

Аннотация.

Бакалаврскую работу выполнил студент Вдовченко Евгений Витальевич.

Тема работы: «Совершенствование закупочной деятельности предприятия» (на примере ЗАО РЕНО РОССИЯ)».

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение существующей закупочной деятельности в ЗАО «РЕНО РОССИЯ» и формулирование рекомендаций по совершенствованию данной системы.

Объект исследования – ЗАО «РЕНО РОССИЯ». Основным видом деятельности, которого, является продажа и производство автомобилей в странах мира.

Предмет исследования – организации закупочной деятельности предприятия.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в разработке рекомендаций и мероприятий, направленных на совершенствование закупочной деятельности ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Abstract.

The bachelor's thesis was done by the student Vdovchenko Evgeny Vitalyevich.

The title of the work is: "Improving the procurement activity of an enterprise" (on the example of CJSC «RENAULT RUSSIA»).

The aim of the student is to review the existing procurement activities in CJSC RENAULT RUSSIA and formulate recommendations for improving this system.

As part of this work, the subject of the research is the closed joint-stock «RENAULT RUSSIA» company operating in sales and production of automobiles in a number of countries.

The practical relevance of the work lies in the possible implementation of the results into the operation of CJSC «RENAULT RUSSIA».

This bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы организации закупочной деятельности.....	7
1.1 Роль закупок товаров в коммерческой деятельности.....	7
1.2 .Взаимодействие с поставщиками с целью оптимизации процессов в компании.	14
2 Анализ элементов закупочной деятельности ЗАО «РЕНО РОССИЯ».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «РЕНО РОССИЯ».....	26
2.2 Анализ логистических затрат ЗАО «РЕНО РОССИЯ».....	44
3 Направления совершенствования закупочной деятельности ЗАО «РЕНО РОССИЯ».....	49
3.1 Разработка мероприятий по закупочной деятельности деятельностью с целью сокращения затрат.....	49
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	53
Заключение	58
Список используемой литературы	60

Введение

Актуальность работы заключается в том, что динамика уровня конкуренции требует от субъектов хозяйствования обратить более детальное внимание на процесс управления затратами, в том числе и закупками. Такой повышенный интерес к вопросам изучения особенностей формирования и управления закупочной деятельностью, определения их роли на этапе ценообразования товаров и услуг можно объяснить их непосредственным влиянием на конечную стоимость, а тем самым на финансовый результат субъекта хозяйствования.

При этом, ключевой задачей управления закупочной деятельностью можно назвать именно их сокращение, сопровождаемое циклическим движением материальных ресурсов от источника сырья и до конечного потребителя. Именно благодаря формированию рационального кругооборота, возможно снижение стоимости закупочных услуг подразделений, рост уровня, как конкурентоспособности, так и прибыльности организации.

Вопросы, посвященные исследованию понятия, сущности и значения закупочной деятельности, как в отечественных, так и зарубежных научных трудах. Наиболее значимыми можно назвать работы таких авторов, как Т.В. Алесинская, А.М. Гаджинский, М. Куфель, О.Л. Ленская, Л.Б. Миротин, И.А. Мищерский, Н.К. Моисеева Т.И. Савенкова, А.Ю. Шепелева и др.

Не зависимо от столь пристального внимания в научных кругах к рассмотрению теоретических и практических аспектов управления закупками, данные вопрос и далее остается недостаточно изученным.

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления закупочной деятельностью на основе результатов анализа.

Достижение поставленной цели возможно посредством решения следующих задач:

- 1) изучить сущность и классификацию закупочной деятельности;
- 2) охарактеризовать систему управления закупочной деятельностью;

3) рассмотреть направления совершенствования системы управления закупками ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Объектом исследования выступает закрытое акционерное общество «Рено Россия».

Предметом исследования являются закупочная деятельность.

В ходе исследования применяются методы, такие как факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Теоретической и методической базой исследования стали научные разработки, справочная и методическая литература, труды отечественных и зарубежных ученых, а также другие источники, относящиеся к исследуемым вопросам. Информационной базой послужили материалы отечественного законодательства, бухгалтерская отчетность ЗАО «РЕНО РОССИЯ» за 2016-2018 гг., а также труды отечественных и зарубежных авторов, результаты исследований, полученных лично автором.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и библиографического списка.

Во введении раскрыта актуальность исследуемой темы, оценена степень разработанности проблемы, определены цели и задачи, объект, предмет и методы исследования.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ организации закупочной деятельности.

Во второй главе проведен организационно-экономическая характеристика ЗАО «РЕНО РОССИЯ» и её закупочной деятельности.

В третьей главе разработаны мероприятия по снижению закупочных и логистических затрат предприятия, а также проведена экономическая оценка их целесообразности.

В заключении изложены основные выводы и результаты работы.

1 Теоретические основы организации закупочной деятельности

1.1 Роль закупок товаров в коммерческой деятельности.

Деятельность в отделе закупок и сами закупки в коммерческой деятельности являются одной из важнейших факторов в производстве и последующей продаже товара самостоятельно или через посредника.

Суть коммерческой работы можно рассмотреть, как продажа продукта с выгодой для себя окупая при этом затраты, а именно сырьё материалы и средства труда такие станки инструменты и т.д.

Так что из этого следует, что закупки является одним из первичных процессов для коммерческой деятельности и дальнейшем получении прибыли, способствующая развитию и росту предприятия в целом. Поэтому большинство крупных компаний тратят большие деньги для оптимизации ускорения и оборота средств, так как без материалов невозможно начать производство, что не позволяет соответственно совершить продажу и получить прибыль.

У многих предприятий, так же одним из критериев оптимизации является сроки поставки, так как на больших промышленных предприятиях на данный момент появилась тенденция минимизировать материальные запасы, для ускорения оборота средств и по этому обычно сырьё и иные материалы рассчитаны ровно или с некоторым резервом для ситуации, когда сырьё не может быть доставлено и производство будет простаивать, Это в свою очередь несёт большие потери в связи с тем, что простой, к примеру, конвейера несёт не только сбитые сроков, но и большие материальные потери производителя. Так же это сказывается на репутации компании, как в глазах партнёров, так и в лице потребителей.

Конечно, в процессе доставки сырья случаются непредвиденные трудности что, должна рассчитывать логистическая служба предприятия.

Так же для понимания закупочной деятельности стоит рассмотреть основы логистики промышленного предприятия. Логистические расходы по

существу являются средством управления. Выявление состава затрат логистики, оценка расходов помогает принятию финансово-экономически оправданных решений абсолютно на каждом уровне менеджмента. Уровень затрат логистики оказывает влияние на экономическое состояние предприятия, предопределяет конкурентоспособность. Сокращение издержек в сфере логистики, увеличение на этой основе экономического эффекта способствует расширению хозяйственной независимости предприятия, увеличивает его возможности в сфере финансов. На практике, почти всех развитых государств интегрирован порядок учета затрат логистики в соответствии с нормированием, оценкой, планированием в обобщенный информационный аппарат, позволяющий предопределить и нейтрализовать нарушения при осуществлении логистики своевременно. В тоже время решаются задачи о целесообразности для организаций покупки любой продукции, деятельности в различном месте, применения тех или других программ реализации.

Современный этап экономического совершенствования характеризуется увеличением затрат по отношению к росту доходов, увеличением себестоимости продукции, а также более жесткой конкурентной борьбой. В современных условиях одной из главных задач, которые появляются перед менеджментом считается выявление резервов снижения логистических затрат, что будет способствовать сокращению уровня цен и величины рентабельности и конкурентного положения предприятия. Что позволит компании как увеличить свои прибыли, так и распределить свои силы на другие структуры предприятия.

Обобщение научных работ экономистов позволило выявить сущность издержек логистики в зависимости от их основных черт (рисунок 1.1).

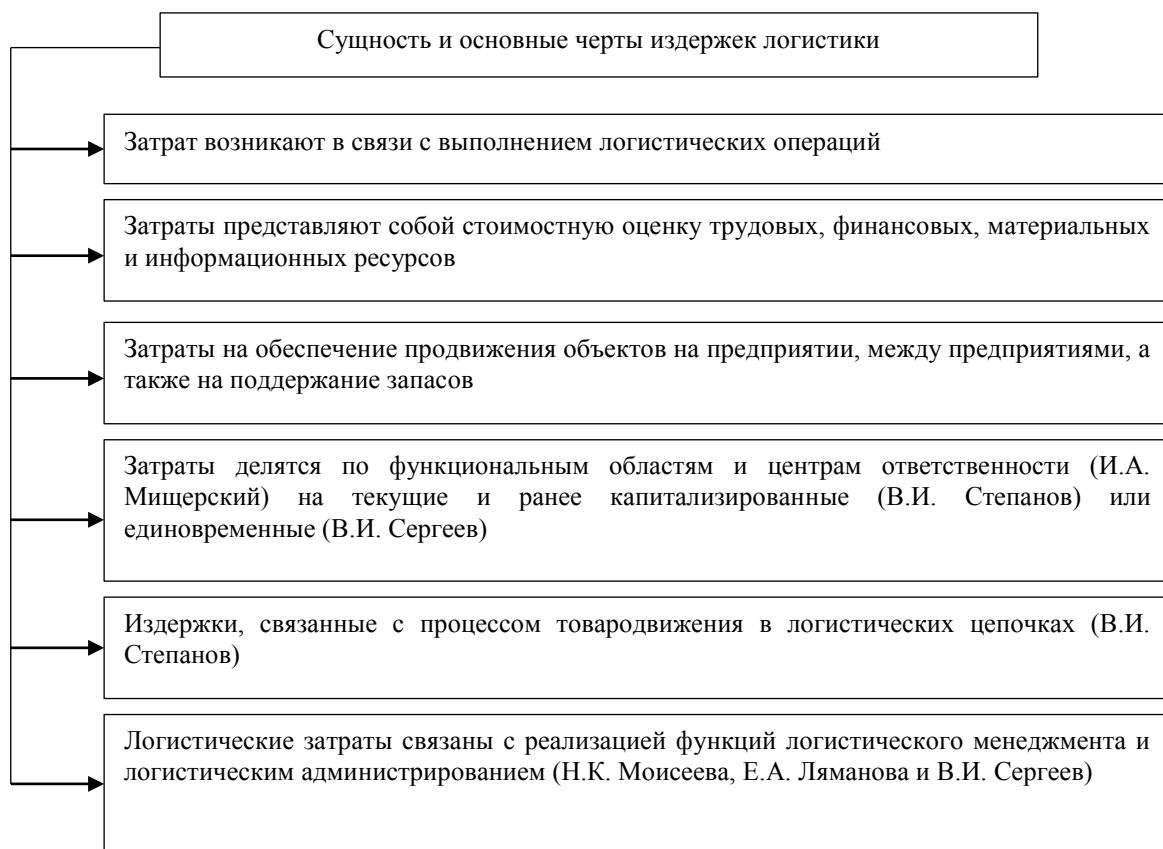


Рисунок 1.1 - Сущность и основные черты издержек логистики

Сопоставление издержек логистики делает возможным уточнить категорию издержек логистики, в форме трудовых, вещественно-материальных, информационных ресурсов, которые тесно взаимосвязаны с реализацией операций в сфере логистики, которые обеспечивают выполнение заказов со стороны потребителей.

Ключевой проблемой, появляющейся при определении логистических издержек, является тот факт, что применяемые традиционные методы оценки и учета главных видов затрат и их группировка, за частую, не содержат точной и правильной информации для предопределения расходов, взаимосвязанных с осуществлением логистической деятельности.

Видовая классификация затрат логистики в зависимости от конкретных признаков способен одновременно реализоваться и учитывая методические потребности - для описания их понятия, также практические – с целью организации оценки и учета затрат логистики, и для определения

себестоимости.

Таким образом, в зависимости от способа сбора данных классификация затрат логистики отображена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 - Виды издержек логистики в зависимости от способа сбора данных

В зависимости от приема отнесения к затратам в логистике, классификация издержек отражена на рисунке 1.3.

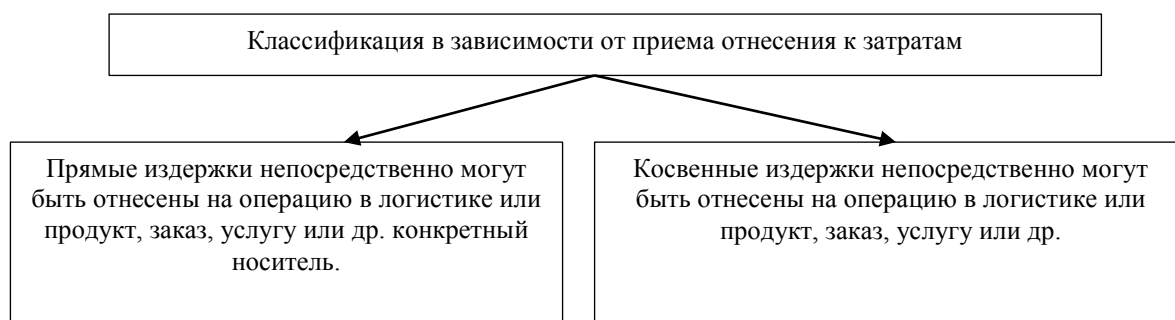


Рисунок 1.3 - Виды издержек логистики в зависимости от приема отнесения к затратам

Довольно важная в практическом применении группировки затрат – в зависимости от экономических долей, а также в соответствии с наименованием статей калькуляции себестоимости.

