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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика и управление цепями поставок»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере АО « Вилюйская ГЭС-3»)

Студент Н. Ф. Гаршина
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, доцент Т. В. Полякова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент *Н. Ф. Гаршина*
1. Тема *«Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере АО « Вилюйская ГЭС-3»)»*
2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: *«___» _____ 20___ г.*
3. Исходные данные к бакалаврской работе: *материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи, справочные данные сети Интернет сайтов.*
4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов):
- Теоретические аспекты организации закупок товарно-материальных ценностей
- Анализ организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3»
- Рекомендации по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей
5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:
Сводные и аналитические таблицы, схемы.
6. Консультанты по разделам: *отсутствуют.*
7. Дата выдачи задания: *«___» _____ 20___ г.*

Руководитель бакалаврской работы _____ Т. В. Полякова
(подпись) (И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студент *Н. Ф. Гаршина*
по теме *«Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере АО « Вилюйская ГЭС-3»)»*

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения Раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	09.09.2019-20.11.2019			
Изучение и подбор необходимой литературы	21.11.2019-16.01.2020			
Глава 1 бакалаврской работы	17.01.2020 07.02.2020			
Глава 2 бакалаврской работы	10.02.2020 13.03.2020			
Глава 3 бакалаврской работы	16.03.2020 24.04.2020			
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	27.04.2020 25.05.2020			
Доклад, иллюстративный материал	22.06.2020-23.06.2020			
Отзыв на бакалаврскую работу	25.06.2020-26.06.2020			

Руководитель бакалаврской работы _____ Т. В. Полякова
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена на тему «Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей на примере АО « Вилюйская ГЭС-3».

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей в АО «Вилюйская ГЭС-3».

Объект исследования - АО «ВИЛЮЙСКАЯ ГЭС-3». Предмет исследования - организация закупок товарно-материальных ценностей.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении работы определена актуальность, цель, задачи исследования, объект и предмет.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты организации закупок товарно-материальных ценностей. Здесь же рассмотрена сущность и содержание закупочной деятельности, а также особенности организации закупок.

Второй раздел работы посвящен проведению анализа организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3».

В третьем разделе работы произведена разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3», а так же оценена их эффективности.

В заключении аккумулированы основные выводы по работе.

Объем выпускной квалификационной работы составил 54 страницы.

Таблиц в тексте – 13.

Количество рисунков в тексте – 7.

Использованных источников – 60.

Приложения – 1.

Содержание

Введение.....5
1 Теоретические аспекты организации закупок товарно-материальных ценностей.....8
1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности.....8
1.2 Особенности организации закупок товарно-материальных ценностей..11
2 Анализ организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3».....18
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....18
2.2 Анализ организации закупок товарно-материальных ценностей.....25
3 Рекомендации по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей.....32
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3».....32
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....38
Заключение.....46
Список используемой литературы.....49
Приложение.....54

Введение

Из-за недостатка собственных средств руководители и менеджеры предприятий не уделяют должного внимания эффективности закупок товарно-материальных ценностей. Тормозной силой на предприятиях являются консервативные взгляды руководителей и недостаток финансовых ресурсов, что требует методического обоснования путей организации закупок-товарно-материальных ценностей на предприятиях.

Отечественные предприятия функционируют в сложных условиях меняющихся факторов рыночной среды, экономической нестабильности, конкурентной борьбы и осложнения внутренних бизнес-процессов. Все это обусловливает необходимость поиска уникальных и оптимальных методов достижения долгосрочных конкурентных преимуществ на торговом рынке РФ путем осуществления эффективной коммерческой деятельности.

Для формирования и развития закупочной деятельности на предприятиях необходимы соответствующие условия и конкретизация факторов, влияющих на нее. От глубины изучения факторов и объективности полученных аналитических материалов зависят результаты коммерческой деятельности, определение стратегии и тактики выполнения коммерческих задач.

Для эффективной реализации всех задач закупочной деятельности в условиях рыночной экономики необходимо предусмотреть постоянное развитие бизнеса на базе рыночных отношений, интегрированный подход, охватывающий разные уровни деятельности, максимальное использование подходов во взаимоотношениях между субъектами рынка, использование современных технических средств для информационного обеспечения коммерческих решений.

Методические основы закупочной деятельности очень важны, поскольку доход и прибыль предприятия напрямую зависит от его коммерческой деятельности, а именно объективного определения потребности потребителей, эффективного удовлетворения этой потребности, организации сбыта продукции или услуг и другие. Сегодня с развитием конкуренции на рынке торговли коммерческой деятельности становится основной составляющей деятельности предприятия, в том числе малых торговых предприятий. Информационной базой работы стали труды отечественных и иностранных ученых, монографии, учебные пособия, научные статьи.

Цель работы: разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей в АО «Вилюйская ГЭС-3».

Задачи работы:

- изучить сущность и содержание закупочной деятельности;
- рассмотреть особенности организации закупок товарно-материальных ценностей;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ организации закупок товарно-материальных ценностей;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является АО «ВИЛЮЙСКАЯ ГЭС-3».

Предметом исследования является организация закупок товарно-материальных ценностей.

Методы исследования. Для решения поставленных задач использованы следующие методы научного исследования: теоретический анализ научных литературных источников, сравнение, конкретизация, моделирование.

Структура работы. Работы состоит из трех глав, введения и заключения общим объемом 54 страниц, содержит 13 таблиц, 7 рисунков, список использованных источников из 60 наименований.

1 Теоретические аспекты организации закупок товарно-материальных ценностей

1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности

В наше время ни одна из операций не может осуществляться изолированно. Современное предприятие независимо от формы собственности и сегмента, который предприятие занимает на рынке, во время своей деятельности тесно взаимодействует с внешней средой. Реализуя произведенную продукцию, или закупая сырье, оборудование, товарно-материальные ценности у поставщиков, предприятие, так или иначе, в своих решениях придерживается тенденций во внешней среде.

В эволюции развития функции закупок одними из компонентов процесса выступает само отношение к поставщикам и методы их оценки. Изучение литературных источников свидетельствует о том, что сейчас в экономической науке встречаются разные определения и толкования такого понятия как «закупочная деятельность».

«Закупочная деятельность - это деятельность по приобретению товара у товаропроизводителя (поставщика) или оптового продавца с целью его дальнейшей продажи на рынке» [20, с. 52].

«Закупочная деятельность – это процесс, направленный на приобретение у внешних организаций необходимого оборудования или услуг и их использования с целью достижения необходимых возможностей» [7, с .46].

«Закупочная деятельность - это функция, которая выделяется предприятием, потребляет товар и представляет собой процесс управления входными материальными потоками с целью удовлетворения потребностей производства в материалах нужного качества по минимальным ценам» [9].

«Закупочная деятельность – это совокупность практических методов и приемов, помогающих максимально обеспечить интересы заказчика при проведении закупочной кампании посредством конкурсных торгов» [6, с.83]

В зарубежных публикациях активно используется термин «Procurement» (закупочная деятельность), который можно определить как совокупность методов, позволяющих максимально эффективно удовлетворить потребности заказчика в товарах, работах и услугах.

Приведенные толкования понятия «закупочной деятельности» акцентируют внимание на удовлетворении потребностей заказчика, что является достаточно аргументировано.

Необходимо различать потребности заказчика и потребителя, благодаря спросу на закупленные товары, которые предприятие получает выгоды.

«Закупочная деятельность это совокупность процессов исследования рынка закупки и приобретение в нужное время необходимого количества и качества товарных ресурсов с целью их последующего эффективного перепродажи для удовлетворения потребностей его покупателей и экономических интересов торгового предприятия» [12, с. 54].

Обобщив подходы к трактовке исследуемого понятия, можно сказать, что закупочная деятельность - это совокупность действий, направленных на обеспечение интересов заказчика через приобретение им в сторонних организаций необходимых ресурсов, товаров или услуг в определенном количестве и в определенное время с целью дальнейшего их использования для удовлетворения потребностей конечных потребителей.

В коммерческой деятельности в ходе закупки организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг, выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков.

Для более глубокого понимания закупочной деятельности, следует рассмотреть ее содержание. Содержание закупочной работы включает [12]:

1. Подготовительные операции. На этой стадии торговые предприятия уточняют свою маркетинговую стратегию, осуществляют диагностику рынка с целью информационного обеспечения закупочной деятельности (изучают и прогнозируют развитие потребностей, спроса и предложения), разрабатывают маркетинговую тактику закупочной деятельности (разрабатывают оперативный план оптовых закупок, изучают их источники и возможных поставщиков товаров, разрабатывают проекты договоров поставки товаров);

2. Непосредственно закупочные операции (включая заключения договоров, контрактов и соглашений, подготовку и представление поставщикам разнарядок на отгрузки товаров, внесение уточнений и изменений в спецификации, получение товаров, организацию их приема и оплаты).

3. Конечные операции (заключаются в осуществлении оперативного учета по выполнению поставщиками своих обязательств, применении методов воздействия на нерадивых поставщиков и осуществлении контроля общего состояния закупочно-реализационной деятельности и играют важную роль в разрезе закупочной деятельности).

Решение о покупке товаров или услуг на промышленном рынке требует значительных усилий, а также надлежащего уровня организации на предприятии, что его принимает. Согласно этим критериям закупочные ситуации определяют параметры, задачи закупочного центра, и особенности работы промышленного покупателя классифицируют на следующие типы [14; 15 с.89-91]:

1. Новая покупка, или закупка для нового задания. Компания, впервые покупает те или иные товары или услуги, оказывается в ситуации осуществления новой закупки.

2. Обычная покупка с некоторыми изменениями, или модифицированная закупка. По этой ситуации закупки предприятие-покупатель намеренно изменяет спецификацию заказ, цену, условия поставки или поставщика товара.

3. Привычная покупка без каких-либо изменений, или прямая закупка.

Рассмотрим наиболее часто применяемые формы [18]:

1. Закупка товара одной партией.

2. Периодические закупки небольшими партиями. Покупатель заказывает необходимое количество поставляемого товара ему партиями в течение определенного отрезка времени.

3. Ежедневные или ежемесячные закупки по котировочным сведениями.

4. Получение товара по мере необходимости.

5. Закупка товаров с немедленной сдачей.

