

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы планирования закупок материально-технических ресурсов (на примере ООО «ФМИС»)

Студент	<u>Е.М. Меркулова</u> (И.О. Фамилия)	<u>_____</u> (личная подпись)
Руководитель	<u>д. э. н, профессор Д.Л. Савенков</u> (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	<u>_____</u>
Консультант	<u>канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова</u> (ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	<u>_____</u>

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Е.М. Меркулова

Тема работы: «Совершенствование системы планирования закупок материально-технических ресурсов (на примере ООО ФМИС)».

Научный руководитель: д. э. н, профессор Д.Л. Савенков

Целью данной работы является совершенствование системы планирования закупок материально-технических ресурсов предприятия.

Для реализации поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- Ознакомиться с теоретическим материалом на тему «системы планирования закупок».
- Осуществить анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО «ФМИС» и предоставить оценку имеющейся системы планирования закупок материально-технических ресурсов предприятия.
- Создать мероприятия нацеленные на совершенствование системы планирования закупок ООО «ФМИС».

Объектом исследования бакалаврской работы выступает, предприятие ООО «ФМИС».

Предметом исследования бакалаврской работы является система планирования закупок.

Структура ВКР включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, состоящий из 24 источников, а также приложение.

Abstract

The title of the graduation work is Improving the procurement planning system for material and technical resources (on the example of LLC «FMES»).

The senior paper consists of an introduction, three parts, a conclusion, tables, list of references. All three parts look toward improving the effectiveness of procurement planning.

The key issue of the thesis is the developing the best planning method for the company. We touch upon the problem of supply chain efficiency, as well as the problem of supply control.

The aim of the work is to give some information about improving the procurement planning system for material and technical resources in the company.

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are: evaluation of the effectiveness of procurement activities; analysis of the procurement planning system at the enterprise; analysis of the organizational and economic characteristics of the enterprise; development of measures to improve the procurement planning system.

Finally, we present the work on the successful changes in the procurement system, which will avoid the risks of supplying material and technical resources and bring a profit to the company.

In conclusion we'd like to stress this work is relevant in solving the problem of the procurement system efficiency. It can also be used by any enterprise to improve the efficiency of its operations.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы планирования закупочной деятельности материально-технических ресурсов.....	7
1.1 Понятие и сущность, и методы планирования закупочной деятельности, политика закупок организации.....	7
1.2 Оценка эффективности закупочной деятельности.....	16
2 Анализ системы планирования закупок материально-технических ресурсов на предприятии «ФМИС».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ системы планирования закупок материально-технических ресурсов компании.....	28
3 Разработка мероприятий по усовершенствованию планирования закупок материально-технических ресурсов на предприятии ООО «ФМИС».....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию планирования закупочной деятельности.....	35
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	39
Заключение.....	46
Список используемой литературы.....	48
Приложение А История ООО «ФМИС» в Российской Федерации.....	51

Введение

«Производство материальных благ и услуг, являясь основой существования и развития экономики и общества, предприятие не может эффективно функционировать без постоянного и своевременного обеспечения сырьем, материалами, топливом, машинами, оборудованием и другими материальными ресурсами.

Закупки предметов и средств труда создают материальную основу производства товаров, продукции и услуг, востребованных на рынке. От закупок материальных ресурсов зависят эффективность и ритмичность работы, качество и себестоимость выпускаемой продукции, затраты и финансовые результаты предприятий».

Если рассматривать планирование закупок в широком смысле, то можно сделать вывод что закупки связаны с материально-техническим снабжением и закупочной логистикой, а также с рынком материально-технических ресурсов.

«Управление закупками тесно связано с такими дисциплинами, как экономика предприятия, коммерческая деятельность, маркетинг, логистика, бухгалтерский учет и финансы».

«Логистика снабжения является первой логистической подсистемой. Как правило, снабжение самостоятельно не занимается перемещением материалов, а организует его, то есть обеспечивает движение материального потока посредством эффективного информационного обмена».

«То есть фактически снабжение выступает связующим звеном между организациями, входящими в цепь поставок, и служит механизмом координации материального потока между потребителями и поставщиками. В каждой точке логистического канала снабжение отправляет назад по каналу сообщения о том, чего хотят потребители, и вперед- сообщение о том, что поставщики могут предложить».

Целью данной работы является совершенствование системы планирования закупок материально-технических ресурсов предприятия.

Для реализации поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- ознакомиться с теоретическим материалом на тему «системы планирования закупок».
- осуществить анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО «Faugesia» и предоставить оценку имеющейся системы планирования закупок материально-технических ресурсов предприятия.
- создать мероприятия нацеленные на совершенствование системы планирования закупок ООО «ФМИС».

Объектом исследования бакалаврской работы выступает, предприятие ООО «ФМИС».

Предметом исследования бакалаврской работы является система планирования закупок.

Структура ВКР включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, а также приложение, включающее историю предприятия.

1 Теоретические основы системы планирования закупочной деятельности материально-технических ресурсов

1.1 Понятие и сущность, и методы планирования закупочной деятельности, политика закупок организации

«Материально-техническое снабжение предприятия включает управление закупками и закупочную логистику.

Закупки - коммерческая деятельность предприятия, направленная на закупку необходимых в плановом периоде материальных ресурсов по конкурентноспособным ценам» [3, с. 5].

Планирование закупок – это первый этап в осуществлении закупок.

Планирование закупок осуществляется путем формирования, утверждения и ведения планов-графиков. Закупки, не представленные в планах-графиках, не могут быть совершены [1].

«Субъектами закупок являются предприятия и организации-потребители материальных ресурсов и предприятия и организации-поставщики материальных ресурсов (предприятия-изготовители материальных ресурсов и торговые посредники). Объектами закупок являются материальные ресурсы и платежные средства [2].

Целью закупок является обеспечение предприятия всеми необходимыми для выполнения производственной программы материальными ресурсами в нужное время, в нужном количестве и качестве и с минимальными затратами.

Основными задачами закупок являются:

- исследование рынка материальных ресурсов;
- определение потребности предприятия в материальных ресурсах в плановом периоде (год, кварталы, месяцы);
- планирование закупок по срокам, ассортименту, количеству и качеству материальных ресурсов;

– поиск поставщиков и заключение с ними договоров на поставку материальных ресурсов;

– контроль поставок и оплаты материальных ресурсов предприятием;

– повышение эффективности закупочной деятельности предприятия»

[3, с. 6].

«Основными видами материальных ресурсов, закупаемых предприятиями, являются предметы и средства труда.

Предметы труда – сырье, материалы, топливо, комплектующие, полуфабрикаты. Средства труда – станки, машины, оборудование, инструменты, приборы и др.

Сырье – предметы труда, еще не прошедшие промышленной обработки (руда, нефть, древесина, зерно и т.д.).

Материалы – предметы труда, которые прошли промышленную обработку. Они делятся на основные и вспомогательные.

Основные материалы – предметы труда, которые служат материальной основой выпускаемой продукции.

Вспомогательные материалы – предметы труда, способствующие осуществлению производственного процесса (смазочные масла, лаки и др.)» [3, с.6].

«В рыночных условиях закупки предприятий основаны на товарно-денежных отношениях и коммерческих связях с поставщиками материальных ресурсов. Предприятия-потребители заключают с поставщиками договора на поставку материальных ресурсов и осуществляют их оплату [2].

Для осуществления закупок и материально-технического снабжения на предприятиях создаются отделы снабжения, закупок и логистики, которые обычно подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам, материально-техническому снабжению и логистике» [3, с. 7].

«Планирование – вид управленческой деятельности, связанный формированием планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов и служб, в частности» [18, с.82].

Планирование играет очень важную роль в различных сферах организации. Оно включает такие главные аспекты хозяйственной деятельности предприятия – как продажи, производство, закупки, финансы, и их связь, и координацию [4].

«Закупки планируются с целью обеспечения производственного процесса и для поддержания заданного уровня производственных и складских запасов. Потому план закупок строится на основе планов производства. На основе уточненного плана производства строится уточненный план закупок и лишь на основе его – укрупненный план закупок» [2, с. 40].

Если посмотреть на рисунок 1 можно увидеть всю взаимосвязь укрупненных и уточненных планов закупок.

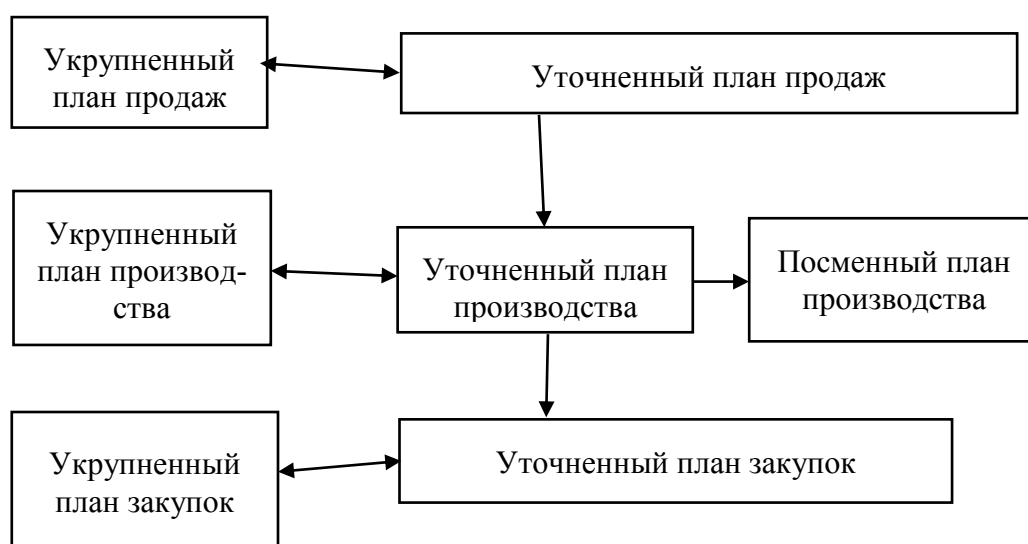


Рисунок 1 – Взаимосвязь укрупненных и уточненных планов предприятия.