Еще одной группировкой издержек, является разделение на имплицитные и эксплицитные (рисунок 1.4).

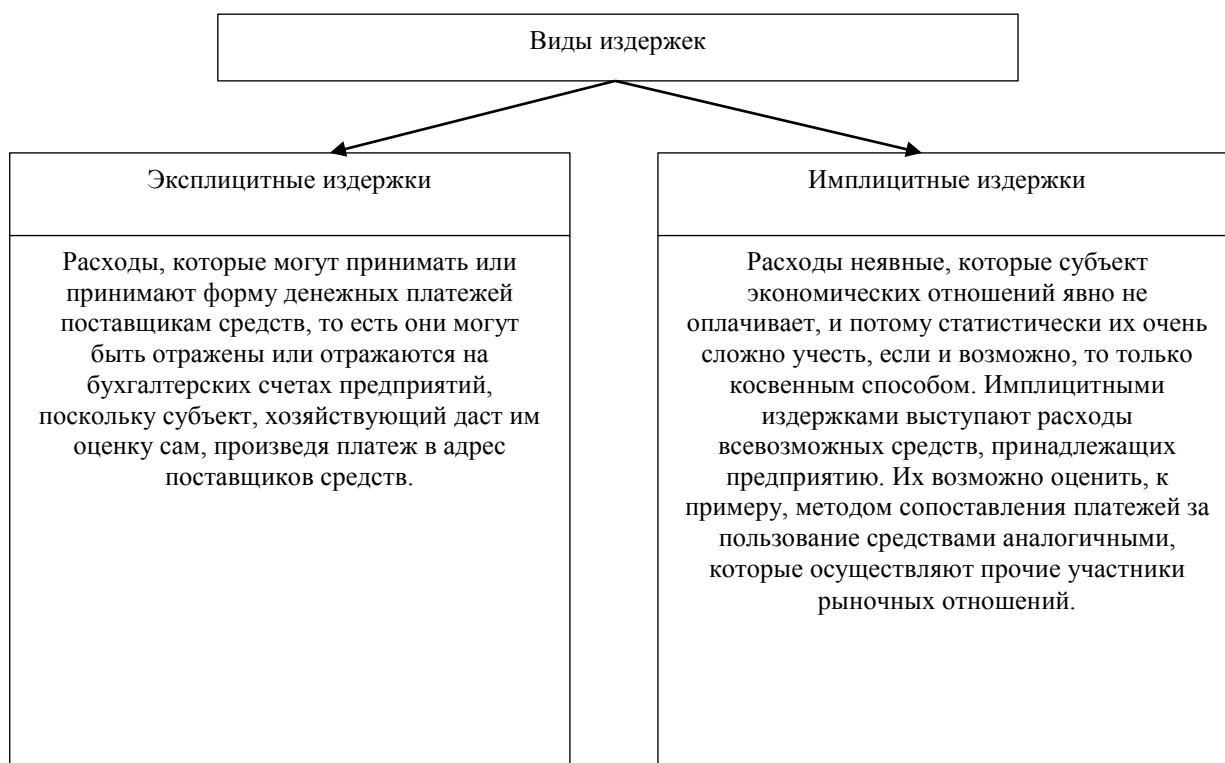


Рисунок 1.4 - Имплицитные и эксплицитные издержки логистики

Также, в экономическом пространстве затраты делят на реальные и результативные (рисунок 1.5).

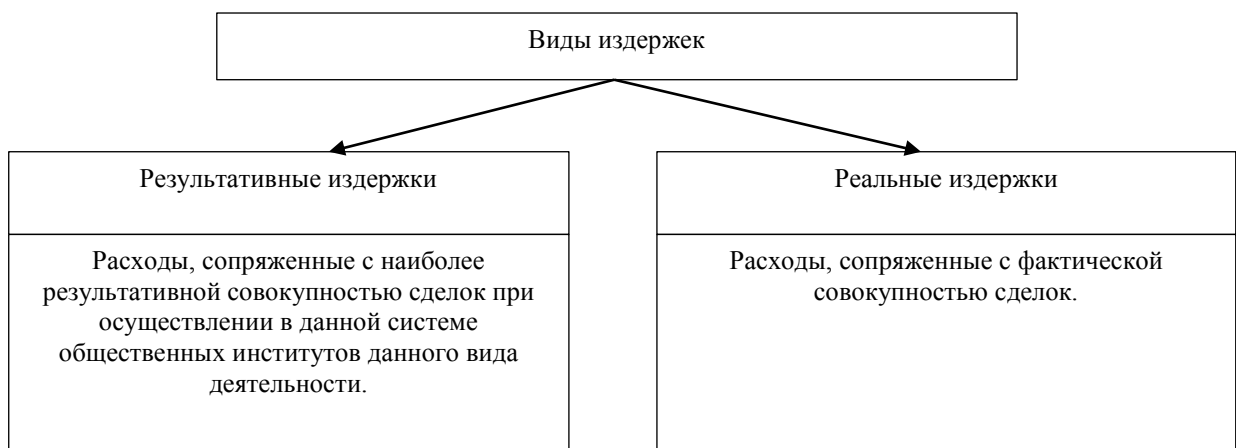


Рисунок 1.5 - Реальные и результативные издержки логистики

Размер отклонения величины результативных затрат от реальных характеризует, величину того, как результативно применяет общество принятые экономические показатели и отношения. Расхождение реальных затрат от результативных объясняется, во-первых, расхождением информации, находящейся между субъектами экономических отношений, а во-вторых - способностью получения персональным экономическим субъектом большего эффекта в случае, если он не согласится соблюдать принятые нормы и нормативы.

Помимо вышеописанной классификации, также выделяют альтернативные затраты, дифференциальные издержки, а также невозвратные (рисунок 1.6).

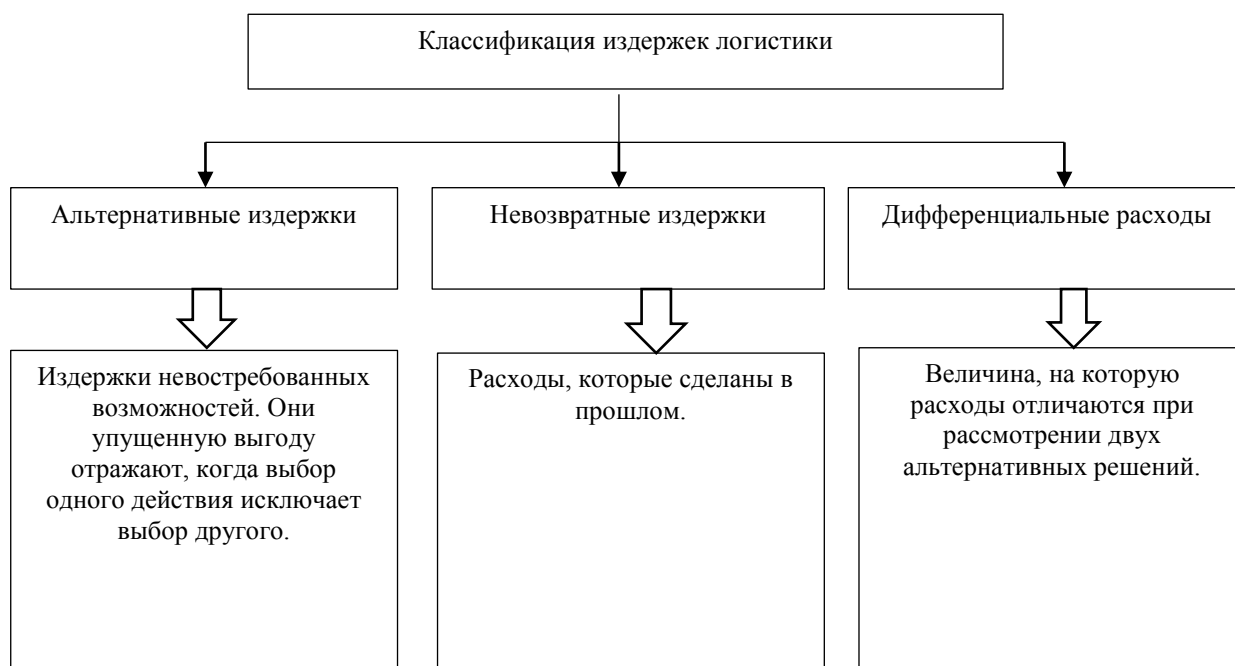


Рисунок 1.6 – Альтернативные, невозвратные и дифференциальные издержки логистики

Оценка, планирование, также учет издержек логистики в зависимости от группировки позволяет оценить их размер, решить задания по оправданию спада/роста величины этих расходов, направления выявить их значимого результативного использования, совершенствовать и оценивать их структуру.

Обобщенная классификация величины издержек сферы логистики в

зависимости от процессов деятельности отображена на рисунке 1.7.

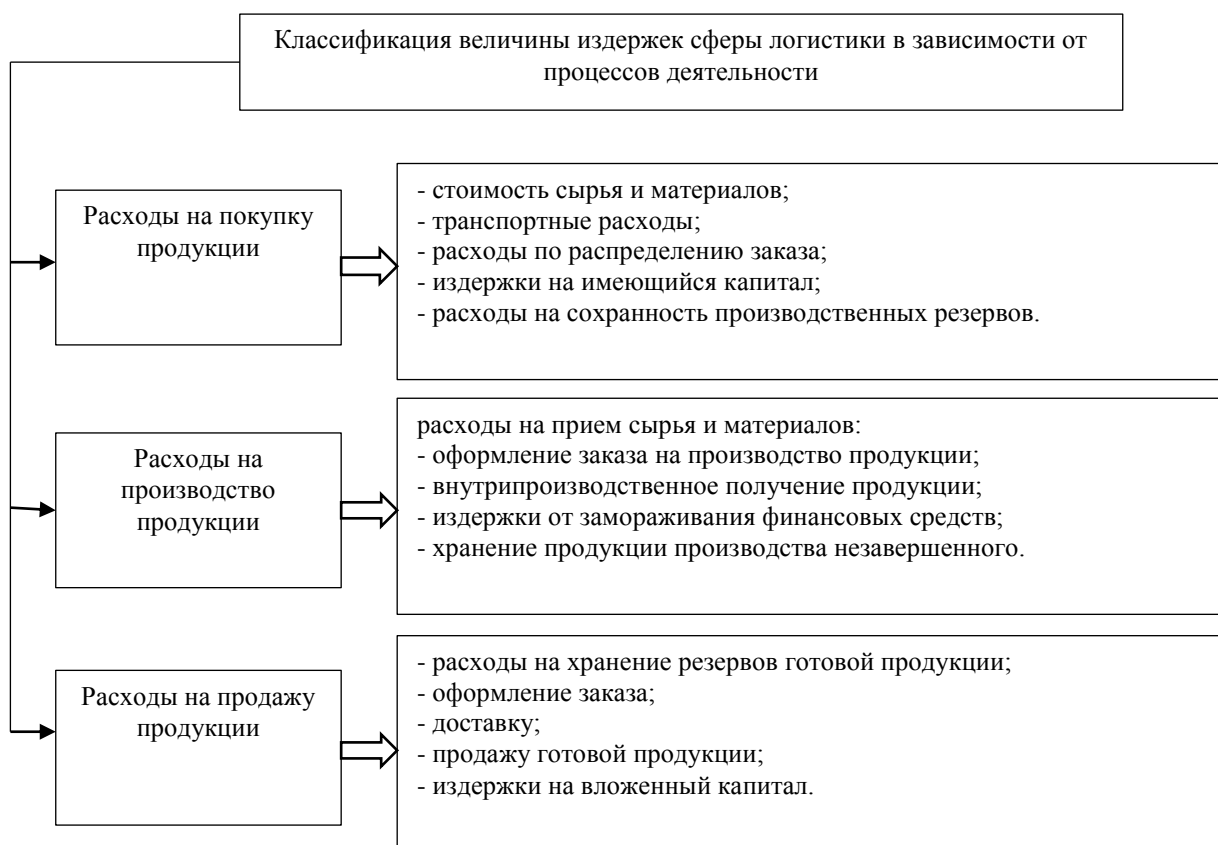


Рисунок 1.7 - Классификация величины издержек сферы логистики в зависимости от процессов деятельности

Последующее сопоставление расходов в зависимости от статей позволяет дифференцировать, как текущую, так и финансовую ответственность сотрудников структурных единиц предприятий. Совокупный вид и сложность установления издержек логистики predeterminedены влиянием огромного числа факторов, как внешней, так и внутренней среды организации.

При этом, следует отметить, что положительная или отрицательная динамика вышеописанных факторов, сказывается, способно спровоцировать, как рост, так и сокращение затрат логистики.

1.2 Взаимодействие с поставщиками с целью оптимизации процессов в компании.

В течение долгого времени закупочная политика относительно поставщиков в большинстве компаний, брала тенденцию к увеличению их количества. Это было необходимой мерой для повышения их конкуренции и увеличения качества поставляемого продукта, и тем самым снижая цен на определённые закупки.

Также выстраивание конкурентного рынка позволяет сделать выбор, основываясь на необходимости компании. Благодаря большому объёму поставщиков можно не волноваться о недостатках сырья, или средства производства при внеплановом повышении количества выпускаемой продукции. Это позволяет создать собственные критерии качества работы поставщиков и выбирать из тех, кто предоставляет качественный товар в необходимые компании сроки. К плюсам расширения поставщиков можно добавить, аналоговую продукцию, ту, что дешевле или качественней той, что поставляется сейчас.