Также существуют другие формы закупок, их выбор зависит от сложности конечного продукта, от набора комплектующих изделий и материалов. Основными формами закупок являются: закупки большими партиями (оптовые закупки) периодические закупки мелкими партиями; различные комбинации перечисленных методов и закупка по мере необходимости.

1.2 Особенности организации закупок товарно-материальных ценностей

Закупочная деятельность является наиболее значимой подсистемой в общей системе операционной деятельности торгового предприятия, поскольку именно в процессе ее осуществления закладывается основа его финансовых результатов, эффективности и конкурентоспособности [9, с.82].

Под закупками понимается приобретение товаров и услуг. Они, таким образом, являются частью производственных функций наряду с внутренней производственной деятельностью, сбытом, финансированием и управлением.

Итак, правильно организованные закупки товаров являются важным условием для нормального функционирования предприятия и выполнения плановых заданий [10, с.14].

Необходимость осуществления закупок обусловлена изменениями в бизнес-среде; недостаточным внутренним потенциалом; более низкими ценам, лучшим качеством, лучшими поставками; взаимной торговлей и встречными мероприятиями; доступ к лучшим технологиям [11].

Закупочный центр – круг лиц, принимающих участие в приобретении определенной продукции. Количество участников закупочного центра на разных этапах принятия решения может колебаться от трех до 12 человек; степень их влияния также может быть различной.

Операции по закупкам включают:

- оперативный учет выполнения договоров поставки;
- оформление и предъявление штрафных санкций за нарушение договоров поставки;
- контроль над ходом выполнения оптовых закупок.

Современное торговое предприятие не может успешно конкурировать без широкого использования рекламы, основная задача которой – стимулировать сбыт товаров. На предприятиях розничной торговли используются различные виды рекламы - от устной рекламы продавцов, оформления оконных и внутримагазинных витрин, организации рекламных выставок товаров, рекламы в печатных изданиях, на радио и телевидении.

Для формирования и развития коммерческой деятельности на предприятиях розничной торговли необходимы соответствующие условия и конкретизация факторов, влияющих на нее.

Требования к торговому обслуживанию изложены во многих нормативных документах, регламентирующих порядок продажи товаров и защите прав потребителей.

Рассмотрим порядок оценки эффективности и результативности закупочной деятельности. Для этого следует выделить пять типовых ролей, которые могут играть один или несколько участников центра закупки.

Покупатель обладает формальной властью и ответственностью за выбор альтернативных торговых марок и поставщиков, а также за определение условий закупок и проведение переговоров по контрактам. Обычно такие функции осуществляет менеджер по снабжению.

Пользователь - это лицо, использующее товар, например инженер-производственник или ответственный за информационное обслуживание. Как правило, пользователи располагают наилучшей возможностью оценки закупленных товаров.

Влиятельное лицо, рекомендует товары, определяет технические требования и критерии выбора. К указанной категории относятся, например, инженеры-исследователи. конструкторы, эксперты и консультанты.

Лицо, принимающее решение (ЛПР), обладает формальной властью и ответственностью за окончательный выбор изделий. Применительно к важным закупкам эта функция осуществляется руководством фирмы.

«Привратники» - это члены группы, фильтрующие поток информации и способные оказывать косвенное влияние на процесс закупки.

Иногда, например, Бонома [1], выделяют в качестве самостоятельной шестую роль - инициатора процесса закупки, то есть лица, ответственного за выявление потребности и создание ситуации закупки.

Состав центра закупки может меняться в зависимости от вида приобретаемых продуктов, а также от степени сложности и неопределенности принимаемых решений.

Выделяют следующие модели принятия решения несколькими лицами от имени организации (Шоффре и Лильен [2]):

- модель взвешенной вероятности (коэффициенты значимости отражают влияние каждого участника в закупочном центре);

- модель пропорциональности (все члены закупочного центра имеют равное влияние);
- модель единодушия (процесс принятия решения длится до тех пор, пока все члены закупочного центра не сойдутся во взглядах);
- модель приемлемости (выбор делается с таким расчетом, чтобы минимально противоречить личным предпочтениям отдельных членов закупочного центра).

Важное значение для определения эффективных путей формирования и развития закупочной деятельности имеет проведение анализа отдельных макроэкономических показателей.

Существуют три основных показателя, по которым осуществляется контроль деятельности закупочного отдела: время, цены и надежность поставщиков. Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как:

- доля задержанных заказов;
- доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие материального ресурса/готовой продукции на складе;
- число случаев остановки производства в результате просрочки и т.п.

Методом оптимизации затрат при закупочной деятельности предприятия является метода расчета оптимального размера партии заказываемого товара.

Расчет оптимального размера заказа производится с использованием так называемой формулы Вилсона (1):

$$Q^* = \sqrt{\frac{2\lambda A}{IC}} \qquad (1)$$

где Q* - оптимальный размер заказа, ед;

λ - интенсивность потребления продукции, ед./год;

A - стоимость подачи заказа, руб./заказ;

C - стоимость единицы запаса, руб./ед.;

I - коэффициент издержек содержания запасов.

Формула Вилсона получена из условия минимума среднегодовых затрат на выполнение заказов и их хранение в запасе, которые рассчитываются по формуле (2):

$$K = \frac{\lambda}{Q} A + \frac{ICQ}{2} \qquad (2)$$

где Q - размер заказа, ед.

В формуле (2) первое слагаемое показывает величину затрат на выполнение заказов за определенный период времени, второе - величину затрат на хранение их в запасе за тот же период. Путем оптимизации выражения (2) определяют оптимальный размер партии заказываемого товара.

Практика применения метода расчета оптимального размера заказа, а также анализ ряда работ свидетельствуют не только об его относительной практической ценности, но также и о существовании различий в подходах к определению состава и порядка расчета соответствующих затрат.

Фактор надежности поставщика рассматривает соответствие объема качества поставки условиям, фиксируемым в договоре. Оценка эффективности работы служб предприятия по закупке товаров проводится по следующим показателям:

- снижение издержек на закупку в общей структуре логистических издержек;

- значение уровня брака закупаемой продукции;

- размер закупок, совершенных вовремя;

- количество ситуаций, когда нужного товара продукции не оказывалось на складе, что приводило к неудовлетворению спроса потребителей;

- число получаемых и обслуживаемых заявок;

- доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки.

Эффективность закупочной деятельности во многом зависит от логистических издержек. Сейчас во многих странах мира используется методология логистического аудита, разработанная американской компанией Logistics Field Audit (LFA), Inc. Логистический аудит по технологии Logistics Field Audit (LFA) - наиболее эффективный управленческий инструмент, широко используемый ведущими мировыми компаниями, - обеспечивает существенное сокращение дистанции между получением объективной оценки логистической функции компаний, разработкой рекомендаций и внедрением инноваций, которая достигается введением логистов-аудиторов в практику реальных сделок [8, с. 54].

В классическом виде аудит по технологии LFA предполагает исследование из семи разделов:

- схема бизнеса, миссия и стратегия;

- анализ товарной номенклатуры;

- анализ системы управления запасами;

- анализ системы планирования;

- анализ логистических затрат;

- анализ IT обеспечения;

- анализ логистической службы.

Каждый из разделов имеет свою структуру исследования, целью которого является выявить проблемные места, определить возможности усовершенствования, разработать планы внедрения новых технологий.

Существуют различные методики оценки рисков, применяемые в зависимости от специфики организации, целей оценки и имеющихся данных.

Итак, закупочная деятельность - обеспечение необходимого уровня удовлетворения требований в продукции при самых низких совокупных расходов, предусматривает получение клиентом услуги соответствующего качества, количества и ассортимента в определенном месте, в определенное время по определенной цене [1, с. 35].

Закупочная деятельность - комплекс действий по приобретению продукции, который охватывает и объединяет все сферы бизнеса таким образом, чтобы удовлетворить потребителя и достичь цели деятельности предприятия.

2 Анализ организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Вилюйская ГЭС-3» зарегистрировано Министерством юстиции Республики Саха (Якутия) на основании распоряжения от 07 мая 1999 года № 205-п-99.

Филиал АО «Вилюйская ГЭС-3» Светлинская ГЭС расположена на реке Вилюй в 1206,8 км от устья и является второй ступенью каскада Вилюйских ГЭС. Светлинская ГЭС строилась для обеспечения электроэнергией объектов алмазного комплекса АК «АЛРОСА» (ПАО), освоения новых месторождений алмазов, газа, нефти и социально-экономического развития группы Вилюйских улусов (районов) Якутии. Установленная проектом мощность ГЭС составляет 360,0 МВт (при работе четырех гидроагрегатов).

Начало работ по гидротехническим сооружениям состоялось в 1983 году, в 1996 году работы были приостановлены из-за отсутствия финансирования, но в 2003 году строительство ГЭС было возобновлено.

В 2004-2008 годах состоялись пуски трех гидроагрегатов. Фактическая установленная мощность ГЭС на сегодня составляет 277,5 МВт. (в работе три гидроагрегата). Светлинская ГЭС имеет высокий уровень надежности генерирующего оборудования и конкурентоспособности, занимает 3-е место на рынке электроэнергии Республики Саха (Якутия).

В рамках реализации постановления Правительства РФ от 08.12.2018 № 1496 «О вопросах присоединения Западного и Центрального районов электроэнергетической системы Республики Саха (Якутия) к Единой энергетической системе России» изолированные Западный и Центральный энергорайоны Республики Саха (Якутия) были включены в состав территорий,

которые объединены в неценовую зону оптового рынка электроэнергии и мощности Дальнего Востока. В этой связи были разделены регулируемые виды деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3»: производство (продажа) электроэнергии (мощности) Светлинской ГЭС и энергосбытовая деятельность гарантирующего поставщика остались в Обществе, а сетевой комплекс и услуга по передаче и распределению электроэнергии: ВЛ 220 кВ (Л-221, Л-222) и подстанция «Районная» 220/110/10 кВ мощностью 2×63 МВА перешли в отдельное юридическое лицо – АО «Якутская электросетевая компания» (АО «ЯЭСК»).

