

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ  
ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Общая характеристика предприятия .....	4
2 Закупочная деятельность предприятия .....	17
3 Распределение готовой продукции предприятия .....	30
4 Характеристика складского хозяйства предприятия .....	31
5 Транспортное обслуживание предприятия .....	32
6 Управление информационными потоками на предприятии .....	33
7 Индивидуальное задание. ABC-анализ закупок предприятия .....	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	35
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	36
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	39

## ВВЕДЕНИЕ

Образовательная программа высшего образования первой ступени, предусматривает организацию практики по специальности, которая является неотъемлемой частью учебного процесса.

Целью практики является:

- 1) углубление и закрепление знаний и умений, полученных в процессе теоретического обучения;
- 2) изучение принципов функционирования логистических служб предприятий и организаций в Республике Беларусь;
- 3) изучение методических, нормативных и организационных документов по организации логистических процессов в организации;
- 4) сбор материалов по теме дипломной работы.

Практика студентов согласуется с целями и задачами подготовки специалистов по специальности 1-26 02 05 «Логистика» и является видом учебно-воспитательного процесса, который осуществляется университетом совместно с организацией (базой практики) и сочетает в себе комплекс различных работ, направленных на углубление профессионального уровня будущих специалистов, подготовку их к самостоятельной работе.

Основными задачами практики являются:

- ознакомление с организационной структурой управления предприятий различных форм собственности, структурой логистических служб;
- изучение экономической деятельности предприятия, методов и форм организации логистики;
- ознакомление с подходами к логистическому управлению в организациях Республики Беларусь;
- изучение функциональных областей и процессов логистики в организациях Республики Беларусь.

Практика была пройдена в ОАО «ММЗ имени С.И. Вавилова».

# 1 Общая характеристика предприятия

Белорусское оптико-механическое объединение (с 2011г. – холдинг «БелОМО») - признанный лидер оптико-электронного приборостроения. История холдинга «БелОМО» начинается в 1957 году с основания Минского механического завода имени С.И. Вавилова.

Холдинг «БелОМО» сегодня - это универсальное многопрофильное объединение, специализирующееся в разработке, конструировании и производстве лазерных, оптико-электронных и оптико- механических приборов и систем

Холдинг «БелОМО» имеет большой технологический потенциал - это литейное, оптическое, механообрабатывающее, штамповочно-заготовительное, гальваническое, сборочное производства. Кроме этого, на предприятии функционируют центральная испытательная станция и целый комплекс научно-производственных лабораторий

Наряду с продукцией оптического профиля предприятие выпускает компоненты тормозных систем большегрузных автомобилей, бытовые приборы учета газа (в том числе с термокомпенсатором, импульсным выходом, ультразвуковые, с каналом беспроводной передачи данных), товары народного потребления (электросушилки, электросоковыжималки, электросоковыжималки -шинковки) и многое другое.

ОАО «ММЗ имени С.И.Вавилова – управляющая компания холдинга «БелОМО» имеет замкнутый цикл производства и современное оборудование. Производственные мощности предприятия позволяют успешно производить конкурентоспособную продукцию, как для внутреннего, так и для внешнего рынков. Инновационная продукция холдинга «БелОМО» экспортируется более чем в 30 стран мира.

По распоряжению Совета Министров СССР от 26 января 1954 года и в соответствии с приказом министра оборонной промышленности СССР от 10 февраля 1954 года было начато строительство Минского механического завода.

И вот уже в 1957 году на Минском механическом заводе во временных мастерских было выпущено 20 тысяч фотоаппаратов «Смена» и 25 станков по обработке оптических деталей. Этот год стал точкой отсчета истории завода. Минский механический завод, в 1960 году получивший имя академика С.И. Вавилова, быстро рос и развивался. Строились заводские корпуса, организовывались механическое, оптическое, отделочное, сборочное, инструментальное производства, производство оптических станков, литейное производство, испытательная станция. Повышалась квалификация инженерных и рабочих кадров, усложнялись решаемые ими задачи.

Важной вехой в становлении завода стало начало производства изделий для нужд обороны страны. На заводе было организовано производство аэрофотокамер топографического назначения, фотограмметрической техники,

кинотеодолитной аппаратуры для внешнетраекторных измерений, оптических прицелов для бронетанковой техники и легкого вооружения.

Успехи в развитии ММЗ им. С.И. Вавилова привели к тому, что на его базе в 1971 году было создано Белорусское оптико-механическое объединение (БелОМО). В его состав вошли ММЗ им. С.И. Вавилова (головное предприятие), ЦКБ «Пеленг», заводы «Зенит» (г. Вилейка), «Диапроектор» (г. Рогачев), «Свет» (г. Жлобин). Причем заводы «Зенит» и «Диапроектор» – это новые заводы, построенные для производства в Республике Беларусь оптических и оптико-электронных изделий, в том числе товаров для населения.

До 90-х годов двадцатого столетия БелОМО и ММЗ им. С.И. Вавилова интенсивно росли и развивались, в основном, за счет наращивания мощностей по производству наукоемкой, высокотехнологичной продукции специального назначения для нужд оборонного комплекса СССР. Распад Советского Союза и последовавшая за ним конверсия резко изменили ситуацию. Были практически потеряны оборонные заказы, составляющие в объеме производства более 70%. Кроме того, существующая в СССР специализация по производству гражданской продукции для бюджетных организаций (медицина, образование, наука), а также производство товаров народного потребления, созданное в расчете на общесоюзный рынок всего государства, после распада СССР, привели к значительному сокращению объемов их производства. Нарушились десятилетиями наработываемые хозяйственные связи со смежниками, поставщиками материальных ресурсов, заказчиками и потребителями. Для того, чтобы не допустить развала уникального производственного комплекса БелОМО и ММЗ им. С.И. Вавилова, необходимо было принять безотлагательные меры для обеспечения устойчивой работы завода в реально сложившихся новых условиях хозяйствования.

В переходный период, чтобы сохранить коллектив, ММЗ им. С.И. Вавилова пришлось, наряду с оптической, осваивать производство и выпускать самую различную продукцию неоптического профиля. При этом подбиралась номенклатура изделий с учетом имеющегося на предприятии оборудования, технологий и специалистов. На заводе, наряду с новыми оптическими изделиями, были созданы и поставлены на производство бытовые приборы учета газа, компрессоры для промышленных холодильных установок, компоненты тормозных систем для большегрузных автомобилей, светотехника с малым энергопотреблением, различная импортозамещающая продукция. Новая номенклатура изделий потребовала во многом других подходов к предприятия разработки, подготовки производства и изготовления продукции. Имеющиеся на заводе оборудование и площади, предназначенные для производства оптических изделий, приходилось приспособлять под производство другой продукции, разрабатывать и изготавливать необходимое для этого специальное оборудование, создавать новые технологии, производственные участки.

На заводе и БелОМО происходили серьезные изменения организационной структуры. Так, в составе БелОМО было создано унитарное предприятие «ЛЭМТ», специализированное на создании и производстве

оптических, оптико-электронных, лазерных систем различного назначения. В составе инженерной службы завода было создано конструкторское подразделение, специализирующееся на разработке неоптической продукции (импортозамещающая продукция, изделия, позволяющие экономить энергоресурсы, товары народного потребления и др.). Были практически заново созданы службы маркетинга и продаж продукции, в том числе и на рынках дальнего зарубежья. Ряд подразделений завода, в том числе оптическое производство (завод «Сфера»), получили хозяйственную самостоятельность.

В этот же период с участием завода был создан ряд совместных предприятий с зарубежными фирмами из развитых западных стран (СП «Цейсс-БелОМО», СП «Коемар-БелОМО»). Совместная деятельность с западными фирмами в области предприятия производства и поставок продукции на рынки западных стран позволяла получать практический опыт работы в рыночных условиях, более эффективно продвигать на внешние рынки продукцию завода. В итоге завод сумел преодолеть сложный период конверсии и перехода к рынку.

В 2011 году БелОМО преобразовано в холдинг. В настоящее время в его составе:

1. ОАО «ММЗ имени С.И. Вавилова – управляющая компания холдинга «БелОМО».

2. ОАО «Зенит-БелОМО» – единственный завод в бывшем СССР, специализированный на производстве фотоаппаратов. Кроме того, на заводе производились оптические прицелы для стрелкового оружия.

3. ОАО «Рогачевский завод «Диaproектор» – диапроекторная техника, различные виды прицелов и приборов наведения для бронетанковой техники.