Среди минусов большого количества поставщиков, можно выделить такие как увеличения времени составления тендера на поставку, так как из-за обилия поставщиков и их особенностей, отдел закупок часто увеличивает время проработки заказа на закупку. Так же можно выделить затраты на проверку качества сырья, и материалов при их закупке. В данном случае деньги в большинстве тратятся на лабораторные испытания и тесты товара с аналоговой деталью или иными отличительными чертами. Не стоит так же забывать про человеческие ресурсы, которые требуются на проработку и проверку каждого нового поставщика, и составление договоренности о возможных предоставляемых ценах, проверку соответствия их производства заявленным компанией критериев таких как, к примеру, ИССО-9001 и иные требования к поставщику.

По этим причинам многие компании, прежде наращивают базу

поставщиков, теперь старательно её сужают в силу, снижения затрат и оптимизацию закупок. Так многие компании оставляют в своём ближайшем кругу, лишь хорошо проверенных многолетней работой поставщиков. Сужения делается с помощью ужесточения условий отбора продукции для поставок компании. Данный процесс можно назвать «рост appetитов» грубо говоря, это период, когда компания гонится за большим качеством своей продукции и старается выйти на новый для себя уровень качества. Это позволяет сильно увеличить качество собственной продукции и получить некоторую известность своим жестоким отбором среди поставщиков, хоть эффект от этого не столь велик, но воздействие его на других поставщиков может оказать положительный эффект для компании.

Благодаря этому имеется возможность получить некоторое количество экономической выгоды, из-за меньшего входного контроля поставщиков, с которыми у нас тесные связи и взаимоотношения. Это не говорит о прекращении их проверке, а об уменьшении её количество благодаря требованиям предъявляемых к поставщику, и его заинтересованность в долгосрочных отношениях. Для того что бы сам поставщик предпринял меры и увидел выгоду в своем решении, и вложить свой капитал в сферу контроля качества он должен быть уверен в долгосрочных и выгодных условиях сотрудничества между ним и нашей компанией. Для доказательства этого производится всестороннее разработка совместно с поставщиком его производственного процесса. Часто случается так что при разработке совместно с поставщиком производственного процесса оба несут убытки в том случаи если данная технология уже разработана конкурентом и с меньшими затратами сил и средств. Во избежание этого и необходим прописывающий взаимную помощь договор, позволяющий обеим, компаниям приди к совместному решению проблемы.

Одним из минусов контрактов о взаимопомощи или, иными словами, долгосрочных партнёрских отношениях, может быть его будущая невыгодность заказчику вследствие падения цен, или пересмотр ценовой

политики со стороны поставщика. Для этого стоит тщательно подбирать правила пересмотра цен. Так же место имеет и прописанные повторные переговоры с поставщиком по решению ценовых или иных вопросов, кусаемых условий долгосрочного договора о сотрудничестве. Процент этого не столь велик как с обычными поставщиками и затрачивает меньше, как времени, так же человеческих ресурсов.

Плюсы долгосрочного контракта, можно выделить так же участие заказчика в разработке нового продукта, для собственного производства. Это может быть, как одна из новых технологий обработки сырья позволяющая обставить конкурентов, так и средство производства, уменьшающие ваши издержки.

При контрактах с поставщиками на разработку нового оборудования или иного необходимого компании материала или технологии, стоит задуматься о сохранении коммерческой тайны, подписываемой обеими сторонами. Стоит строго разграничить область коммерческой тайны. То же касается и внутреннее устройство завода и иных оговоренных сторонами пунктов.

Так же отдельным пунктом в договоре, как о коммерческой тайне, так и о совместной деятельности с поставщиками, стоит, выделить штрафы. Они могут носить разный характер как возмещение ущерба нанесенные вследствие халатности со стороны поставщика, так и за нарушение договоренностей о качестве продукции или, иными словами, производственном браке. Внутри каждой компании есть стандарты относительно поставленной бракованной продукции, обычно это, какое-либо число продуктов сырья от общего числа поставок или от числа поставленных за всё время продукции у каждой компании на данный счёт свои меры измерения и меры по устранению. К примеру, одним из выходов прекращения всех связей с поставщиком и его компанией, из-за появления качества закупаемой продукции поставщика и увеличение количества

бракованных поставляемых изделий может быть исключен из «перечня поставщиков».

Решение об прекращении связи с поставщиком и исключении поставщика из «Перечня», как собственного, так и компаний партнёров или дочерних предприятий принимает коммерческий директор на основании анализа и заявления главы дирекции о несоответствии поставляемого продукта и их письменного обоснования.

При приобретении материальных ресурсов у поставщиков с неизвестной квалификацией заключается договор на поставку пробной партии, на основании результатов проведенных испытаний коммерческий директор принимает решение о внесении этих поставщиков в «Перечень поставщиков».

Так же может быть иметь финансовый характер в определенном размере от понесенного компанией за него урона, к примеру, остановки конвертера или сорванного мероприятия. Размер штрафов варьируется от нескольких тысяч до нескольких десятков. Не которые компании так же помимо уплаты получают весомую скидку или вовсе бесплатную поставку.

Многие компании так же рассматривают варианты с поощрением своих поставщиков, это может быть своего рода семинар, где обсуждаются совместные достижения и разработки компании и поставщиков. Подводятся итоги проведённой работы.

Многие компании тратят очень много времени, совершенствуя в своих закупщиках качества переговоров и налаживания отношений с поставщиками. Данные специалисты напрямую общаются, и подбирают поставщиков от лица компании, анализируя поступивший к ним заказ, при проработке каждого заказа закупщики стремятся получить максимально возможную выгоду для компании, то есть сейвинг или, другими словами, экономию, что достигается путём долгих переговоров. Так же возможно, что у поставщика в виду некоторых обстоятельств, изменились цены это может, быть как глобально экономика и повышения цен на материалы, так и

банальная замена материала для производства что может быть как свидетельство непостоянности переговоров и то с как обычные поставщики могут менять цену.

Так же не стоит забывать про затраты и издержки, связанные с логистикой и их контролированием. Данным вопросом на предприятиях обычно занимается системы менеджмента затрат логистики.

Основной целью общей системы менеджмента затрат логистики является выявления оптимального размера затрат реализуемых логистических задач. Исходя из установленной цели, формируются задачи, основанные на оперативной диагностике динамики издержек, и в формировании максимальной прибыли в текущих и долгосрочных временных рамках. Объектом менеджмента являются издержки на реализацию логистических процедур, субъектами являются руководители и квалифицированные специалисты конкретных объектов, формирующих логистическую системы подразделения, реализующие функции в целом, материально-технического снабжения, сбыта, доставки, связи, непосредственно производства, АСУ и др.

Порядок управления реализуется путем применения обобщенного электронного материала, что внедряет новый уровень в результаты деятельности системы менеджмента логистическими издержками и должно учитывать в виде его главного и основного стратегического ресурса. Механизм управления издержками логистики можно предоставить в виде взаимозависимых трёх главных блоков. Реализация всех направлений возможна благодаря применению обобщенных специфических методов (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 - Блоки методов управления издержками логистики

В свою очередь, методы менеджмента логистической издержек основаны на принципах, отображенных на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 - Принципы системы управления издержками логистики

Результативное управление издержками логистики предусматривает организацию результативной системы контроля. Основные утверждения характеризующие рекомендации касающиеся их оценки и контроля

следующие:

- фиксация усилия сосредотачивается на контроле издержек в центре их появления;
- продуктивное направление снижения издержек заключается в снижении нецелесообразных направлений деятельности. Сокращение уровня также дополнительных затрат зачастую становятся недостаточно эффективным;
- задача эффективности при контроле издержек основана на том, чтобы функционирование предприятия анализировалось в целом, но в тоже время существует потребность в предоставлении итогов деятельности многих функциональных областей логистики.

При этом, управление издержками в логистической сфере сводится к результативному выполнению целого комплекса задач управленческого процесса, направленных на сокращение затрат на каждом из этапов логистической деятельности.

Ключевым этапом менеджмента логистическими издержками является составление плана, основное предназначение которого заключается в предварительном анализе и определении требуемого уровня расходов на реализацию логистических заданий и функций в следствии потребности оптимального применения всех видов ресурсов.

В тоже время, учет в области логистики не требует особой тщательности, необходимой в учете общих видов затрат. Главной задачей в учете считается определение главных затрат и определения взаимосвязей, существующих между ними. характерность учета издержек логистики лежит в основе группировки издержек вокруг видов работ и других операций, использующих ресурсы, не вокруг функциональных подразделений организации. При этом, учет, как звено системы менеджмента издержек, необходим в процессе подготовки информации с целью утверждения точных решений в сфере логистики.

Благодаря такой функции, как контроль происходит обеспечение

обратной связи, сопоставление запланированных и полученных затрат. При этом, сложность осуществления контроля, содержится в том, что издержки, направленные на выполнение логистических действий не отделимы от общей совокупности затрат предприятия.

Необходимо отметить, что такая функция, как анализ издержек в пределах данного процесса зависит лишь от субъективного подхода и решений. Затраты, которые необходимо включить в анализ, и на основании чего их разделить - вопросы, не способные предоставить одностороннего ответа. Одно обобщающее правило: определенные затраты неправильно приписывать тем факторам в системе логистики, которые находятся в сфере неподконтрольной управленцам организации.

В процессе исследования на основе изученных особенностей всех функций системы менеджмента расходами, предложена определенная модель в виде функционально-управленческой матрицы по основным трём процессам, присущим организации: снабжение, производство и сбыт.

Процесс менеджмента логистическими издержками является весьма динамическим, учитывая это на предприятии возникает потребность в постоянном улучшении, как абсолютно всей системы в целом, так и конкретных её функций.

Основной целью общей системы менеджмента затрат логистики является выявления оптимального размера затрат реализуемых логистических задач. Исходя из установленной цели, формируются задачи, основанные на оперативной диагностике динамики издержек, и в формировании максимальной прибыли в текущих и долгосрочных временных рамках. Объектом менеджмента являются издержки на реализацию логистических процедур, субъектами являются руководители и квалифицированные специалисты конкретных объектов, формирующих логистическую систему подразделения реализующие функции в целом, материально-технического снабжения, сбыта, доставки, связи, непосредственно производства, АСУ и др.

Порядок управления реализуется путем применения обобщенного электронного материала, что внедряет новый уровень в результаты деятельности системы менеджмента логистическими издержками и должно учитывать в виде его главного и основного стратегического ресурса. Механизм управления издержками логистики можно предоставить в виде взаимозависимых трёх главных блоков.

Реализация всех направлений возможна благодаря применению обобщенных специфических методов (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 - Блоки методов управления издержками логистики

В свою очередь, методы менеджмента логистических издержек основаны на принципах, отображенных на рисунке 1.11.



Рисунок 11 - Принципы системы управления издержками логистики

Результативное управление издержками логистики предусматривает организацию результативной системы контроля. Основные утверждения характеризующие рекомендации касающиеся их оценки и контроля следующие:

- фиксация усилия сосредотачивается на контроле издержек в центре их появления;
- продуктивное направление снижения издержек заключается в снижении нецелесообразных направлений деятельности. Сокращение уровня также дополнительных затрат зачастую становятся недостаточно эффективным;
- задача эффективности при контроле издержек основана на том, чтобы функционирование предприятия анализировалось в целом, но в тоже время существует потребность в предоставлении итогов деятельности

многих функциональных областей логистики.

При этом, управление издержками в логистической сфере сводится к результативному выполнению целого комплекса задач управленческого процесса, направленных на сокращение затрат на каждом из этапов логистической деятельности.

Ключевым этапом менеджмента логистическими издержками является составление плана, основное предназначение которого заключается в предварительном анализе и определении требуемого уровня расходов на реализацию логистических заданий и функций в следствии потребности оптимального применения всех видов ресурсов.

В тоже время, учет в области логистики не требует особой тщательности, необходимой в учете общих видов затрат. Главной задачей в учете считается определение главных затрат и определения взаимосвязей, существующих между ними. характерность учета издержек логистики лежит в основе группировки издержек вокруг видов работ и других операций, использующих ресурсы, не вокруг функциональных подразделений организации. При этом, учет, как звено системы менеджмента издержек, необходим в процессе подготовки информации с целью утверждения точных решений в сфере логистики.

Благодаря такой функции, как контроль происходит обеспечение обратной связи, сопоставление запланированных и полученных затрат. При этом, сложность осуществления контроля, содержится в том, что издержки, направленные на выполнение логистических действий не отделимы от общей совокупности затрат предприятия.

Необходимо отметить, что такая функция, как анализ издержек в пределах данного процесса зависит лишь от субъективного подхода и решений. Затраты, которые необходимо включить в анализ, и на основании чего их разделить - вопросы, не способные предоставить одностороннего ответа. Одно обобщающее правило: определенные затраты неправильно приписывать тем факторам в системе логистики, которые находятся в сфере

неподконтрольной управленцам организации.

В процессе исследования на основе изученных особенностей всех функций системы менеджмента расходами, предложена определенная модель в виде функционально-управленческой матрицы по основным трём процессам, присущим организации: снабжение, производство и сбыт.