С 01 января 2019 года АО «Вилюйская ГЭС-3» является субъектом оптового рынка электрической энергии (мощности), внесено в Реестр субъектов оптового рынка в соответствии со свидетельством Ассоциации «НП Совет рынка» № 38/2018 от 10.12.2018 года и эффективно работает на рынке.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом общества. Решением годового общего собрания акционеров АО «Вилюйская ГЭС-3» от 28.06.2018 (Протокол от 29.06.2018 № 36) полномочия единоличного исполнительного органа Общества переданы управляющей организации - Обществу с ограниченной ответственностью «Якутская генерирующая компания» (АО «ЯГК»).

АО «Вилюйская ГЭС-3» имеет в своем составе Филиал «Светлинская ГЭС».

Управление АО «Вилюйская ГЭС-3» осуществляется единоличным исполнительным органом. Полномочия единоличного исполнительного органа Общества переданы управляющей организации Обществу с ограниченной ответственностью «Якутская генерирующая компания» (АО «ЯГК»).

Организационная структура управления представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 -Организационная структура АО «Вилюйская ГЭС-3»

В АО «Вилюйская ГЭС-3» существует линейно-функциональная структура управления. Преимущества данной структуры: обеспечение принципа единоначалия, ясность и четкость связей управления, оперативность управления. Недостаток – необходимость обладания разносторонними знаниями директора, а также его заместителей.

В целом необходимо отметить эффективность деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3», а также эффективность организационной структуры управления. Деятельность организации ориентирована на удовлетворение потребности клиентов, что достигается в первую очередь благодаря квалификации персонала АО «Вилюйская ГЭС-3».

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3», что в дальнейшем позволит сформулировать выводы относительно финансового состояния АО «Вилюйская ГЭС-3».

В таблице 1 представлены основные показатели деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3» за 2016-2018 гг.

Таблица 1 - Основные показатели деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3» за 2016-2018 гг.

Показатель	Абсолютная величина			Изменения			
				2017 г./2016 г.		2018 г./2017 г.	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм.(+/-)	Темп прироста,%	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста,%
Выручка, тыс. руб.	9533,67	11343,3	13169	1809,63	18,98	1825,67	16,09
Себестоимость продаж, тыс. руб.	8178,2	9626,66	10757,8	1448,46	17,71	1131,18	11,75
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1355,47	1716,64	2411,13	361,17	26,65	694,49	40,46
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	129,67	103,49	104,58	-26,18	-20,19	1,09	1,05
Численность персонала, чел.	306	312	310	6	1,96	-2	-0,64
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб./чел.	1046400	1076400	1148400	30000	2,87	72000	6,69

Более наглядно данные представлены на рисунке 2.

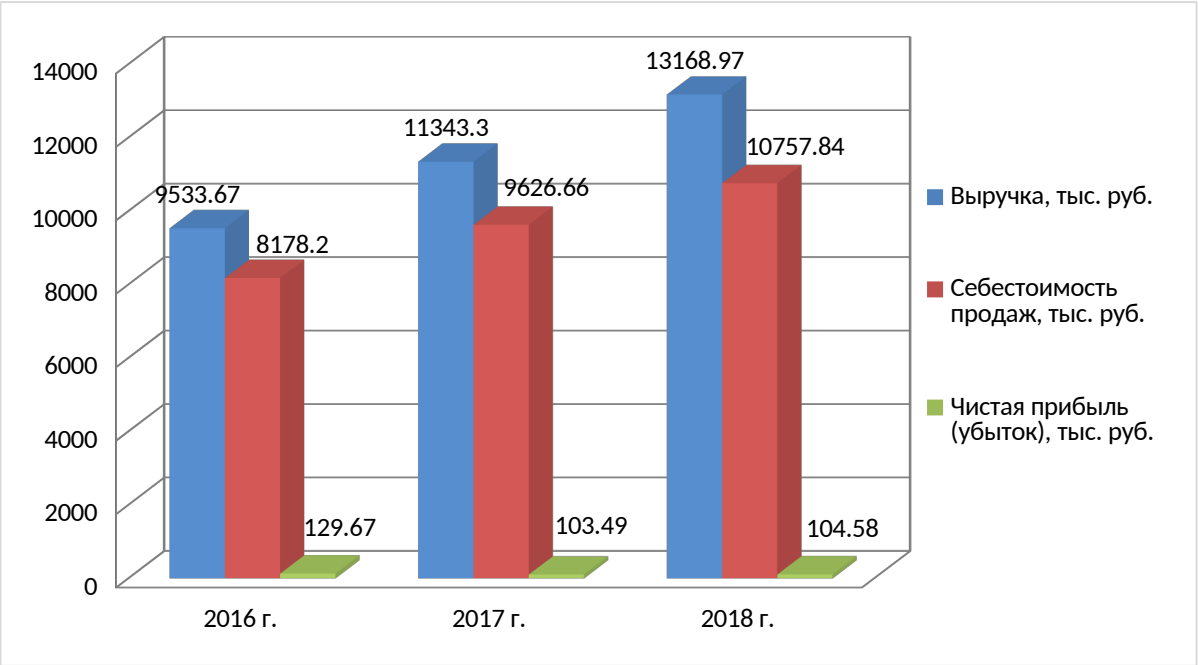


Рисунок 2 –Динамика показателей деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3»

Итак, наблюдаем, что выручка в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выросла на 18,98% и 2018 г. по сравнению с 2017 г. выросла еще на 16,09%, При этом себестоимость росла меньшими темпами 17,71% и 11,75%. Соответственно валовая прибыль выросла на 26,65% в 2017 г., и на 40,46% в 2018 г. При этом чистая прибыль в 2017 г. снизилась по сравнению с 2016 г. 20,19%, а в2018 г. по сравнению с 2017 г. выросла на 1,05%.

Численность персонала за анализируемый период выросла на 4 человека, среднегодовая зарплата выросла на 2,87% в 2017 г. и на 6,69% в 2018 г. и составила 1148400 тыс. руб.

Охарактеризуем основные функциональные обязанности сотрудников Отдела Закупки:

Начальник ОЗ:

- Организует работу и руководит деятельность отдела закупок и логистики;

- Распределяет зоны ответственности между сотрудниками отдела;

- Подготавливает план закупок продукции в соответствии с потребностями организации;

- Организует и участвует в переговорах с поставщиками и логистическими компаниями;

- Контролирует сроки поставок продукции и качества поступающей продукции;

- Планирует и контролирует взаиморасчеты с поставщиками;

- Анализирует и оптимизирует товарные запасы компании;

- Организует работы по поиску альтернативных поставщиков;

- Оптимизирует условия расчетов с поставщиками;

- Осуществляет работу по претензиям поставщиков и ведет работу над разбором и обработкой данных претензий;

- Курирует организацию складской логистики;

- Отвечает за повышение качества складских операций;

- Осуществляет совместную с другими отделами компании разработку и внедрение систем мотивации персонала;

- Формирует на основе системы мотивации заработную плату сотрудников отдела;

- Осуществляет планирование, бюджетирование, и ведение отчетности;

- Организует различные методы взаимодействия с другими подразделениями компании.

Функциональные обязанности категорийного менеджера разделяются на 2 основных направления:

Работа с ассортиментом:

- Формирование и утверждение перечня необходимых ТМЦ (ассортиментная матрица).

- Формирование и утверждение предложений об изменениях в перечне необходимых ТМЦ.

- Формирование и утверждение предложений о вводе новых позиций и выводе старых из перечня необходимых ТМЦ.

- Подбор, поиск поставщиков и ведение переговоров согласно утвержденным требованиям к поставщикам Предприятия.

- Отвечает за организацию работы с поставщиками согласно утвержденным правилам и стандартам работы с поставщиками Предприятия.

- Совместно с юридическим отделом компании осуществляет организацию и своевременное заключение договоров с поставщиками товаров.

- Осуществляет текущий контроль за соблюдением поставщиком всех условий договора поставки и в случае нарушения, он может принять решение о смене поставщика и прекращении работы с поставщиком.

- На ежедневной основе осуществляет формирование заказов товаров на основе перечня необходимых ТМЦ.

- Производит контроль за своевременным поступлением заказанных товаров.

- Осуществляет контроль за выполнением утвержденных условий поставок товаров.

- Отслеживает наличие ассортимента товаров в своих категориях, согласно установленным нормативам.

- Поддерживает минимальные и максимальные остатки товаров.

- Несет персональную ответственность за излишний или недостаточный остаток товаров по своим категориям.

- Изучив результаты ревизии, в товарных категориях, принимает участие в разработке мероприятий по устранению негативных результатов инвентаризаций.

- Осуществляет контроль за соответствием товаров действующим ГОСТам и ТУ в своих категориях.

2.2 Анализ организации закупок товарно-материальных ценностей

Закупочная деятельность АО «Вилюйская ГЭС-3» является одним из направлений в деятельности организации, поскольку она обеспечивает связи с окружающей обстановкой организации, а также обеспечивает внутриорганизационные связи. Весь процесс закупочной деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3» состоит из предварительных, собственно-закупочных и заключительных коммерческих операций (рисунок 3).



Рисунок 3 – Процесс закупочной деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3»

Организация закупочной деятельности АО «Вилюйская ГЭС-3» должна основываться на следующих принципах: планомерности (поставка товаров на основе плановых графиков завоза); ритмичности (поставка товара через одинаковые промежутки времени, что создает оптимальные условия для работы); экономичности (минимальные затраты рабочего времени, материальных и денежных средств на доставку товаров); технологичности

(применение индустриальной системы товароснабжения). Отдел закупок является основным подразделением в анализируемой организации, где принимаются решения о закупке товаров, заключаются договора на поставку товара, решаются вопросы выбора поставщика, формируются и устанавливаются требования к качеству продукции.

Этапы осуществления закупки товаров АО «Вилюйская ГЭС-3» представлены на рисунке 4.