4. ОАО «Жлобинский завод «Свет» – специализируется в области механообработки. По чертежам заказчика изготавливаются детали различной номенклатуры с использованием специализированных станков.

5. УП НТЦ «ЛЭМТ» БелОМО специализирующееся на разработке и изготовлении лазерных изделий и изделий для медицины;

6. «ОАО «Завод «Оптик» – является крупнейшим в СНГ производителем волоконной оптики: пластин и элементов – окон для электронно-оптических преобразователей, а также фоконов и волоконно-оптических осветительных жгутов.

Предприятие является коммерческой предприятием, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, печать.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли.

ОАО «ММЗ имени С.И. Вавилова – управляющая компания холдинга «БелОМО» (ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова») осуществляет разработку и производство оптических, оптико-электронных изделий различного назначения, аппаратов пневматического тормозного привода для большегрузных автомобилей, энергосберегающих изделий (светильников, ИК-излучателей, счётчиков газа), электробытовых товаров, хозяйственных товаров, скобяных изделий.

ОАО «ММЗ имени С.И. Вавилова» имеет большой производственный потенциал, сконцентрированный в специализированных производствах, таких как литейное, механообрабатывающее, оптическое, переработки полимерных материалов, штамповочно-заготовительное, гальваническое и лакокрасочное, сборочное, инструментальное. Имеются специализированные участки проверки на герметичность отливок и их вакуумной пропитки в жидкостекольной композиции, изготовления печатных плат, электронных блоков, нестандартного оборудования, сварки, деревообработки и др.

Общая структура ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» включает в себя комплекс производственных подразделений (производственная структура), функциональных отделов и структур по его управлению (организационная структура управления), а также служб по обслуживанию работников, их количество, величину и соотношение между ними по размеру занятых площадей, численности работников и пропускной способности (Приложение А).

Структура ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» состоит из следующих подразделений:

1. Заводоуправление.
2. Основное производство.
3. Вспомогательные участки.
4. Непроизводственная сфера.

В ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» используется линейно-функциональная структура управления.

Ее основу составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам (производство, финансы, персонал и прочее), по каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая все предприятия сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления предприятием оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих задач и целей. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная, прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы.

Таким образом, структура управления предприятием ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» соответствует масштабам деятельности предприятия, направлениям деятельности, а также требованиям рынка.

Особое внимание в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» уделяется политике в области качества, разработаны и используются внутренние нормативные документы, регулирующие данные вопросы (Приложение Б).

В таблице 1.1 отражена динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» за 2021-2023 гг.

На основе данных, отраженных в таблице 1.1, можно сделать следующие выводы. Выручка от реализации продукции в 2023 году выросла на 43357 тыс. руб. или на 34,6%, а за период 2021-2022 гг. показатель увеличился на 1535 тыс. руб. или на 1,2%.

**Таблица 1.1 – Динамика финансово-экономических показателей деятельности ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» за 2021-2023 годы**

Показатель	Период			Отклонение, +/-		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2021- 2022 гг.	2022- 2023 гг.	2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	123 852	125 387	168 744	1 535	43 357	101,2	134,6
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	91 816	92 214	119 351	398	27 137	100,4	129,4
Валовая прибыль	32 036	33 173	49 393	1 137	16 220	103,5	148,9
Управленческие расходы	2 242	3 218	4 193	-976	-975	143,5	130,3
Расходы на реализацию	149	134	150	15	-16	89,9	111,9
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	29 645	29 821	45 050	176	15 229	100,6	151,1
Прочие доходы по текущей деятельности	16 868	13 196	34 341	-3 672	21 145	78,2	260,2
Прочие расходы по текущей деятельности	18 030	16 496	38 570	1 534	-22 074	91,5	233,8
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	28 483	26 521	40 821	-1 962	14 300	93,1	153,9
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой деятельности	-192	5 505	-2 480	5 697	-7 985	-2867,2	-45,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	28 291	32 026	38 341	3 735	6 315	113,2	119,7
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	3	3	3	0	0	100,0	100,0
Чистая прибыль (убыток)	22 954	25 793	30 878	2 839	5 085	112,4	119,7
Среднесписочная численность персонала, чел.	1172	1035	915	-137	-120	88,3	88,4
Среднемесячная заработная плата, руб.	1480,8	1620,3	1903,5	140	283	109,4	117,5
Фонд заработной платы, тыс. руб.	20826,0	20124,1	20900,4	-701,8	776,3	96,6	103,9
Выручка в расчете на одного работника, тыс. руб./чел.	105,7	121,1	184,4	15,5	63,3	114,6	152,2

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Б-В)

Рост выручки обусловлен расширением ассортимента продукции предприятия, поиском новых рынков сбыта и заключением договоров на государственный заказ Правительства Республики Беларусь.

Себестоимость от реализации продукции в 2023 году выросла на 27137 тыс. руб. или на 29,4%, а за период 2021-2022 гг. показатель увеличился на 398 тыс. руб. или на 0,4%.

Полученная выручка и себестоимость продукции сформировали показатель валовой прибыли предприятия, которая за период 2021-2022 гг. увеличилась на 1137 тыс. руб. или на 3,5%, а за период 2022-2023 гг. увеличилась на 16220 тыс. руб. или 48,9%. Динамика прибыли от реализации продукции имеет аналогичный характер динамики валовой прибыли: +176 тыс. руб. (+0,6%) за 2021-2022 гг. и +15229 тыс. руб. (+51,1%) за 2022-2023 гг. Что касается прибыли от текущей деятельности, то показатель также вырос на 14300 тыс. руб. за 2022-2023 гг. и сократился на 1962 тыс. руб. за 2021-2022 гг.

Формирование убытка от финансовой и инвестиционной деятельности оказало отрицательное влияние на показатель прибыли до налогообложения.

После уплаты всех необходимых налогов, у ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» в распоряжении осталась чистая прибыль. В 2021-2022 гг. была получена чистая прибыль в размере 22954 тыс. руб. и 25793 тыс. руб., а в 2023 г. – чистая прибыль в размере 30878 тыс. руб.

Получение высоких финансовых результатов является следствием грамотного руководства предприятием, изучением спроса, расширением ассортимента продукции предприятия, поиском новых рынков сбыта и заключением договоров на государственный заказ Правительства Республики Беларусь.

На предприятии наблюдается постоянное сокращение численности персонала: на 137 чел. или на 11,7% за 2021-2022 гг. и на 120 чел. или на 11,6% за 2022-2023 гг. Данный факт связан с реализацией программы оптимизации численности персонала в кризисных условиях хозяйствования предприятия.

На следующем этапе экономической характеристики ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» проведем анализ финансового состояния предприятия, его платежеспособности.

В качестве основных критериев для оценки удовлетворительности структуры бухгалтерского баланса предприятия используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами.

Коэффициент текущей ликвидности ( $K1$ ) рассчитывается как отношение итога раздела II бухгалтерского баланса к итогу раздела V бухгалтерского баланса по следующей формуле:

$$K1 = \frac{KA}{KO}, \quad (1.1)$$

где  $KA$  – краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса);  
 $KO$  – краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса).

Так, коэффициент текущей ликвидности принимает следующие значения:

$$K1_{2021}=14205/17603=0,81$$

$$K1_{2022}=21815/30111=0,72$$

$$K1_{2023}=25844/37597=0,69$$

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) характеризует, какая часть оборотных активов предприятия сформирована за счет ее собственных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2) рассчитывается как отношение суммы итога раздела III бухгалтерского баланса и итога IV бухгалтерского баланса за вычетом итога раздела I бухгалтерского баланса к итогу раздела II бухгалтерского баланса по следующей формуле:

$$K2 = \frac{(СК + ДО - ДА)}{КА}, \quad (1.2)$$

где *СК* – собственный капитал (строка 490 бухгалтерского баланса);  
*ДО* – долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);  
*ДА* – долгосрочные активы (строка 190 бухгалтерского баланса);  
*КА* – краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами принимает следующие значения:

$$K2_{2021}=(25859+1518-30775)/14205=-0,24$$

$$K2_{2022}=(31193+870-40359)/21815=-0,38$$

$$K2_{2023}=(29099+193-41045)/25844=-0,45$$

3. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К3) характеризует способность предприятия рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами определяется как отношение долгосрочных и краткосрочных обязательств субъекта хозяйствования к общей стоимости активов. Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами (К3) рассчитывается как отношение суммы итогов разделов IV и V бухгалтерского баланса к итогу бухгалтерского баланса по следующей формуле:

$$K3 = \frac{(КО + ДО)}{ИБ}, \quad (1.3)$$

где *КО* – краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса);  
*ДО* – долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);  
*ИБ* – итог бухгалтерского баланса (строка 300).