Процесс менеджмента логистическими издержками является весьма динамическим, учитывая это на предприятии возникает потребность в постоянном улучшении, как абсолютно всей системы в целом, так и конкретных её функций.

2. Анализ элементов закупочной деятельности ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

По информации с официального сайта ЗАО «РЕНО РОССИЯ»:

История компании Renault в России может начать с самых первых его появлений в истории. А именно в 1916 по предварительному соглашению с тогда ещё Российской империей, компания тогда хотела построить собственный завод по производству автомобилей. Если отойти от темы это мог быть один из первых заводов полпроизводства автомобилей в России. Но, к сожалению, грандиозному строительству и планам компании помешал революция и национализированы собственности компании. Последующие возвращение в Россию компания смогла совершить лишь в 1960, этому способствовало расположения правительства тогда ещё СССР к развитию в стране автопромышленности и перенятую опыта автомобиле строения.

После долгих переговоров в 1970 правительство смогло дать добро компании на совместную деятельность и прямому сотрудничеству двух стран. Благодаря этому уже в скором времени были выпущены 4 советских автомобилей, использующих в своей конструкции технологии созданными советскими и французскими инженерами и дизайнерами.

После такого плодотворного сотрудничества в 1992 году смогло открыть первый Российский офис в Москве. Компания всё так же активно сотрудничала с Российскими инженерами и принимала их в свой штат.

Уже в 1998 компании удалось получить соглашение на постройку совместного завода «Автофрамос» это смесь слов «Франция» «Москва» и «авто». Благодаря этому смогло появиться множество рабочих мест на данный момент на заводе работает около 3900 человек трудящихся на благо компании. 17, с. 1]. Рассмотрим организационную структуру организации на рисунке 2.1.

Организационная структура предприятия ЗАО «РЕНО РОССИЯ».



Рисунок 2.1 – организационная структура ЗАО «Рено Россия»

Численность компании относительно остальных участников автопроизводительного рынка можно назвать не многочисленной, составляющей 4532. Но данный факт ничуть не уменьшает значение компании на рынке и её высокие стандарты качества.

Генеральный директор - управление Российским отделением ЗАО «РЕНО РОССИЯ» составление и согласование плана работы в данном регионе организация эффективной совместной работы всех дирекций.

Дирекция по связям с общественностью - взаимодействие с средствами массовой информации и анализ потребительского спроса

Дирекция по закупкам (ARNPO) – производство закупок по запросу держателя бюджета, переговоры о поставках и поиск способов сокращения стоимости закупки.

Коммерческая дирекция - анализ конкурента способности и выживаемости компании на рынке мониторинг, финансовых угроз компании и анализа тенденций роста мировых цен

Административно-финансовая дирекция - контроль работы закупочного отдела ARNPO анализ эффективности деятельности закупщиков и прогноз роста цен на материалы, помощь в решении административных вопросов другим дирекциям.

Дирекция завода – управления внутри заводской системой контроля и производства

Дирекция по информационным технологиям – создание новых систем финансового контроля и электронной отчетности, программно-технологическое развитие компании в сфере информационных технологий. Техническая помощь другим дирекциям

Служба Рено-Ниссан по правовым вопросам альянса в России – решения вопросы о заключении контрактов и правовым нормам, и судебным тяжбам компании.

Дирекция по взаимодействию с государственными органами и корпоративным связям – оказание поддержки в связи компаний и государственных структур организация взаимодействия между членами альянса.

В ЗАО «Рено Россия» линейная структура управления, которая характеризуется тем, что все функции сосредоточены в линейных звеньях, и

каждый работник получает указания и подчиняется только одному руководителю. Это исключает вероятность получение подчиненными противоречивых и не согласованных между собой заданий и распоряжений и способствует повышению ответственности руководителей за результаты работы.

ЗАО «Рено Россия» уделяет особое внимание привлечению в компанию молодых специалистов. Компания создает все условия для роста и развития. Предприятие поддерживает успешных и вовлеченных сотрудников: например, получают дополнительное бизнес-образование за счет компании. Если образование трансформируется в инновации – это приветствуется. И неважно, сколько лет сотрудник проработал в компании.

Дальше давайте рассмотрим технико-экономические показатели ЗАО «РЕНО РОССИЯ» в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Анализ организационно-экономических показателей ЗАО «РЕНО РОССИЯ» за 2016-2018 годы.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, млрд. руб.	84,6	94,5	126,1	9,9	11,7	31,6	33,4
2. Себестоимость продаж, млрд. руб.	75,8	88,7	110,1	12,9	17,0	21,4	24,1
3. Валовая прибыль (убыток), млрд. руб.	8,8	5,8	16,1	-3	-34,1	10,3	117,5
4. Управленческие расходы, млрд. руб.	(2,3)	(2,4)	(2,5)	0,1	4,3	0,1	4,2
5. Коммерческие расходы, млрд. руб.	(11,5)	(12,7)	(16,7)	1,2	10,4	4	31,5
6. Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб.	(5,0)	(9,3)	(3,2)	4,3	86	-6,1	-65,6

Продолжение таблицы 2.1

7. Чистая прибыль (убыток), млрд. руб.	(1,6)	(2,6)	3,1	1	62,5	5,7	219,2
8. Основные средства, млрд. руб.	20,4	20,3	18,9	-0,1	-0,49	-1,4	-6,9
9. Оборотные активы, млрд. руб.	15,2	12,7	23,5	-2,5	-16,4	10,8	85,0
10. Численность ППП, чел.	4 512	4 607	4 630	95	2,1	23	0,5
11. Фонд оплаты труда ППП, млрд. руб.	(3,8)	(4,1)	(5,2)	0,3	7,9	1,1	26,9
12. Производительность труда работающего, млн. руб. (стр1/стр.10)	18,7	20,5	27,2	1,8	9,6	6,7	32,7
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	842	890	1 123	48,0	5,7	233	26,1
14. Фондоотдача	4,1	4,6	6,6	0,5	12,1	2,0	43,5
15. Оборачиваемость активов, раз	5,5	7,4	5,3	1,9	34,5	-2,1	-28,3
16. Рентабельность продаж, %	5,9	9,8	2,5	3,9	66,1	-7,3	-74,5
17. Рентабельность производства, %	5,5	8,9	2,4	3,4	340,0	-6,5	-73,0
18. Затраты на рубль выручки,	106	110	102	4	3,8	-8	-7,2

По представленным показателям нами были проанализированы следующие показатели (рисунок 2.2) фактический выпуск продукции.

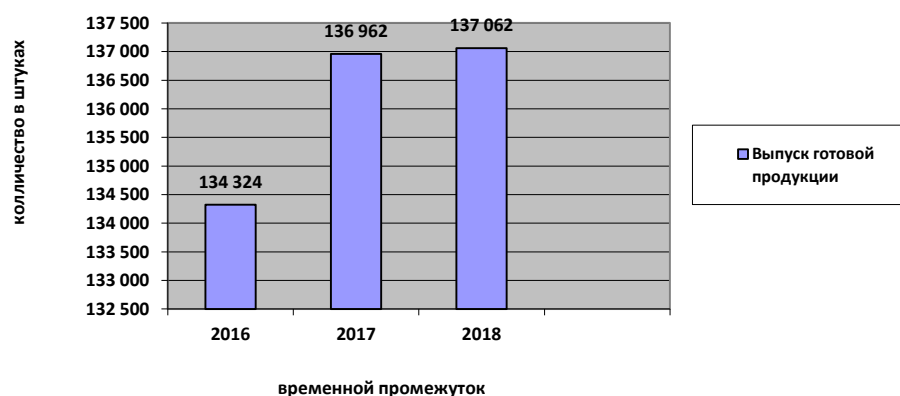


Рисунок 2.2 – фактический выпуск продукции

На данной диаграмме (рисунок 2) показана тенденция фактического выпуска продукции за 2016-2018 год. При анализе было выявлено, что 2016 из-за прогноза большого спроса был увеличен фактический выпуск продукции, но данный прогноз не оправдал себя из-за малого маркетингового присутствия. В 2017 выпуск готовой продукции был увеличен, в связи с подбором оптимального количественного показателя выпуска продукции. В 2018 было увеличено как фактический выпуск продукции, так и маркетинговое присутствие и представлено множество дополнительных предложений по продаже автомобилей, как созданных в 2018, так и в 2016 и 2017, так же свою роль сыграло информация о выпуске автомобиля исключительно для Российского рынка, что подогрело интерес к продукции компании, и способствовало увеличению продаж

Дальше мы проанализировали выручку в диаграмме (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – выручка в миллиардах рублей

Из анализа исследуемого периода (рисунок 2.3) можно почеркнуть тенденцию к увеличению выручки. Эта ситуация связана с экспортированием автомобильных комплектующих и полуфабрикатов в другие страны на дальнейшую сборку такие как Иран и Турция с 2017 по 2018. Так же ЗАО «РЕНО РОССИЯ» изменила, свои подходы к проведению маркетинговой политики в регионах и сделала на них больший акцент. В связи с вышесказанными изменениями в 2018 была улучшена экономическая. Но, к сожалению, не обошлось без последствий, было потеряно 3 % рынка. Это произошло из-за снижения количества выпускаемой продукции и большому выпуску полуфабрикатов для других заводов компании. Далее мы проанализировали чистую прибыль в диаграмме (рисунок 2.4).

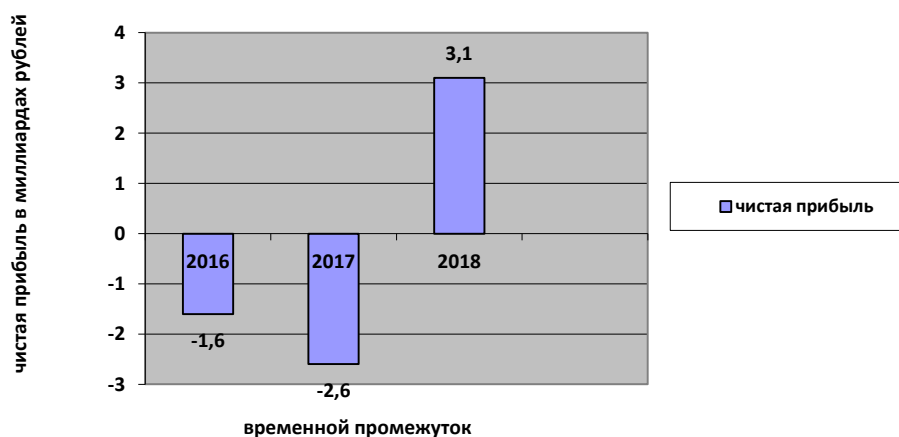


Рисунок 2.4 – чистая прибыль ЗАО «РЕНО РОССИЯ»

Именно отрицательная чистая прибыль на протяжении 2 лет вынудило компанию ко всем вышеперечисленным изменениям, а именно изменения маркетинговой направленности в сторону региональной, создания полуфабрикатов и комплектующих для других заводов и так же пересмотр кадровой политике относительно альянса и слияние отделов финансового контроля ЗАО «РЕНО РОССИЯ» и ОАО «АвтоВАЗ».

Изменения так же подверглась некоторая часть закупочной политики организации. Что так же послужило положительным толчком к улучшению положения компании в 2018.

Сама закупочная система состоит в обеспечение ЗАО «РЕНО РОССИЯ» необходимыми в производстве материалами и вспомогательными средствами, относящихся к сфере производственных и не производственных закупок. Данная деятельность производится строго по утвержденному плану производства продукции.

Расчёты по ожидаемому плану производства автомобильной продукции рассчитываются отдельно, на каждую конкретную модель. Сам подсчёт производится экономическим отделом ЗАО «РЕНО РОССИЯ» по предоставленному маркетинговым отделом прогнозу. Далее план передаётся в дирекцию, где отдельно рассматривается количество необходимых материалов и оборудования на производство продукции. В дальнейшем делается заказ в закупочный отдел, где закупщик производит подбор поставщиков, в данном пункте имеется ряд тонкостей:

- Закупщику может быть предоставлены требования к изделиям поставщика.
- Заказчик (в лице отдела) имеет право отказа от аналоговой продукции.
- Закупщику может быть заявлено, совершить закупку у определенного поставщика.

- Вся поставляемая продукция вне зависимости от всего вышеперечисленного, перед прямой поставкой проходит проверку в лабораторных условиях на предприятии.

Но стоит заметить, что закупке оборудования, как и к их ремонту предоставляется отдельный план и требования в отличии от сырья и материалов. Данным планом является планов по замене, утвержденных отделом главного механика. Сами планы замены оборудования рассчитываются как с помощью коэффициента изношенности, что впоследствии может привести либо к замене или плановому ремонту, для которого происходят закупки материалов, так и модернизации, которая производится при согласовании общего бюджета.

Помимо определения годовой потребности в оборудовании и материалах, высчитывается так же месячная потребность в зависимости от плана и темпов производства, обычно данную потребность сравнивают с прошлым месяцем или тем же периодом прошлого года, все это составляется на основе фактических планов производства, составляемых каждый месяц 5 числа. Но существуют отличия, как в сроках, так и в специфике планов, такие как ежемесячные планы литейных и кузнечно-заготовительным цехам составляются дирекцией завода из-за своей специфики.

