

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)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по повышению эффективности закупочной деятельности предприятия (на примере ООО «БАЛУ-Мебель»)»

Студент

Я.А. Мурункин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Я.А. Мурункин

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности закупочной деятельности (на примере ООО «БАЛУ-Мебель»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению закупочной деятельности организации.

Объект исследования – ООО «БАЛУ-Мебель», основывающийся на производстве корпусной мебели и продаже материалов.

Предметом исследования является система управления закупками предприятия.

Методы исследования – анализ рынка, анализ экономических показателей, SWOT- анализ, контрольный лист.

Краткие выводы по бакалаврской работе: учтены теоретические аспекты закупок предприятий. Выполнен SWOT-анализ, анализ процесса закупки ТМЦ от момента возникновения потребности до подписания договора с поставщиком, в результате чего определены слабые места дирекции по закупкам. Разработанные меры определяются автоматизацией закупочного процесса путем дополнения действующей информационной системы.

Практическая значимость работы заключается в использовании специалистами по закупкам определенных положений в виде материала подразделов 2.2, 3.2.

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников. Общий объём работы 47 страниц машинописного текста, в том числе 6 таблиц, 12 рисунков (схем). Библиографический список включает 39 источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления закупочной деятельностью.....	6
1.1 Сущность, содержание и видовой состав закупок.....	6
1.2 Направления повышения эффективности закупочной деятельности предприятий.....	9
2 Анализ системы управления закупками на предприятии ООО «Балу- Мебель»	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Балу-Мебель» ..	17
2.2 Анализ системы управления закупками предприятия ООО «БАЛУ- Мебель»	21
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности закупочной деятельности ООО «БАЛУ-Мебель»	28
3.1 Применение информационных технологий в управлении закупками	28
3.2 Разработка методики внедрения модуля SAP MM Pur и расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.....	34
Заключение	42
Список используемой литературы	44

Введение

В условиях рыночной экономики первостепенной задачей всех предприятий в глобальном смысле является поддержание конкурентоспособности своей продукции. При этом конкурентоспособность продукта включает в себя как уровень его качества, так и уровень цены на продукт. Цена же включает в себя стоимость множества этапов производства от снабжения, складирования до отгрузки и продажи покупателю. Однако далеко не все отечественные компании приходят к комплексному анализу всех затрат во взаимосвязи друг с другом.

Говоря об управлении закупками предприятия, мы подразумеваем связь процесса снабжения с процессом продвижения товара, включая период поставки и стоимость готовой продукции.

В период последних трех лет под давлением происходящих событий (закрытие международных границ, наложение санкций, уход многих иностранных поставщиков) глобальная и отечественная экономика, в частности, нуждаются в оперативном обновлении, поиске новых концепций и методов преобразования хозяйственной деятельности.

Актуальность бакалаврской работы определяется именно тем, что в условиях нестабильной экономической ситуации предприятия нуждаются в актуальной инструментальной базе для планирования и оперативного управления деятельностью в мебельной промышленности в том числе.

Целью исследования является оптимизация системы управления закупками предприятия, снижение затрат при заданных параметрах сроков и качества поставляемых товарно-материальных ценностей.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- Изучить теоретические основы закупочной деятельности
- Дать организационно-экономическую характеристику ООО «БАЛУ-Мебель»;

- Провести анализ системы менеджмента закупками предприятия;
- Выявить слабые места закупочного процесса предприятия, определить и внедрить инструменты по повышению эффективности закупочной деятельности.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «БАЛУ-Мебель». Предметом исследования является система управления закупками предприятия.

Базой для изучения теории по данному вопросу выступили материалы научно-практических конференций, материалы периодических изданий и авторефераты диссертаций, законодательные и нормативные акты РФ, плановые и фактические материалы об организации производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «БАЛУ-Мебель».

Практическая значимость заключается в том, что предложенные мероприятия по повышению эффективности закупочной деятельности могут быть внедрены в практику предприятий мебельной промышленности, в том числе ООО «БАЛУ-Мебель».

1 Теоретические основы управления закупочной деятельностью

1.1 Сущность, содержание и видовой состав закупок

Целью процесса организации управления закупками является обеспечение потребности предприятия необходимыми материалами в советующем количестве нужного качества, а также строго в срок и от поставщиков, которые готовы обеспечить наилучшую цену без снижения качества поставляемой продукции. [25, с.65].

На эффективность работы предприятия, если рассматривать данный аспект с точки зрения функционирования закупочной системы, влияют следующие ее составляющие:

- Удовлетворение потребности предприятия быстро и в срок. Как правило, работа строится безостановочным потоком, поэтому так важно соблюдать ритмичность поставок;
- Постоянная оптимизация и сокращение расходов, связанных с поставками и закупкой материалов. В себестоимости конечного продукта доля закупаемых материалов около 70%, поэтому важно держать этот уровень несмотря на постоянный рост цен, без увеличения конечной стоимости;
- Работа с поставщиками с целью увеличения качества поставляемых материалов и сокращения их себестоимости.

На каждом предприятии в обязательном порядке осуществляются закупки тех или иных ТМЦ. Главные цели закупочной деятельности включают:

- Поиск и обеспечение предприятия материалами и комплектующими лучшего качества по самой низкой цене, с учетом затрат на поставку, упаковку, таможенных пошлин и т.д.
- Бесперывный мониторинг поставщиков с целью поиска необходимых позиций на наилучших условиях;

- Снижение запасов ТМЦ, обеспечение поставок ТМЦ по принципу «just in time»;
- Постоянное взаимодействие с другими отделами предприятия с целью оптимизации производства.

Ознакомившись с целями закупочного процесса, мы можем выделить задачи: [15, с. 38-50]:

- Утверждение объема потребности;
- Согласование объекта закупки;
- Выбор и подписание договора с подходящим поставщиком с наиболее выгодными для предприятия условиями.

Ключевые принципы функции снабжения на предприятии представлены на рисунке 1.