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами принимает следующие значения:

$$K3_{2021}=(1518+17603)/44980=0,43$$

$$K3_{2022}=(870+30111)/62174=0,5$$

$$K3_{2023}=(193+37597)/66889=0,56$$

Результаты расчетов сведем в таблицу 1.2.

**Таблица 1.2 - Результаты расчета коэффициентов платежеспособности ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова»**

Показатель	на 31.12. 2021	на 31.12. 2022	на 31.12. 2023	Откло- нение	Нормативное значение коэффициента
Коэффициент текущей ликвидности К1	0,81	0,72	0,69	-0,12	$K1 \geq 1,5$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами К2	-0,24	-0,38	-0,45	-0,22	$K2 \geq 0,2$
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами К3	0,43	0,50	0,56	0,14	$K3 \leq 0,85$

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Г-Д)

Анализ коэффициентов платежеспособности ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» показал, что в 2023 г. наблюдается снижение коэффициента текущей ликвидности с 0,81 до 0,69. Снижение коэффициента текущей ликвидности говорит о том, что способность оборотных активов покрыть краткосрочные обязательства снижается.

Значение коэффициента текущей ликвидности не соответствует нормативному, что свидетельствует о недостаточности готовых средств платежа.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами снизился в 2023 г. на 0,22 п. до минус 0,45 и характеризует недостаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами соответствует нормативному значению и составляет 0,43 в 2021 г. и 0,56 в 2023 г. и характеризует способность предприятия рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с обязательствами по пассиву, которые группируются по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков погашения.

Все активы предприятия в зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, можно условно разделить на следующие группы:

- Наиболее ликвидные активы (А1) — суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов

немедленно. В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения.

- Быстро реализуемые активы (А2) — активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время. В эту группу можно включить дебиторскую задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), прочие краткосрочные активы.

- Медленно реализуемые активы (А3) — наименее ликвидные активы — это запасы, дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты), налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, при этом статья «Расходы будущих периодов» не включается в эту группу.

- Труднореализуемые активы (А4) — активы, которые предназначены для использования в хозяйственной деятельности в течение относительно продолжительного периода времени. В эту группу включаются статьи раздела I актива баланса «Долгосрочные активы».

Первые три группы активов в течение текущего хозяйственного периода могут постоянно меняться и относятся к текущим активам предприятия, при этом текущие активы более ликвидны, чем остальное имущество предприятия.

Проведем анализ ликвидности баланса за 2023 г. Для этого составим таблицы 1.3-1.4.

**Таблица 1.3 - Группировка активов ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» за 2022- 2023 гг.**

Активы, тыс. руб.	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	Отклонение
Денежные средства и их эквиваленты	479	202	-277
Итого по первой группе	479	202	-277
Прочие краткосрочные активы	5618	6892	1274
Краткосрочная дебиторская задолженность	4551	4075	-476
Итого по второй группе	10169	10967	798
Запасы	10981	14405	3424
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	16	14	-2
Итого по третьей группе	10997	14419	3422
Долгосрочные активы	40359	41045	686
Итого по четвертой группе	40359	41045	686
Итого активов	62004	66633	4629

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Г-Д)

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом.

Наиболее срочные обязательства (П1) — кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства, а также ссуды, не погашенные в срок (по данным приложений к бухгалтерскому балансу).

Краткосрочные пассивы (П2) — краткосрочные заемные кредиты банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты.

При определении первой и второй групп пассива для получения достоверных результатов необходимо знать время исполнения всех краткосрочных обязательств. На практике это возможно только для внутренней аналитики. При внешнем анализе из-за ограниченности информации эта проблема значительно усложняется и решается, как правило, на основе предыдущего опыта аналитика, осуществляющего анализ.

Долгосрочные пассивы (ПЗ) — долгосрочные заемные кредиты и прочие долгосрочные пассивы — статьи раздела IV баланса «Долгосрочные пассивы».

Постоянные пассивы (П4) — статьи раздела III баланса «Капитал и резервы» и отдельные статьи раздела V баланса, не вошедшие в предыдущие группы: «Доходы будущих периодов» и «Резервы предстоящих расходов». Для сохранения баланса актива и пассива итог данной группы следует уменьшить на сумму по статьям «Расходы будущих периодов» и «Убытки». Группировка пассивов по степени возрастания сроков погашения представлена в таблице 1.4.

**Таблица 1.4 - Группировка пассивов ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» за 2022 - 2023 гг.**

Пассивы, тыс. руб.	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	Отклонение
Краткосрочная кредиторская задолженность	16869	19701	2832
Прочие краткосрочные обязательства	13242	17896	4654
Итого по первой группе	30111	37597	7486
Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0
Итого по второй группе	0	0	0
Долгосрочные кредиты и займы	772	110	-662
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	98	83	-15
Итого по третьей группе	870	193	-677
Собственный капитал	31193	29099	-2094
Итого по четвертой группе	31023	28843	-2180
Итого пассивов	62004	66633	4629

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Г-Д)

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов.

Предварительный анализ ликвидности баланса предприятия удобнее проводить с помощью таблицы покрытия (таблица 1.5).

**Таблица 1.5 - Предварительный анализ ликвидности баланса за 2022-2023 гг.**

Актив, тыс. руб.	На начало периода	На конец периода	Пассив, тыс. руб.	На начало периода	На конец периода	Платежный излишек или недостача	
						на начало периода	на конец периода

A1) Наиболее ликвидные активы	479	202	П1) Наиболее срочные обязательства	30111	37597	29632	37395
A2) Быстро реализуемые активы	10169	10967	П2) Краткосрочные пассивы	0	0	-10169	-10967
A3) Медленно реализуемые активы	10997	14419	П3) Долгосрочные пассивы	870	193	-10127	-14226
4) Трудно реализуемые активы	40359	41045	П4) Постоянные пассивы	31023	28843	-9336	-12202
БАЛАНС	62004	66633	БАЛАНС	62004	66633	0	0

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Г-Д)

В графы этой таблицы записываются данные на начало и конец отчетного периода по группам актива и пассива. Сопоставляя итоги этих групп, определим абсолютные величины платежных излишков или недостатков на начало и конец отчетного периода.

Таким образом, на начало исследуемого периода присутствует излишек платежных средств по первой группе активов и пассивов в размере 29632 тыс.руб, а также недостаток по второй группе в размере 10169 тыс.руб., третьей группе – 10127 тыс.руб. и четвертой группе – 9336 тыс.руб.

На конец периода на предприятии ситуация аналогичная.

Сопоставление итогов групп по активу и пассиву анализируемого предприятия представлены в таблице 1.6.

**Таблица 1.6 - Проверка выполнения условия ликвидности баланса за 2022 - 2023 г.**

Рекомендуемые значения	На начало года	На конец года
$A1 \geq P1$	$A1 < P1$	$A1 < P1$
$A2 \geq P2$	$A2 > P2$	$A2 > P2$
$A3 \geq P3$	$A3 > P3$	$A3 > P3$
$A4 \leq P4$	$A4 > P4$	$A4 > P4$

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Г-Д)

В данном случае первое и четвертое неравенство имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, поэтому ликвидность баланса отличается от абсолютной.

Оценить финансовую независимость и устойчивость предприятия можно с помощью достаточно большого количества финансовых коэффициентов (таблица 1.7).

