузнецов К.В. Прокьюремент: тендеры, конкурсы, конкурентные закупки. – М.:ИНФРА-М, 2013. – 227 с.
22. Лапидус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: Новости, 2012.- 432 с.
23. Логинова Е. Егорова Е. Н. Коммерческая деятельность: конспект лекций. – М.: Эксмо, 2011. – 160 с.
24. Мартынов А.В. Разработка стратегии предприятия [Электронный ресурс]. Доступ: URL:http://www.cfin.ru/management/strategy/martynov.shtml
25. Международные стандарты по качеству МС ИСО серии 9000.
26. Мишин В.М. Управление качеством: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности « менеджмент организации» (061100)/ В.М.Мишин -2-е изд. перераб. и доп. –М.:ЮНИТИ-ДАНА,2011.- 463 с.
27. Намазалиев Г.И. Экономический анализ хозяйственной деятельности в материально-техническом обеспечении: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 543 с.
28. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.
29. Основы менеджмента. Учебное пособие. /Под ред. Радугина А. М.: Центр, 2011. – 328 с.
30. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность. - М.: Дашков и К, 2013. – 238 с.
31. Плещенко В.И. Особенности взаимоотношений промышленных предприятий с поставщиками на современном этапе // Экономика, предпринимательство и право. — 2011. — № 5 (5). — c. 22-30.
32. Плещенко В.И. Процесс закупок, его роль и место в хозяйственной деятельности предприятий обрабатывающей промышленности // Экономика, предпринимательство и право. — 2011. — № 6 (6). — c. 18-29.
33. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 248 с.
34. Понкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012.
35. Портер М. Конкуренция – Вильямс, - 326 с.
36. Прокофьева Т.А. Логистический сервис в распределительных системах. Смоленский ЦНТИ, 2012. 275 с.
37. Ребрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2011. - 174с.
38. Романов А.Н., Лукасевич И.Я. Оценка коммерческой деятельности предпринимательства. – М.: Финансы и статистика, 2011.
39. Сергеев В.И., Эльяшевич И.П. ЛОГИСТИКА СНАБЖЕНИЯ. - Москва: Рид Групп, 2011. 416 с.
40. Слепцова М.И. Организация и размещение государственных и муниципальных закупок на поставку // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. Вып. 1 (195). – С. 163–167.