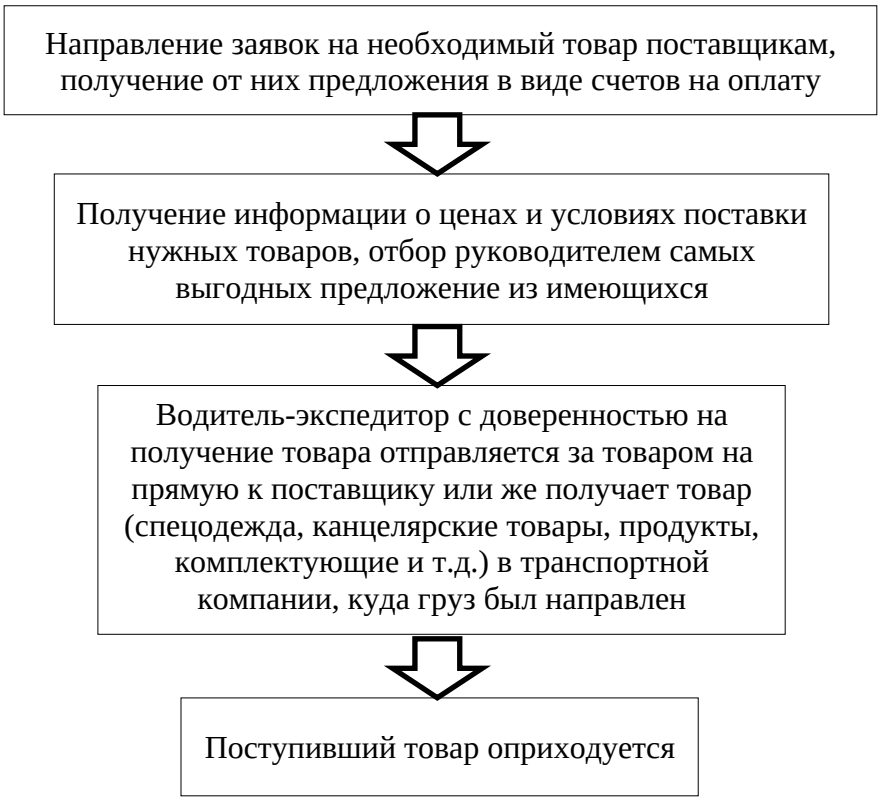


Рисунок 4 – Этапы осуществления закупки товаров АО «Вилюйская ГЭС-3»

Большинство организаций имеют возможность привезти товар на склад в тот же день, когда была сформирована заявка.

Исследовав основных поставщиков компании, можно сделать вывод, что данные поставщики за время работы на рынке зарекомендовали себя как надежные, имеющие долгосрочные договора на поставки, и именно по этим причинам АО «Вилюйская ГЭС-3» с ними сотрудничает.

Компании АО «Вилюйская ГЭС-3» стремится минимизировать издержки на закупочную деятельность, и поэтому проводит политику постоянного мониторинга поставщиков и предлагаемых ими продукции, выбирая для себя более выгодные условия.

За период 2017-2019 года компания отказалась от услуг таких поставщиков, которые ей были не выгодны, так как появились на рынке новые поставщики аналогичной продукции на более выгодных условиях.

На выбор поставщика существенное влияние оказывает результат оценки работы поставщиков, которая оценивается на основании и качестве выполнения нескольких критериев, после чего принимается решение о предпочтительности работы с тем или иным поставщиком.

На первое место компания при выборе поставщика ставит критерий его надежности, под которым подразумевается надежность поставки и продолжительность хозяйственных отношений без предъявления претензий. Вторым критерием, которым руководствуется компания при выборе поставщиков, является цена. Третьим критерием при выборе поставщика является качество поставляемой продукции. Четвертым критерием служит минимальная сумма заказа. Пятым критерием является удалённость поставщика от организации. Шестой критерий условие оплаты и предоставление отсрочки на оплату заказа. И завершающим критерием при выборе поставщика компания выделяет наличие сертификатов и лицензий на поставляемый товар, а так же оказание постпродажного обслуживания.

Проведем анализ основных поставщиков ТМЦ. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Поставщики ТМЦ

Наименование поставщика	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Отклонение 2019 г. к 2017 г.
	Сумма	Уд. вес	Сумма	Уд. вес	Сумма	Уд. вес	
ООО «Астар плюс»	61233,42	1,18	2218827,5	1,28	12878070,8	1,29	12816837,37

ООО «Дакорт»	386697,19	7,45	7581481,1	4,38	33718808	3,37	33332110,77
ООО «Дружба народов»	85770,64	1,65	1666395,4	0,96	13889995,1	1,39	13804224,48
АО «Нова»	110909,65	2,14	5628124,6	3,25	36248940,9	3,62	36138031,23
ИП Керимов Э.Н.	10993,05	0,21	3103323,6	1,79	11433723,4	1,14	11422730,3
ООО «Венчэ Кампани»	325205,23	6,27	7017843,5	4,06	20275672,5	2,03	19950467,22
ООО «СМК»	93241,89	1,80	1559043,4	0,90	15812910,8	1,58	15719668,86
ИП Лебедь Игорь Иванович	81316,28	1,57	1516071,7	0,88	12250208,2	1,22	12168891,95
ООО «Лидер»	270167,55	5,21	3180155,1	1,84	18716850,9	1,87	18446683,34
ООО «ЛТ»	76438	1,47	2680339,7	1,55	19044445,7	1,90	18968007,65
ООО «ТД «Михалин»	87405,33	1,68	3002283,2	1,74	17928860	1,79	17841454,67
ООО «ОРС»	17165,28	0,33	1648516,6	0,95	23132565,7	2,31	23115400,4
ООО «Партнер»	254127,66	4,90	13148298	7,60	53359724,4	5,33	53105596,78
ООО «Альянс»	25548,22	0,49	2855615,6	1,65	25959792,5	2,60	25934244,26
ООО «Спецснаб»	89744,76	1,73	3988748,6	2,31	17511901,7	1,75	17422156,9

Наибольший удельный вес в общем объеме поставляемых ТМЦ занимает ООО «Партнер» – 5,33%. Наименьший удельный вес занимает такой поставщик, как ИП Ковалевская К.О. вошедшая в категорию «Другие».

Проанализировав основных поставщиков компании, можно сделать вывод, что данные поставщики за время работы на рынке зарекомендовали себя как надежные, имеющие долгосрочные договора на поставки, и именно по этим причинам ГЭС с ними сотрудничает.

ГЭС стремится минимизировать издержки на закупочную деятельность, и поэтому проводит политику постоянного мониторинга поставщиков и предлагаемых ими продукции, выбирая для себя более выгодные условия. За период 2017-2019 года компания отказалась от услуг таких поставщиков, которые ей были не выгодны, так как появились на рынке новые поставщики аналогичной продукции на более выгодных условиях.

Проведем оценку эффективности сотрудничества с поставщиками в таблице 3. АО «Вилюйская ГЭС-3» представленным ниже критериям выставлены оценки от 1 до 5, где 1 – очень плохо, 2 – плохо, 3 – средне, 4 – хорошо, 5 – очень хорошо.

Таблица 3 - Оценка эффективности сотрудничества с поставщиками

Наименование поставщика	Ценовая политика	Условия доставки	Ассортимент продукции	Условия оплаты	Качество продукции	Сотрудничество с конкурентами
ООО «Астар плюс» (топливо)	4	5	4	3	5	2
ООО «Дакорт» (топливо)	4	5	5	4	5	2
ООО «Дружба» (топливо)	3	5	4	5	5	3
АО «Нова» (оборудование)	3	5	4	5	4	5
ИП Керимов Э.Н. (оборудование)	3	5	5	4	4	5
ООО «Венчэ Кампани» (оборудование)	4	5	3	4	4	2
ООО «СМК» (канцелярские товары)	4	5	3	4	4	2
ИП Лебедь Игорь Иванович (канцелярские товары)	3	5	4	5	5	3
ООО «Лидер» (продукты)	3	5	5	4	4	1
ООО «ЛТ» (продукты)	4	5	4	3	5	2
ООО «ТД «Михалин» (продукты)	3	5	4	5	5	3
ООО «ОРС» (орг.техника)	3	5	4	5	5	3
ООО «Партнер» (орг.техника)	3	5	4	5	4	5
ООО «Альянс» (спецодежда)	3	5	5	4	4	2
ООО «Спецснаб» (спецодежда)	4	5	3	2	4	2

Наглядно данные представлены на рисунке 5.