**Таблица 1.7- Анализ финансовой устойчивости с помощью коэффициентного метода**

Показатель	Обозначение	Алгоритм расчета	Значение			Отклонение
			На 31.12. 2021 г.	На 31.12. 2022г.	На 31.12. 2023г.	
Коэффициент финансовой независимости (автономии) (Кфн)	Кфн	$K_{фн} = \frac{\text{стр.490}}{\text{стр.300}}$	0,57	0,50	-0,11	-0,68
Коэффициент задолженности (КЗ) или финансовой зависимости	Кз	$K_3 = \frac{590+690}{490}$	0,74	0,99	0,75	0,01
Коэффициент финансирования (Кф)	Кф	$K_ф = \frac{490}{590+690}$	1,35	1,01	-0,29	-1,64
Коэффициент маневренности (Км)	Км	$K_м = \frac{490-190}{490}$	-0,19	-0,29	-0,47	-0,28
Коэффициент финансовой напряженности (Кф.напр)	Кфнагр.	$K_{ф.нагр} = \frac{590+690}{300}$	0,43	0,50	0,11	-0,32
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Кпзс)	Кпзс	$K_{пзс} = \frac{510}{300}$	0,03	0,01	-0,11	-0,14
Коэффициент соотношения мобильных и мобилизованных активов (Кс)	Кс	$K_с = \frac{190}{290}$	2,17	1,85	0,07	-2,10

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Г-Д)

Из таблицы видно, что многие финансовые коэффициенты предназначены для оценки структуры источников финансирования (коэффициенты финансовой независимости, задолженности, финансирования и др.).

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

1. Коэффициент финансовой независимости (автономии) составил на конец 2023 г. -0,11 и уменьшился на 0,68 пункта, что свидетельствует о повышении зависимости предприятия от заемных источников средств.

2. Коэффициент финансовой зависимости вырос на конец 2023 года на 0,01 п. и составил 0,75, что свидетельствует о росте удельного веса заемного капитала по отношению к собственному.

Данный факт объясняется ростом стоимости краткосрочных кредитов предприятия, что связано с приобретением нового оборудования в кредит.

3. Коэффициент финансирования указывает на возможность покрытия собственным капиталом заемных средств. У на конец 2023 года данный показатель снизился на 1,64 п. и составил -0,29, что указывает на снижение возможности предприятия по покрытию заемных средств собственным капиталом. Данный факт также можно объяснить ростом стоимости краткосрочных кредитов предприятия.

4. Коэффициент маневренности отражает долю собственных оборотных средств предприятия в собственном капитале. Показывает, какая часть собственного оборотного капитала находится в обороте. Коэффициент должен быть достаточно высоким, чтобы обеспечить гибкость в использовании собственных средств. Данный показатель по исследуемому предприятию на конец 2023 года составил -0,47 и снизился на 0,28 п., что является неблагоприятной тенденцией.

5. Коэффициент финансовой напряженности показывает, какую долю в общей валюте баланса составляет заемный капитал. В данный показатель равен 0,43 в 2021 г. и 0,11 2023 г. Таким образом, на конец 2023 года произошло снижение доли заемных средств, что является свидетельством некоторого улучшения финансовой устойчивости и независимости предприятия (покупка нового современного оборудования с привлечением банковского кредита).

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

ОАО «ММЗ имени С.И.Вавилова – управляющая компания холдинга «БелОМО» имеет замкнутый цикл производства и современное оборудование. Производственные мощности предприятия позволяют успешно производить конкурентоспособную продукцию, как для внутреннего, так и для внешнего рынков.

Получение по итогам 2021-2023 гг. высоких финансовых результатов является следствием грамотного руководства предприятием, изучением спроса, расширением ассортимента продукции предприятия, поиском новых рынков сбыта и заключением договоров на государственный заказ Правительства Республики Беларусь.

При этом финансово предприятие недостаточно платежеспособно и финансово устойчиво, что требует контроля ситуации и разработки мер по повышению финансовой устойчивости предприятия.

## 2 Закупочная деятельность предприятия

Рассмотрим непосредственно систему управления закупками в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова».

Вопросами организации поставок продукции и заключением договоров поставки в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» занимается управление закупок.

Управление закупок является главным подразделением ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова», где принимаются решения о закупке товаров, заключаются договора на поставку товаров, решаются вопросы выбора поставщика, устанавливаются требования к качеству продукции и т. д.

Управление закупок ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» организует изучение потребительского спроса.

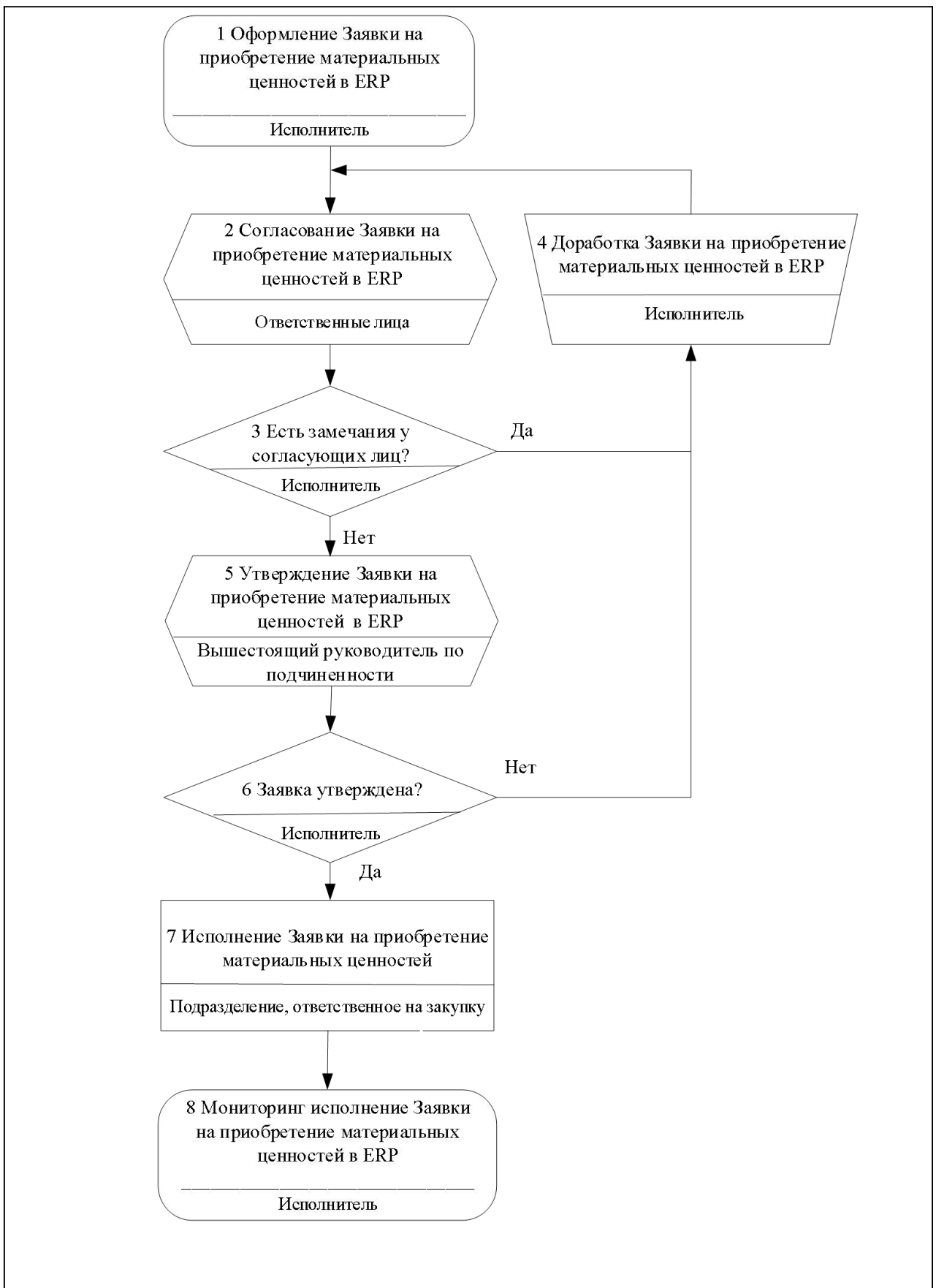
ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» разработан и утвержден Стандарт системы менеджмента качества управления закупками. Стандарт устанавливает порядок обеспечения ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» необходимыми товарно-материальными ценностями, работами и услугами.

Требования стандарта обязательны для применения руководством ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова», руководителями и специалистами структурных подразделений, участвующих в закупках товарно-материальных ценностей, работ и услуг, необходимых для производства продукции ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» и поддержания инфраструктуры в рабочем состоянии. Стандарт разработан в соответствии с требованиями п.8.4 СТБ ISO 9001.

Заместитель директора по материально-техническому снабжению несет ответственность за: предприятие обеспечения ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» необходимыми ТМЦ, работами или услугами; предприятие поиска, оценки и выбора поставщика; предприятие своевременного осуществления закупок ТМЦ, работ или услуг; соблюдение сроков поставки ТМЦ, работ или услуг, в соответствии с договорными обязательствами; своевременное обеспечение таможенного оформления грузов, поступивших в адрес ОАО из-за пределов Республики Беларусь, в соответствии с законодательством Республики Беларусь; предприятие доставки ТМЦ на склад; утверждение закупки при стоимости ТМЦ, работ, услуг до 100 базовых величин.