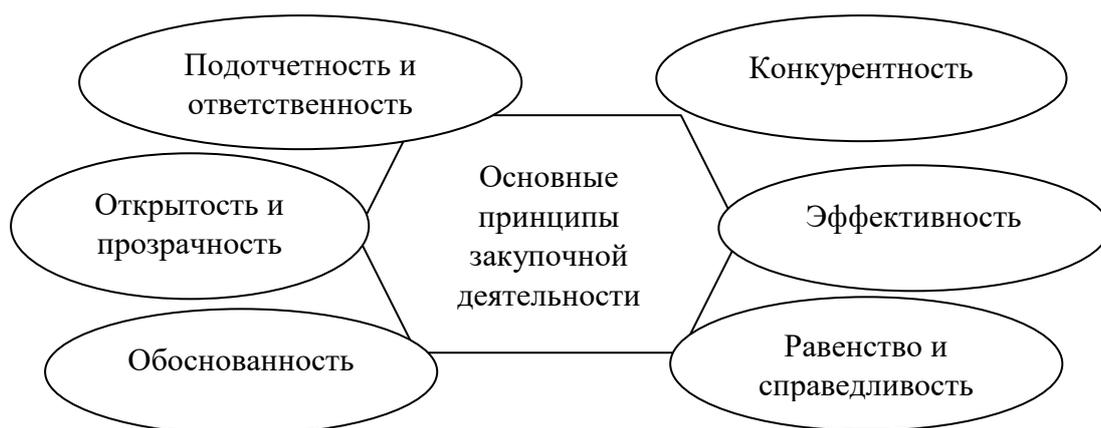


Рисунок 1 – Основные принципы закупочной деятельности

Закупочная деятельность предприятия может быть отнесена к тому или иному классу с учетом таких признаков, как:

- Участники закупки;
- Количество подразделений- потребителей того или иного вида ТМЦ;
- Уникальность предмета закупки;

- Выбранный способ закупки (открытый/закрытый тендер, пролонгирование действующего контракта);
- Способ анализа коммерческих предложений потенциальных поставщиков.

К основным принципам закупок относят:

- Открытость и прозрачность. В данном случае важна информация по планированию объемов производства перед поставщиками, т.к. они в свою очередь должны планировать и производство своей продукции.
- Подотчетность и ответственность. Любые действия в цепочке закупки должны производиться в соответствии с внутренними процедурами и правилами.
- Конкурентность. Подразумевается возможность выбора поставщика путем проведения открытого или закрытого конкурса на общих для всех участников условиях.
- Эффективность. Выбранный в результате проведенного конкурса поставщик должен иметь показатели продукции (цена, качество), обеспечивающие наибольшую прибыль для предприятия.

Как правило, при проведении отбора поставщика специалисты по закупкам проводят анализ цен и не оценивают другие расходы на транспортировку, упаковку и т. д. В реальности дело обстоит так, что эти расходы могут составлять до 50% совокупных затрат на приобретение продукта. Правда в том, что для адекватной оценки закупки важно иметь представление и точную информацию обо всех издержках. Только обладая этими данными, ответственный сотрудник может принимать решение об уменьшении одних издержек без роста других. Такой подход к управлению издержками давно известен на западе и получил название «совокупной стоимости владения». [31].

- Обоснованность. Следует закупать только те ресурсы (материалы, комплектующие, услуги и т. д.), потребность к которым подтверждена и согласована с центром возникновения затрат.

Вышеперечисленные принципы фундаментальны и обязательны к исполнению на любом предприятии, которое стремится оптимизировать и сделать свой закупочный процесс эффективным.

Далее будут рассмотрены способы поставки материалов и комплектующих.

Все комплектующие и материалы с экстренно возникшей потребностью или такие, которые отпускаются в производство сразу в день поступления и не требуют складирования, закупаются по принципу срочной поставки.

Для материалов и комплектующих с определенным сроком запуска в производство существуют стандартные договора, в которых прописаны все условия периодичности отгрузки заказов от поставщика покупателю. Выбирая и согласовывая с поставщиком график поставок. Подписывая с поставщиком договор по данному принципу, заказчик облегчает себе процесс складирования и значительно сокращает уровень производственных запасов. На практике вся цепочка от создания заявки на закупку до оформления поступивших материалов на предприятии автоматизирована, что позволяет снизить накладные расходы.

Факт автоматизации процесса закупок указывает на положительную тенденцию в направлении управления закупками предприятия, но существуют и другие методы повышения эффективности закупочной деятельности предприятий.

1.2 Направления повышения эффективности закупочной деятельности предприятий

С точки зрения повышения эффективности производства в рыночных условиях анализ за счет устранения слабых мест именно в закупочном процессе предприятий мебельной промышленности можно назвать способом, который показывает результативность в короткие сроки. За последний год не однократно руководство предприятия проводило мероприятия по улучшению логистических цепочек.

Совместная работа поставщика и заказчика над оптимизацией процесса поставки и снижением стоимости комплектующих дают резервы и возможности для роста эффективности производства. Однако на данный момент коммерческие связи предприятия с поставщиками не отвечают желаемому уровню и не способствуют развитию доверительных отношений.

Для реализации принципа совместной работы заказчика и поставщиков рекомендуется проведение следующих мероприятий (рисунок 2).