Укрупненный план – документ планирования, в котором приводятся тендеры с укрупнением.

Таким образом можно сказать, что при планировании закупок мы затрагиваем главный элемент системы планирования всей деятельности организации [5].

«Известно, что основные цели планирования закупок – это удовлетворение потребностей производства и рациональное использование ресурсов предприятия [6]. За необходимость бесперебойного обеспечения производства стоит стремление увеличить объемы закупаемых товарно-материальных ценностей с целью уменьшения вероятности появления дефицита в процессе производства, а вслед за этим – производственных запасов и запасов готовой продукции» [2, с. 40].

«Однако существует определенный фактор, сдерживающий рост объемов закупок – это затраты, связанные с наличием запасов. Существует четыре типа затрат, связанных с созданием запасов: затраты на приобретение ресурсов, затраты на размещение заказа, производственные затраты и затраты на хранение запасов [8]. Затраты на приобретение ресурсов заключаются в цене и объеме закупки [9]. Затраты на размещение заказа – это сумма затрат на ведение переговоров с поставщиками, подготовку и заключение договора поставки и др [7]. Производственные затраты являются альтернативой затрат на приобретение и размещение заказа, возникают в случае пополнения запаса за счет собственных производственных мощностей предприятия и включают в себя себестоимость изготовления изделия и стоимость подготовки производства» [16, с. 400]. Таким образом может возникнуть замораживание денежных средств, вложенных в материальные ресурсы предприятия.

«В то же время существуют потери, вызванные дефицитом ресурса на складе – затраты на срочное приобретение этого ресурса на худших коммерческих условиях и потери от простоя, т.е. нерационального использования ресурсов предприятия [10]. Дефицит ресурса может привести к задержке изготовления требуемого заказчику продукта, что, в свою очередь, приводит в упущенной выгоде и материальным потерям в случае отзыва заказа, к дополнительным затратам при «авральном» выполнении заказа и к падению репутации и конкурентного статуса предприятия» [2, с. 41].

Таким образом, следует отыскать равновесие среди вклада в резервы и необходимой степени покупательского обслуживания [12]. Также стоит уде-

лить главное внимание выбору метода планирования закупок, каждый метод своеобразный и имеет свой подход, который, при внедрении, может принести любому производству прибыль [11].

Рассмотрим различные известные методы планирования закупок на предприятии, для того чтобы в конечном результате выбрать самый рациональный метод [13].

«Точно в срок – Just-in-time. Основная идея заключается в том, что если план производства (расписание) задан, то можно организовать движение материальных потоков так, что все материалы и компоненты будут поступать в нужном количестве в нужное место и точно к назначенному сроку для производства или сборки [14]. В таком случае запасы материальных ресурсов не нужны. Использование данного метода наиболее эффективно для предприятий среднего масштаба с серийным типом производства, где стандартные изделия производятся с высокой скоростью с непрерывным потоком материалов и комплектующих» [2, с 41-42].

«Планирование потребностей в материалах – Material Requirements Planning [15]. Данный метод преследует три цели: удовлетворение потребности в материалах, компонентах и комплектующих; поддержание низких уровней запасов материальных ресурсов и готовой продукции; планирование производственных операций, расписаний доставки и закупочных операций [17]. Исходная точка- предсказуемый или известный спрос на конечную продукцию [19]. Ядром MRP системы является программный комплекс, который по определенным алгоритмам проводит все расчеты и анализ на основании плана производства, спецификаций и данных о запасах и уже размещенных заказах. Результатом работы системы является план-график снабжения материально-техническими ресурсами [20]. Применение данного метода имеет наибольший успех на предприятиях среднего размера, где функции управления ограничиваются учетом (бухгалтерским, складским, оперативным), управлением запасами на складах и управлением кадрами» [2, с. 42].

«Модель с фиксированным размером заказа. Основная идея – рассчитать размер заказа, который позволит добиться оптимального соотношения между затратами на хранение запасов (в том числе величиной «замороженных» в них денег) и затратами на подготовку и выполнения заказа. Этот метод основан на определении точки перезаказа – минимального уровня складского запаса, по достижении которого формируется заказ на поставку [18].

При этом оптимальный размер заказа рассчитывается по формуле Вильсона:» [1, с. 42]

$$OPЗ = \sqrt{\frac{2A \cdot S}{i}}, \quad (1)$$

где OPЗ – оптимальный размер заказа, шт.;

A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;

S – потребность в заказываемых ресурсах, шт.;

i – затраты на хранение единицы заказываемого продукта, руб./шт.

«Данная формула ориентирована на мгновенное пополнение запасов на складе. Если пополнение производится за некоторый промежуток времени, то формула корректируется на коэффициент, учитывающий скорость этого пополнения:»

$$OPЗ = \sqrt{\frac{2A \cdot S}{i \cdot k}}, \quad (2)$$

где k – коэффициент, учитывающий скорость пополнения заказа на складе.

«Модель с фиксированным интервалом времени между заказами. Главная задача этого метода – рассчитать оптимальный интервал времени между заказами, что можно сделать следующим образом:

$$I = \frac{N \cdot PЗ}{S}, \quad (3)$$

где N – количество рабочих дней в году, дни;

$PЗ$ – размер заказа, шт.

Рассчитанный с помощью формулы (3) интервал времени между заказами не обязателен к применению и может быть скорректирован на основе экспертных оценок» [2, с. 42].

Так, как в данной модели интервал времени между поставками является фиксированным, постоянно пересчитываемым параметром является размер заказа, который может быть рассчитан по формулам (1), (2) или (4).

$$PЗ = Z_{\max} - TЗ + ОП, \quad (4)$$

где Z_{\max} – максимальный желаемый запас, шт.;

$TЗ$ – размер текущего запаса, шт.;

$ОП$ – ожидаемое потребление за время поставки, шт.

Преимущества и недостатки данных методов планирования запасов можно рассмотреть с помощью таблицы 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ методов планирования закупок

Методы	Преимущества	Недостатки
Точно в срок	Минимальные (нулевые) запасы	Требует высокой надежности поставщиков Не подходит для предприятий с длительным производственным циклом
Планирование потребности в материалах	Поддержание низкого уровня запасов Позволяет работать с очень большой номенклатурой материальных ресурсов	Значительный объем вычислений и предварительной обработки данных Нечувствительность к кратковременным изменениям спроса Большое количество отказов работы системы из-за ее большой размерности и сложности

Продолжение таблицы 1

Модель с фиксированным размером поставки	Небольшой уровень максимального желательного запаса Экономия затрат на содержание запасов на складе за счет сокращения площадей под запасы	Ведение постоянного контроля наличия запасов на складе Не имеет смысла, если срок поставки чересчур продолжителен, потребление непостоянно, а цены на закупки сильно колеблются
Модель с фиксированным интервалом времени между заказами	Отсутствие необходимости постоянного контроля наличия запасов	Высокий уровень максимального желательного запаса на складе Повышение затрат на содержание запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы

Безусловно имеются ещё множество разнообразных методов планирования закупочной деятельности предприятий. Выбор того или иного метода находится в зависимости от обстоятельств, сформировавшихся на том или ином предприятии. В практике случается иногда такое, что возникает необходимость в применении нескольких методов.

Но одних лишь методов планирования закупок на предприятии недостаточно, возникает потребность и в политике планирования закупок.

«На сегодняшний день, имеющиеся в распоряжении источники не дают четкого понимания термина закупочная политика или, иначе, политика закупок предприятия. Различные учебники, публикации, статьи и исследования ссылаются на понятие закупочная деятельность, тогда как понятие закупочной политики несколько шире» [19].

«Термин «политика» в его первом значении – это программа, метод действия или сами действия, осуществляемые человеком или группой людей по отношению к какой-то одной проблеме или к совокупности проблем, стоящих перед сообществом» [15, с. 254].

Если проанализировать положения о закупочной политике некоторых больших предприятий, можно сделать вывод, что «положение содержит не только информацию непосредственно о процедуре, согласно которой осу-

ществляется процесс закупок, но и устанавливает цели, принципы и основные требования к данному процессу, а также к деятельности в этой области предприятия в целом» [15].

«Закупочная политика должна отвечать следующим требованиям:

- Не противоречить федеральному законодательству, регулирующему взаимоотношения участников закупок, а также другим государственным нормативно-правовым актам, регулирующим взаимоотношения в данной области.

- Не противоречить внутренним положениям и нормативным актам организации.

- Учитывать и отображать сферу деятельности организации.

- Давать полное и объемное представление о специфике потребляемых материальных ресурсов и их номенклатуре, либо номенклатурных группах.

- Содержать стратегические, тактические и оперативные цели в области закупок.

- Не должна содержать утверждений, имеющих противоречия с общей стратегией компании» [19].

«Основной функцией закупочной политики предприятия является регулирование системы закупок, в целях, полного, регулярного и своевременного обеспечения производственных, административных и хозяйственных процессов, посредством формирования стратегических и тактических планов, необходимой и достаточной нормативной базы, а также построения оптимальных моделей взаимосвязи между отделом закупок и другими функциональными подразделениями компании» [19].

Можно сделать вывод, «что закупочная политика основной инструмент регулирования деятельности компании в сфере закупок, но необходимость в его формировании возникает на определенном этапе роста и находится в

прямой зависимости от размера компании, сферы ее деятельности, а также позиции, занимаемой на внутреннем и внешнем рынке» [19].