Закупки включают следующие этапы:

- определение потребности в ТМЦ, работах или услугах с учетом бюджета;
- подготовка и согласование заявки на потребность в ТМЦ, работах или услугах с учетом бюджета;
- оформление задания на закупку или документации для переговоров;
- поиск и выбор поставщика, удовлетворяющего необходимым требованиям;
- документально оформление процедуры закупки;



**Рисунок 2.1 -Порядок оформления заявок на приобретение материальных ценностей**

Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

- заключение договора;
- осуществление поставок ТМЦ (оказания услуг, выполнение работ), проведение расчетов с поставщиком;
- мониторинг сроков поставок ТМЦ (оказания услуг, выполнения работ), а также их качества, с целью внесения предложений по повышению результативности работы.

На рисунке 2.1 представлена схема порядка оформления заявок на приобретение материальных ценностей.

Закупка сырья, материалов и комплектующих изделий для производства осуществляется на основании следующих документов:

- плана производства продукции на год и на месяц в соответствии с требованиями СТП;
- ведомости потребности материалов в соответствии с требованиями СТП;
- норм расхода сырья и материалов в соответствии с требованиями СТП;
- заявки на приобретение материальных ценностей. При возникновении необходимости закупки ТМЦ сверх утвержденных норм расхода сырья и материалов, к заявке прикладывается обоснование, согласованное с вышестоящим руководителем по подчиненности.

Закупка прочих ТМЦ, выполнения работ или оказания услуг осуществляется на основании заявки.

При составлении заявок используется следующая информация:

- остатки материалов в подразделении и о складских запасах ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова»;
- сведениями об остатках денежных средств;
- планы производства ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова»;
- утвержденные нормами расхода ТМЦ.

Исполнитель оформляет заявку в электронном виде в системе ERP (раздел «Склад и доставка» / раздел «Создать» / «Заявка на потребность») и направляет на согласование. Маршрут согласования заявок на приобретение материальных ценностей представлен ниже.

Запускается 1 из 4 возможных маршрутов согласования в зависимости от условий:

*1 вариант:*

Реквизит «Статус согласования» = Утверждение номенклатуры/цены

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Охрана труда спецодежда, СИЗ» или «Инструмент промышленный» или «Мебель офисная» или «Оборудование (не-производственное), бытовая техника» или другие статьи.

Согласующие:

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель ОЛиЗ / Назначение менеджера по закупкам

4 дня Менеджер по закупкам / Ввод номенклатуры и цен (Статус установка цен номенклатуры)

1 день Руководитель СП / Согласование

1 день Руководитель ПЭО / Согласование

2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность

22 дня Менеджер по закупкам / Заявка к исполнению

*2 вариант:*

Реквизит «Статус согласования» = На согласовании

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Охрана труда спецодежда, СИЗ» или «Инструмент промышленный» или «Мебель офисная» или «Оборудование (непроизводственное), бытовая техника» или «Оборудование производственное» или «Технологическая оснастка» или другие статьи.

Согласующие:

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель СП / Согласование

1 день Руководитель ПЭО / Согласование

2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность

1 день Руководитель отдела закупок / Назначение менеджера по закупкам

22 дня Менеджер по закупкам / Заявка к исполнению

*3 вариант:*

Реквизит «Статус согласования» = На согласовании

Реквизит «Подразделение» = Любое структурное подразделение

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Консультационные, информационные услуги, аудит» или «Подписка» или «Командировочные расходы (проезд)» или «Командировочные расходы (проживание)» или «Повышение квалификации, семинары» или другие статьи.

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель СП / Согласование

1 день Руководитель ПЭО / Согласование

2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность

22 дня Исполнитель / Заявка к исполнению

*4 вариант (свои статьи у структурных подразделений) на примере ОИТ:*

Реквизит «Статус согласования» = На согласовании

Реквизит «Подразделение» = Отдел информационных технологий

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Программное обеспечение, оргтехника, ПЭВМ» или «Услуги интернет-провайдера» или «Приобретение ПК, оргтехники и услуги по обслуживанию, ремонту» или «Услуги по техническому обслуживанию ЛВС» или «Услуги телефонной связи».

Согласующие:

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель ОИТ / Согласование;

- 1 день Руководитель ПЭО / Согласование;
- 2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность;
- 22 дня Исполнитель / Заявка к исполнению.

Руководитель структурного подразделения подтверждает необходимость закупки путем согласования заявки.

Подразделение, ответственное за закупку в течение месяца осуществляет закупку.

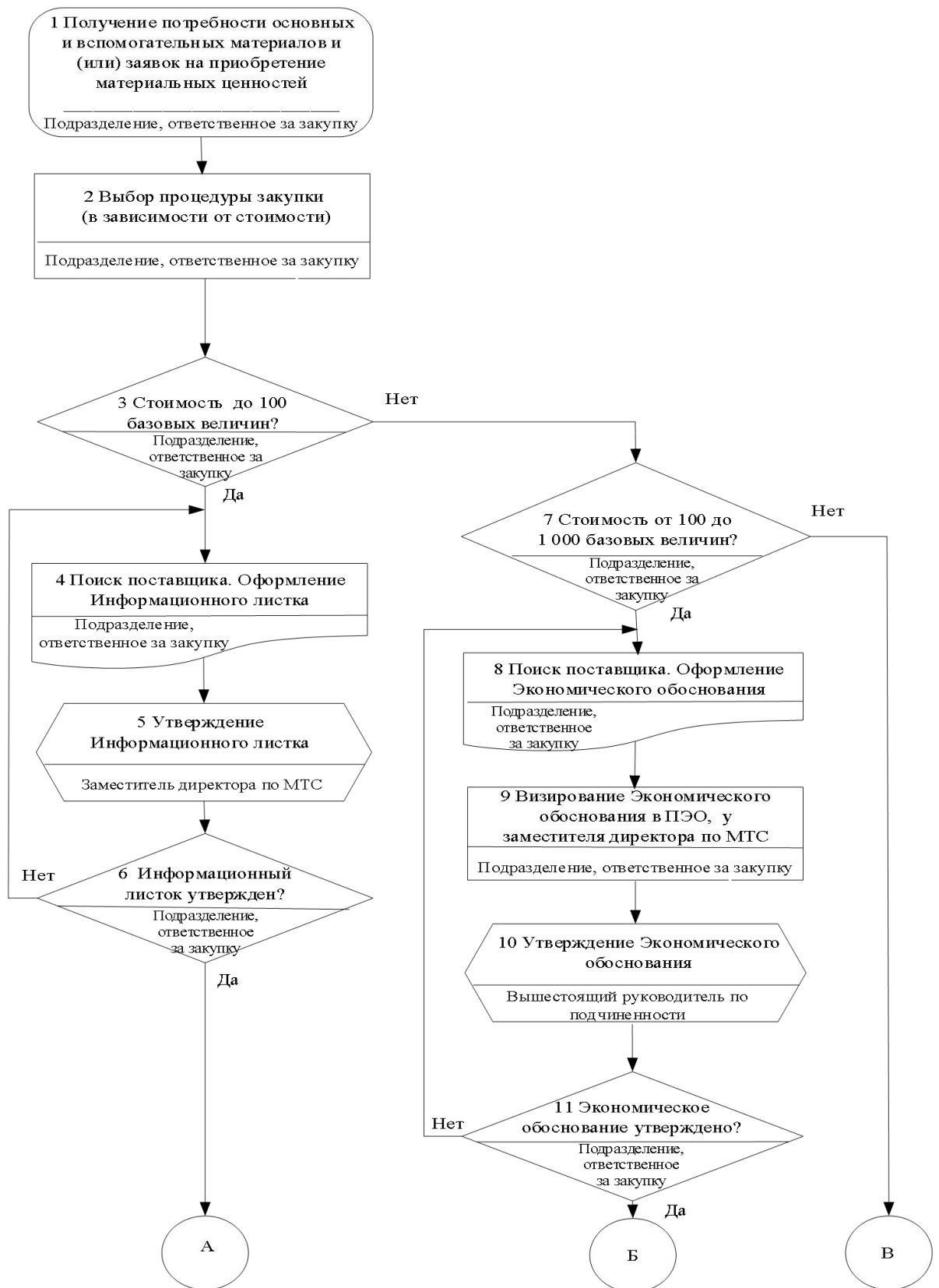
При необходимости закупки ТМЦ, работ или услуг, ответственное за закупку структурное подразделение проводит поиск, оценку и выбор поставщика в рамках процедуры:

- оформления Информационного листка при стоимости ТМЦ, работ или услуг до 100 базовых величин;
- оформления Экономического обоснования при стоимости ТМЦ, работ или услуг от 100 до 1000 базовых;
- от 1000 до 4000 базовых величин применяется конкурентная процедура закупки в виде оформления Конкурентного листа;
- проведения публичных переговоров при стоимости ТМЦ, работ или услуг свыше 4000 базовых;
- проведения закрытых переговоров, если сведения о ТМЦ, работах или услугах составляют коммерческую тайну ОАО или государственные секреты;
- закупки из одного источника;
- без применения процедур закупок.