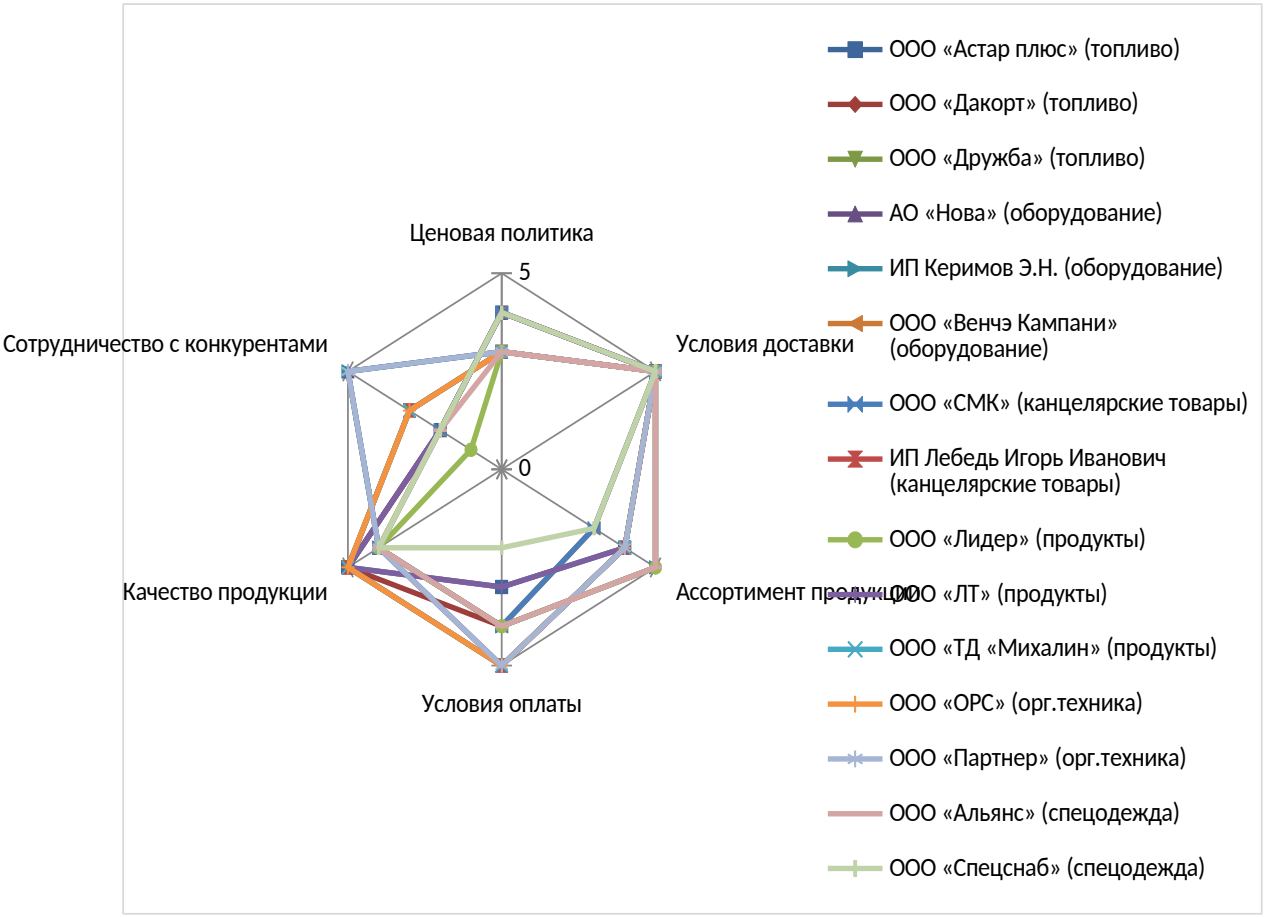


Рисунок 5 - Оценка эффективности сотрудничества с поставщиками

Итак, исходя из рисунка 5 следует отметить, что сотрудничество с поставщиками отличается некоторыми особенностями и не соответствует максимальной балльной оценке ни по одному из поставщиков.

Проведем балльно-рейтинговую оценку сотрудничества с поставщиками в приложении 1.

По расчетам рейтинга основных поставщиков видно, что рейтинг поставщиков примерно одинаковый и варьируется на одном уровне. Исключением является поставщик АО «Астар плюс» его рейтинг самый низкий и поэтому компании следует выбрать альтернативного поставщика с более высоким рейтингом. Компания работает с поставщиками, предлагающими качественный товар на хороших условиях. Некоторые поставщики поставляют продукцию из удаленных мест производств по 100%

предоплате, но это компенсируется хорошим качеством продукции и рейтингом мировых брендов и являются надежными, поэтому компании стоит продолжать с ними сотрудничество. Поставщики АО «Лилер» и АО «Астар плюс» поставляют товар низкого качества (топливо и продукты питания), по относительно высоким ценам и даже их приближённость к АО «Вилюйская ГЭС-3» и не полная предоплата не являются выгодными для компании и на их замену стоит пообобрать поставщиков с более выгодными условиями поставок.

Таким образом, из анализа надежности поставщиков видно, что поставщики АО «Астар плюс», является серьезным нарушителем договорных обязательств и условий поставки.

Руководство АО «Вилюйская ГЭС-3» ведет активную работу по модернизации и переустройству закупочной деятельности компании. На предприятии нет никакого документа или регламента, который бы позволил структурировать данную сферу.

3 Рекомендации по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупок товарно-материальных ценностей АО «Вилюйская ГЭС-3»

Проведем анализ исполнения договорных обязательств поставщиков по соблюдению сроков поставок и объему поставок продукции (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ исполнения договорных обязательств по срокам поставки за 1 квартал 2019 г.

Поставщик	Поставка по плану	Поставка по факту	Отклонение дней +/-
ООО «Дакорт»	25.01.2019	25.01.2019	0
	25.02.2019	25.02.2019	0
ИП Керимов Э.Н.	22.02.2019	26.02.2019	+4
ООО «Дружба народов»	12.01.2019	13.01.2019	+1
	14.03.2019	14.03.2019	0
ООО «ОРС»	22.01.2019	21.01.2019	-1
ООО «Астар плюс»	27.01.2019	15.02.2019	+19
АО «Нова»	17.01.2019	19.01.2019	+2
	17.03.2019	15.03.2019	-2
ООО «Венчэ Кампани»	11.02.2019	11.02.2019	0
	19.03.2019	19.03.2019	0
ООО «ЛТ»	19.02.2019	25.02.2019	+6
ИП Лебедь Игорь Иванович	09.02.2019	12.02.2019	+3
	29.03.2019	29.03.2019	0
ООО «Лидер»	15.01.2019	13.01.2019	-2
ООО «Партнер»	15.01.2019	20.01.2019	+5
ООО «Спецснаб»	10.01.2019	12.01.2019	+2
	17.02.2019	19.02.2019	+2
ООО «ТД «Михалин»	02.02.2019	07.02.2019	+5
ООО «СМК»	03.02.2019	23.02.2019	+20
	10.02.2019	25.02.2019	+15
ООО «Альянс»	14.01.2019	14.01.2019	0
	17.02.2019	17.02.2019	0

Отклонения по срокам поставки разобьём на 3 группы:

1) отклонения отсутствуют;

2) отклонения в пределах 5 дней - допустимое отклонение;

3) отклонение больше 5 дней - серьезное нарушение сроков поставки.

По данным приведенным в таблице видно, что поставщики ООО «Астар плюс», ООО «ЛТ», ООО «СМК» серьезно нарушают сроки поставки продукции. Остальные поставщики выполняют договорённости по срокам поставки продукции.

Далее проведем анализ исполнения договорных обязательств по отгруженной продукции (таблица 5).

Таблица 5 - Анализ исполнения договорных обязательств по отгруженной продукции за 1 квартал 2019 года

Поставщик	Поставка по плану, тыс. руб.	Поставка по факту, тыс. руб.	Отклонение дней, тыс. руб.
ООО «Дакорт»	140	140	0
	150	150	0
ИП Керимов Э.Н.	110	110	0
ООО «Дружба народов»	100	97	-3
	120	120	0
ООО «ОРС»	215	215	0
ООО «Астар плюс»	260	230	-30
АО «Нова»	112	112	0
	120	125	+5
ООО «Венчэ Кампани»	170	170	0
	170	170	0
ООО «ЛТ»	90	87	-3
ИП Лебедь Игорь Иванович	180	170	-10
	185	180	-5
ООО «Лидер»	300	300	0
ООО «Партнер»	270	265	-5
ООО «Спецснаб»	100	100	0
	117	117	0
ООО «ТД «Михалин»	365	360	-5
ООО «СМК»	119	119	0
	150	140	-10
ООО «Альянс»	87	87	0
	114	114	0

Анализ исполнения договорных обязательств по объему поставок за 1 квартал 2019 года показал, что поставщики ООО «Астар плюс», ИП Лебедь Игорь Иванович, ООО «СМК»

нарушают условия отгрузки поставляемой продукции с большими недопоставками. Остальные поставщики полностью либо с небольшими отклонениями в недопоставке выполняют договорные обязательства. Компании стоит пересмотреть договорные обязательства поставщиками, нарушающими условия поставки и принять решение о дальнейшем сотрудничестве или же найти альтернативных поставщиков.

Сведем результаты надежности поставщиков из таблиц соблюдения договорных обязательств по срокам поставок и объему поставок.

Таблица 6 - Отклонение надежности поставщиков по срокам и объему отгрузок

Поставщики, имеющие серьезные отклонения по срокам поставки	Поставщики, имеющие серьезные отклонения по объему поставки	Выборка поставщиков имеющих отклонения по срокам и объемам поставки
- ООО «Астар плюс» - ООО «ЛТ» -ООО «СМК»	- ООО «Астар плюс» - ИП Лебедь Игорь Иванович - ООО «СМК»	- ООО «Астар плюс» - ООО «СМК»

Таким образом, из анализа надежности поставщиков видно, что поставщики ООО «Астар плюс», ООО «СМК», являются серьезными нарушителями договорных обязательств и условий поставки.

По результатам проведения исследования подведем итоги и сопоставим проблемы и недостатки в управление закупочной деятельностью и формирования коммерческих связей с методами их решения и рассмотрим их в таблице 7.

Таблица 7 - Проблемы и недостатки в управлении закупочной деятельностью т формирования коммерческих связей АО «Вилюйская ГЭС-3»

Анализ	Выявленные проблемы и недостатки	Рекомендации
Анализ поставщиков по товарным группам с используемыми критериями в компании и бально-рейтинговая оценка поставщиков	По результатам анализа основных поставщиков продукции по товарным группам выявлено, что поставщики: ООО «Лидер» и ООО «Астар плюс», являются не совсем выгодными для компании, из-за высоких цен, большой удаленности, низкого качества и не выгодных условий исполнения договоров на оплату и постпродажного взаимодействия.	Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков на регулярной основе и выбор наиболее оптимальных поставщиков. Компании необходимо сделать выбор в пользу более привлекательных поставщиков аналогичной продукции, заключить договора с поставщиками, предлагающим продукцию по выгодным условиям для компании
Анализ цен поставщика	Из анализа цен у разных поставщиков на аналогичную продукцию видно, что компания в данный момент работает с не совсем выгодными поставщиками продукции, которые предлагают продукцию по высокой цене и не выгодным условиям.	
Анализ использования договорных обязательств по срокам поставки	По данным приведенным в таблице видно, что поставщики ООО «Астар плюс», ООО «СМК» серьезно нарушают сроки поставки продукции на склад .	Разбиение текущих поставщиков на 3 группы в зависимости от критерия надежности поставки и внедрения для каждой группы инструментов контроля над выполнением договоров поставки, мониторинг отгрузки и поступлении товаров для предъявления претензий поставщику.

В организации используется балльно-рейтинговая оценка поставщиков на основе таких критериев как:

- надежность;
- цена;
- качество;
- минимальная сумма заказа;
- удалённость поставщика;
- условие оплаты;

- постпродажное взаимодействие.

Однако данная методика не является вполне точной и не учитывает таких критериев как:

- своевременность замены негодной продукции на годную/ возмещение убытков от негодной продукции;

- соответствие упаковки и условий транспортировки, не поврежденность упаковки;

- выполнение требований по сопроводительной документации;

- своевременное реагирование поставщика на отправленные ему претензии;

- выполнение анализа, внедрение сдерживающих мероприятий по устранению причин выявленных несоответствий, своевременность их внедрения и результативность;

- возможность кредитования, уровень цен;

- продолжительность сотрудничества с поставщиком и постпродажное сотрудничество;

- постоянное развитие поставщика и рост рейтинга на рынке.