Ежемесячную потребность в сырье и материалах составляют на основании расчетов с учетом остатков на складах. Расчеты направляют в коммерческий отдел в срок до 29 числа месяца в виде, представленном, на таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Форма расчета дефицита в сырье и материалах

№ п/п	Наименование сырья, материалов	Ед. изм.	Количество		
			Потребность	Остаток	Дефицит
1.	Сталь 3	тн	60	7	53

Ежемесячная потребность оформляется через план обеспечения сырьем и материалами по таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Форма плана обеспечения сырьем и материалами.

Наименование материалов	Ед. изм.	Потребность на месяц	Имеется в наличии	Дефицит	Срок поставки	Дефицит по цехам													
						1	2	3	4	6	11	12	13	14	15	32	35	38	Р Э
Сталь 3	тн	60	7	53	ноябрь	10	-	03	-	-	-	30	-	-	-	10	-	-	-

Информация о потребности в материальных комплектующих или средствах производства собирается ежемесячно. Делается сбор данных показателей на основе запросов дирекций и планов производства готовой продукции на месяц

Ежемесячная потребность оформляется планом комплектующими изделиями по таблицам 2.4

Таблица 2.4 – Форма плана обеспечения цеха материалами и комплектующими.

Наименование	Ед. изм.	Потребность	Остатки		Дефицит	Срок поставки
			Цех	Склад		
Метал 2	тн	60	-	7	43	ноябрь

Информацию о количестве сырья полуфабрикатах и готовой продукции, обрабатывают работники главного склада. Так же ими ведется отслеживание остатков продукции на складе

Отбор поставщиков и выбор их на определенную поставку производится отделом закупок. Ими так же проводятся переговоры с выяснением требований и договорённость о оплате или её рассрочке с учетом требований заказчика;

- способ доставки;
- условия доставки;
- свободная граница;
- частота рекламаций;
- наличие сертифицированной системы качества.

По результатам проведенной работы по отбору поставщиков и переговоров с ними составляется перечень поставщиков, в который входят поставщики, соответствующие всем критериям отбора, согласовывает данный перечень коммерческий директор.

В данном перечне описана вся информация, собранная и предоставленная закупщиком, условия при котором компания заключает сделку их производственные мощности, возможности долгосрочных отношений и условия последующих поставок. Информацию уточняют при необходимости по указанию коммерческого директора.

В случае появления рекламаций при ухудшении качества закупаемой продукции «Поставщик» может быть исключен из перечня.

Если производится закупка у поставщика с ранее не попадавшим в перечень поставщиков, или не ведущий работу с нашей компанией. После переговоров и проверки материалов, делается пробная закупка партии продукции, она всесторонне проверяется, и если подходит компании и не имеет дефектов, то поставщик проходит в перечень поставщиков и у него делается уже полная закупка.

При проведенном нами анализе, мы пришли к результатам в диаграмме

(рисунке 5) на ней показано выполнения заказов поставщиками ЗАО «РЕНО РОССИЯ» за 2016-2018 и их процент выполнения. Поскольку в данный момент в компании стараются добиться уменьшения товарных запасов и ускорения оборота средств, поставщикам ставятся конкретные сроки. В случае опоздания с поставщика взимается штраф за простой конвейера, примерная сумма штрафа 143 тыс. за 1 минуту простоя, если же опоздания не вызвало простой, то с поставщика взимается фиксированная сумма, установленная коммерческой дирекцией. При невыполнении заявки или сильного опоздания, отношения с поставщиком могут быть прерваны, как с самим ЗАО «РЕНО РОССИЯ» так и с её партнёрами. Проведём анализ выполнения сроков поставки на диаграмме (рисунок 2.5)

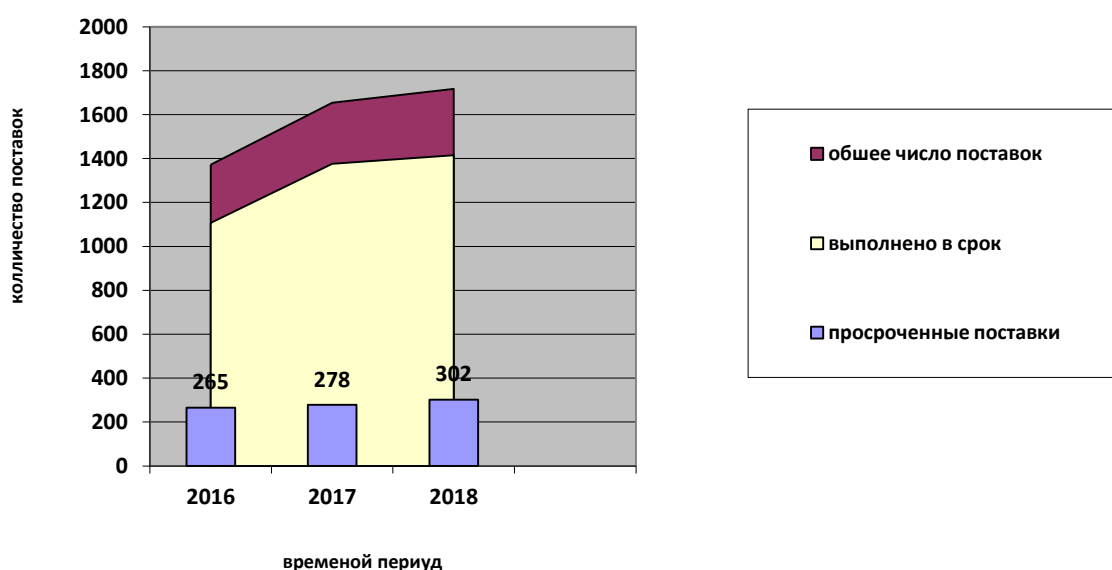


Рисунок 2.5 – анализ отработки поставки поставщиками.

За анализируемый период с начала 2016 года по конец 2018 был отказ от 17 поставщиков, от 8 по несоответствию доставленных материалов, и от 9 за несоответствующие сроки поставки. Из анализируемого периода видно, что в 2017 по сравнению с 2016 произошло повышение опоздавших поставок на 13. Данную тенденцию к срывам сроков доставки увеличилась в 2018 и составила 37 поставок. Это может быть свидетельством слабо работающей

закупочной и логистической системы организации. Так же это свидетельствует о халатности со стороны поставщиков, нарушавших свои договорные обязанности, поскольку знают, что не за каждую опоздавшую поставку будет взиматься штраф.

В некоторых случаях доставка может быть не столь необходима, поэтому за них штрафы не взимается, как пример - пробная закупка. Но в случае опоздания пробной закупки, поставщику присуждается более низкое место в отборе на тендер, чем иным поставщикам. Данная ситуация показывает необходимость уменьшения количества заказов не пришедших в срок. Если данная проблема не будет решена, есть риск, что это повлечёт за собой непредвиденные издержки и собьёт сроки производства. Как видно на изображении, данный показатель неуклонно растёт, что свидетельствует о необходимости изменения политики, относящиеся к закупкам и их аналитической проработке со стороны поставщиков компании.

Для более подробного анализа состояния компании на рынке проведи анализ конкурентной среды. За время своего пребывания на рынке ЗАО «РЕНО РОССИЯ» успела, прочно закрепится на нём и даже создать альянс с целью укрепления позиций, в который вошли отечественный производитель ООО «АвтоВАЗ», ЗАО «Ниссан» и с недавнего времени «Мицубиси». Данный альянс делится на зонирование рынка хоть у всех из представленных есть машины разной ценовой категории, но в основном они ориентируются на разные сегменты рынка.

Смысл создания данного Альянса базируется на уменьшении затрат всех компаний на такие функции как закупки, службу по правовым вопросам и иную деятельность по кооперации.

На представленной диаграмме (рисунке 2.6) прекрасно видно занимаемую компанией ЗАО «РЕНО РОССИЯ» долю рынка на момент окончания 2018 года.

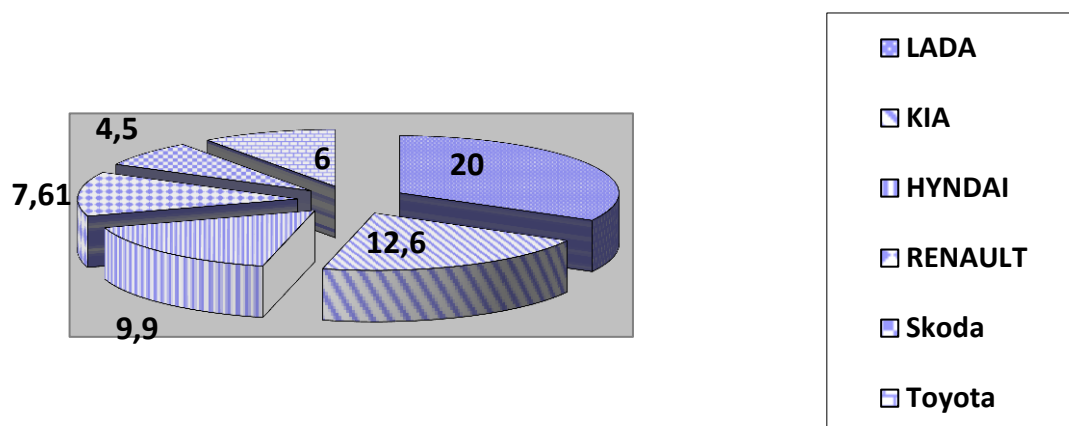


Рисунок 2.6 – анализ зонирования рынка.

ОАО «АвтоВАЗ» –компания являющиеся явным фаворитом, занимающим 20,2% рынка. В Россия. Данная ситуация объясняется тем что данная компания является первым представителем автомобильного рынка в России с долгой историей и завоевавшей себе репутацию компании, делающие недорогие, но хорошие машины имеющие прекрасное соотношении цены и качества, что в условиях Российского рынка является ключевой составляющей. Проблема данного субъекта рынка в том, что объёмы продаж хоть и являются самыми большими на рынке, но всё равно не покрывают всех затрат компании что и вынудило её объединится с компанией «Рено» и «Нисан».

Поставщики. Для поставки сырья материалов и комплектующих компания уже давно сформировала собственную инфраструктуру закупок и дочерних предприятий, так же активными остаётся большое количество долгосрочных контрактов на сотрудничество с поставщиками что позволяет компании держать планку производства в 30 000 автомобилей в год.

На данном этапе жизни предприятие претерпело множество изменений относительно своих критериев отбора поставщиков. Прежние системы после вступления компании в альянс с компанией «Рено» пришлось заменить для соответствия условиям нахождения в альянсе. Это принесло как положительные стороны как улучшение качество продукции и сужения перечня поставщиков, так и отрицательные в виде изменения условий некоторых долгосрочных договоров с поставщиками. Проанализируем данные о поставках ОАО "АвтоВАЗ" на рисунке 2.7.

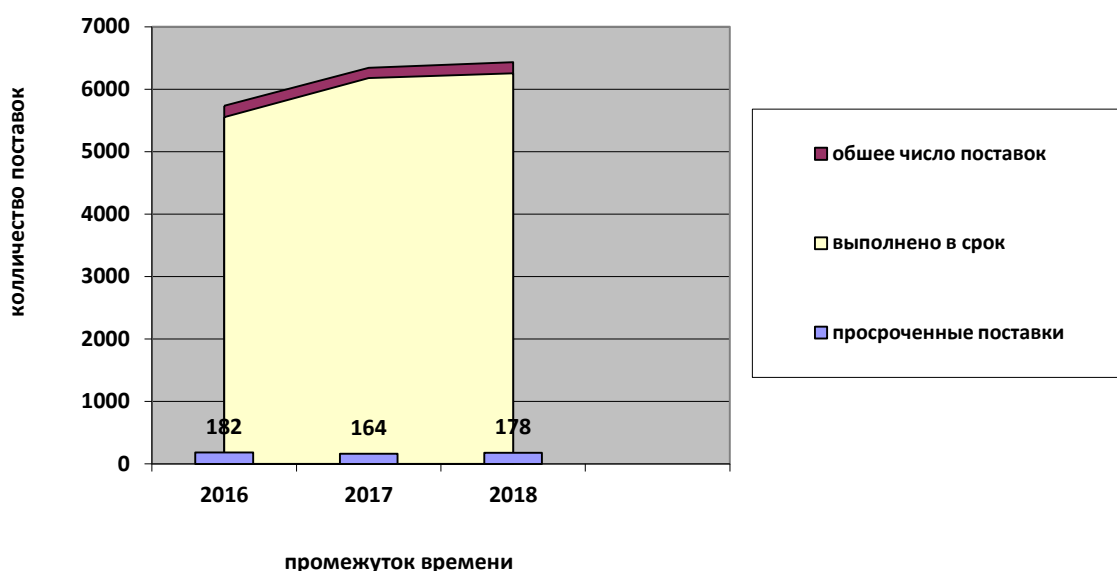


Рисунок 2.7 – диаграмма поставок ООО «АвтоВАЗ».

У «АвтоВАЗа» относительно закупок ситуацию чуть лучше, чем у компании «Рено» это связано с тем, что у данной компании уже есть множество долгосрочных контрактов с поставщиками и установленные пути доставки до места. Хотя «АвтоВАЗ» и вошёл в альянс компаний вместе с ЗАО «РЕНО РОССИЯ» взаимосвязи со своими ключевыми поставщиками и дочерними компаниями утрачены не были. Этот факт позволяет компании.

При анализе компании нами были выявлены следующие сильные и слабые стороны (таблица 2.5)

Таблица 2.5 - SWOT анализ ООО «АвтоВАЗ».