1.2 Оценка эффективности закупочной деятельности

«Для определения эффективности закупочной деятельности следует провести комплексную оценку работы службы закупок. Важно учитывать выполнение следующих составляющих: план закупочной деятельности, бюджет фирмы, объем вырученных средств, применение дополнительных мер по контролю над качеством входящей продукции, а также объемом и стоимостью упущенных продаж, общим объемом операций, производительностью труда, транспортными издержками [21]. Анализируя эти данные, появляется возможность примерного определения стоимости тех или иных логистических операций в процессе осуществления закупочной деятельности, к примеру, средней стоимости оформления заказа, доли административных затрат по закупке на каждый рубль, который был израсходован на закупки в целом [22]. Проанализировав этим способом деятельность отдела по закупкам товара, можно сделать вывод об эффективности его функционирования и определить имеющиеся проблемные моменты [23]. Контроль над деятельностью отдела по закупкам выполняется по трем показателям: время, цена и надежность поставщика» [17].

«Рассмотрим контроль первого фактора- фактор времени. Он включает в себя контроль поставок, а также последствия в результате задержаний и опозданий. При этом анализируются следующие показатели:

- доля задержанных заказов;
- доля ситуаций, когда просрочка доставки вызвала ощутимое отсутствие товара на складе[24].

По фактору цена проводится анализ цен, которые были уплачены при закупке продукции, а именно сравнение их с ранее намеченными ценами,

стремление избегать отклонений от бюджета закупок. Всесторонний анализ ведется по нижеперечисленным показателям:

- ценам, уплаченным поставщикам;
- Стандартным или расчетным ценам;
- индексам средних цен, которые были уплачены по каждой товарной группе
- изменениям цен, произошедшим в результате переговоров, лучшей упаковки и перевозке товаров;
- форвардная закупочная деятельность по сравнению с соответствующими прогнозами для выявления эффективности и сравнения цен, которые были уплачены при закупке этим сбытом, с теми, которые могли бы быть уплачены, если бы закупки проводились не форвардным а обычным путем» [17].

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

- снижение издержек на закупку в общей структуре логистических издержек;
- значение уровня брака закупаемой продукции;
- размер закупок, совершенных вовремя;
- количество ситуаций, когда нужного товара продукции не оказывалось на складе, что приводило к неудовлетворению спроса потребителей;
- число получаемых и обслуживаемых заявок;
- доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки» [17].

Эффективный расчет закупок может проводиться с помощью метода ABC. «Основное отличие метода ABC (activity – based costing) от традиционного метода распределения накладных расходов заключается в том, что ме-

тодология ABC отрицает принцип прямого соответствия накладных и прямых затрат, а в качестве базы распределения выбирает виды деятельности или процессы, то есть предлагает функциональный принцип распределения. Метод ABC на практике часто называют функциональным, или пооперационным, учетом затрат. Можно выделить следующие преимущества метода ABC:

- исследование распределения непрямых затрат по функциям, а также выявление наиболее важных функций с точки зрения их приоритетного совершенствования,
- определение, по каким функциональным направлениям следует осуществлять деятельность самостоятельно, а по каким – пользоваться услугами,
- проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов, определение их оптимальной стоимости» [12, с. 7].

Таким образом можно сделать вывод, что «расчет закупок может быть основан на принципах метода ABC, который строится на разбивке ассортимента торгового предприятия на несколько групп по наиболее важным показателям товарооборота и проведении дальнейшего расчета заказа по показателям, назначаемым по группам в целом. Разбивка производится в соответствии с принципами распределения Парето. В дополнении к ABC-анализу проводится XYZ-анализ, который позволяет учесть в планировании запасов степень вариации спроса» [12].

2 Анализ системы планирования закупок материально-технических ресурсов на предприятии «ФМИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«В 1914 году Бертран Фор открыл свою первую мастерскую в Левалуа-Перре, недалеко от Парижа, по производству сидений для парижских трамваев и метро. С тех пор «ФМИС» стала одним из десяти ведущих поставщиков автомобилей в мире, работая над формированием мобильности завтрашнего дня.

Компания «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс», которую мы знаем сегодня, была основана в 1997 году с поглощением Бертрана Фора компанией ECIA (PSA) с целью создания глобального автомобильного игрока. В 2021 году в результате слияния PSA и FCA и создания Stellantis в истории «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс» открылась новая глава» [13].

ООО «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс» является передовой компанией по всему миру в сфере производства автокомпонентов. Главным соперником данной организации выступает американская компания «Johnson Controls». «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс»-мировой лидер-поставщик автомобильной промышленности и продает свою продукцию во всех регионах мира. Общее число работников компании более 75000 сотрудников в 33 странах мира. Всего «ФМИС» насчитывает 238 заводов и 38 дизайн-центров по всему миру и работает с глобальными партнерами, такими как Volkswagen, Форд, Рено, Ниссан, Пежо, Ситроен и многими другими, в том числе и российским автогигантом АвтоВАЗ. Часть компании «ФМИС» имеет 6 производственных площадок, расположенных в г. Калуга, Тольятти, Санкт-Петербург и Ленинградская область.

Компания «ФМИС» ведет постоянную работу по развитию новых программ и проектов, освоение новых территорий и внедрения в производство

самых передовых технологий и методов. История развития «ФМИС» в России раскрыта в приложении А.

Компания имеет совместные предприятия на территории РФ:

- в Калуге – «Форесия Аутомотив Девелопмент» (создаются комплектующие для российского завода «Пежо Ситроен-Мицубиси Моторс»);
- в Нижнем Новгороде – ООО «Форесия Технопласт Аутомотив».
- «в Тольятти – ООО «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс» и ООО «Форесия Аутомотив Девелопмент» (производят сиденья и глушители для российского завода ПАО «АВТОВАЗ» и компании «Renault»)) [13].

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс».

Сокращенное наименование: ООО «ФМИС»

Юридический адрес: Российская федерация. Самарская область, город Тольятти, улица Коммунальная 40

ОГРН: 1096320015604

ИНН: 6321236560

КПП: 632101001

Уставной капитал предприятия составляет 90000000 рублей.

ООО «ФМИС» является международной компанией по производству автокомпонентов (Приложение А).

Экономическая деятельность: (по ОКВЭД) 29.32 – Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств.

72.19 – Научные исследования и разработки в области естественный и технических наук.

45.3 – Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

71.20.4 – Испытания, исследования и анализ целостных механических и электрических систем, энергетическое обследование.

Цель «ФМИС» – «укрепить свои позиции мирового лидера, продолжая расти на международных рынках.

«ФМИС» «поддерживает тесные и длительные отношения со своими поставщиками, основанные на росте и взаимной выгоде. Это обязательство помогло нам стать предпочтительным деловым партнером глобальной сети поставщиков, с которыми мы создаем конкурентное преимущество. Наша цель – предложить нашим клиентам-как внутренним, так и внешним-решение, которое наилучшим образом соответствует потребностям их бизнеса. Разделяя наши лучшие практики и постоянно совершенствуя и оптимизируя наших процессов, мы лучше, вместе с нашими поставщиками, чтобы достичь совершенства. При содействии с и инновациями» [14].

«ФМИС» верит в рост, основанный на социально ответственных действиях и поведении во всех странах, в которых основана компания, и в каждом из направлений ее деятельности. Мы придерживаемся: Всеобщей декларации прав человека; Декларация Международной организации труда (МОТ) об основополагающих принципах и правах в сфере труда; Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию; Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции.

Данные обязательства представлены в Этическом кодексе «ФМИС», который определяет принципы поведения, которые должны использоваться ежедневно в взаимоотношениях, как внутренних, так и внешних. Любой сотрудник, находящийся на любом уровне компании обязан знать и уважать эти принципы в разных случаях.

Для того чтобы обеспечить своим покупателям высокий показатель качества и надежности, «ФМИС» находит поставщиков товаров и услуг в трех главных областях своей деятельности: 1. «Сидения – Faurecia Seating специализируется на конструкции сидений, ручных и электрических механизмах сидений, а также на сиденьях в сборе. Faurecia использует передовые технологии для разработки инновационных решений для повышения безопасности, теплового и постурального комфорта, а также улучшения самочувствия на борту. 2. Интерьеры – Faurecia Interiors руководит разработкой приборных панелей, дверных панелей, центральных консолей и интеллектуальных аку-

стических модулей. Комплексные внутренние системы обеспечивают индивидуальный тепловой комфорт и качество воздуха внутри салоны, органично сочетая в себе элементы аппаратного и программного обеспечения для кабины будущего. 3. Чистая мобильность – Clean Mobility стремится оптимизировать энергоэффективность салона автомобиля для снижения воздействия на окружающую среду. Его решения по качеству воздуха, энергоэффективности, акустическим характеристикам и электрификации трансмиссии удовлетворяют потребности всех типов транспортных средств, способствуя мобильности и производству с нулевым уровнем выбросов» [13].

Восемь основ качества «ФМИС»: 1. РОКА-УОКЕ – Проверка функционирования Рока-Уоке проверяется в ходе приемки первой годной детали. Рока-Уоке – «это метод предотвращения ошибок, ликвидирующий саму возможность допустить ошибку» [1, с. 98]. 2. Первая годная деталь. Чек-лист первой годной детали утвержден (HSE, 5S, поливалентность, Рока-Уоке, параметры продукта и процесса). Первая годная деталь одобрена и размещена на стойке. 3. Не принимай, не делай, не переделывай дефекты. Необходимо производить только годные детали на каждой рабочей станции. 4. Финальный контроль. Знать и проверять все контрольные точки согласно пути контроля. 5. Управление несоответствиями. Места для несоответствующей продукции определены и выделены желтым / красным цветом. Корзины должны быть очищены до конца смены. Все несоответствующие детали должны быть идентифицированы. 6. Доработка под контролем. Станция для доработки визуально определена. Доработка проводится до конца смены. 7. QRCI. Приоритеты: Защита заказчика; избегать повторения. 8. Аудит. Проверка продукта / процесса в реальном времени согласно стандарту.