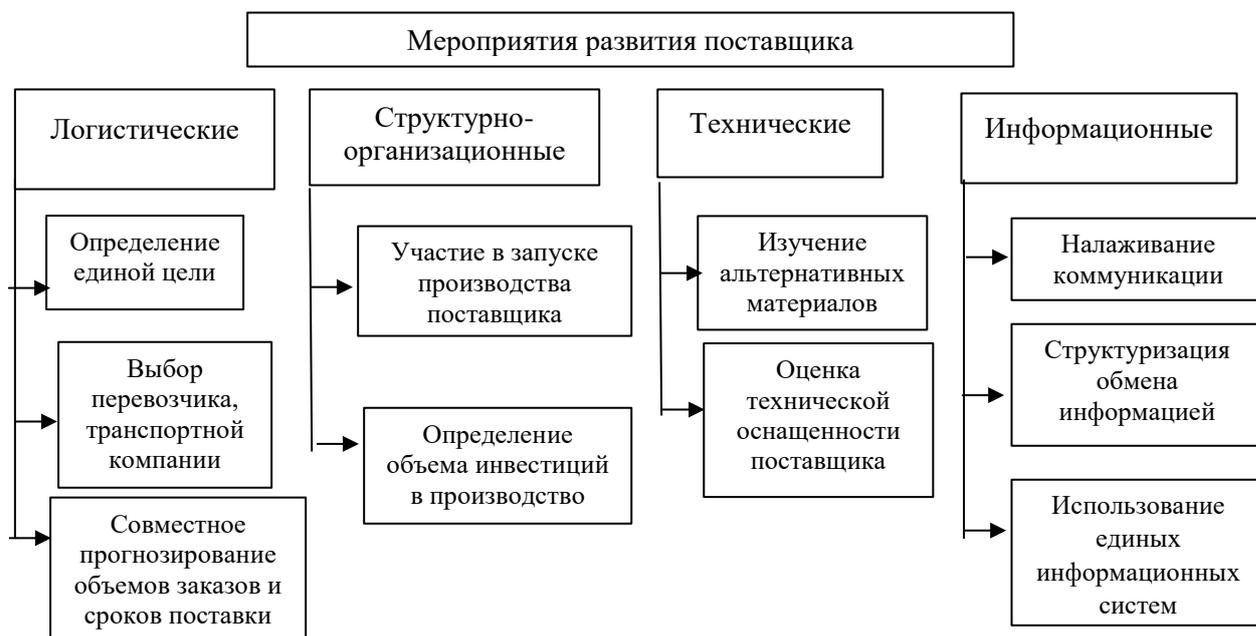


Рисунок 2 – Мероприятия развития поставщика

Придерживаясь данной модели, можно выявить потенциальные точки для улучшения логистической системы закупок, что в дальнейшем позволит пошагово достичь взаимовыгодных и доверительных отношений между предприятием и поставщиками. В дальнейшем выстраивание бизнес-отношений даст ожидаемый финансовый результат - рост прибыли и снижение издержек по закупкам.

Далее рассмотрим поставщиков, как важных экономических игроков отрасли с точки зрения вовлеченности в рынок, знания механизмов рынка и владения инструментами его регулирования.

Предприятие зависимо от поставщика в разрезе качества поставляемых материалов, услуг и комплектующих, сроков поставок, стоимости поставляемых материалов.

Очевидно, для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно придерживаться стандартов качества и сохранять конкурентные цены. Для сохранения конкурентной цены необходима постоянная работа с поставщиком по снижению себестоимости комплектующих. Естественно, что 90% общения и работы с поставщиками осуществляет отдел закупок. Именно поэтому важно уделять внимание развитию персонала закупок, организации необходимых тренингов и обучения.

Конечно, существуют более известные и очевидные способы удержания стоимости закупаемых комплектующих на постоянном уровне: запрос скидок от поставщика, постоянный поиск и смена поставщика путем проведения тендеров или аукционов.

Переговоры о скидке известный и часто применяемый инструмент в процессе подписания договора на закупку. Сотрудник отдела закупок просто обозначает поставщику свои ожидания по цене товара. Если поставщик уже поставляет что-то на предприятие, то вероятно, у заказчика есть аргументы в пользу получения скидки. В ситуации, если поставщик новый, то у него высока заинтересованность получения нового бизнеса, поэтому он склонен согласиться на запрос о скидке, иногда частично. Однако финальное решение всегда за менеджментом поставщика.

Замена поставщика. В данном случае поставщики знакомы с политикой предприятия и стремятся предложить лучшую цену для сохранения бизнеса. Специалисты отдела закупок имеют возможность постоянно совершенствовать навык переговоров и заключения сделок. Эффект сокращения издержек на материалах наступает очень быстро. [19]

Наибольшая эффективность в работе поставщика и заказчика ожидаемо может быть достигнута только при тесной интеграции во взаимосвязанные процессы друг друга. Данная концепция может быть реализована только с

помощью глубокой интеграции партнеров в бизнес-процессы друг друга с целью достижения высокого уровня удовлетворенности потребителя конечного продукта. Для этого важен обмен прогнозами и реальными планами по объемам производства, работа с поставщиками первого уровня, построение честных открытых отношений с поставщиками. Когда есть общая цель, развитие честны взаимоотношений между заказчиком и поставщиками идет быстрее, о чем свидетельствует рост финансовых показателей деятельности.

Итак, мы пришли к тому, что потенциал управления закупочной деятельностью предприятия (рисунок 3) достигается только при тесном интегрировании взаимодействия участников цепочки. Для эффективного управления всеми звеньями логистической цепи важно разработать и установить постоянные четкие показатели работы подразделения. [10]

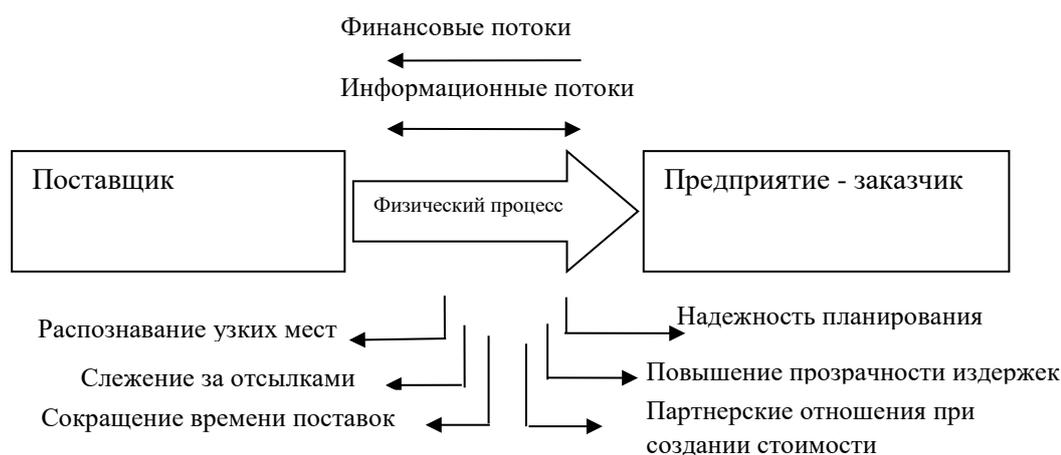


Рисунок 3 – Потенциал управления закупочной деятельностью предприятия

Стоит обозначить и еще одну большую проблему, встречающуюся на предприятии- отсутствие процедур, которые бы регламентировали сбор и анализ информации о сбоях в производстве на всех этапах изготовления изделия. В таких условиях затруднено получение информации по объему брака материалов, возвратам продукции в процессе эксплуатации у потребителей.

Решением проблемы, по мнению изучающих закупки и логистику ученых, должно стать создание и внедрение автоматизированной информационной системы.