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Опыт и знания создания автомобилей и инфраструктуры • Многолетний опыт конструкторской части • Большое количество материалов и структур для инновационных решений • Развитая система постоянных закупок 	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость от иностранных партнёров • Большой объём бюрократии • Преимущественно контрактная система наёма новых работников игнорируя собственные кадры
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Узнаваемость бренда • Конкурентоспособность предприятия • Расширение рынка сбыт • Наибольшая доля рынка среди всех конкурентов • Большой выпуск автомобилей 	<ul style="list-style-type: none"> • Шаткое положение относительно независимости компании • Устарелость некоторых систем и стратегий сбыта • Большой процент бюрократии в процессах

KIA – компания вошедшая на рынок примерно в одно время с компанией Nissan, то есть в 1998 за время пребывания компании в России уже успела организовать свою дилерскую сеть из более чем 3 000 так же для уменьшения затрат на свои закупочные и транспортировочные расходы создало альянс с компанией Hyundai что позволили сократить издержки и совместно работать над технологиями по улучшению собственных продуктов и выведения их на рынок. В закупочной сфере компания делает большие успехи из-за перехода к точному нормированию своих запасов и тем самым улучшению темпов производства. Так же компания стремится к отбору качественного сырья для производства и поэтому сужает круг своих поставщиков. Нами бы хотелось представить данные показатели, представленные в диаграмме 2.6

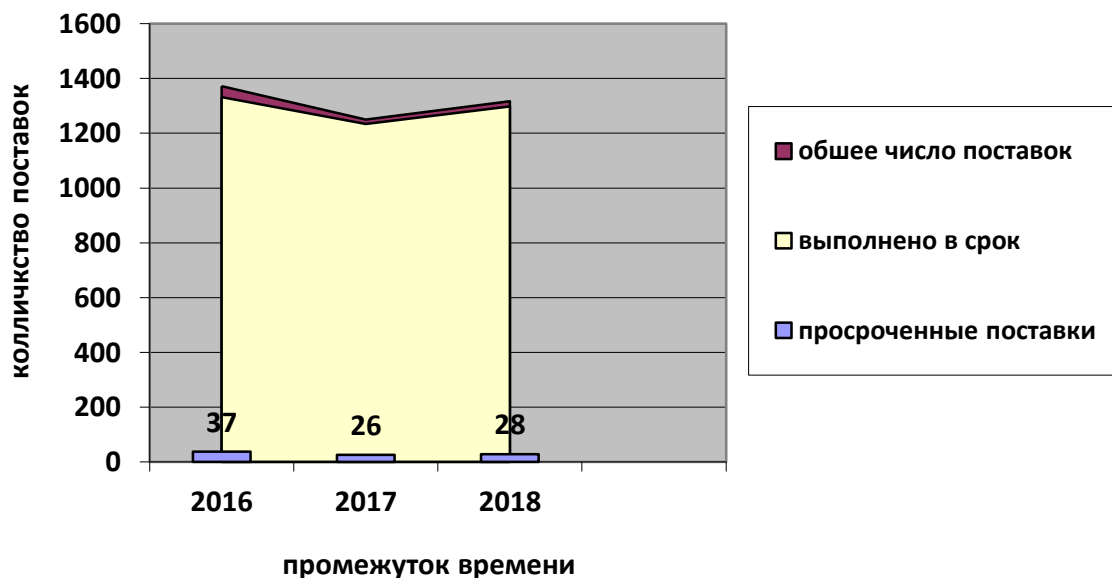


Рисунок 2.6 – Диаграмма поставок ЗАО «КИА МОТЕРС»

В компании «Kia» уже 4 года как старательно воплощается система доставки точь-в-точь, о чём свидетельствует показатели на диаграмме. Благодаря столь малому количеству несвоевременных или провалившихся поставок и сокращению числа поставщиков в планах проработке заказов. Это позволило более точно расставить сроки производства и максимизировать полезное время работы и минимизировать убытки из-за недостатка деталей.

Hyundai – крупный автопроизводитель, концентрирующий своё внимание на технологичности своих автомобилей. Компания столкнулась с некоторыми трудностями из-за ослабления своих позиций в азиатском регионе, но смогло оправиться благодаря кооперации с компанией KIA и созданием альянса. Это позволило компании сократить свои логистические затраты благодаря совместных поставщиков и перевозчиков с членами альянса. Так же компания начала перенимать некоторые механизмы от компании KIA в области закупок так же, на улучшения закупочной деятельности повлияло то что компания смогла открыть для себя новых поставщиков. При анализе компании нами были выявлены следующие сильные и слабые стороны (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SWOT анализ.

Сильные стороны (<u>S</u> trengths)	Слабые стороны (<u>W</u> eaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Устоявшийся бренд, с сложившейся репутацией качественного и технологичного автомобиля • Умеренная ценовая политика • Политика социальной ответственности за произведенную продукцию • Особое внимание к высокотехнологичное развитие своего продукта; 	<ul style="list-style-type: none"> • Не до конца отточенная система контроля закупочной деятельности • Недостаток в маркетинговом присутствии на рынке • Перенос интересов компании на Европейский сектор.
Возможности (<u>O</u> pportunities)	Угрозы (<u>T</u> hreats)
<ul style="list-style-type: none"> • Наиболее удачной возможностью увеличения рыночной доли рынка благодаря новым моделям, выходящим в 2019 году • Перенятый опыт в закупочной деятельности в компании KIA • Создание новых электродвигателей 	<ul style="list-style-type: none"> • Жесткая конкуренция на стратегически важном европейском рынке малогабаритных автомобилей • Отзыв партии автомобилей из-за некачественной детали; • Колебание цен на бензин.

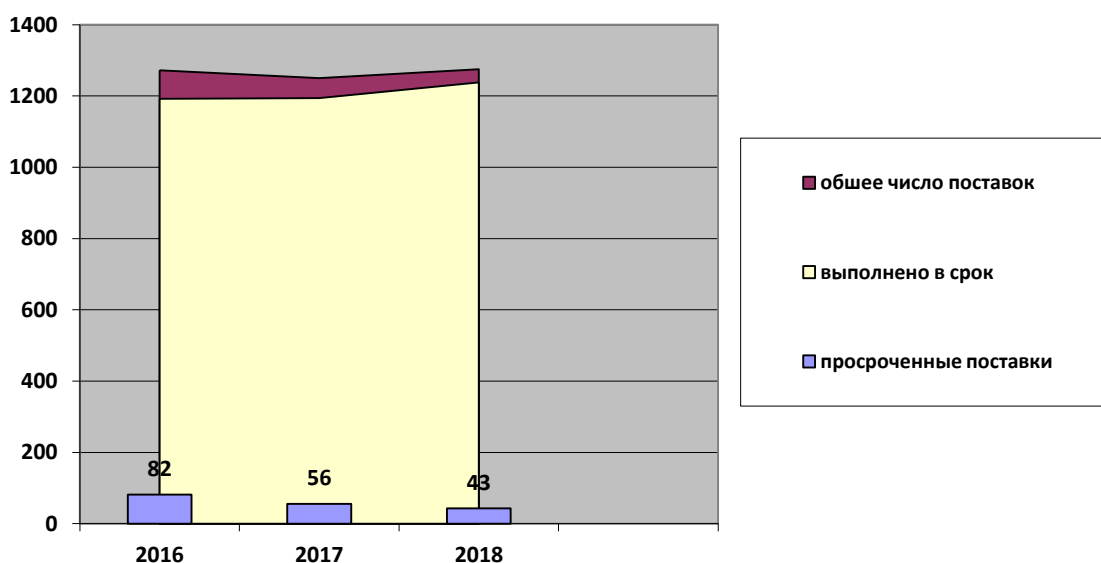


Рисунок 2.7 – диаграмма отработка поставщиками заказов

В компании «Hyundai» дела чуть хуже, нежели партнёра по альянсу, так как она только 2 года назад начала шаги к установлению у себя новой системы, закупок системы нормирования запасов и активной работы с поставщиками. Но благодаря обмену опытом с компанией KIA, быстро

наращивает темпы модернизации, увеличения заказов и производства начало активную борьбу с задержками в поставках. Так как с 2016 уменьшила свои задержки поставок на 39 поставок.

2.2 Анализ логистических затрат ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Учитывая направления деятельности ЗАО «РЕНО РОССИЯ» рассмотрим общую схему логистической системы в направлении распределения готовой продукции, которую, прежде всего, представим на рисунке 2.8.

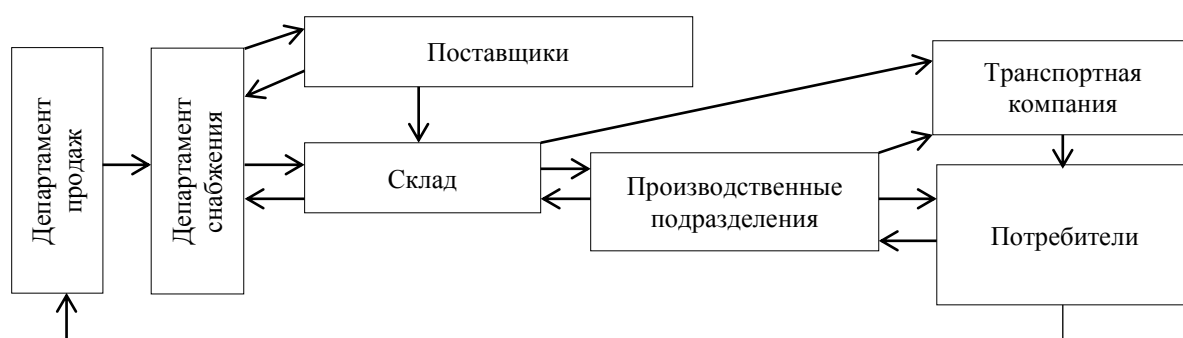


Рисунок 2.8 - Описание логистической системы ЗАО «РЕНО РОССИЯ»

Рассмотрим организацию логистической системы ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Департамент закупок (ARNPO) получает заявку от заказчика, дирекции или производственного подразделения компании. Заявка рассматривается и при её принятии проводится подбор необходимого предмета закупки по поставщикам и их условиям и самим качественным характеристикам продукта.

После выбора поставщика и способа оплаты, имеется в виду предоплата или сроки рассрочки платежа, составляется договор, в котором прописаны условия и сроки поставки и права, и обязанности сторон. Сроки и количества поставки, как и маршрут выбирается и рассчитывается отделом логистики.

Производственные подразделения формируют производственную программу на основании полученных заказов от департамента продаж каждую неделю. Заказы обрабатываются и обобщаются департаментом продаж на основании ранее и вновь заключенных договоров.

Проанализируем Состав логистических затрат ЗАО «РЕНО РОССИЯ» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Состав логистических затрат за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонения (+/-)	
				2017 / 2016	2018 / 2017
Расходы на складирование	1 569	2 030	2 308	461	278
Затраты на управление	404	412	423	8	11
Издержки на распределение товара	312	314	350	2	36
Затраты на информационное обслуживание	215	271	350	56	79
Логистические затраты - всего	2 500	3 027	3 431	527	404

Представим полученные данные на рисунке 2.9.

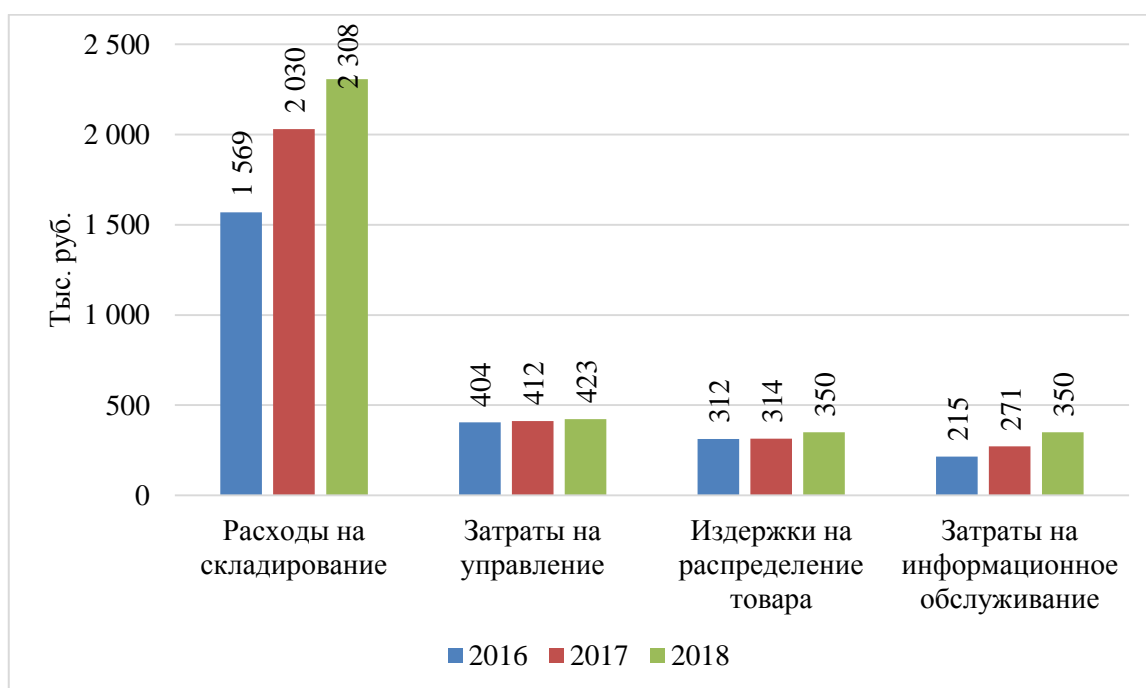


Рисунок 2.9 – Состав логистических затрат ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. видна тенденция к увеличению затрат на решения логистических проблем компании и издержек логистики. Затраты в 2017 увеличились на 527,2 тыс. руб. по всем показателям. При этом в сложившейся ситуации большая часть затрат была связана с складской деятельностью или, иными словами, складированием. Они выросли на 461,2 тыс. руб. В 2018 г. по сравнению с 2017 г. затраты, расходуемые на логистику, увеличились на 404,01 тыс. руб. также по большей части за счет значительного роста расходов на складирование. Данное увеличение связано с ростом аренды и содержания складов и других помещений складирование.