Общие условия закупок «ФМИС»: Поставщику разрешается использовать только субподрядчиков для предоставления контрактной продукции, или договорных услуг и их частей с предварительного согласия нашей компании. Субподрядчики должны быть обучены и соблюдать положения кон-

тракта (в частности, по раскрытию информации). Поставщик несет ответственность за действия и бездействие субподрядчика.

Поставщик не в праве уступать требования, вытекающие из настоящего Договора, третьим лицам без предварительного письменного согласия Компании. Компания не может несправедливо отрицать согласие. При наличии расширенного сохранения права собственности на поставщика, поставщику необходимо согласие. Груз считается отправленным после отдельного письменного уведомления (уведомление в накладной или счет-фактуре недостаточно).

Поставщик имеет право зачесть любые претензии компании только в том случае, если такие претензии были признаны Компанией или установлены в судебном порядке.

Компания имеет право полностью или частично переуступить настоящий Договор Аффилированным компаниям, любой третьей стороне, которая приобретает соответствующую часть Компании или ее Аффилированных лиц.

Поставщик должен предоставить к каждому счету-фактуре сертификат происхождения Контрактного продукта или, если применимо, поставщик должен предоставить до 15 января каждого года свои долгосрочные Декларации о контрактных продуктах, имеющих преимущественное происхождение согласно регламенту (EU) 2015/2447 и применимые дополнения к Компании по не запрошенному не позднее 15 января каждого года. Декларация должна быть действительна для соответствующего календарного года.

В таблице 2 представлена характеристика основных технико-экономических показателей.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели ООО «ФМИС» (тыс. руб.)

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	3256918	4340130	6957851	1083212	33,26	2617721	60,31
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	2712995	3656278	6239590	943283	34,77	2583312	70,65
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	543923	683852	718261	139929	25,73	34409	5,03
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	105539	112454	110112	6915	6,55	771	2,08
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	6955	7512	8283	557	8,01	-2342	10,26
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	431429	563886	599866	132457	30,7	35980	6,38
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	303701	381725	440445	78024	25,7	58720	15,38
8. Основные средства, тыс. руб.	524761	567032	557214	42271	8,06	-9818	1,73
9. Оборотные активы, тыс. руб.	1018927	1361604	2740662	342677	33,63	1379058	101,3
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	196	194	192	-2	-1,02	-2	1,03
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	93150,96	100573,48	107846,4	7422,52	7,97	7272,92	7,23
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	16616,93	22371,8	36238,81	5754,87	34,63	13867,01	61,98
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	475,26	518,42	561,7	123,38	14,89	43,28	8,35
14. Фондоотдача	6,21	7,65	12,49	1,44	23,19	4,84	36,73
15. Оборачиваемость активов, раз	3,2	3,19	2,54	-0,01	-0,31	-0,65	-20,38

Продолжение таблицы 2

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
16. Рентабельность продаж, %	13,25	12,99	8,62	-0,26	-1,96	-4,37	-33,64
17. Рентабельность производства, %	15,27	14,93	9,43	-0,34	97,77	-5,5	63,16
18. Затраты на рубль выручки	86,75	87,01	91,38	0,27	0,3	4,37	5,02

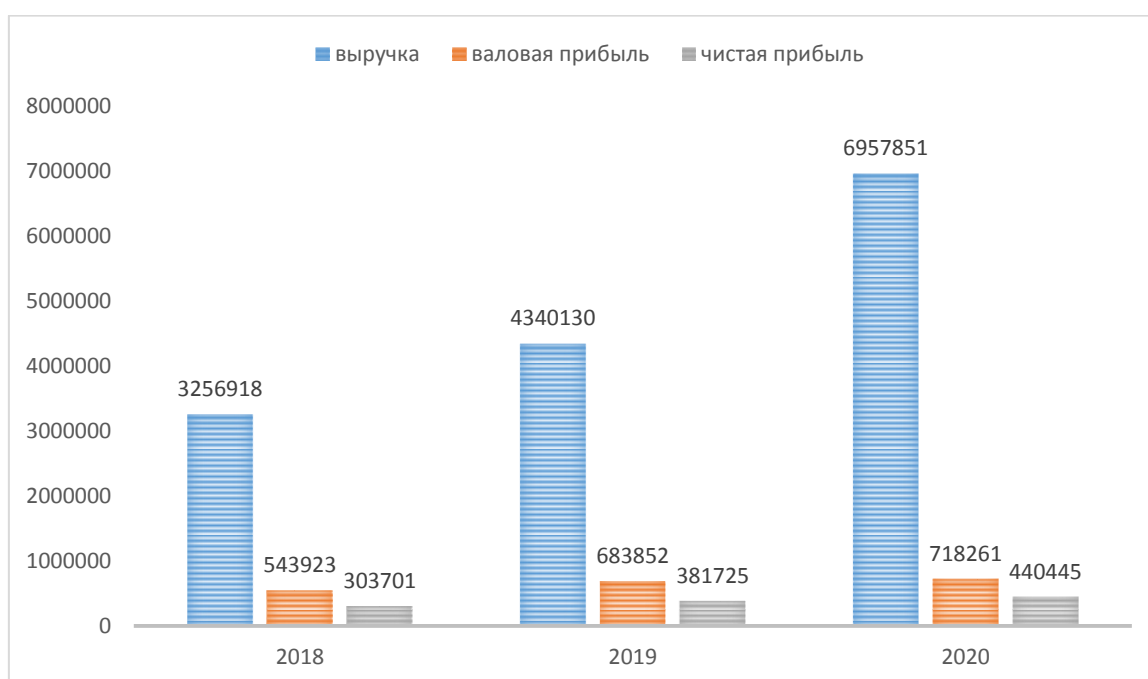


Рисунок 2 – Динамика технико-экономических показателей ООО «ФМИС», тыс.руб.

Проанализировав таблицу 2 и рисунок 2 можно сделать вывод о том, что за анализируемый период времени предприятие ООО «ФМИС» отработало с положительной динамикой. Заметим, что показатель выручки за рассматриваемый период не уменьшался, а только становился больше и таким

образом в 2020 г. составил 6 957 851 тыс.руб., что на 60,31 % выше, чем в 2019 г.

Можно заметить, что валовая прибыль так же увеличивается и в 2019 году в сопоставлении с 2018 больше на 25,73 %, а в 2020 в сравнении с 2019 в 5,03%. Это может быть связано с увеличением товарооборота или с нерезализованной продукцией, находящейся на складе. Стоит выделить что управленческие расходы снизились в 2020 году по сравнению с 2019 на 2,08 %.

Рассмотрим организационную структуру предприятия.

Компания ООО «ФМИС» применяет линейно-функциональную структуру управления.

Положительные аспекты о данной структуре управления: в связи с жестким руководством создается строгая дисциплина; совершаются стремительные и результативные действия; существует определенное понимание кто и за что несет ответственность.

Отрицательные стороны данной структуры: большую часть ответственности несет руководитель предприятия; функциональным группам сложно согласовывать свои действия; процедура утверждения и осуществления решений работает медленно.

По рисунку 3 можно сделать вывод, что отдел закупок подчиняется административному директору. В эту же службу входит канцелярия, АХО, складское хозяйство и здравпункт. А вот отдел материально-технического снабжения подчиняется директору по продажам, у него же в подчинении: отдел логистики, проект менеджер и менеджер по маркетингу.

Более подробно систему закупок ООО «ФМИС» мы рассмотрим в разделе 2.2.