Порядок осуществления закупок ТМЦ, работ или услуг представлен в виде блок-схемы на рисунке 2.2.

Ответственное за закупку структурное подразделение обязано повторно проводить поиск, оценку и выбор поставщика в рамках процедур, указанных в стандарте в случае необходимости дополнительной закупки ТМЦ, работ или услуг у поставщика, который выбран победителем процедуры закупки и с которым заключен договор на многократную закупку ТМЦ, работ или услуг. Процедура выбора поставщика оформляется на каждую заявку.

Закупка при стоимости ТМЦ, работ, услуг до 100 базовых величин производится путем анализа цен потенциальных поставщиков и принятием решения руководителем структурного подразделения, ответственным за закупку ТМЦ, работ и услуг. Критериями выбора поставщика (подрядчика, исполнителя) при проведении процедуры закупки при стоимости ТМЦ, работ, услуг до 100 базовых величин, являются цена за единицу товара (работы, услуги).



**Рисунок 2.2 - Порядок осуществления закупок ТМЦ, работ или услуг**

Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

Результаты поиска поставщика должны подвергаться обязательному документальному оформлению в виде Информационного листка.

Ответственный исполнитель визирует Информационный листок у руководителя структурного подразделения и утверждает у заместителя директора по материально-техническому снабжению, который своей подписью утверждает выбор поставщика и закупку данных ТМЦ, работ, услуг.

Закупка при стоимости ТМЦ, работ, услуг от 100 до 1000 базовых величин производится путем оформления Экономического обоснования.

Под процедурой оформления Экономического обоснования понимается способ выбора поставщика, при котором победителем признается поставщик, предложивший лучшие условия по цене, условиям платежа и поставки.

Экономическое обоснование оформляется до заключения договора и пересматривается раз в год, а также в случае смены поставщика или увеличения цены у действующего поставщика. При применении процедуры оформления Экономического обоснования должно быть не менее двух участников.

Руководитель подразделения назначает ответственное лицо за оформление и согласование Экономического обоснования.

Основные поставщики сырья, материалов и комплектующих в 2023 году представлены в таблице 2.1.

**Таблица 2.1 – Основные поставщики сырья, материалов и комплектующих в 2023 году**

Поставщик			Материалы
1	2	3	4
ИП ЗАО «МТПЗ»	РБ	г. Молодечно	Трубы электросварные, гнутый профиль
ОАО «Доломит»	РБ	г.п.Руба Витебская обл.	Доломит
ОАО «БМЗ»-УКХ «БМК»	РБ	г. Жлобин	Сталь сортовая г/катаная
СООО «АЛЮМИНТЕХНО»	РБ	г. Минск	Алюминиевый профиль
ООО «Урал Сталь»	РФ	г. Новотроицк	Лонжеронная полоса
ОАО «Северсталь»	РФ	г. Череповец	Сталь листовая х/к, г/к, гнутые профили, оцинк, уголки, швеллеры
ОАО «Северсталь-Метиз»	РФ	г. Череповец	Сталь сортовая х/тянутая, метизные изделия
ЗАО «АлкоаСамарский метзавод»»	РФ	г. Самара	Алюминиевый прокат
ООО «Губахинский кокс»	РФ	г. Губаха Пермской	Кокс
ЗАО «МЗ «Петросталь»	РФ	г. С.-Петербург	Сталь сортовая г/к
ОАО «Каменск-Уральский метзавод»	РФ	г. Каменск- Уральский	Цветной прокат
ОАО «МВЗ «Промет»	РБ	г. Минск	Трубы электросварные
ЗАО «АлкоаМеталлургРус»»	РФ	г. Белая Калитва	Алюминиевый прокат
ООО «УГМК-ОЦМ»	РФ	г.Верхняя Пышма	Цветной прокат

1	2	3	4
ЗАО «Волгоградский МК «Красный Октябрь»	РФ	г. Волгоград	Сталь сортовая г/к
ОАО «Чусовской метзавод»	РФ	г. Чусовой	Рессорная полоса
ОАО «Ижсталь»	РФ	г.Ижевск	Сталь полосовая. Проволока стальная
ОАО «ЧМК»	РФ	г. Челябинск	Металлопрокат
ОАО «Белорецкий меткомбинат»	РФ	г. Белорецк	Проволока ст. об/кач, пружин, х/выс, канаты стальные
ОАО «Магнитогорский меткомбинат»	РФ	г. Магнитогорск	Сталь листовая х/к, полосы
ОАО «ПНТЗ»	РФ	г. Первоуральск	Трубы стальные
ЗАО «ТД «ТМК»	РФ	г.Москва	Трубы стальные
ОАО «Борский трубный завод»	РФ	г. Бор Нижегородской	Трубы эл/сварные
ООО «Серовметэкспорт»	РФ	г.Челябинск	Круги, шестигранники
ОАО «Торговый Дом «ТЭМ»	РФ	г.Набережные Челны	Трубы эл/сварные, гнутой профиль
ОАО «Косогорский метзавод»	РФ	г.Тула	Чугуны. ферромарганец

Примечание – Источник: собственная разработка на основании данных предприятия

Таким образом, анализ показал, что вопросами организации поставок продукции и заключением договоров поставки в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» занимается управление закупок. ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» разработан и утвержден Стандарт системы менеджмента качества управления закупками. Стандарт устанавливает порядок обеспечения ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» необходимыми товарно-материальными ценностями, работами и услугами.

Для любого предприятия, которое функционирует в развитой экономической среде, эффективное управление логистикой является жизненно важным аспектом, который позволяет соединить места производства и потребления товаров, как во времени, так и в пространстве. Эффективное управление логистикой является также и одним из краеугольных камней международной торговли.

Применение логистики ускоряет процесс получения информации, повышает уровень сервиса. Логистика координирует деятельность всего предприятия в целом. Логистическое управление предприятием можно определить как сквозное (интегрированное) управление бизнес-процессами по продвижению продукции и сопутствующих ему потоков от источника его возникновения до конечного потребителя с целью достижения максимальной эффективности деятельности предприятия.

Логистическую деятельность ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» необходимо рассматривать как совокупность следующих видов деятельности: обслуживание потребителей; прогнозирование спроса; управление запасами;

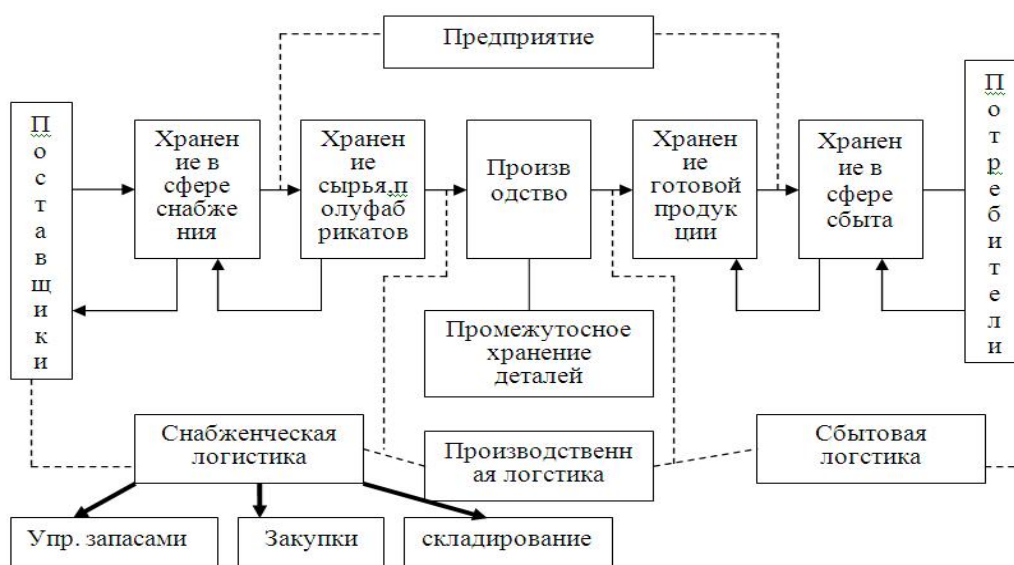
логистические коммуникации; грузопереработка; обработка заказов; упаковка; поставки; логистика обратных потоков; управление перевозками и транспортировкой грузов; складирование и хранение.