Структура логистических затрат ЗАО «РЕНО РОССИЯ» представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Структура логистических затрат за 2016-2018 гг., %

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2017 год	Отклонения (+/-)	
				2017 / 2016	2018 / 2017
Расходы на Складирование тыс.	62,76	67,06	67,27	4,30	0,21
Затраты на управление тыс.	16,16	13,61	12,33	-2,55	-1,28
Издержки на распределение товара тыс.	12,48	10,37	10,20	-2,11	-0,17
Затраты на информационное обслуживание тыс.	8,60	8,95	10,20	0,35	1,25
Логистические затраты – всего	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Структура логистических затрат представлена на рисунке 9.

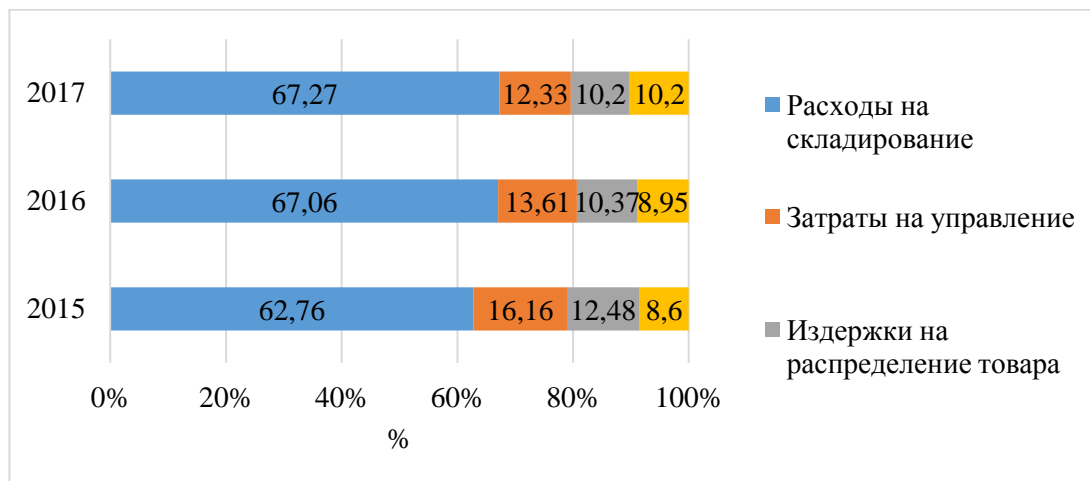


Рисунок 2.9 - Структура логистических затрат ЗАО «РЕНО РОССИЯ» за 2016-2018

Наибольшую долю за все три периода в структуре логистических затрат занимали расходы на складирование. В 2016 г. их доля занимала 62,76%, в 2017 г. - 67,06%, в 2018 г. - 67,27%.

Чуть меньше занимают затраты на управление. Также значительную часть занимали издержки на распределения товара. Наименьшую долю занимали затраты на информационное обслуживание.

Таким образом, в 2018 г. увеличение затрат, связанных с логистической детальностью произошло за сужения круга поставщиков и отказа от тех поставщиков которые предлагали бесплатную доставку, или уже входившую в стоимость, так же можно отметить рост тарифов на доставку готовой продукции и полуфабрикатов в России и за рубежом.

Обобщая, можно отметить, что сложившаяся ситуация хоть и оказывает большое давление на компанию свези повышения затрат, но отдел логистики и закупок занимающиеся оптимизацией данных процессов подходя к вопросу максимально профессионально уже начали действия по сокращению затрат более направленному выбору поставщиков.

В целом можно выявить следующие проблемы логистической системы ЗАО «РЕНО РОССИЯ»:

- с точки зрения оценки было выявлено несоблюдения сроков поставок сырья, комплектующих и средств производства;

- с точки зрения оценки логистических расходов было выявлено их увеличение в 2018 г.

3 Направления совершенствования закупочной деятельности ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

3.1 Разработка мероприятий по закупочной деятельности деятельностью с целью сокращения затрат.

Учитывая результаты проведенного анализа, отметим, что, в связи с этим предприятию рекомендуется внедрение системы нормирования готовой продукции.

В настоящее время на предприятии ЗАО «РЕНО РОССИЯ» применяется система управления запасами с установленной периодичностью, которая подразумевает поступление и выпуск готовой продукции через равные, регулярно промежутки времени.

Однако основными недостатками системы являются: регулярные дозаказы сырья и материалов в процессе производства в малых и невыгодных для закупки количествах, делается это возлежании остановки работы и сбитые поставок готовой продукции и полуфабрикатов.

Нормирование оборотных средств - основа рационального использования хозяйственных средств предприятия. При нормировании оборотных средств необходимо учитывать зависимость норм и нормативов от длительности производственного цикла, условий материально-технического снабжения (интервалов между поставками, размеров поставляемых партий, удаленности поставщиков, скорости перевозок) и условий реализации продукции.

Норма оборотных средств на готовую продукцию определяется временем с момента приемки продукции на склад до ее оплаты заказчиком и зависит от ряда факторов (рисунок 3.1):

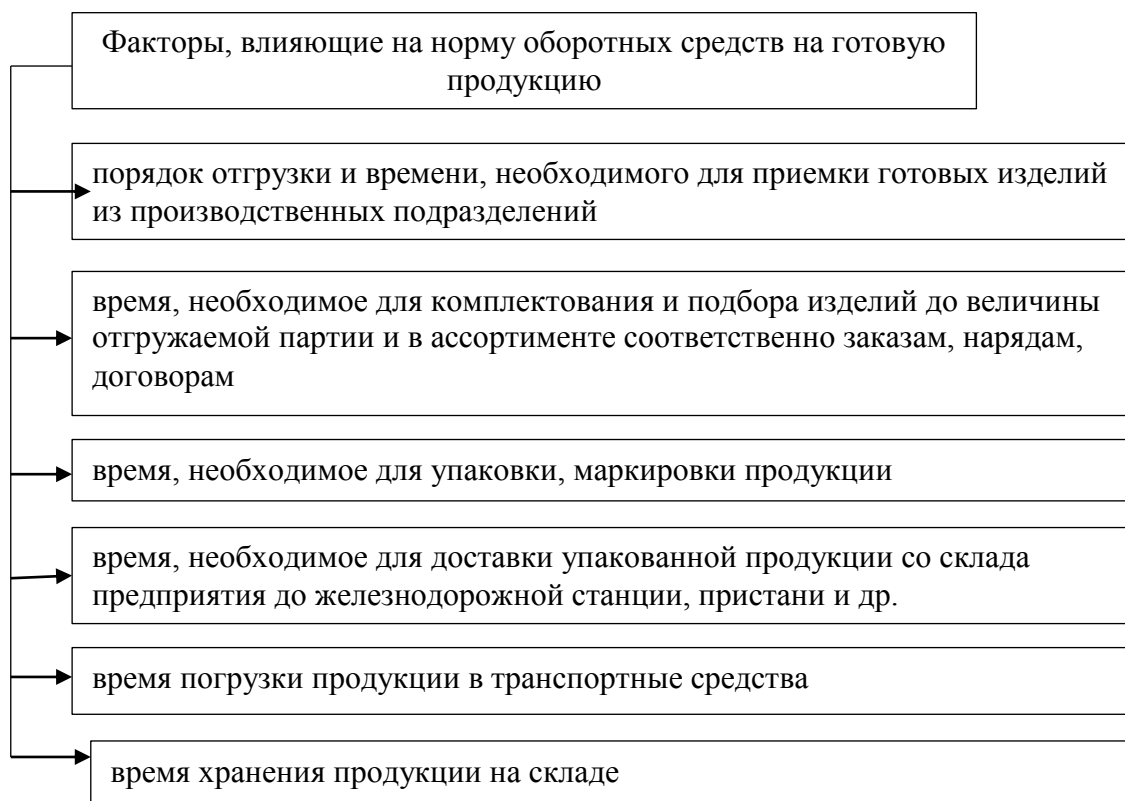


Рисунок 3.1 - Факторы, влияющие на норму оборотных средств, на готовую продукцию.

Норматив оборотных средств по запасам сырья, основных материалов и покупных полуфабрикатов исчисляется на основании их среднего однодневного расхода и средней нормы запаса в днях.

Данные по среднесуточному потреблению готовой продукции необходимого для минимального обеспечения существующего спроса ЗАО «Рено Россия».

Таблица 3.1 – Средне-недельное потребление сырья ЗАО «РЕНО РОССИЯ» т.

Наименование показателя	Значение показателя
Материалы для производства Sandero	20
Материалы для производства Sandero	35
Материалы для производства Logan	70

Время между очередными поставками сырья на распределительный склад из производственных подразделений ЗАО «РЕНО РОССИЯ» в днях рассчитаем в таблице 3.1.

Таблица 3.2 - Время между очередными поставками сырья на распределительный склад ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Наименование показателя	Норма запаса в днях				
	Основной запас	Страховой запас	Подготовительный запас	Технологический запас	Общий запас
Материалы для производства Sandero	60	30	10		100
Материалы для производства Logan	90	40	10	10	150
Материалы для производства Duster	60	30	10		100

Произведем расчет норматива наличия готовой продукции ЗАО «РЕНО РОССИЯ» в таблице 3.2 в Московские отделения ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Таблица 3.3 - Норматив ежемесячного наличия на складе, т.

Наименование показателя	Значение показателя
Материалы для производства Sandero	20
Материалы для производства Logan	35
Материалы для производства Duster	35

Сравним ежемесячный норматив наличия сырья на предприятия ЗАО «РЕНО РОССИЯ» с имеющимися на складе ежемесячными запасами в таблице 3.3. Данный запас представлен на примере Московского отделения ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Таблица 3.4 - Сравнение ежемесячного наличия материалы на складе предприятия ЗАО «РЕНО РОССИЯ» с нормативом, т.

Наименование показателя	Фактическое наличие	Норматив
Материалы для производства Sandero	3	20
Материалы для производства Logan	10	35
Материалы для производства Duster	20	35

Как видно из данных таблицы 3.4, фактическое наличие готовой продукции на складе не соответствует нормативному.

В качестве рекомендаций предприятию ЗАО «РЕНО РОССИЯ» рекомендуется организовать выпуск согласно нормативам или увеличить количество сырья и полуфабрикатов на складе, тем самым обеспечивая бесперебойное производство и распределение готовой продукции.

Сравним стоимость фактического остатка запасов сырья на конец периода и остатка, рассчитанного по системе нормирования в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчет экономии от использования системы нормирования

Наименование показателя	Фактическое наличие на конец года			Норматив			Дополнительная выручка, тыс. руб.
	Кол-во, т.	Цена за т. руб.	Стоимость, тыс. руб.	Кол-во, т	Цена за ед., тыс. руб.	Стоимость, тыс. руб.	
Материалы для производства Sandero	3	25	75	20	25	500	425
Материалы для производства Logan	10	100	1 000	35	100	3 500	2 500
Материалы для производства Duster	20	50	1 000	35	50	1 750	750
Итого	33	-	2 075	90	-	5 750	3 675

Как мы видим по результатам проведенного мероприятия в плане нормирования запасов сырья и полуфабрикатов в ЗАО «РЕНО РОССИЯ» может увеличиться выручка на 3 675 тыс. руб.

Следуя из этого советуется, внедрить на предприятие систему нормирования запасов для улучшения экономического положения предприятия.

Таким образом, для устранения выявленных проблем логистической системы ЗАО «РЕНО РОССИЯ» было рекомендовано внедрить систему нормирования, благодаря чему сократятся запасы, а также затраты на их хранение.

Второе мероприятие по улучшению работы ЗАО «РЕНО РОССИЯ» не поддаётся экономическому расчету, так как в большинстве направленно на урегулирование внутренних конфликтов при закупках. А именно, конфликта, когда заказчик не соглашается с закупаемым предметом закупки и требует закупку более дорогостоящего и не выгодного по доставке и производству с ним в составе. Часто такие прения без обоснования могут валиться в конфликт, требующий вмешательства руководства. Если же вмешательства не происходит часто заказчик делает закупку, самостоятельно пользуясь правом делать закупку до 100 000 тыс. самостоятельно и закупает необходимые себе компоненты ставя при этом в невыгодное положение отдел закупок. Данный конфликт можно исчерпать, уменьшив закупочный минимум заказчика до 50 000 рублей, что не позволит ему делать большинство мелкооптовых закупок, превращая их в полноценные поставки, и ставя закупочный отдел перед фактом отрицательных показателей экономики.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Затратами на осуществление мероприятия можно назвать затраты на внедрение системы нормирования на предприятии. Данные расходы несут в

себе в основном изменение программного обеспечения и программной автоматизации систем учета. По данным бухгалтерии предприятия ЗАО «РЕНО РОССИЯ» в среднем разработка и подключение дополнительных модулей, сформированных по индивидуальным требованиям компании и их установка на всю внутреннюю информационную сеть, ранее обходилась компании в 500 тыс. руб. Так же данная процедура стоило компании времени для полной отладки системы примерно 7 рабочих дней.