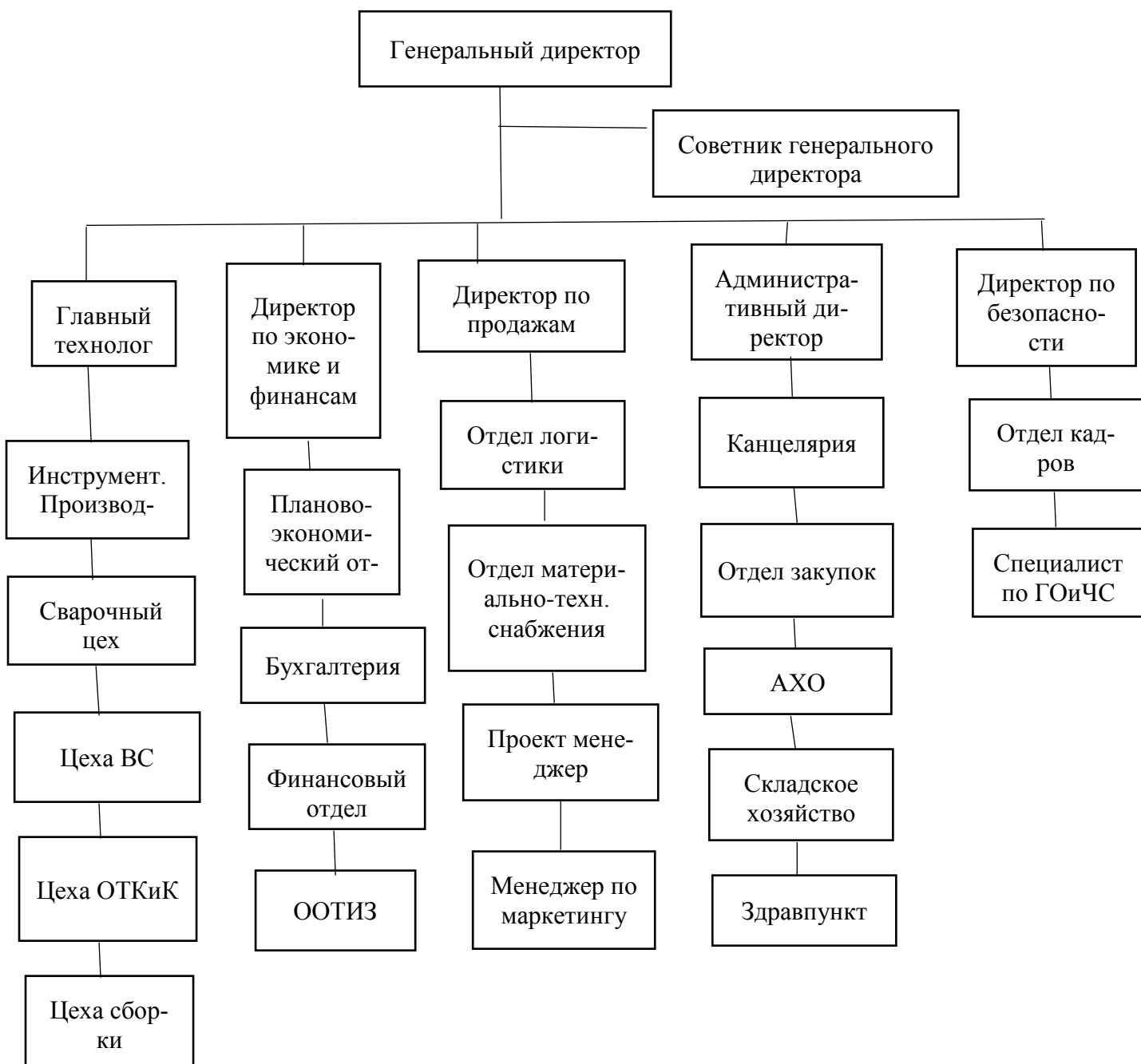


Рисунок 3 –Организационная структура Компании ООО «ФМИС»

2.2 Анализ системы планирования закупок материально-технических ресурсов компании

Реализацией операций по обеспечению материально-техническими ресурсами предприятия занимается отдел материально-технического снабжения.

Процедура закупки на производстве ООО «ФМИС» совершается в согласовании с соответствующими стадиями (рисунок 4).



Рисунок 4 – «Стадии процедуры закупки на ООО «ФМИС»»

Для того чтобы на предприятии было достаточное количество материальных ресурсов, и чтобы они были в наличии прежде всего проводят проверку на качество плана материально-технического снабжения.

За установление необходимости в использовании тех или иных материалов и составление плана на их поставку несет ответственность технический отдел, имеющий связь с отделением материально-технического снабжения.

Исследование действительности плана прежде всего начинается с изучения общепринятых мер и показателей, какие заложены в базе вычисления потребности компании в материальных ресурсах. После этого начинается проверка на соотношения плана закупок к необходимости предприятия на

наличие материально технических ресурсов и их запасов, на основе базы расходов.

Производство может осуществлять непрерывную работу только в том случае, если имеет на это все необходимые ресурсы, то есть источники покрытия.

Таких источников существует несколько видов: внутренние и внешние. Внешние источники – это ресурсы, которые поступают от поставщика согласно заключенному контракту. Для внутренних источников характерно уменьшение остатков на производстве, применение вторичных материалов, свое производство комплектующих, использование технологий для снижения затрат материалов.

Для оценки обеспеченности потребности в материальных ресурсах применяются данные формулы:

«Коэффициент обеспечения по плану» рассчитывается по формуле 5:

$$\text{Коб(план)} = \frac{\text{Источники покрытия внутренние} + \text{Заключено договоров}}{\text{Плановая потребность}}, \quad (5)$$

«Коэффициент обеспечения по факту»:

$$\text{Коб(факт)} = \frac{\text{Поступило от поставщиков} + \text{Источники покрытия внутренние}}{\text{Плановая потребность}}, \quad (6)$$

За 2020г. ООО «ФМИС» принял от поставщиков материалы и комплектующие для производства выхлопных систем.

Проанализируем и произведем оценку обеспеченности в необходимости привоза МТР договорами на их поставку и реальную их реализацию в таблице 3.

Таблица 3 – Обеспечение потребности материальных ресурсов договорами и фактическое их выполнение

Материалы, используемые для производства выхлопной системы	Плановая потребность, кг.	Источники покрытия потребности, кг.		Заключено договоров, кг.	Обеспечение потребности договорами, (Коб _{пл}), %	Поступило от поставщиков, кг.	Фактическое обеспечение потребности, (Коб _ф), %	Выполнение договоров, %
		внутр.	внеш.					
1. Нержавеющая сталь №409	18	-	18	20	111,11	17	94,4	85
2. Антиоксидант АО 600	14,6	-	14,6	16	109,6	16	109,6	100
3. Ацетилен	300	-	300	318	106	306	102	96,2
4. Пассиватор цв.мет	70	-	70	75	107,1	75	100	100
5. Спирт технический	500	-	500	525	105	525	105	100
6. Керамоволокно	10	-	10	11	110	11	110	100
7. Герметик	250	-	250	250	100	240	96	96
8. Жидкий кислород	600	-	600	600	100	600	100	100

По представленной таблице 3 можно сделать вывод, что план потребности в материалах полностью защищен контрактами и внутренними источниками возмещения, но не абсолютно исполнен фактический план снабжения. Это могло произойти в связи с тем, что не соблюдены сроки поставки материалов.

Произведем анализ на соотношение фактического объема запасов основных разновидностей сырья к нормативным материалам. На базе сведений о фактическом наличии МТР и среднесуточном их потреблении находится

фактическая обеспеченность в днях, а затем происходит ее сопоставление с нормативной (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ положения запасов материальных ресурсов

Материал	Среднесуточный расход, кг	Фактический запас, кг		Норма запаса, дни		Отклонение от максимальной нормы	
		кг	дни	максимальная	минимальная	дни	кг
1. Нержавеющая сталь №409	0,6	15	25	20	7	5	3
2. Антиоксидант АО 600	0,5	11	22	20	7	2	1
3. Ацетилен	10	110	11	14	7	-3	-30
4. Пассиватор цв.мет	2,3	34,5	15	20	7	-5	-11,5
5. Спирт технический	16,7	167	10	14	7	-4	-66,8
6. Керамоволокно	0,33	10	30	30	7	0	0
7. Герметик	8,33	250	30	25	7	5	41,65

Проанализировав соотношение фактических объемов запасов к нормативным в таблице 4, можно сделать вывод, что недостаточная норма запаса наблюдается по Пассиватору цв.мет, а также ацетилену и техническому спирту. Это могло произойти из-за нерегулярности поставки МТР.

Стоит отметить, что на ООО «ФМИС» отделом материально-технического снабжения проводится еженедельный подсчет находящихся на складе и в цеху запасов МТР.

По всем видам МТР происходит расчет по формуле:

$$D = \frac{O}{\frac{H}{n}}, \quad (7)$$

Где D – обеспеченность на количество суток;

H – норма материала на месяц;

O – общий остаток на дату анализа;

n – количество дней в месяце.

В таблице 5 представлена информация по обеспеченности всеми МТР предприятия на 01. 12. 2020 г.

Таблица 5 – Остатки и расход технологических материалов по положению на 01. 12. 2020 г.

Наименование материала	Ед. изм.	Норма на месяц	Получено	Остаток в цехе	Остаток на цент. Складе	Общий остаток	Обеспеченность (сут.), Д
1. Антиоксидант АО 600	кг	14,6	16	16	-	16	22
2. Ацителен	кг	300	306	306	-	306	22
3. Пассиватор цв. мет	кг	70	75	50	50	100	43
4. Спирт технический	кг	500	525	50	500	550	33
5. Кислород жидкий	кг	600	600	50	550	600	30
6. Маркеры перманентные	шт	10	15	10	7	17	54
7. Перчатки	пара	155	158	50	150	200	39
8. Силикагель	кг	250	240	50	200	250	30
9. Поддоны	шт	500	450	100	600	700	42

Таким образом если $D \leq 3$, то следует немедленно осуществить действия иначе производство из-за нехватки материала располагается под ударом нарушения своей работы, что может привести к простоям.

После проведенного анализа, мы можем сказать, что угрозы нарушения работы производства нет.

На рисунке 6 отображается обеспеченность по каждому материалу в варианте графика.

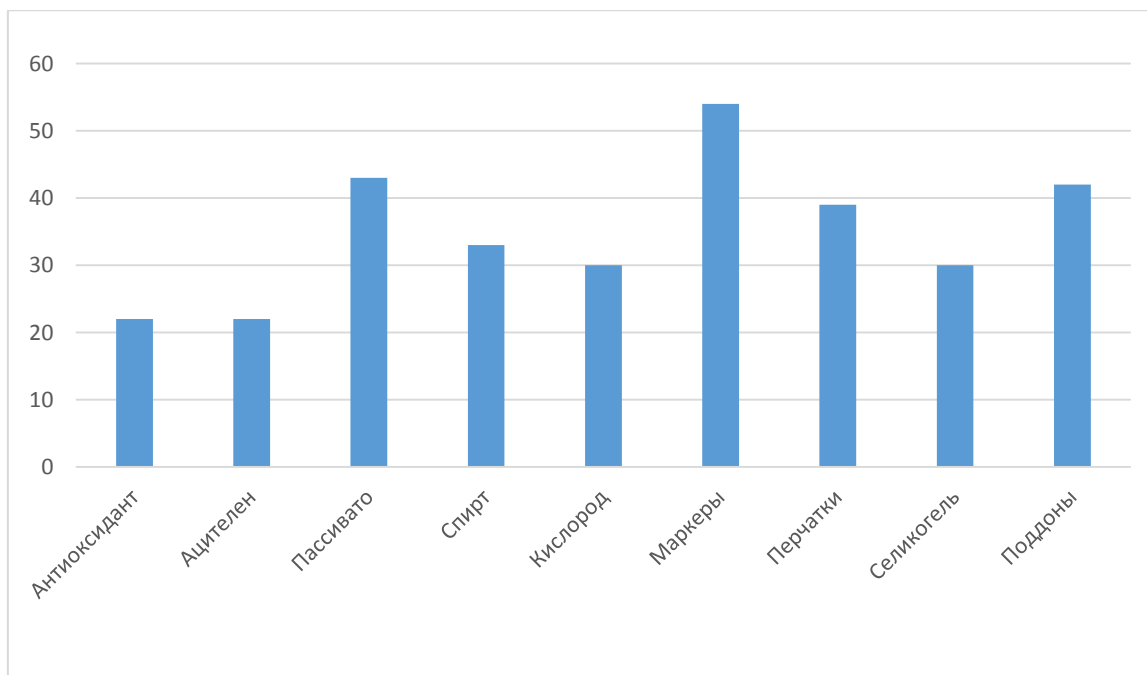


Рисунок 6 – Обеспеченность предприятия ООО «ФМИС»

После того как мы определили потребность предприятия в МТР начинается поиск и подбор поставщиков. Для того чтобы найти подходящего для организации поставщика, нужно провести оценку поставщика. Ведь вся дальнейшая закупочная деятельность напрямую зависит от данного выбора.