Разработка и использование такой системы облегчит взыскание неустойки за брак с поставщика. Так же на основе полученных данных можно разработать систему входного/выходного контроля ТМЦ. [11]

Такая система станет ощутимой поддержкой закупочного процесса предприятия. С ее помощью значительно упростятся следующие процедуры:

- Постоянный анализ и усовершенствование работы с поставщиками в процессе согласования договора, актуализация списка поставщиков с учетом цен на продукцию и качества поставок;
- Усиление связи с поставщиками с целью удовлетворения потребности заказчика в срок и в необходимом объеме;
- Снижение запасов на всех уровнях производства, пересмотр процедур складирования, использование возвратной тары.

Рыночная экономика, установившаяся в последние три десятка лет, накладывает на производителей определенные требования по качеству продукции, ценообразованию и т.д. Границы между странами с точки зрения экономики и конкуренции так же довольно условны, что означает, что отечественным производителям необходимо стремиться не только к лидерству на российском рынке, но и учитывать зарубежных конкурентов. Для достижения данной цели логичным шагом будет рассмотреть и применить зарубежные инструменты по организации производства, управления логистической цепочкой в целом. Наиболее популярным и представляющим интерес для российских производителей, принимая во внимание все выше сказанное, довольно популярный на западе способ организации поставок ЛТ («just-in-time», т.е. «точно в срок»).

Очевидно, что популярность данный способ получил благодаря тем выгодам, которые получает предприятие при внедрении этой системы: уменьшение капитальных вложений для организации складов и хранения

запасов; минимальный процент потерь от брака; постепенное уменьшение, а в дальнейшем полный уход от бумажного документооборота к автоматизированному и т.д. [14]

Так же значительно проще становится процесс заказа-получения-приемка-отгрузки в производство комплектующих и достигается полная информационная доступность в данной цепочке. Внедрения схемы поставок «точно в срок» позволяет сократить условно-постоянные издержки на 2,1% в год. [49]

Следующее популярное на западе направление по улучшению подразделения закупок, с помощью которого устраняются слабые места в его работе – это внедрение элементов системы многоуровневых гибких поставок. [47]

Главное отличие многоуровневой системы гибких поставок от системы одноуровневых поставок, заключается в том, что кроме поставок основных компонентов и комплектующих, поставщик получает так же функции подборки некоторых узлов. Выбирая способ поставок ЛТ при выборе поставщика комплектующих, деталей и узлов главным становится не вопрос цены, а вопрос о плановой себестоимости изделия и маржи поставщика. В данном случае поставщик предоставляет всю информацию, которая обычно засекречена и считается конфиденциальной, о составляющих себестоимости комплектующих. Это необходимо для совместной работы по снижению цены продукта. Конечно, все выгоды, и маржинальная прибыль сохраняются у поставщика. Для наглядности был проведен сравнительный анализ гибкого производства и традиционного, результаты данного анализа вынесены в таблицу 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ логистических характеристик массового и гибкого производства

Этап	Вид производства	
	Массовое	Гибкое
Снабжение	Крупные закупки с большим перерывом	Поставки малого объема, высокая периодичность
Признаки выбора поставщиков	Цена, % брака	Исполнение сроков поставки, мобильность в исполнении изменений по заказу
Срок партнерских связей	Контракт на 1-3 года	Контракт с условием упрощенного пролонгирования
Наличие брака	Маленький % брака	0% брака
Контроль приемки	Ручной подсчет при получении	Автоматизированный контроль
Выбор способа поставки	График составляется поставщиком, минимальные затраты, надежность вывоза	График составляется покупателем, возможность поставок в рассрочку, скидки

Процесс производства поставщиков постоянно находит под наблюдением контролем заказчика, если тот придерживается гибкого производства. Предприятие старается не допустить монополизации по закупки того или иного компонента. Поставщики понимают наличие конкурентов и стремятся удовлетворить запросы заказчика по качеству, ценам и сервису. Если же поставщик перестает увеличивать данные показатели, заказчик не сразу разрывает контракт, а лишь сокращает объем закупки у данного поставщика, отдавая его часть другому. Такая мера «наказания» обычно сразу приносит свои результаты и мгновенно стимулирует поставщика повышать эффективность своей работы, сохраняя при этом долгосрочные отношения.

Несомненно, поставщики предприятия существенно влияют на результаты его работы. Поэтому важно придерживаться стандартизированного алгоритма по выбору поставщиков. На рисунке 4 представлен обобщенный алгоритм выбора поставщика, который может быть изменен под специфику того или иного предприятия.

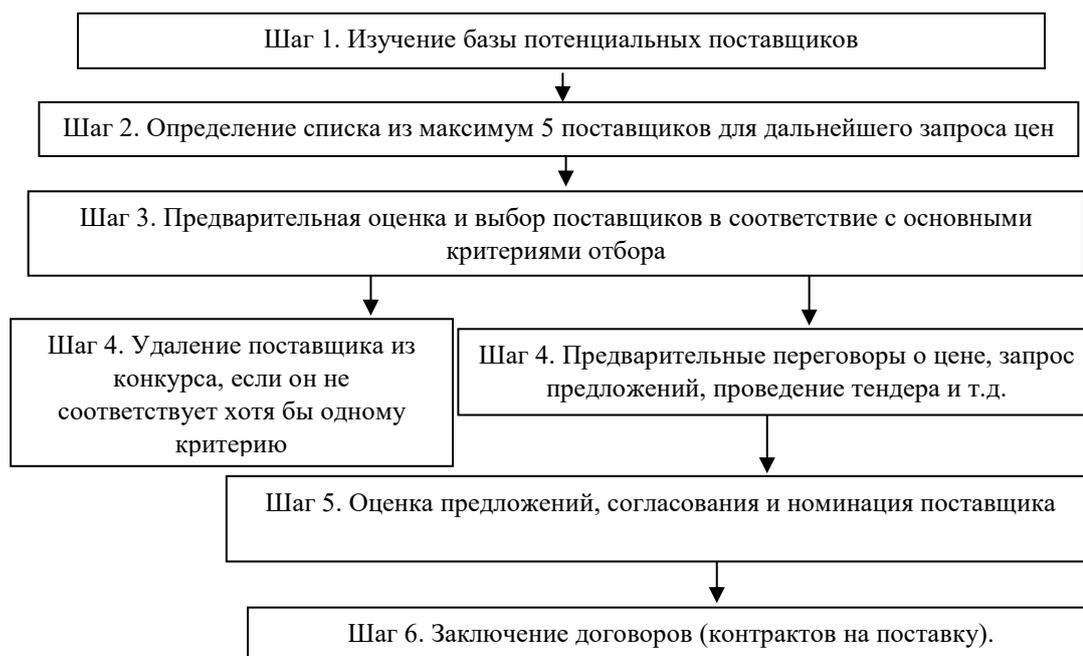


Рисунок 4 – Алгоритм выбора поставщика

Для получения коммерческих предложений от поставщика существует множество инструментов. Тендер- наиболее известный способ, также применяются удаленные переговоры (электронная переписка, телефонные переговоры) между поставщиком и заказчиком [21]. На базе информации, которую специалист по закупкам получает в ходе тендера, в дальнейшем и происходит процесс выбора поставщика.