Данные критерии являются высоко актуальными на современном рынке.

Предложим модифицированную методику оценки и выбора поставщиков с учетом обозначенных критериев. Рекомендуем к использованию данную методику для оценки возможностей поставщиков компании АО «Вилюйская ГЭС-3».

Критерии и порядок расчета интегральной оценки основного поставщика приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Критерии расчета интегральной оценки основного поставщика

Надежность поставщика (П1)	$П1_1$	Качество закупаемой продукции по месту и источнику происхождения
	$П1_2$	Качество закупаемой продукции в состоянии поставки на стадии входного контроля
	$П1_3$	Выполнение объема поставок и соблюдение графиков

		поставок
Уровень организации поставок (П2)	$П2_1$	Соответствие упаковки и условий транспортировки, не поврежденность упаковки
	$П2_3$	Выполнение требований по сопроводительной документации
	$П2_2$	Своевременность замены негодной продукции на годную/ возмещение убытков от негодной продукции
Уровень лояльность поставщика (П3)	$П3_1$	Полнота принятия в договоре требований по качеству и гарантии
	$П3_2$	Своевременное реагирование поставщика на отправленные ему претензии
	$П3_3$	Выполнение анализа, внедрение сдерживающих мероприятий по устранению причин выявленных несоответствий, своевременность их внедрения и результативность
	$П3_4$	Возможность кредитования, уровень цен
Перспективность поставщика (П4)	$П4_1$	Продолжительность сотрудничества с поставщиком и постпродажное сотрудничество
	$П4_2$	Постоянное развитие поставщика и рост рейтинга на рынке

Рассмотрим предложенную методику выбора и оценки возможностей основного поставщика, основанную на расчете интегрального показателя работы поставщика, который складывается из четырех частных оценок:

- надежность поставщика (П1);
- организации поставок (П2);
- лояльности поставщика (П3);
- перспективности поставщика (П4).

Каждая из частных оценок П1, П2, П3, П4 определяется по совокупности оценочных показателей в баллах.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем разбивку текущих поставщиков компании на три группы по уровню надежности исполнения договорных обязательств по принятому алгоритму (таблица 9).

Таблица 9 - Группы надежности поставщиков

A - поставщики с высоким уровнем надежности	B - поставщики со средним уровнем надежности	C - поставщики с уровнем надежности ниже среднего
- срок взаимодействия более 3 лет; - отсутствие отклонений по объему поставок; - отсутствие отклонений по сроку поставок.	- срок взаимодействия более 3 лет; - отклонение по объему поставки в пределах 5 тысяч; - отклонение по сроку поставки в пределах 5 дней.	- срок взаимодействия более 3 лет; - серьезные отклонения по объему поставок; - серьезные отклонения по сроку поставок.
- ООО «Дакорт» - ООО «ОРС» - ООО «Венчэ Кампани» - ООО «Лидер» - ООО «Альянс»	- ООО «Дружба народов» - АО «Нова» - ООО «Партнер» - ООО «ТД «Михалин» - ИП Керимов Э.Н. - ООО «Спецснаб»	- ООО «Астар плюс» - ООО «СМК» - ИП Лебедь Игорь Иванович - ООО «ЛТ»
Доля в общем количестве поставщиков 33,3%	Доля в общем количестве поставщиков 40%	Доля в общем количестве поставщиков 26,7%

Из сведённой таблицы видно, что всего 33,3% поставщиков имеют высокую надежность и полностью выполняют договорные обязательства. Поставщики, которые имеют небольшие отклонения по сроку поставки в пределах 5 дней и объему поставки в пределах 5 тысяч, составляют самую большую долю в общем количестве поставщиков 40%. Такой диапазон выбран исходя из того, что некоторые поставщики поставляют товар еженедельно, и в случае не возможности поставки могут до поставить товар следующей партией. Диапазон отклонений по объему поставки в пределах 5 тысяч рублей выбран, исходя из того, что в случае не допоставки товара в данном диапазоне отклонения компания понесет не значительную упущенную прибыль . Серьезные отклонения в выполнении договорных обязательств имеют поставщики, доля которых в общем количестве поставщиков 26,7%.

После сведения основных поставщиков в таблицу надежности и проведения анализа выполнения договорных обязательств поставщиками по трем группам надежности следует предложить рекомендации по работе с данными поставщиками для компании. А именно предложить меры взаимодействия с каждой из групп поставщиков (таблица 10).

Таблица 10 - Рекомендации по работе с поставщиками по группам надежности

A - поставщики с высоким уровнем надежности	B - поставщики со средним уровнем надежности	C - поставщики с уровнем надежности ниже среднего
1. Усиление взаимодействия с данным поставщиком;	1. Предупреждение поставщика о неудовлетворении компании его работой.	1. Введение штрафов или пени за просроченные сроки поставки.
2. Рассмотрение вопроса об увеличение объема закупок;	2. Два раза в месяц проводить мониторинг выполнения договорных обязательств;	2. Введение штрафных санкций за недопоставку продукции;
3. Рассмотрение вопроса об увеличении частоты закупок;	3. Снижение объема закупаемой продукции;	3. Еженедельный контроль над выполнением договорных обязательств;
4. Решение вопроса о расширении ассортимента поставляемых товаров.	4. Сокращение ассортимента поставщика.	4. Предоставление информации о не надежности поставщика предприятиям партнерам;
5. Увеличение количества презентационных зон и массовой выкладки товара поставщика.	5. Отсутствие презентационных зон и массовой выкладки продукции поставщика.	5. Подбор альтернативного поставщика.
6. Отправка благодарственных писем поставщику.	6. Требование плана корректирующих действий.	6. Аудит поставщика.
7. Снижение контроля над поставщиком.	7. Пересмотр и изменение условий договора.	7. Прекращение работы с данными поставщиками.

В качестве конкретных мер экономической ответственности можно выделить:

- введение штрафов;
- начисление пене;
- взыскание неустойки;
- возмещение убытков;
- снижение объема закупок;
- уменьшение ассортимента продукции поставщика;
- прекращение сотрудничества.

Процесс закупки осуществляется через центральный склад, куда первоначально доставляются товары. Необходимо также учесть, что поставщик в зависимости от объема партии предлагает разные цены.

Алгоритм расчетов выглядит следующим образом:

1. Определяем оптимальный размер заказа для каждого ценового предложения. В нашем случае, так как цена меняется незначительно, то размер заказа практически не отличается.

Расчет оптимального размера партии представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет оптимального размера партии

Заказ	Ед.изм.	Расчет	Значение
Оптимальный размера заказ 1 (Q)	кг	$\sqrt{\frac{2*15000*124}{(61,20+60)}}$	175,94
Оптимальный размера заказ 2 (Q)	кг	$\sqrt{\frac{2*15000*123,8}{(60,84+60)}}$	175,31
Оптимальный размера заказ 3 (Q)	кг	$\sqrt{\frac{2*15000*122,60}{(60,48+60,00)}}$	174,72

Необходимо сопоставить расчетный размер партии с предложением поставщика по соответствующей цене. При цене 124 рубля расчетный размер партии составляет при округлении 175 кг. Но при этой цене можно заказать от 10 до 500 кг.

Расчет по остальным предложениям производится по формуле (3):

Суммарные затраты:

$$СЗ = Q/2 \times (I + k \times Ц) + (S/Q) \times А + Ц \times S \quad (3)$$

где СЗ - суммарные затраты;

Q - оптимальный размер партии;

k - ставка рефинансирования;

Ц - цена продукта;

S - спрос на продукт;

А - административные расходы на подачу заказа.

Затраты на хранение и закупку представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты на хранение и закупку

Заказ	Ед.изм.	Расчет	Результат, руб.
Суммарные затраты на хранение и закупку заказа 2	руб.	175 / 2 * (60,84 + 11 * 123,80) + 15000 / 175 * 120 + 123,80 * 15000	1991766,71
Суммарные затраты на хранение и закупку заказа 3	руб.	1500 / 2 * (60,48 + 11 * 122,60) + 15000 / 1500 * 120 + 122,60 * 15000	2897010,00

Любое дальнейшее увеличение объема партии приведет к возрастанию затрат на хранение, а другие статьи расходов не изменятся.

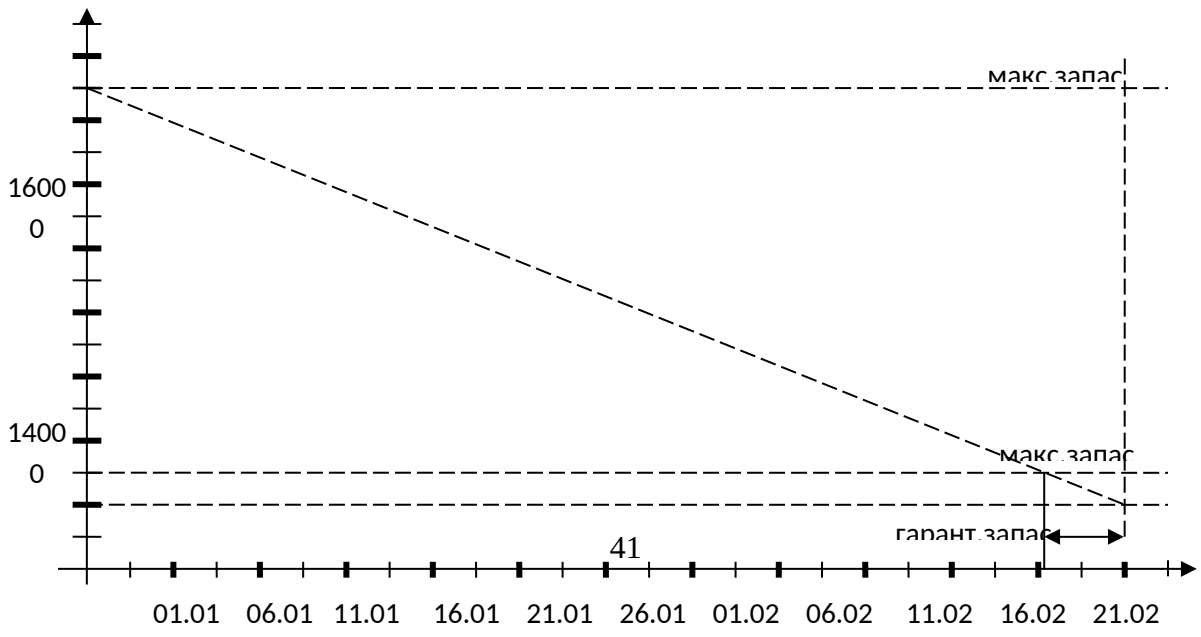


Рисунок 6 - Динамика закупок и потребления в базовом проекте

Далее покажем динамику закупок и потребления в проектном варианте на примере 2 месяцев. (рисунок 7)

В результате применения данной методике по расчету оптимального размера заказа по всем номенклатурным позициям закупаемых материалов, предприятие сможет получить значительную экономию средств.