Проведем оценку поставщиков с помощью расчета рейтинга поставщика в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка поставщиков ООО «ФМИС»

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Бальная оценка значения критерия поставщика			Произведения удельного веса критерия на оценку		
		«Ростовский пресово-раскройный завод»	«Ренол»	«РМП Групп»	«Ростовский пресово-раскройный завод»	«Ренол»	«РМП Групп»
1.Своевременность поставок	0,25	9	8	5	2,25	2	1,25
2.Качество	0,25	10	9	6	2,5	2,25	1,5
3.Цена	0,15	6	8	10	0,9	1,2	1,5

Продолжение таблицы 6

Критерии выбора поставщика	Удельный вес критерия	Бальная оценка значения критерия поставщика			Произведения удельного веса критерия на оценку		
		«Ростовский прессо-раскройный завод»	«Ренол»	«РМП Групп»	«Ростовский прессо-раскройный завод»	«Ренол»	«РМП Групп»
4.Местоположение поставщика	0,10	6	4	4	0,6	0,4	0,4
5.Сохранность груза	0,12	8	8	8	0,96	0,96	0,96
6.Возможность внеплановых поставок	0,13	5	3	3	0,65	0,39	0,39
Итого	1,0	-	-	-	7,86	7,2	6

Балл определяется путем сложения произведений веса критерия на его оценку для данного поставщика. После расчета рейтингов различных поставщиков и сравнения полученных результатов определяется лучший поставщик. После расчетов можно сделать вывод что «Ростовский прессо-раскройный завод» является надежным и выгодным поставщиком, и именно с ним контракт должен быть продлен.

Вывод по разделу 2. В данном разделе мы провели анализ экономических показателей ООО «ФМИС» за 2018-2020 год. Осуществленный анализ помог сделать вывод, что начало периода 2018 г. для компании было «критическим», потому что выручка была на 1083212 тыс. руб. меньше, чем в 2019 году. Данный скачек возник в результате снижения спроса на продукцию, производимую компанией.

К основным недостаткам при планировании закупочной деятельности ООО «ФМИС» можно отнести: 1. У организации нет корпоративной сети в системе «поставщик-потребитель»; 2. Организационная структура ООО «ФМИС» построена так, что отделу закупок трудно согласовывать свои действия с отделом продаж и материально-техническим отделом; 3. Не эффективная связь с поставщиками и несоблюдение сроков поставки.

3 Разработка мероприятий по усовершенствованию планирования закупок материально-технических ресурсов на предприятии ООО «ФМИС»

3.1 Мероприятия по совершенствованию планирования закупочной деятельности

Для международной компании улучшение процесса закупок и закупочной деятельности в целом приобретает весомое значение, потому что действующие методы закупок имеют ряд недостатков в виде некачественных материалов и периодического несоблюдения сроков поставки.

Для устранения этой проблемы предлагается ввести в закупочную операцию компании систему интеллектуальных технологий SAP Ariba, которая является новым видом закупок и сорсинга.

Ниже приведены основные преимущества использования системы SAP Ariba.

Данная система позволит увеличить экономию от внедрения за счет отсутствия затрат на приобретение материально-технических ресурсов, а также сможет повысить надежность и предоставить возможность удаленной работы над любым проектом. Центр по обработке всех данных находится в Российской Федерации и получил все необходимые сертификаты для своей работы, такие как ФСТЭК и ФСБ.

Эта система является открытой для всех типов товаров и услуг, предлагая инновационный подход к подсоединению к огромной и международной сети покупателей и поставщиков данной системы.

Предоставляет возможность реализовывать стратегические и оперативные закупки в одно решение.

Так же SAP Ariba – это такая единая платформа, которая позволяет покупателям и поставщикам иметь возможность участвовать в управлении всей цепочкой поставок и бизнес-процессами: начиная от проведения процедур

закупок и заканчивая заключением контрактов до размещения заказа и платежей в одном месте. Благодаря модульной своей архитектуре у компании появляется возможность спланировать реализацию своего проекта в оптимальном для нее режиме.

Закупки планируется проводить с помощью электронной торговой площадки SAP Ariba, где транзакции на сумму 2,5 миллиона долларов совершаются каждый день в рамках совместной коммерции.

SAP Ariba – американская компания по разработке программного обеспечения и предоставляющая IT-услуги, находящееся в Пало-Альто, Калифорния.

Данная компания имеет такие модули как:

- анализ затрат;
- проведение закупочных процедур и выбор поставщика;
- управление поставщиками;
- управление контрактами.

Рассмотрим каждый модуль по отдельности.

Модуль SAP Ariba Spend Visibility – создает аналитические отчеты и анализирует информацию из базы всех показателей для осуществления мониторинга плановых и фактических данных. Этот модуль реализует отчетность по всем данным и операциям, включая пользователей, задачи, рабочие процессы, планы, экономия затрат, качество, риски и многое другое.

У данного модуля есть недостатки, на которые следует обратить внимание:

- нет достоверности, что у поставщиков есть наиболее прибыльное предложение;
- нет возможности увидеть все расходы на совершение закупки;
- неконтролируемый объем скидок, который устанавливает поставщик в прямой взаимосвязи от объема закупаемого товара.

Работа данного модуля направлена на отбор данных о выполнении контракта из множества источников, предварительно настроенные отчеты по анализу закупок, создание протоколов о состоянии закупочной операции.

Модуль Spend Visibility позволит не только контролировать затраты, а выявить факторы от чего они возникают, что оптимизирует стратегию снабжения компании.

Следующий модуль в системе SAP Ariba Sourcing, благодаря которому общение с поставщиками происходит с помощью компьютерных команд, что приводит к уменьшению ошибок и снижению вероятности потери информации. Модуль улучшает систему планирования закупок и уменьшает время обработки документации благодаря электронной связи с поставщиками и почти полного исключения бумажной документации. Еще одним положительным влиянием данного модуля на компанию является расширение базы поставщиков что приводит к уменьшению цен на закупки.

Дальше рассмотрим модуль управления поставщиками – SAP Ariba SIPM, которая дает возможность владеть информацией о поставщиках с помощью единой системы Ariba Network. Система предоставляет данные о поставщиках, затем происходит синхронизация их профилей и конкурс.

Модуль SAP Ariba Contract Management (управление контрактами) включает в себя уже готовые шаблоны контрактов и электронное согласование документов, что в свою очередь снижает время на подготовку различных документов и договоров.

Рассмотрим, как происходит бизнес-процесс закупки материально-технических ресурсов в системе SAP.

Процесс закупки начинается с формированием документа, где указывается поставщик, номер, планируемая дата доставки, количество и цена. Документ закупки аналогичен контракту и создается в системе SAP сразу после фактического заключения контракта. Приобретенный товар может быть доставлен поставщиком и заказчиком самостоятельно. Поставляемый товар сопровождается первичными документами, выдаваемыми поставщиком в зави-

симости от использования транспорта и вида товара. Затем кладовщик начинает проверку продукции, которая поступила. Фактический объем продукции отражается в формах М-4, М-7 или ТОРГ-1(2), далее материально-ответственное лицо передает все в бухгалтерию.

Кроме того, в рамках внедрения электронной системы информационных технологий SAP Ariba планируется создать мероприятие по разработке электронной системы оценки участников торгов для ООО «ФМИС». Это мероприятие разработано для того, чтобы в основе выбора победителя в электронной закупке лежало не только предложенная низкая цена, но ещё и добросовестность поставщика, его финансовое положение и качество необходимых продуктов предприятию.

Чтобы тщательно оценить наибольшее количество поставщиков, нужно создать специализированную тендерную комиссию, которая бы занималась анализом поставщиков в электронной сети.

Данная тендерная комиссия должна будет проводить электронные торги, а в последствии на основе критериев оценки осуществлять анализ поступающих предложений от поставщиков и выбирать наилучшее из них.

Участники конкурсной комиссии готовят взвешенное решение о всех предложениях поставщиков и присваивают каждому определенное место на основе таких оценочных критериев как:

- Рейтинг А: анализ первичной и вторичной цены, а также весь экономический эффект;
- Рейтинг Б: наличие всей документации для осуществления поставки;
- Рейтинг В: анализ возможности поставщика в обеспечении материально-технических ресурсов;
- Рейтинг Г: оценка финансовой устойчивости поставщика;
- Рейтинг Д: риски вызванные из-за некачественного выполнения работы поставщика.

В конечном итоге побеждает поставщик, который получил первое место в всеобщем рейтинге.

Рассмотрим как будет рассчитываться место в всеобщем рейтинге поставщиков, с помощью нахождения максимального средневзвешенного балла, который находится по формуле 8.

$$CpB = \frac{A \cdot 0,30 + B \cdot 0,20 + B \cdot 0,25 + Г \cdot 0,15 + Д \cdot 0,10}{5}, \quad (8)$$

где: «А», «Б», «В», «Г», «Д» – соответствует месту в рейтинге.