С этой целью устанавливают критерии, которым обязательно должен соответствовать будущий поставщик. Проведенный анализ позволил выделить основные критерии выбора поставщиков: надежность, уровень качества, сервис, условия оплаты, гибкость, цена. Важно понимать, что система критериев индивидуальна для каждого заказчика. Он оставляет за собой право дополнить или сократить список. После проведения анализа оценки суммируются. [25] Необходимо так же определить значимость (вес) критерия. На вес могут влиять любые факторы, как например, ценообразование у поставщика, скорость поставки. При этом результаты оценки поставщиков представляются в любой форме. [23]

2 Анализ системы управления закупками на предприятии ООО «Балу-Мебель»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Балу-Мебель»

БАЛУ – это группа компаний, в которую входит ООО «БАЛУ-Мебель».

Основные направления деятельности группы компаний:

- Продажа ЛДСП Lamarty, кухонных столешниц, алюминиевых систем и профиля для дверей-купе, мебельной фурнитуры;
- Услуги производства – распил, изготовление криволинейных (радиусных) деталей, присадка (сверление отверстий) и пр. Специализированная программа для раскроя мебельных плит позволяет производить оптимальную раскладку деталей на листе ЛДСП и тем самым экономить на материалах;
- Производство мебели на заказ.

БАЛУ является официальным дилером по реализации ЛДСП Lamarty в Тольятти. ЛДСП Lamarty — это высококачественная экологичная мебельная плита. Процесс производства данной марки ЛДСП выстроен по европейской технологии, всем экологическим требованиям европейских стандартов (класс эмиссии формальдегида ЛДСП Lamarty E0,5 — это меньше допустимого уровня в России). [39]

Так же БАЛУ имеет статус официального представителя торговой марки MODUS. MODUS – один из ведущих поставщиков алюминиевого профиля и сборных систем для изготовления мебели. Сотрудничество с маркой MODUS длится уже более 15 лет.

Предприятие состоит из 13 отделов, которыми управляют заместители Директора. На рисунке 5 представлена организационная структура ООО «БАЛУ-Мебель».

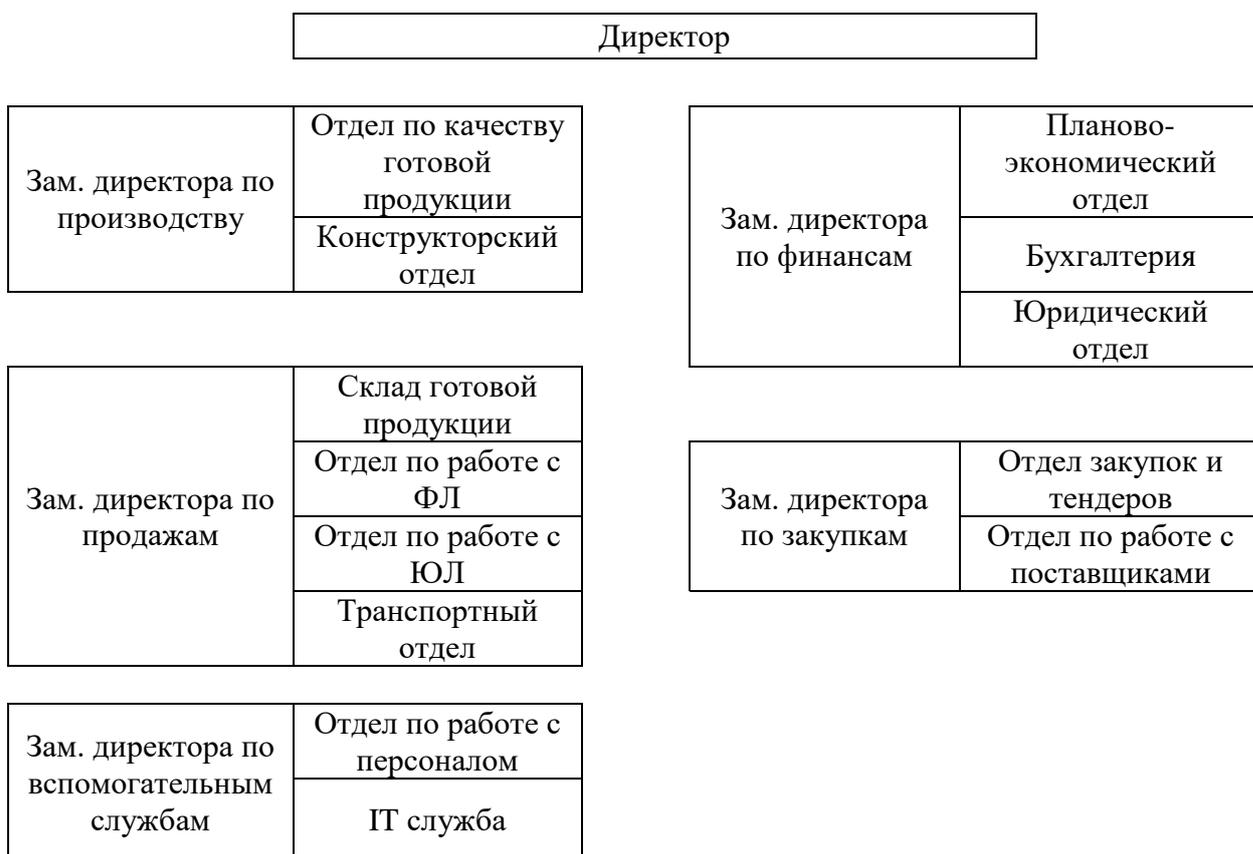


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «БАЛУ-мебель»

Для удовлетворения разнообразных и постоянно меняющихся вкусов клиентов БАЛУ ежегодно пополняет свои коллекции новыми видами алюминиевых систем, а также совершенствует модели, уже получившие признание.