Наличие квалифицированного персонала, достаточного количества транспорта для бесперебойной ежедневной поставки товаров клиентам позволяет осуществлять доставку большого объема товаров согласно заключенных договоров.

ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» работает как напрямую с предприятиями-заказчиками, потребителями, так и посредством посреднических структур. Отдельным покупателям ОАО «БЗА» предоставляет оптовые скидки. Сертификаты соответствия на поставляемую продукцию и прејскуранты фиксируются в ГТН.

Схематично логистическую систему ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» можно представить следующим образом (рисунок 2.3).

Каждое звено логистической цепи ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» включает свои элементы, что в совокупности образует материальную основу логистики. К материальным элементам логистики относятся: транспортные средства и их обустройство, складское хозяйство, средства связи и управления.



Информационный поток ←  
 Материальный поток →

**Рисунок 2.3 - Логистическая система ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова»**

Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

Планирование закупок ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» осуществляется с целью определения консолидированной потребности в оборудовании и материалах для разработки Плана закупок. Планом закупок является документ, подготовленный отделом материально-технического обеспечения (далее - МТО), отражающий временной график поставок оборудования и материалов, определения бюджета закупок, сроков проведения закупок, своевременного и

качественного их проведения, минимизации издержек предприятия, бесперебойного и своевременного обеспечения структурных подразделений товарами, сырьем и материалами.

С большинством из поставщиков ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» сотрудничает с момента создания, что имеет немаловажное значение, так как, позволяет оценить деловую репутацию фирм.

Отметим, что главная задача ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» при планировании закупок состоит в установлении необходимого уровня товарных запасов, который должен быть сбалансирован так, чтобы избежать как переизбытка товаров на складе, так и их дефицита. В области определения ценовой политики, предприятие руководствуется принципами минимизации цен.

В ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» установлены следующие критерии к отбору поставщиков при различных видах закупок в таблице 2.2.

**Таблица 2.2 - Критерии оценки выбора поставщика (подрядчика, исполнителя)**

Критерии оценки:	Баллы
Цена	50 - минимальная цена участника
	$B_i = C_{\min} / C_i \times K$ , где $C_{\min}$ - минимальная цена участника; $C_i$ - цена $i$ -го участника; $K$ – максимальный балл по критерию «цена» (50 баллов).
Критерии оценки:	Баллы
Условия оплаты	20 – отсрочка платежа не менее 30 к.д.
	0 – предоплата, либо менее 30 к.д.
Наличие положительных отзывов	5
Наличие сертификата соответствия системы менеджмента качества требованиям ISO 9001	5
Полнота ассортимента оказываемых услуг	10
Опыт оказания услуг в адрес ОАО	10

Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

Для организации и проведения переговоров создается комиссия по проведению переговоров. Комиссия по проведению переговоров назначается приказом директора ОАО в количестве не менее шести человек. Руководство комиссией осуществляется председателем: начальником ОЛиЗ.

Описание потребительских, технических и экономических показателей (характеристик) закупаемых ТМЦ (работ, услуг), включая при необходимости технические требования к ним, а также технические спецификации, планы, чертежи и эскизы, количество (объем), срок (сроки) и место поставки закупаемых ТМЦ (выполнения работ, оказания услуг), должно давать четкое и ясное представление о предмете закупки и определяться таким образом, чтобы исключить заведомый выбор ТМЦ (работ, услуг) только у одного участника.

Согласно методологии предприятия, все поставщики подразделяются на 2 большие группы: поставщики-резиденты Республики Беларусь и поставщики-нерезиденты. Но согласно особенностям взаимодействия выделяют 5 групп:

1. Поставщик-производитель – резидент Республики Беларусь. В большинстве случаев одно из предприятий государственной формы собственности. Как правило, не осуществляют стратегического планирования, также не согласовывают объемы производства с клиентами. Работают только со свободного стока, по принципу очередности поступления заказов, что представляет своего рода принцип FIFO.

2. Поставщик-дистрибьютор – резидент Республики Беларусь. Обычно небольшая компания, обладающая прямым контрактом с одной или несколькими крупными мировыми производителями, либо управляющий собственным брендом, продукция под которым производится на заводах в восточной и юго-восточной Азии. Досконально планируют поставки и отгрузки, согласно политике соответствующего бренда, импортируемого ими, формируют собственные ассортиментные матрицы и завозят товар на собственные склады, для торговли по принципам свободного стока.

3. Поставщик-производитель – нерезидент Республики Беларусь. Среднегодовая доля продукции поставляемой этой группой поставщиков составляет около 85%. Осуществляют доскональное планирование производственных циклов, тщательно изучают спрос и динамику рынка. Проводят собственные, независимые маркетинговые программы. Имеют собственный отлаженный регламент планирования поставок. Однако присутствует некоторый элемент непредсказуемости, данные о датах поступления товара порой не раскрываются даже ответственным менеджерам.

Стандартные условия работы – отсрочка платежа 30-45 дней.

4. Поставщик-дистрибьютор – нерезидент Республики Беларусь. Обычно это т.н. оптовик, расположенный в российской федерации, либо компания-дистрибьютор, уникальный держатель контракта с производителем в регионе.

Тщательно планируют поставки и отгрузки, согласно политике соответствующего бренда, импортируемого ими, формируют собственные ассортиментные матрицы и завозят товар на собственные склады, для торговли по принципам свободного стока. Производят анализ рынка и формируют собственные матрицы исходя из полученных данных. Поставки относительно упорядочены, присутствует возможность корректировочных отгрузок «овернайт» при наличии товара в наличии на складе.

5. Последняя группа поставщиков, это различные заводы компаний-производителей, расположенные по всему миру. Порой при перенасыщении региональных рынков определенными группами товаров штаб-квартиры компаний-производителей принимают решение о перемещении некоторых масс товаров в другие регионы. Обычно это единоразовые, ограниченные поставки, с очень привлекательной ценой на условиях 100% предоплаты. Поставка может осуществляться морским или воздушным транспортом.

В зависимости от принятого решения по объему закупок у поставщика ему присваивается категория в соответствии с таблицей 2.9.

В случае выбора «дальнего» поставщика предварительный выбор осуществляет эксперт по внешнеэкономическим вопросам ОВЭД на основании предоставленного технического задания. При выборе деятельность ведется по двум направлениям:

1 Постоянный поставщик – оцениваются возможности уже имеющихся, зарекомендовавших себя партнеров по изготовлению продуктов.

2 Новый поставщик – осуществляется поиск нового партнера по изготовлению.

**Таблица 2.3 – Категории поставщиков ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова»**

Категория поставщика	% от общего объема закупаемой продукции по номенклатурной позиции	Статус поставщика
А	более 55 %	основной поставщик
В	≈30-45 %	второй поставщик
С	≈0-15 %	альтернативный поставщик
Д	0 %	поставщик, исключенный из перечня допущенных поставщиков

Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

В результате оценки поставщика в зависимости от процента несоответствующей продукции в общем объеме поставок от данного поставщика в отчетном периоде, поставщику присваивается группа по качеству, в соответствии с таблицей 2.4.

**Таблица 2.4 – Группы поставщиков по качеству в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова»**

Группа поставщика	% несоответствующей продукции в общем объеме поставок за период	Статус контроля / действия
1	до 1 %	проведение минимального входного контроля
2	от 1 % до 3 %	проведение усиленного входного контроля
3	до 5 %	проведение усиленного входного контроля + проведение внешнего аудита у поставщика с представителями ОТК
4	свыше 5 %	запрет закупки у поставщика

Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

Проводится с целью оценки полноты выполнения договорных обязательств поставщиком и контроля уровня цены на закупаемую продукцию.