При реализации этих мероприятий компания сможет сделать поиск поставщиков более эффективным, а также снизить стоимость на закупаемые материальные ресурсы во время тендерного процесса. Таким образом это позволит ООО «ФМИС» осуществить автоматизацию процесса закупок и найти материалы наивысшего качества, что очень важно для международной компании.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий приведет к улучшению планирования закупок на предприятии, укреплению договорной дисциплины и соблюдения всех сроков поставок, усовершенствованию работы управления бизнес-процессами. Благодаря мероприятиям ожидается снижение расходов и увеличение экономических показателей.

Формула прогнозируемого экономического результата за счет внедрения системы SAP Ariba:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n \cdot K_p, \quad (9)$$

где \mathcal{E}_p – годовая экономия в рублях;

E_n – нормативный коэффициент ($E_n=0,15$);

K_p – затраты на внедрение мероприятий в руб.

Чтобы рассчитать экономическую эффективность от данного мероприятия необходимо в первую очередь произвести расчет всех затрат, которые возникнут при внедрении SAP Ariba.

Формула расчета затрат при внедрении этого проекта следующая:

$$З = МЗ + З_{\text{обуч}} + \text{ПрЗ} + \text{ЗП}, \quad (10)$$

где МЗ – материальные затраты, руб.;

$Z_{\text{обуч}}$ – затраты на обучение сотрудников, руб.;

ПрЗ – прочие затраты, руб.;

ЗП – заработная плата, руб.

Материальные затраты включают в себя:

– затраты на приобретение информационной программы 45 000 руб.;

– затраты на интернет-трафик 4000.;

– обслуживание информационной программы 5000 руб.

Таким образом в итоге $МЗ = 45\,000 + 4000 + 5000 = 54\,000$ руб.

Стоимость обучение одного сотрудника 10 000 руб. Штат отдела материально-технического снабжения состоит из 4 сотрудников. Таким образом сумма затрат на обучение будет равна 40 000 руб.

Зарботная плата сотрудникам из тендерной комиссии равна 40 000 руб. Членов в комиссии трое.

Затраты на ЗП = $40\,000 \cdot 3 = 120\,000$ руб.

При осуществлении этого мероприятия прочие затраты составляют 2% от общих затрат.

$\text{ПрЗ} = (120\,000 + 54\,000 + 40\,000) \cdot 0,02 = 4\,280$ руб.

Теперь проведем итоговый расчет всех затрат при внедрении этого проекта по формуле 10:

$З = 54\,000 + 40\,000 + 4\,280 + 120\,000 = 218\,280$ руб.

Благодаря внедрения системы SAP Arriba произойдет повышение показателя производительности труда. В следствии этого рассчитаем экономию.

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$\Delta P = Z_n \cdot \sum_i \frac{P_i}{100}, \quad (11)$$

где P_i – повышение производительности труда, %;

Z_n – среднегодовая заработная плата сотрудника, руб.

Найдем повышение производительности труда по формуле 12, чтобы найти экономию.

$$P_i = \left(\frac{\Delta T_i}{F_i - \Delta T_i} \right) \cdot 100, \quad (12)$$

Где ΔT_i – экономия времени при осуществлении работы i -вида, мин;

F_i – время, которое затрачивалось до внедрения информационной системы, мин.

С помощью формул 11 и 12 рассчитаем производительность труда и заполним таблицу 7.

Таблица 7 – Динамика производительности труда за месяц по каждому из видов работ

№	Вид работ	До внедрения SAP Ariba, мин (Fi)	Экономия t, мин (ΔT_i)	Повышение производительности труда, % (Pi)
1	Создание документа закупки	300	120	66
2	Получение предложений от поставщиков	1140	740	185
3	Анализ поставщика	420	240	133
4	Выбор наилучшего поставщика	360	180	100
5	Переговоры с поставщиками	1260	480	61
6	Подготовка отчетов	2880	1260	77
Итого				622

По приведенным данным из таблицы найдем итоговую экономию в следствии увеличения производительности труда по формуле 11, если среднегодовая заработная плата составляет 40 000 руб.

Экономия из-за увеличения производительности труда:

$$40\,000 \cdot (0,66 + 1,85 + 1,33 + 1 + 0,61 + 0,77) = 248\,800 \text{ руб.}$$

Общая годовая экономия составит:

$$248\,800 \cdot 12 = 2\,985\,600 \text{ руб.}$$

Таким образом теперь найдем общий экономический эффект при внедрении системы SAP Ariba:

$$2\,985\,600 - 0,15 \cdot 218\,280 = 2\,952\,858 \text{ руб.}$$

Информационная система SAP способна снизить стоимость закупок до 15%. Благодаря снижению цен на закупки произойдет изменение такого показателя как себестоимость, что в конечном итоге приведет к увеличению прибыли.

Рассмотрим планируемую динамику экономических показателей после внедрения SAP Ariba в таблице 8.

Таблица 8 – Планируемая динамика финансовых показателей в результате внедрения SAP Ariba

Показатель	2020 г.	План	Изменение	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	6957851	6957851	0	0
Себестоимость, тыс.руб.	6239590	5990790	248800	96,01
Валовая при- быль, тыс.руб.	718261	967061	248800	134,64
Прибыль от продаж тыс.руб.	599866	848666	248000	141,48
Чистая при- быль, тыс.руб.	440445	562632,8	122187,8	127,74

Для наилучшей наглядности динамики представим данные показатели в виде графиков.

Мы можем наблюдать снижение показателя себестоимости на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика себестоимости из-за внедрения системы SAP

Показатель чистой прибыли тоже оказался под влиянием изменений, что представлено на рисунке 8.

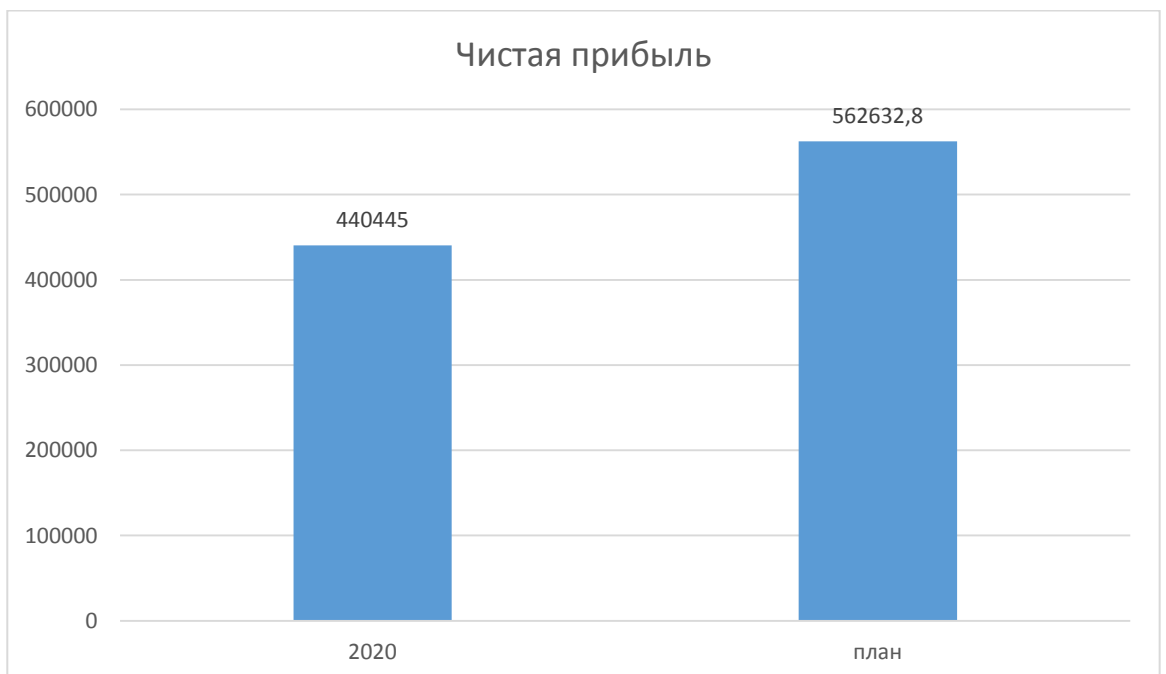


Рисунок 8 – Изменение чистой прибыли из-за внедрения системы SAP

Проведенный анализ показывает, что все финансовые показатели имеют положительное изменение. Это свидетельствует о том, что внедрение системы SAP Ariba в закупочную деятельность компании было целесообразным решением.

Подведем итоги по третьем разделе. Чтобы повысить эффективность планирования закупок в компании были предложены мероприятия по планированию закупок с помощью информационной системы SAP Ariba. Кроме этого, в рамках данного мероприятия предлагается создать специальную тендерную комиссию для оценки поставщиков и определения победителей электронных тендеров. Для этого была использована специальная методика оценки поставщиков по таким критериям:

- Рейтинг А: анализ первичной и вторичной цены, а также весь экономический эффект;
- Рейтинг Б: наличие всей документации для осуществления поставки;
- Рейтинг В: анализ возможности поставщика в обеспечении материально-технических ресурсов;
- Рейтинг Г: оценка финансовой устойчивости поставщика;
- Рейтинг Д: риски вызванные из-за некачественного выполнения работы поставщика.

В ходе расчетов была найдена экономия, возникшая в результате повышения производительности труда, которая составила 2 952 858 руб.

Благодаря этому экономическому эффекту произойдет увеличение финансовых показателей компании ООО «ФМИС», а также уменьшение себестоимости готовой продукции, что в дальнейшем приведет к увеличению прибыли предприятия. После анализа показателей 2020 года и планируемого можно сделать вывод что показатель чистой прибыли увеличился на 27,7%, а себестоимость уменьшилась на 248 800 тыс. руб.