Располагая производственными мощностями — цехом, оснащённым современным производственным оборудованием, квалифицированными специалистами и высококачественными материалами, «БАЛУ-Мебель» готовы оказать профессиональную помощь на любом этапе изготовления мебели. [39]

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение					
				2019-2018гг.		2020-2019гг.		2020-2018г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, млн. руб.	15,8	16,1	15,65	0,3	2%	-0,45	-3%	-0,15	-1%
2. Себестоимость продаж, млн. руб.	12,3	12,7	12,55	0,40	3%	-0,15	-1%	0,25	2%
3. Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	3,5	3,4	3,1	-0,10	-3%	-0,30	-9%	-0,40	-11%
4. Управленческие расходы, млн. руб.	1	1,2	1,1	0,20	20%	-0,10	-8%	0,10	10%
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	1,1	1	0,95	-0,10	-9%	-0,05	-5%	-0,15	-14%
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	0,8	0,6	0,6	-0,20	-25%	0,00	0%	-0,20	-25%
7. Чистая прибыль, млн. руб.	0,7	0,7	0,7	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
8. Основные средства, млн. руб.	7,2	7,1	6,9	-0,10	-1%	-0,20	-3%	-0,30	-4%
9. Оборотные активы, млн. руб.	0,3	0,35	0,29	0,05	17%	-0,06	-17%	-0,01	-3%
10. Численность ППП, чел.	120	113	105	-7,00	-6%	-8,00	-7%	-15,00	-13%
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	2554,2	2429,5	2268,5	-124,74	-5%	160,98	-7%	285,72	-11%
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 10)	131,67	142,48	149,05	10,81	8%	6,57	5%	17,38	13%
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр. 11 / стр. 10)	21,29	21,50	21,60	0,21	1%	0,10	0%	0,32	2%
14. Фондоотдача (стр. 1 / стр. 8)	2,19	2,27	2,27	0,07	3%	0,00	0%	0,07	3%
15. Оборачиваемость активов, раз (стр. 1 / стр. 9)	52,67	46,00	53,97	-6,67	-13%	7,97	17%	1,30	2%
16. Рентабельность продаж, % (стр. 7 / стр. 1) × 100%	4,43	4,35	4,47	0	-2%	0	3%	0	1%
17. Рентабельность производства, %	9,33	9,40	9,74	0	1%	0	4%	0	4%
18. Затраты на рубль выручки, ((стр. 2 + стр. 4 + стр. 5) / стр. 1 × 100), руб.	0,91	0,89	0,91	-0,02	-2%	0,02	2%	0	0%

По полученным данным построим аналитические графики (рисунок 6,7,8) и рассмотрим динамику показателей.