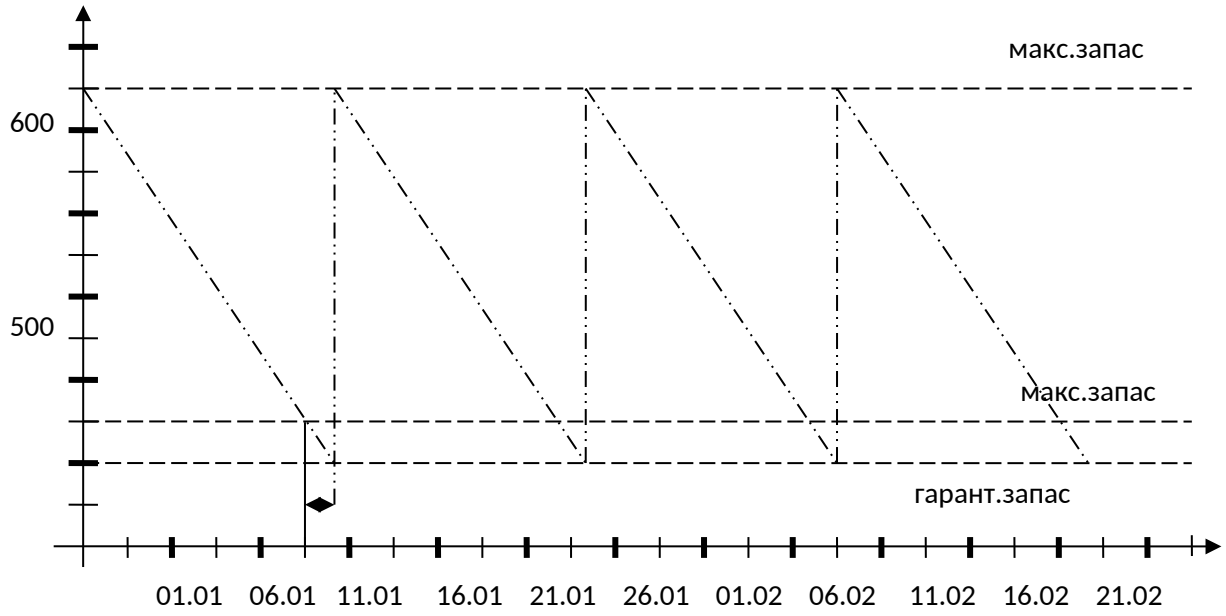


Рисунок 7 - Динамика закупок и потребления в проектном варианте

Как видно из данных в первом случае закупка проводится в конце года, а во втором случае закупка будет производится 2 раза в месяц, что позволит снизить затраты на хранение материалов.

Кроме того, в рамках проекта будут автоматизированы следующие бизнес-процессы:

- Управление потоками;

- Бизнес-процессы;

- Бухгалтерский и управленческий учет;

- Оперативная логистика;

- Инфраструктура обмена данными;

- Хранилище бизнес-информации.

Использование новых возможностей SAP ERP 5.0 с адаптацией бизнес-процессов компании в соответствие со стандартными отраслевыми решениями SAP практически исключат необходимость модифицировать систему, упростив сопровождение, модернизацию и коммуникации с аналогичными системами поставщиков.

В таблице 13 представлены расходы на установку программного обеспечения.

Таблица 13 – Затраты на установку программного обеспечения

Наименование	Итого, руб.
Затраты на установку программного обеспечения	14560

Затраты на установку программного обеспечения составят 14560 руб. в месяц.

В результате проекта новые эффективные технологии найдут применение в момент их наибольшей востребованности, и компания сможет добиться немедленного положительного эффекта для бизнеса, так как вместе с более совершенным программным обеспечением внедрялись новые модели построения бизнес-процессов.

Система SAP for Retail объединяет все бизнес-процессы розничной сети в области управления товарными потоками, финансами и бухгалтерией, продажами и закупками;

- эффективная управленческая отчетность позволяет оперативно получать информацию, необходимую для принятия решений;

- оптимизированы все ключевые бизнес-процессы розничной торговли;

- внедрены современные технологии планирования и прогнозирования;

- повышена эффективность методов учета и контроля;

- ведение ассортиментной политики выведено на новый уровень;

- возможности системы интеграции процессов SAP PI, вошедшей в ландшафт решения, создали необходимую основу для более тесного взаимодействия с поставщиками и клиентами;

- новая функциональность в областях управления логистическими цепочками, планирования потребностей и пополнения запасов позволили компании отказаться от ряда программ собственной разработки, существенно снизив затраты по сопровождению и развитию программного обеспечения.

Для успешной работы АО «Вилюйская ГЭС-3» необходимо приспособиться к определенному формату работы:

Все новые задачи сразу вносить в систему, а не записывать на бумаге или в ежедневнике. Информация должна аккумулироваться в одном источнике.

После получения писем от партнеров или звонков сразу вносить в систему задачи, которые просят выполнить клиенты. Иначе есть риск, что что-то забудется и в итоге не сделается.

Следить за загруженностью и не перегружать сотрудников. Если сотрудник знает, что можете сделать за день 5 задач — не нужно ставить 6.

Не переносить сроки выполнения задач, даже если программа позволяет это сделать. Иначе программа не поможет избавиться от просрочек. Приучить себя к тому, что все задачи должны быть выполнены, а не бесконечно переноситься. При допущении просрочки штрафовать себя.

Если руководитель работаете с командой, объяснить коллегам, зачем внедряется данное программное обеспечение, и проследите, чтобы данной системой все регулярно пользовались. Разработать систему поощрений за своевременное исполнение заданий и наказаний — за просрочку задач.

Отслеживать статистику выполнения задач и анализировать, где возникают проблемы. Принимать решения, направленные на устранение узких мест в работе команды.

Начинать рабочий день с открывания программы и просмотра задач на текущий и следующий день. Например, если текущий день не сильно загружен, а завтра ожидаются сложные задачи — целесообразно часть завтрашних задач сделать пораньше, сегодня.

Заключение

Итак, закупочная деятельность - обеспечение необходимого уровня удовлетворения требований в продукции при самых низких совокупных расходов, предусматривает получение клиентом услуги соответствующего качества, количества и ассортимента в определенном месте, в определенное время по определенной цене.

Закупочная деятельность - комплекс действий по приобретению продукции, который охватывает и объединяет все сферы бизнеса таким образом, чтобы удовлетворить потребителя и достичь цели деятельности предприятия.

Итак, правильно организованные закупки товаров являются важным условием для нормального функционирования предприятия и выполнения плановых заданий.

Необходимость осуществления закупок обусловлена изменениями в бизнес-среде; недостаточным внутренним потенциалом; более низкими ценам, лучшим качеством, лучшими поставками; взаимной торговлей и встречными мероприятиями; доступ к лучшим технологиям.

Закупочный центр – круг лиц, принимающих участие в приобретении определенной продукции. Количество участников закупочного центра на разных этапах принятия решения может колебаться от трех до 12 человек; степень их влияния также может быть различной.

Акционерное общество «Вилюйская ГЭС-3» зарегистрировано Министерством юстиции Республики Саха (Якутия) на основании распоряжения от 07 мая 1999 года № 205-п-99.

Филиал АО «Вилюйская ГЭС-3» Светлинская ГЭС расположена на реке Вилюй в 1206,8 км от устья и является второй ступенью каскада Вилюйских ГЭС. Светлинская ГЭС строилась для обеспечения электроэнергией объектов

алмазного комплекса АК «АЛРОСА» (ПАО), освоения новых месторождений алмазов, газа, нефти и социально-экономического развития группы Вилюйских улусов (районов) Якутии. Установленная проектом мощность ГЭС составляет 360,0 МВт (при работе четырех гидроагрегатов).

Рейтинг поставщиков примерно одинаковый и варьируется на одном уровне. Исключением является поставщик ООО «Астар плюс» его рейтинг самый низкий и поэтому компании следует выбрать альтернативного поставщика с более высоким рейтингом.

Компания работает с поставщиками, предлагающими качественный товар на хороших условиях. Некоторые поставщики поставляют продукцию из удаленных мест производств по 100% предоплате, но это компенсируется хорошим качеством продукции и рейтингом мировых брендов и являются надежными, поэтому компании стоит продолжать с ними сотрудничество.

Поставщики ООО «Лидер» и ООО «Астар плюс» поставляют товар низкого качества (топливо и продукты питания), по относительно высоким ценам и даже их приближённость к АО «Вилюйская ГЭС-3» и не полная предоплата не являются выгодными для компании и на их замену стоит пообобрать поставщиков с более выгодными условиями поставок.

Таким образом, из анализа надежности поставщиков видно, что поставщики ООО «Астар плюс», является серьезным нарушителем договорных обязательств и условий поставки.

В качестве конкретных мер экономической ответственности за сотружничество можно выделить:

- введение штрафов;
- начисление пене;
- взыскание неустойки;
- возмещение убытков;
- снижение объема закупок;
- уменьшение ассортимента продукции поставщика;

- прекращение сотрудничества.

Процесс закупки осуществляется через центральный склад, куда первоначально доставляются товары. Необходимо также учесть, что поставщик в зависимости от объема партии предлагает разные цены.

Кроме того был определен оптимальный размер заказа для каждого ценового предложения. В нашем случае, так как цена меняется незначительно, то размер заказа практически не отличается.

Также была предложкена модифицированная методика оценки и выбора поставщиков с учетом обозначенных критериев. Рекомендуем к использованию данную методику для оценки возможностей поставщиков компании АО «Вилюйская ГЭС-3».