Заключение

Данная выпускная квалифицированная работа в своем первом разделе отражает теоретические основы системы планирования закупок, а также приводит понятие и сущность планирования закупочной деятельности. В первый раздел ещё включено понятие политики закупок организации и как добиться эффективности закупочной деятельности.

Проанализировав и ознакомившись со всей литературой по данной тематике, можно объяснить понятие планирования закупок как действия от организации направленные на улучшение использования своих материальных ресурсов и запасов с помощью методов и технологий.

Во втором разделе автор осуществил анализ организационно-экономической деятельности предприятия ООО «Форесия-Металлопродукция Икзост Системс», данный анализ включает небольшую экономическую характеристику, а также расчет темпа прироста и абсолютное изменение технико-экономических показателей за 2018-2020 год.

После анализа таблицы 2 и 3 можно сделать вывод, что компания за период с 2018 по 2020 год работала с положительным результатом. Выручка с постоянной динамикой увеличивалась и в 2020 году составила 6 957 851 тыс. руб., что на 60,31% выше в сравнении с 2019 годом.

Валовая прибыль тоже увеличивается и в 2019 году в сопоставлении с 2018 больше на 25,73 %, а в 2020 в сравнении с 2019 в 5,03%. Это может быть связано с увеличением товарооборота или с нереализованной продукцией, находящейся на складе. Стоит выделить что управленческие расходы снизились в 2020 году по сравнению с 2019 на 2,08 %.

В пункте 2.2 данной работы был проведен анализ закупочной деятельности ООО «Форесия-Маталлопродукция Икост Системс», а также проведе-

на оценка обеспеченности предприятия в тех или иных материалах, их остаток и расход. Затем была проведена оценка поставщиков.

Из-за несоблюдения сроков поставки поставщиками создавался риск для предприятия в нехватке ресурсов для производства продукции. Этот выявленный недостаток препятствует работе компании. Так же был найден недостаток в некоторых ресурсах после анализа фактических объемов запасов к нормативным. Это также могло произойти из-за нерегулярной поставки МТР.

Чтобы решить данные проблемы было предложено внедрить электронную информационную систему SAP Ariba, а также специальный метод оценки для потенциальных поставщиков и участников этой информационной системы.

Эти мероприятия следует осуществить, потому что планирование закупок будет анализироваться более детально, сократятся затраты на бумажное делопроизводство, уменьшатся ошибки в документации и сам процесс закупки сократится во времени.

После внедрения данных мероприятий был рассчитан экономический эффект от их внедрения в зависимости от экономии из-за повышения производительности труда. В следствии расчета были рассчитаны затраты, которые понадобятся на внедрение системы SAP. Затраты на внедрение системы SAP Ariba составили 218 280 руб.

Стоит отметить, что с учетом всех производственных затрат данное введение поможет сэкономить 2 952 858 руб. Это можно считать хорошим результатом.

Все эти предложенные мероприятия изменят динамику финансово-экономических показателей в лучшую сторону. Так, например, показатель чистой прибыли увеличился на 27,7%, а себестоимость уменьшилась на 248 800 тыс.руб.

Список используемой литературы

1. Вэйдер, Майкл Инструменты бережливого производства: Миноруководство по внедрению методик бережливого производства / Майкл Вэйдер ; перевод А. Баранов, Э. Башкардин. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 128 с. — ISBN 978-5-9614-4793-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82861.html> (дата обращения: 25.05.2021)
2. Бабяк, А.Г. Планирование закупок как центральный элемент процесса планирования деятельности производственного предприятия / А.Г. Бабяк. — Текст : электронный // [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-zakupok-kak-tsentralnyy-element-protssessa-planirovaniya-deyatelnosti-proizvodstvennogo-predpriyatiya/viewer> (дата обращения 14.04.2021).
3. Журавлев, В. А. Управление закупками и снабжением на предприятии : конспект лекций / В. А. Журавлев, А. Н. Саевец. — Минск : ТетраСистемс, 2017. — 144 с. — ISBN 978-985-536-254-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/28265.html> (дата обращения: 25.05.2021).
4. Зарайченко, И. А. Логистика снабжения : учебно-методическое пособие / И. А. Зарайченко, И. В. Жуковская. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 188 с. — ISBN 978-5-7882-2487-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100550.html> (дата обращения: 25.05.2021).
5. Каменицер С.Е. Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий, / С.Е. Каменицер, Ф.Ф. Русинов. – М: Высшая школа, 2018. – 205 с.

6. Климова, Н.В. Анализ факторов прибыли от продаж и оценка показателей рентабельности организации / Н.В. Климова // Бухучет в организациях. – 2019.–№ 7. – С. 37–38.
7. Коржа, Н.А. Современная логистика: учебник / Н.А. Коржа – М.: Вильямс, 2020. – 341 с.
8. Королев А.Г. Планирование потребности в материальных ресурсах / А.Г. Королев, Я.В. Морозова, Д.В. Щегельский // Академический вестник. – 2018. – № 4. – С. 269–270.
9. Кузнецов, К. В. Настольная книга поставщика и закупщика: торги, тендеры, конкурсы / К.В. Кузнецов. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 339 с.
10. Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры И.В. Сергеев., И.П. Эльяшевич; под. ред. В.И. Сергеева. – 2-е изд. – М.: Изд-во Юрайт, 2018. – 523 с.
11. Логистика: учеб. пособие / под ред. Б.А. Аникина. – М.: ТК Велби, 2019. –408 с
12. Метод ABC: учебно-методическое пособие / В. В. Ефимов, Н. В. Паймушкина– Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 32 с.
13. Официальный сайт Faurecia в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.faurecia.com/groupe/a-propos/notre-histoire> (дата обращения 25.04.2021).
14. Официальный сайт Faurecia в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.faurecia.com/fournisseurs> (дата обращения 25.04.2021).
15. Политология: Учебник / К.С. Гаджиев, Э.Н.Примова. М.: ИНФРА М, 2018. 384 с.: 60×90 1/16 (Высшее образование) (переплет) ISBN 978 6. 254 с.
16. Производственный менеджмент: Учебник / Под ред. В.А. Козловского. М.: ИНФРАМ, 2018. 574 с.

17. Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности // Nauka-rastudent.ru. – 2017. – No. 13 (013-2017) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/13/2370/>
18. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Саломатина, 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРАМ, 2017. 716с.
19. Щенникова, А.Ф. Сущность и особенности формирования закупочной политики предприятия : статья / А.Ф. Щенникова, Е.В. Назмутдинова. – Текст : электронный // [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osobennosti-formirovaniya-zakupochnoy-politiki-predpriyatiya/viewer> (дата обращения 20.04.2021).
20. Lyons, Kenneth Purchasing and Supply Chain Management Harlow, [2018] (cop.) 0-273-6
21. Purchasing and Supply Management / Leenders Michiel R. [etc.] 13th Ed. Boston [etc.] : McGraw-Hill Irwin, coop.2019 0-07-287379-5
22. Sarhan, S., et al.: Institutional waste within the uk construction procurement context: a conceptual framework. Eng. Proj. Organ. J. 8, 36–64 (2018)
23. Sun, G.J., Liu, Y.K., Lan, Y.F.: Optimizing Material Procurement Planning Problem by Two-Stage Fuzzy Programming. Comput. Ind. Eng. 58, 97–107 (2017)
24. Zheng J, Cheng Y (2019) The optimization analysis of the distribution path of saving mileage method based on time constraints [J]. Logistics Eng Manage 32(10):89–90

Приложение А

История ООО «ФМИС» в Российской Федерации

2006 г.: Создание совместного предприятия Faurescia-Детали интерьера и Технопласт – Нижний Новгород;

2008 г.: Закрытие совместного предприятия Faurescia-Детали интерьера и Технопласт – Нижний Новгород. Передача АДП текущих проектов;

2009 г.: Создание совместного предприятия Faurescia-выхлопные системы и Металлопродукция – Тольятти; Создание совместного предприятия Faurescia-Детали интерьера и АДП – Луга;

2010 г.: Начало производства для Volkswagen в Faurescia-Выхлопные системы – Калуга; Начало производства для Ford и Volkswagen на совместном предприятии Faurescia-Детали интерьера и АДП – Луга;

2011 г.: Начало производства для Maniverter в Faurescia-Выхлопные системы – Тольятти; Начало производства для Renault и Nissan на совместном предприятии Faurescia-Детали интерьера и АДП – Луга;

2012 г.: Начало производства в Калуге для Volkswagen в Faurescia-Автомобильные сиденья, PSA, GM в Faurescia-Выхлопные системы, Nissan, Renault, Peugeot в Faurescia-Детали интерьера; Начало производства для Nissan в Faurescia-Автомобильные сиденья – Санкт-Петербург; Начало производства в Тольятти для Nissan и АвтоВАЗ в Faurescia-Автомобильные сиденья и в Faurescia-Выхлопные системы;

2013 г.: Начало производства для Citroen, Mitsubishi, Mercedes в Faurescia-Детали для интерьера – Калуга; Планирование деятельности Бизнес-группы Детали экстерьера в России; Начало производства для Renault в Faurescia-Автомобильные сиденья – Тольятти;

2014 г.: Официальный запуск завода по производству Автомобильных сидений в Санкт-Петербурге; Переезд Faurescia-Выхлопные Системы и Металлопродукция – Тольятти на большую площадку; Перенос проекта

Volkswagen – Автомобильные сиденья на завод в Тольятти; Запуск новых проектов для Ford, Nissan и АвтоВАЗ в Луге, Санкт-Петербурге и Тольятти;

2016 г.: Создание Российского Дивизиона; Получение статуса Q1; Запуск проектов Ford Transit V363 и Ford Mondeo CD4.1;

2017 г.: Получение статуса «Материнского завода»; Запуск программ PQ26 GT (1,4 L), PQ26 для Фольксваген, XRAY; LADA 4×4 для АВТОВАЗ»