Эксперты по ВЭД и специалисты ОМТСиВК оценивают динамику изменения цен у поставщиков в течение всего срока действия договора с поставщиком. Начальники отделов ВЭД и МТСиВК оценивают обоснованность повышения цены, анализируя цены у альтернативных поставщиков, факторы,

повлиявшие на повышение, и согласовывают цены с заместителем директора по логистике и сбыту.

При повышении цен более чем на 5 %, заместитель директора по логистике и сбыту информирует директора ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова», заместителя директора по маркетингу, заместителя директора по финансам. При необоснованном повышении цен и/или срывах сроков отгрузки и/или ненадлежащего качества заместитель директора по логистике и сбыту принимает решение о поиске альтернативного поставщика.

Таким образом, анализ показал, что главная задача ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» при планировании закупок состоит в установлении необходимого уровня товарных запасов, который должен быть сбалансирован так, чтобы избежать как переизбытка товаров на складе, так и их дефицита. Для организации и проведения переговоров создается комиссия по проведению переговоров. Комиссия по проведению переговоров назначается приказом директора ОАО в количестве не менее шести человек. Текущая (оперативная) оценка поставщика в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» проводится экспертами по ВЭВ и специалистами ОМТСиВК постоянно в процессе работы в течение всего срока действия договора / контракта с поставщиком.

### **3 Распределение готовой продукции предприятия**

## **4 Характеристика складского хозяйства предприятия**

## **5 Транспортное обслуживание предприятия**

## **6 Управление информационными потоками на предприятии**

**7 Индивидуальное задание. ABC-анализ закупок предприятия**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ОАО «ММЗ имени С.И.Вавилова – управляющая компания холдинга «БелОМО» имеет замкнутый цикл производства и современное оборудование. Производственные мощности предприятия позволяют успешно производить конкурентоспособную продукцию, как для внутреннего, так и для внешнего рынков.

Получение по итогам 2021-2023 гг. высоких финансовых результатов является следствием грамотного руководства предприятием, изучением спроса, расширением ассортимента продукции предприятия, поиском новых рынков сбыта и заключением договоров на государственный заказ Правительства Республики Беларусь.

При этом финансово предприятие недостаточно платежеспособно и финансово устойчиво, что требует контроля ситуации и разработки мер по повышению финансовой устойчивости предприятия.

Вопросами организации поставок продукции и заключением договоров поставки в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» занимается управление закупок. ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» разработан и утвержден Стандарт системы менеджмента качества управления закупками. Стандарт устанавливает порядок обеспечения ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» необходимыми товарно-материальными ценностями, работами и услугами.

Главная задача ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» при планировании закупок состоит в установлении необходимого уровня товарных запасов, который должен быть сбалансирован так, чтобы избежать как переизбытка товаров на складе, так и их дефицита. Для организации и проведения переговоров создается комиссия по проведению переговоров. Комиссия по проведению переговоров назначается приказом директора ОАО в количестве не менее шести человек. Текущая (оперативная) оценка поставщика в ОАО «ММЗ им. С.И. Вавилова» проводится экспертами по ВЭВ и специалистами ОМТСиВК постоянно в процессе работы в течение всего срока действия договора / контракта с поставщиком.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2022. - 352 с.
2. Афанасенко, И.Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко. - М.: Питер, 2022. - 393 с.
3. Афанасенко, И.Д. Экономическая логистика / И.Д. Афанасенко. - М.: Питер, 2020. - 271 с.
4. Буцанец Н.Б. Цифровизация логистических процессов: проблемы и тренды развития в Республике Беларусь / Н.Б. Буцанец // Бизнес. Образование. Экономика : Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2 апреля 2021 г. : сб. ст. В 2 ч. / редкол.: В. В. Манкевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2021. – Ч. 2. – С. 118-122.
5. Буцанец Н.Б. Логистика Евразийского экономического союза: современные вызовы и пути развития / Н.Б. Буцанец // Бизнес. Образование. Экономика: Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1-2 апр. 2022 г. : сб. ст./ редкол.: В. В. Манкевич [и др.]. – Минск: Институт бизнеса БГУ, 2022. – С. 447-450.
6. Буцанец, Н.Б. Корпоративная логистика: проблемы и пути развития / Н.Б. Буцанец, Н.Н. Жилинская // Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы 9 Междунар. заочн. науч.-практ. конф., 15 - 31 марта 2017 г., Минск : сборник статей / Мин-во образования Республ. Белар., Белорусский государственный университет, Институт бизнеса редкол.: В. В. Апанасович (гл. ред.), А. И. Ковалинский, Е. М. Минченко. – Минск : Колорград, 2017. – С. 21–25.
7. Галанов, В. А. Логистика. Учебник / В.А. Галанов. - М.: Форум, Инфра-М, 2018. - 272 с.
8. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник и практикум / В.Д. Герами, А.В. Колик. - М.: Юрайт, 2022. - 510 с.
9. Герасимов, Б. И. Основы логистики. Учебное пособие / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: Форум, Инфра-М, 2022. - 304 с.
10. Григорьев, М. Н. Логистика. Базовый курс / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров. - М.: Юрайт, 2022. - 832 с.
11. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2022. - 288 с.
12. Дыбская, В. В. Логистика. Учебник. В 2 частях. Часть 1 / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. - М.: Юрайт, 2022. - 318 с.
13. Зеньчук Н.Ф. Управление снабжением в логистических системах : рабочая тетрадь / Н. Ф. Зеньчук. – Минск : БГАТУ, 2015. – 84 с.
14. Коммерческая логистика. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2018. - 256 с.
15. Логистика в примерах и задачах. - М.: Финансы и статистика, 2021. - 288 с.

16. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок. Учебник. - М.: Проспект, 2022. - 224 с.
17. Логистика и управление цепями поставок. Учебник. - М.: Юрайт, 2022. - 592 с.
18. Логистика. Теория и практика. Основы логистики. - М.: Проспект, 2022. - 340 с.
19. Миротин, Леонид Борисович Логистика в автомобильном транспорте. Практикум / Миротин Леонид Борисович. - М.: Феникс, 2022. - 418 с.
20. Молокович, А.Д. Транспортная логистика : учебник / А.Д. Молокович.– Минск: Вышэйшая школа, 2020. – 463 с.
21. Молокович, А.Д. Логистика : конспект лекций / А.Д. Молокович, Д.М. Антюшеня. - Минск : Национальная библиотека Беларуси, 2013. – 384 с.
22. Молокович, А.Д. Финансы и финансовый рынок : учеб. пособие / А.Д. Молокович, А.В. Егоров. – 2-е изд., доп. и перераб. - Минск: : Изд-во Гревцова, 2013. – 272 с.
23. Мясникова, О. В. Оптимизация решений в логистике распределения: учеб. пособие / Мясникова О. В., Гедрис С.М. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2020. – 179 с.
24. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики / Н.К. Моисеева. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 528 с.
25. Неруш, Ю. М. Транспортная логистика. Учебник / Ю.М. Неруш, С.В. Саркисов. - М.: Юрайт, 2020. - 352 с.
26. Палагин, Ю. И. Транспортная логистика и мультимодальные перевозки. Технологии, оптимизация, управление. Учебное пособие / Ю.И. Палагин. - М.: Политехника, 2021. - 272 с.
27. Плужников, К. И. Правовое регулирование транспортно-экспедиторской деятельности / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. - М.: ТрансЛит, 2021. - 128 с.
28. Покровский, А. К. Исследование систем управления. Транспортная отрасль / А.К. Покровский. - М.: КноРус, 2020. - 368 с.
29. Практикум по логистике. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 276 с.
30. Рябчинский, А. И. Организация перевозочных услуг и безопасность транспортного процесса / А.И. Рябчинский, В.А. Гудков, Е.А. Кравченко. - М.: Academia, 2020. - 256 с.
31. Семененко, А. И. Логистика. Основы теории. Учебник / А.И. Семененко, В.И. Сергеев. - М.: Союз, 2022. - 544 с.
32. Сергеев, В. И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2022. - 416 с.
33. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок. Учебник / А.Н. Стерлигова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 432 с.

34. Троицкая, Н. А. Организация перевозок специфических видов грузов. Учебное пособие / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2022. - 240 с.

35. Чеботаев, А. А. Логистика и менеджмент товародвижения / А.А. Чеботаев, Д.А. Чеботаев. - М.: Экономика, 2021. - 400 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**А- структура**

**Б-В – отчеты о прибылях**