Список используемой литературы

1. Амблер, Т. Практический маркетинг : учебник / Амблер Т. – СПб. : Питер, 2017. – 256 с.
2. Аникеев, С. Методика разработки плана маркетинга : учебник / Аникеев С. – М. : Фолиум. Информ-Студио, 2016. – 128 с.
3. Балабанова, Л.В. Маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятий: стратегический подход: учебник / Балабанова Л.В.– М. : МГУ, 2016. – 294 с.
4. Барден, Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем: учебник / Барден Ф.– М. : Манн, 2016. – 304с.
5. Батлер, Д. Проектируя бизнес. Как захватить рынок, адаптируясь к переменам: учебник / Батлер Д.– М. : Альпина паблишер, 2018. – 306с.
6. Батра, Р. Книга рекламных концепций: учебник / Батра Р. – СПб. : Дитон, 2016. – 296 с.
7. Батра, Р. Рекламный менеджмент : учебник / Батра Р. – М. : Вильямс, 2016. – 784 с.
8. Бланк, С. Стартап. Настольная книга основателя : учебник / Бланк С. – М. : Альпина Паблишер, 2018. –156 с.
9. Божук, С.Г. Маркетинг : учебник / Божук С.Г. - СПб. : Питер, 2017. – 448 с.
10. Гавриленко, Н.И. Маркетинг : учебник / Гавриленко Н.И. – М. : Academia, 2016. – 192 с.
11. Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка : учебник / Герасимов Б.И. – М. : Инфра-М, 2018. – 336 с.
12. Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов. Практический курс. / Голубков Е.П. – М. : Юрайт, 2018 . – 480 с.
13. Грибов, В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебник / Грибов В.Д. – М. : КноРус, 2016. - 224 с.

14. Егоршин, А.П. Маркетинг организации : учебник / Егоршин А.П. – СПб. : Питер, 2017. – 384 с.

15. Жильцов, Д.А. Маркетинг организации : учебник / Жильцов Д.А. – М. : Инфра-М, 2018. – 316 с.

16. Жукова, Т.Н. Управление и организация маркетинговой деятельности : учебник / Жукова Т.Н. – М. : Инфра-М, 2018. – 208 с.

17. Зайцев, А.Г. Маркетинговые исследования : учебник / Зайцев А.Г. – М. : Инфра-М, 2018. – 88 с.

18. Калюжнова, Н.Я. Маркетинг. Общий курс : учебник / Калюжнова Н.Я. – М. : Омега-Л, 2016. – 480 с.

19. Кемп, Дж. Сначала скажите «нет». Секреты профессиональных переговорщиков : учебник / Кемп Дж. – М. : Альпина паблишер, 2018. – 272 с.

20. Кеннеди, Д.С. Жесткий директ-маркетинг. Заставьте покупателя достать бумажник : учебник / Кеннеди Д.С. – М. : Альпина паблишер, 2018. – 176 с.

21. Коротков, К.Е. Маркетинговые исследования : учебник / Коротков К.Е. – М. : Юрайт, 2018. – 608 с.

22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : учебник / Котлер Ф. – СПб. : Питер, 2017. – 800 с.

23. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер : учебник / Котлер Ф. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 211 с.

24. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга : учебник / Кузнецова Л.В. - М. : Инфра-М, 2018. – 144 с.

25. Левитас, А.М. Экспресс-маркетинг : учебник / Левитас А.М. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 224 с.

26. Липсиц, И.В. Маркетинг для топ-менеджеров. 70 лучших идей для вашего бизнеса : учебник / Липсиц И.В. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 295 с.

27. Мазилкина, Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Мазилкина Е.И. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 336 с.

28. Малхотра, Нэреш К. Маркетинговые исследования : учебник / Малхотра Нэреш К. – М. : Юрайт, 2018. – 1184 с.

29. Манн, И.Б. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу : учебник / Манн И.Б. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 256 с.

30. Наумов, В.Н. Стратегический маркетинг : учебник / Наумов В.Н. – М. : Инфра-М, 2018. – 272 с.

31. Огилви, Д. The Unpublished : учебник / Огилви Д. – М. : Азбука–Аттикус, 2016. – 241с.

32. Панкрухин, А.П. Маркетинг : учебник / Панкрухин А.П. – М. : Омега-Л, 2016. – 656 с.

33. Парамонова, Т.Н. Маркетинг : учебник / Парамонова Т.Н. – М. : КноРус, 2016. - 358 с.

34. Синицына, О.Н. Маркетинг : учебник / Синицына О.Н. – М. : КноРус, 2016. – 216 с.

35. Синяева, И.М. Маркетинг в предпринимательской деятельности : учебник / Синяева И.М. – М. : Дашков и Ко, 2017. – 266 с.

36. Синяева, И.М. Маркетинг. Теория и практика : учебник / Синяева И.М. – М. : Юрайт, 2018. – 670 с.

37. Толкачев, А.Н. Правовое регулирование маркетинговой деятельности : учебник / Толкачев А.Н. – М. : Эксмо, 2017 . – 187 с.

38. Томпсон, А.А. Стратегический маркетинг. Создание конкурентного преимущества : учебник / Томпсон А.А. – М. : Вильямс, 2016. – 592 с.

39. Трайндл, А. Мастерство ритейл-брендинга : учебник / Трайндл А. – М. : Эксмо, 2016. – 155с.

40. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования : учебник / Тюрин Д.В. – М. : Юрайт, 2018. – 352 с.

41. Хорн, С. Как выделить свой бренд из толпы : учебник / Хорн С. – М. : Поппури, 2016. – 272с.

42. Черченко, Н.В. Основы маркетинга : учебник / Черченко Н.В. – М. : Тетралит, 2016. – 112 с.

43. Андреев, А.В. Развитие концепции конкурентоспособности предприятия (на примере предприятий пищевой промышленности) / Андреев А.В. // Вестник ПИУ. - 2017. - №2. – С. 83-88.

44. Анисимова, Ю.Ю. Концепция внутреннего маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности организации / Анисимова Ю.Ю. // Экономика региона. - 2016. - №3. – С. 34-37.

45. Асташов, А.А. Реклама в жизни современного общества / Асташов А.А. // Вестник Тамбовского университета. – 2016. – №14. – С. 110-118.

46. Безруков, И.С. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий / Безруков И.С. // Вестник ВГУЭС. - 2016. - №1. – С. 56-59.

47. Белкин, В.Н. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий . – Текст : непосредственный // Экономика региона. - 2017. - №1. – С. 89-96.

48. Вязикова, Г.В. К вопросу об оценке маркетинговой деятельности предприятий / Вязикова Г.В. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. - №8. - С. 218-222.

49. Гильмитдинов, Ш.Г. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя / Гильмитдинов Ш.Г. // Проблемы современной экономики. - 2016. - №1. – С. 40-52.

50. Голова, А.Г. Маркетинговая деятельность в условиях интенсификации экономики / Голова А.Г. // Маркетинг и финансы. - 2017. - №4. – С. 20-28.

51. Головко-Марченко, И.С. Сущность понятия конкурентоспособность предприятия / Головко-Марченко И.С. // Технологический аудит и резервы производства. - 2016. - №3. – С. 76-82.

52. Гранкина, Н.Г. Эволюция целеориентации маркетинговой деятельности компаний в направлении усиления социальных приоритетов / Гранкина Н.Г. // Terra Economicus. – 2016. - №1-3. – С. 35-39.

53. Ивашкова, Н.И. Методические подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности / Ивашкова Н.И. // Маркетинг услуг. - 2016. - №1. - С. 14-25.

54. Карвицкая, Г.В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности / Карвицкая Г.В. // Вестник РГУ им. С.А. Есенина. – 2016. - № 1(38). – С. 22-32.

55. Лябишев, К.А. Разработка предложений по совершенствованию маркетинговой деятельности / Лябишев К.А. // Концепт. – 2016. - №6. - С. 2-7.

56. Сафаргалиев, Э.Р. Товарная марка, торговый знак, торговая марка как основа для формирования товарного бренда / Сафаргалиев Э.Р. // Современные исследования социальных проблем. – 2016. – №3. – С. 93–97.

57. Смольянинова, И.В. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия на основе развития коммуникативной политики / Смольянинова И.В. // Территория науки. – 2017. - №3. – С. 129-133.

58. Ходжаева, Д.А. Маркетинг - фактор повышения конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции / Ходжаева, Д.А. // Вестник ТГУ. - 2016. - №3. – С. 101-104.

59. Холкина, Я.С. Совершенствование маркетинговой деятельности предприятия / Холкина Я.С. // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. - №9. – С. 101-102.

60. Шинкаренко, В.Г. Объект маркетинговой деятельности предприятия / Шинкаренко В.Г. / Шинкаренко В.Г. // Экономика транспортного комплекса. – 2016. – 22. – С. 82-97.

Приложение 1

Балльно-рейтинговая оценка поставщиков

Критерий	Вес	ООО «Дакорт»		ООО «Лидер»		ООО «ОРС»		ООО «Партнер»		ООО «Астар плюс»		АО «Нова»		ООО «Альянс»	
		Оценка	Pi*Wi	Оценка	Pi*Wi	Оценка	Pi*Wi	Оценка	Pi*Wi	Оценка	Pi*Wi	Оценка	Pi*Wi	Оценка	Pi*Wi
Надежность	0,265	8	2,120	8	2,120	10	2,650	10	2,650	3	0,795	10	2,650	10	2,650
Цена	0,224	7	1,568	5	1,120	5	1,120	5	1,120	5	1,120	5	1,120	5	1,120
Качество	0,184	10	1,840	2	0,368	10	1,840	10	1,840	2	0,368	10	1,840	10	1,840
Минимальная сумма заказа	0,061	10	0,610	4	0,244	2	0,122	3	0,183	10	0,610	4	0,244	5	0,305
Удаленность поставщика	0,102	7	0,714	5	0,510	3	0,306	1	0,102	9	0,918	3	0,306	1	0,102
Условие оплаты, предоставление отсрочки	0,143	10	1,430	7	1,001	5	0,715	5	0,715	10	1,430	5	0,715	5	0,715
Постпродажное взаимодействие, сервис	0,021	7	0,147	3	0,063	7	0,147	7	0,147	3	0,063	10	0,210	6	0,147
Итого		8,429		5,426		6,900		6,757		5,304		7,085		6,879	