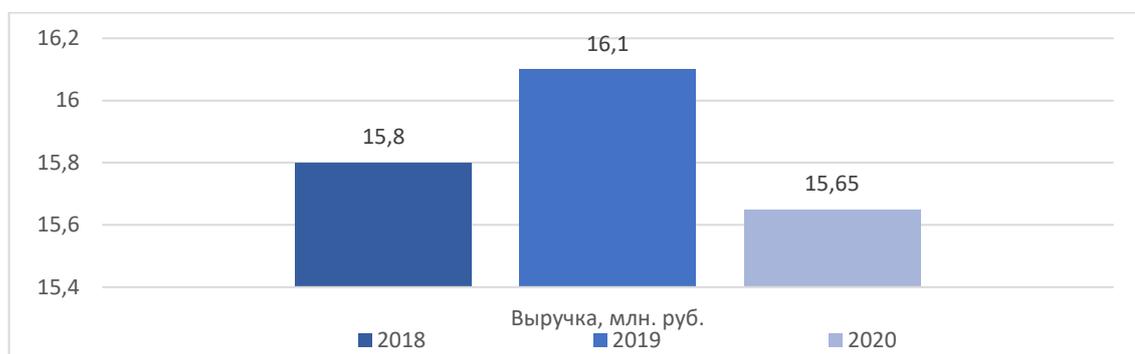


Рисунок 6 – Динамика выручки за 2018-2020 года

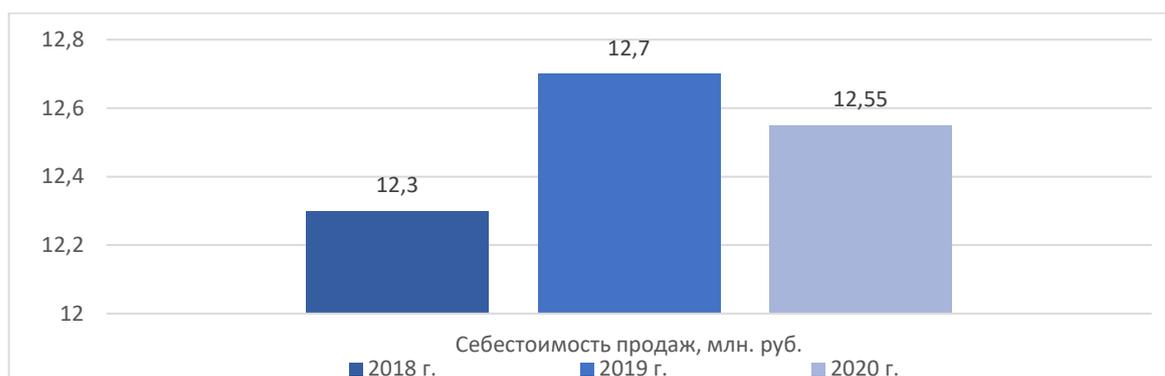


Рисунок 7 – Динамика себестоимости продаж за 2018-2020 года

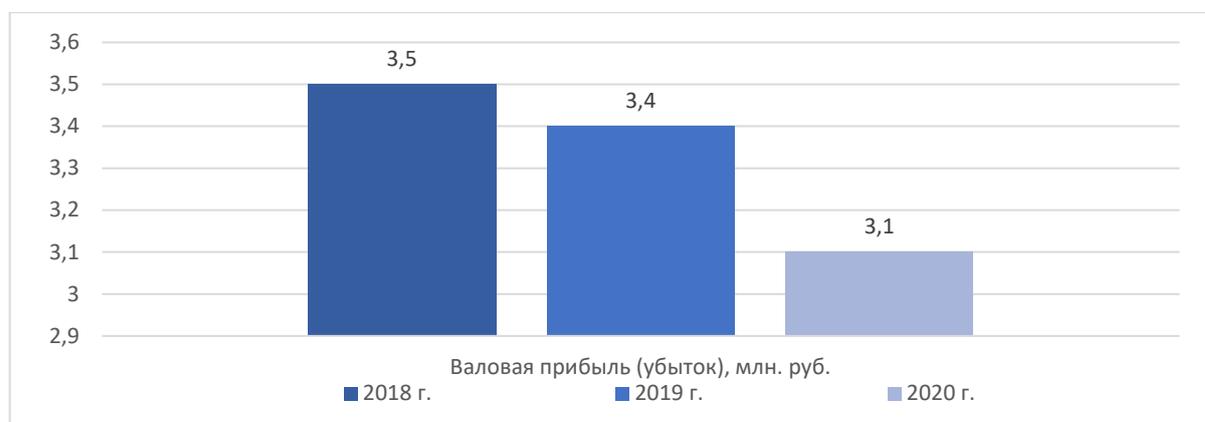


Рисунок 8 – Динамика валовой прибыли за 2018-2020 года

В указанный период наблюдаем падение выручки на 1% (0,15 млн. руб.), Если в начале периода выручка составляла 15,8 млн. руб., то в 2020 году выручка составила 15,65 млн. руб. Данный результат можно связать с ограничениями вступившими в силу весны 2019 года и продолжающимися в той или мере до настоящего момента.

Как положительный факт стоит отметить, что уровень падения себестоимости продаж меньше падения выручки за тот же период на 1%.

Мы так же видим незначительный отток персонала с предприятия: 250 человек в 2018 году и 228 человек в 2020 году.

Если рассмотреть производительность труда, то по данному показателю мы увидим ежегодное снижение, а за период с 2018 по 2020 год падение составило 9% (1274,78 тыс. руб. в 2020 году в сравнении с 1403,20 тыс. руб.).

Далее рассмотрим показатели рентабельности. Рентабельность продаж в целом с 2018 по 2020 гг. темп роста Рп составил 1%.

Рентабельность производства (Рпр) в рассматриваемом периоде выросла на 4%.

Итак, из проведенного анализа мы видим, что несмотря на отрицательную динамику показателей, предприятие рентабельно. Однако, темпы падения выручки и чистой прибыли крайне высоки. Совершенно точно, у предприятия есть слабые места, в том числе оптимизация в сфере закупок. Именно поэтому далее мы уделим особое внимание анализу работы отдела закупок ООО «БАЛУ-Мебель».

2.2 Анализ системы управления закупками предприятия ООО «БАЛУ-Мебель»

Система закупок ООО «БАЛУ-Мебель» определяется следующими положениями:

- Заключение договоров с надежными поставщиками;

- Документирование факта потребности, только после этого формирование заказа комплектующих;
- Определенное количество ТМЦ в заказе;
- Входной контроль.

Функцию снабжения, закупки любых комплектующих, материалов или услуг выполняет дирекция закупок.

Дирекцию закупок на ООО «БАЛУ-Мебель» возглавляет заместитель директора по закупкам. На сотрудников возложены задачи по обеспечению производства материалами, инструментами, работами и услугами на выгодных условиях.

Закупки строго регламентированы внутренними документами.

На рисунке 9 можно увидеть схему поставок комплектующих на ООО «БАЛУ-Мебель».

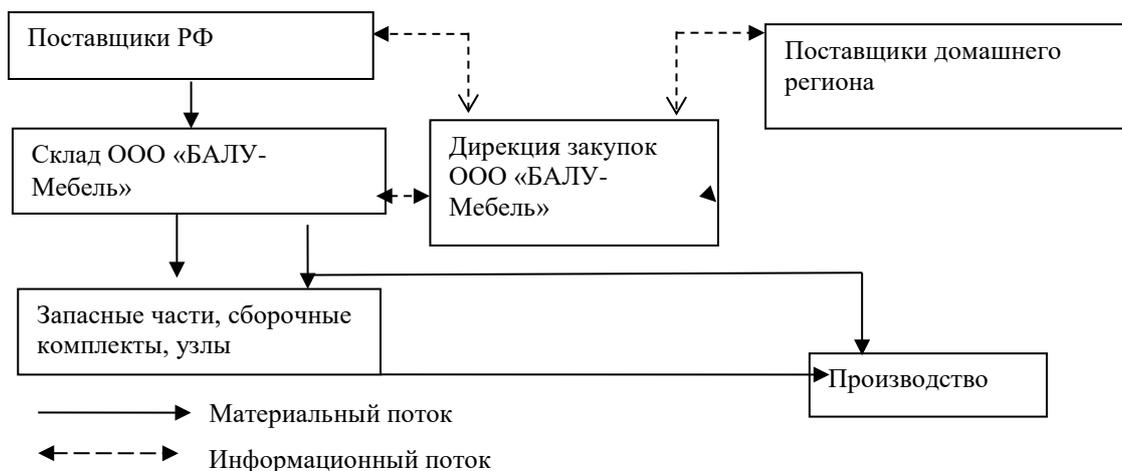


Рисунок 9 - Система поставок товарно-материальных ценностей на ООО «БАЛУ-Мебель»

В процессе организации и составлении плана поставок комплектующих и материалов для обеспечения непрерывного производственного процесса в соответствии с основными исходными документами используется План производства. Во внимание принимается структура готовой продукции в соответствии с подписанными и согласованными с клиентами проектами и

заказами на мебель, калькуляция материалов и комплектующих, на основании которой производится расчет потребности всей номенклатуры товарно-материальных ценностей.

Базовой информацией для составления плана закупок является: плановый объем производства продукции; данные об остатках материалов на складах на начало планируемого периода, и, как было сказано выше, согласованные и подписанные проекты на заказы.

Отметим тот факт, что на реализацию закупок оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы [5].

К внешним факторам относятся: принципы построения отношений с конкретными поставщиками (месторасположение, надежность поставок, качество поставляемых материалов и комплектующих и т. д.); волатильность курса валют, деятельность конкурентов.