Помимо этого, расходами предприятия выступят затраты, связанные с хранением дополнительной партии готовой продукции.

Для этого ЗАО «РЕНО РОССИЯ» необходимо будет арендовать складские помещения. По оценкам технического директора для хранения всего необходимого сырья и полуфабрикатов компании требуются специализированные помещения склада общей площадью около 1 000 кв.м. Целесообразно осуществить аренду складских помещений.

По проанализированным показателям и расчёту более подходящего помещения, как по цене, так и по району нахождения был найдены складские помещения от 1 000 кв.м. до 5 050 кв.м. цена составляет от 800 руб. до 1700 руб. за кв.м.

Для расчета используем среднюю ставку в размере 1400 руб.

Таким образом, затраты на аренду складских помещений составят:

$$1400 \times 1\,000 = 1\,400\,000 \text{ руб.}$$

К расходам так же относится затраты на экономиста, занимающегося на данном складе описанием и отпуском сырья и полуфабрикатной продукции по нормативам. Годовые затраты на заработную плату при окладе в размере 40 тыс. руб. составят 480 тыс. руб. Обобщим затраты на реализацию мероприятий в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты на реализацию мероприятия, тыс. руб.

Показатель	Значение показателя
Настройка программного обеспечения	200
Аренда складских помещений	1400
Заработная плата экономиста по нормированию	480
Итого	2080

Совокупные затраты на реализацию мероприятия составят 2080 тыс. руб. Оценка эффективности мероприятия проводится в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Оценка экономической эффективности мероприятия

Показатель	Значение показателя
Доходы мероприятия, тыс. руб.	3 765
Расходы мероприятия, тыс. руб.	2080
Экономический эффект, тыс. руб.	1685
Экономическая эффективность, %	181,01

Доходами в данном случае выступает стоимость увеличение выручки от реализации в размере 3 674 тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения мероприятия составит 1685 тыс. руб., экономическая эффективность – 81,00%.

Для полноты оценки, необходимо провести анализ показателей оборачиваемости готовой продукции ЗАО «Рено Россия» после внедрения мероприятия представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Показатели оборачиваемости материалов ЗАО «Рено Россия» после внедрения мероприятия

Наименование показателя	До внедрения	После внедрения	Изменение + / -
Выручка, тыс. руб.	126 197 911	126 201 586	3 674
Оборачиваемость готовой продукции, обороты	129,18	131,58	2,40

После внедрения мероприятия оборачиваемость готовой продукции ЗАО «Рено Россия» увеличится со 129,18 оборотов до 131,58 оборотов. Представим полученные данные на рисунке 3.2.

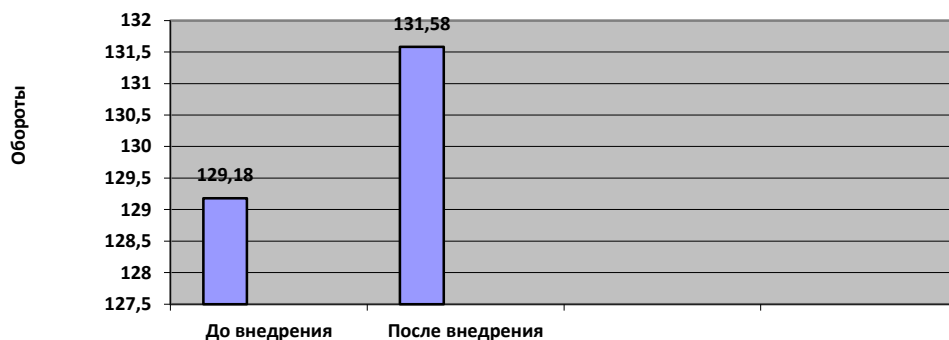


Рисунок 3.2 - Показатели оборачиваемости готовой ЗАО «РЕНО РОССИЯ» после внедрения мероприятия

Проведем анализ продолжительности оборачиваемости готовой продукции ЗАО «РЕНО РОССИЯ» после внедрения мероприятия в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Показатели продолжительности оборачиваемости сырья ЗАО «РЕНО РОССИЯ» после внедрения мероприятия

Наименование показателя	До внедрения	После внедрения	Изменение + / -
Выручка, тыс. руб.	126 197 911	126 201 586	3 675
Продолжительность оборачиваемости сырья	2,82	2,76	-0,05

После внедрения мероприятия продолжительность оборачиваемости готовой продукции ЗАО «РЕНО РОССИЯ» сократится с 2,82 дней до 2,76 дней. Представим полученные данные на рисунке 3.3.

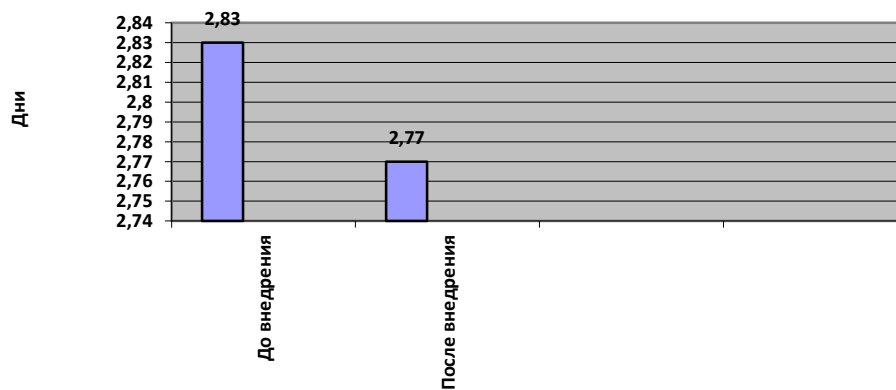


Рисунок 3.3 - Показатели продолжительности оборачиваемости сырья ЗАО «РЕНО РОССИЯ» после внедрения мероприятия

В результате использования системы нормирования и аренды складских помещений предприятие ЗАО «РЕНО РОССИЯ» может увеличить выручку от реализации продукции на 3674 тыс. руб. После внедрения мероприятия оборачиваемость готовой продукции ЗАО «РЕНО РОССИЯ» увеличится со 129,17 оборотов до 131,57 оборотов. Это позволит компании выполнить поставленные перед ней задачи в отправки полуфабрикатов в Турцию для дальнейшей сборке и так же увеличит безопасность от производства.

Заключение

Обобщая результаты проведенного исследования, отметим, что деятельность в области закупок является многогранной и включает в себя обеспечение процессов управления транспортным и складским и финансовым комплексом, запасами материальных ценностей, кадровыми ресурсами, информационными системами и коммерческой деятельностью в целом.

Расходы на закупки по существу являются средством управления. Выявление состава затрат закупок и логистики, оценка расходов помогает принятию финансово-экономически оправданных решений абсолютно на каждом уровне менеджмента и управления. Уровень затрат на закупки оказывает влияние на экономическое состояние предприятия, предопределяет конкурентоспособность. Сокращение издержек и потери в сфере закупок, увеличение на этой основе экономического эффекта способствует расширению хозяйственной независимости предприятия, увеличивает его возможности в сфере финансов.

Во второй главе был проведен анализ системы логистики ЗАО «РЕНО РОССИЯ». Обобщая его результаты, можно отметить, что в состав отделов, занимающихся управлением распределением продукции на предприятии, входят: департамент продаж, непосредственно, отвечающий за распределение готовой продукции, департамент снабжения, отвечающий за своевременное поступление сырья и материалов для бесперебойного обеспечения процесса выпуска готовой продукции; складское хозяйство; производственные подразделения, отвечающие за производство готовой продукции.

В целом можно выявить следующие проблемы логистической системы ЗАО «РЕНО РОССИЯ»:

- с точки зрения оценки по качественным критериям нами было обнаружено несоответствие некоторых сроков поставки материалов и сырья;

- с точки зрения эффективности использования сырья были выявлены такие проблемы как рост ее абсолютной величины;

- с точки зрения оценки логистических расходов было выявлено их увеличение в 2018 г.

- с точки зрения оценки точности поставок 2018 выявлен рост не своевременных поставок

Для устранения выявленных проблем логистической системы управления распределением сырья по предприятию ЗАО «РЕНО РОССИЯ» было рекомендовано внедрить систему нормирования.

В настоящее время на предприятии ЗАО «РЕНО РОССИЯ» применяется система управления запасами с фиксированной периодичностью, которая предполагает поступление материала и выпуск готовой продукции через равные, регулярно повторяющиеся промежутки времени.

В результате использования системы нормирования предприятие ЗАО «РЕНО РОССИЯ» может увеличить выручку от реализации готовой продукции на 3675 тыс. руб. После внедрения мероприятия оборачиваемость готовой продукции ЗАО «РЕНО РОССИЯ».

Список используемой литературы

1. Александров О.А. Логистика: Учебное пособие / О.А. Александров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 217 с.
2. Алексунин, В. А. Маркетинговые коммуникации: практикум / В. А. Алексунин, В. В. Дубаневич, Е. Н. Скляр. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. –196 с
3. Аникин Б.А. Практикум по логистике: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 275 с.
4. Аникин Б.А. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. URL: <http://strategy.bos.ru/books.phtml?id=1>
6. Афолина В.Е. Транспортная логистика: организация перевозки грузов: учеб. пособие / А.М. Афонин, В.Е. Афолина, А.М. Петрова, Ю.Н. Царегородцев. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 367 с.
7. Волгин В.В. Логистика приемки и отгрузки товаров: Практическое пособие / Волгин В.В., - 4-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 460 с.
8. Гаджинский А.М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики / Гаджинский А.М. - М.: Дашков и К, 2017. - 324 с.
9. Галанов В.А. Логистика: учебник/Галанов В. А. - 2 изд. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с
10. Дыбская В.В. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 559 с.
11. Дыбская В.В. Проектирование системы распределения в логистике: монография / В.В. Дыбская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
12. Егоров Ю.Н. Логистика: учебное пособие / Ю.Н. Егоров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.
13. Елина Л.А. Собираем досье на контрагента // Главная книга. 2014. № 18. Сентябрь. – С.63-66.

14. Иванова О.П. Управление снабжением и сбытом организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, А.В. Бодренков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 286 с.

15. Карпова С.В. Логистика для бакалавров: Учебник / Карпова С.В. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 323 с.

16 Евстигнеева О. А. Выбор поставщика как один из методов оптимизации логистических затрат // Молодой ученый. — 2018. — №28. — С. 23-26. — URL <https://moluch.ru/archive/214/52031/> (дата обращения: 22.05.2019).

17 Официальный сайт ЗАО «Рено Россия»
<https://www.renault.ru/discover-renault/renault-in-russia/history.html/>

16. Кузнецов К.В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. – СПб.: Питер, 2015. – 368 с.

17. Кузнецова Т.В. Логистика / Верниковская О.В., Ерчак О.В., Кузнецова Т.В. - Мн.:РИПО, 2016. - 267 с.

18. Кулинич А.Н. Формирование портфеля заказов // Управление сбытом. - 2015. №6. - С. 42-47

19. Лахно Ю.В. Логистика: Учебник / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко, Г.А. Лопаткин [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.У. Альбекова. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 403 с.

20. Лифиц, И. М. Товарный менеджмент: учебник / И. М. Лифиц, Ф. Ф. Жукова, М. А. Николаева. – М.: Юрайт, 2014. – 278-282 с.

21. Магомедов Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: Учебник для бакалавров / Ш.Ш.Магомедов - М.: Дашков и К, 2016. - 176 с.

22. Митяшкина, Л. И. Проблемы совершенствования материально-технического снабжения / Л. И. Митяшкина. – Алма-Ата: Феникс, 2014. – 368 с.

23. Мищенко А.В. Методы и модели управления инвестициями в логистике: учеб. пособие / А.В. Мищенко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 370 с.

24. Researchgate.net [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/329221522_Robust_pricing_policy_of_new_product_online_pre-sale_under_buyout_contract
дата обращения 13.04.2019г.

25. Researchgate.net [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/325800381_Pricing_Industrial_Discharge_Quota_IDQ_A_Model_Reflecting_Opportunity_Cost_of_Performing_Ecological_Responsibility
дата обращения 13.05.2019г.

26. Researchgate.net [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/333334830_Joint_Inventor-pricing_Optimization_with_General_Demands_An_Alternative_Approach_for_Concavity_Preservation
дата обращения 07.05.2019г.

27. Researchgate.net [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/333177178_The_moderating_effect_of_temporal_distance_on_partitioned_vs_combined_pricing
дата обращения 21.04.2019г.

28. Researchgate.net [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/333292432_Cyclic_Pricing_When_Customers_Queue_with_Rating_Information
дата обращения 23.04.2019г.

29. Найденов Н.Д., Найденова Т.А. Роль анализа товарных запасов в цепочке ценностей торгового предприятия - <https://research-journal.org/economical/rol-analiza-tovarnyx-zapasov-v-cepochke-cennostej-torgovogo-predpriyatiya/>