Среди внутренних факторов можно выделить:

– Методологическую базу по организации закупочной деятельности (информационное обеспечение, система поощрения и санкций в отношении поставщиков и т.д.);

– Персонал.

Рассмотрим закупочную структуру предприятия в цифрах.

Специалистами отдела закупок за 3 года рассматриваемого периода были подписаны договора с 62 поставщиками, из них 46 поставщики области (табл. 3) [39].

Таблица 3 – Количество поставщиков и объем поставок в 2018-2020 гг.

Поставщики	2018 год	2019 год	2020 год
Поставщиков всего	25	20	17
т.ч поставщики домашнего региона	17	16	13
Доля поставщиков домашнего региона, %	85,19	87,21	88,99

Для мебельной отрасли наличие поставщиков в количестве 25 довольно велико. Такое разнообразие влечет за собой появления ряда проблем практически на всех ступенях логистической цепочки, связанной с поставками комплектующих, среди них:

- Поставки не в срок, неритмичные. В связи с перебоем в поставках возникают задержки по изготовлению и закрытию заказов, растут издержки по оплате неустойки покупателям;

- Устаревшая схема работы с поставщиками. В данном случае предприятие старается распределять объем закупок между несколькими альтернативными поставщиками. Данную стратегию можно объяснить тем, что, ООО «БАЛУ-Мебель» работает по основным фиксированным условиям оплаты со всеми поставщиками, но некоторые поставщики требуют изменения условий работы. В таком случае возникает ситуация, когда отделу закупок необходимо провести переговоры с текущим поставщиком или сменить поставщика;

- Плохое качество поставляемой фурнитуры и комплектующих. Из данного пункта следует повышение затрат по удовлетворению жалоб потребителей.

Данная проблема присуща скорее отечественным поставщикам отрасли по изготовлению мебели: иностранные поставщики в направлении дополнительных тестов продукции с целью обеспечения лучшего качества более успешны и нацелены на высокое качество и стандарты производства.

[13]

- Высокие затраты на поставки материалов и рост цен на комплектующие. Значительную часть себестоимости (58%) приходится на покупную фурнитуру и материалы.

Это можно объяснить тем, что ООО «БАЛУ-Мебель» не имеет альтернативного выбора партнеров. Хотя специалисты по закупкам и придерживаются принципа не работать с монополистами, тем не менее есть ряд позиций, по которым необходимое качество достигает единственный

поставщик. При таком сценарии поставщик практически бесконтрольно поднимает цены на материалы. Замена на европейских поставщиков могла бы снизить затраты на закупку, однако низкую стоимость комплектующих перекрывает стоимость доставки [22].

– Отсутствие мотивации у поставщиков для освоения новых технологий, развитие производства для достижения качества продукции, соответствующего мировым стандартам. Совершенно точно заказчик склоняется к установлению долгосрочных отношений всегда с теми поставщиками, кто понимает важность и ценность применения современных технологий, фокусируется на снижении себестоимости. [7]

Закупочная деятельность на предприятии зависит от степени автоматизации и информационной обеспеченности. Все вышеперечисленное является главными направлениями в формировании закупочной политики предприятия.

Закупки любого предприятия базируются на автоматизированных системах. На рассматриваемом предприятии с момента запуска установлена система SAP R/3. [29]

ERP-системы были оценены с точки зрения интеграционного потенциала, масштабируемости, количество внедрений системы и наличие партнеров в России. Так же во внимание принималась стоимость программного обеспечения. Итак, по всем критериям выбор был сделан в пользу ведущего мирового разработчика систем управления бизнесом SAP.

Чтобы более четко понимать на сколько эффективна система закупок предприятия, требуется выделить сильные и слабые стороны системы, а также понять зоны роста (возможности) и риски (трудности) в будущем. Воспользуемся экономическим аналитическим инструментом SWOT-анализ.

Несмотря на то, что на предприятии закупки в целом автоматизированы, анализ выявил несколько слабых сторон, что и является зоной роста. (Таблица 4)

Таблица 4 – SWOT-анализ закупочной деятельности ООО «БАЛУ-Мебель»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка от Группы компаний 2. Лидер локального рынка 3. Большие производственные мощности 4. Долгосрочные контракты с поставщиками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затянутость выполнения внутренних заявок на закупку 2. Отсутствие у поставщиков заинтересованности в освоении перспективных разработках 3. Несвоевременность поставок
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение взаимоотношений между партнерами в логистической системе 2. Внедрение элементов многоуровневой системы гибких поставок 3. Преобразование базы поставщиков для наращивания потенциала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Непредсказуемость рынка материалов и комплектующих изделий 2. Конкуренция иностранных производителей 3. Переменчивость спроса 4. Колебание курсов иностранных валют 5. Повышения ставок по налогам 6. Финансовый кризис правительства

Как показал SWOT-анализ, одна из основных слабых сторон ООО «БАЛУ-Мебель» – большой срок выполнения заявок на закупку, поступающих от службы по работе с заказчиками в дирекцию по закупкам.

После согласования всех параметров с конечным заказчиком происходит расчет потребности по материалам и фурнитуре, далее в системе формируется заказ или заявка на закупку.

Сформированная заявка попадает на подпись к руководителю подразделения. Подписание происходит в электронном формате. Далее заявка на закупку товара/работ/услуг поступает в отдел закупок. Длительность данной процедуры 3-5 дней.

Специалист по закупкам формирует тендерный лист или список поставщиков, которые могут удовлетворить ту или иную потребность. Тендерный лист в обязательном порядке проходит согласование с руководителями основных отделов предприятия. Длительность данного этапа 5-10 дней.

Путем электронной рассылки запроса на КП (коммерческое предложение), куда включается техническое задание и основная информация

по условиям работы с поставщиками, запускается тендер. Тендер может длиться от 9 до 60 дней.

По завершении тендера, на номинацию выходят 1-3 поставщика, предложившие наилучшие условия по цене и условиям поставки товара (оказания услуг, выполнения работ), а также прошедшие оценку технического специалиста. Далее список номинантов выносится на одобрение комитета по закупкам, куда входят Генеральный директор и директора отдела закупок и отдела, сформировавшего запрос на закупку. Данный процесс занимает 6-9 дней.

После выбора победителя тендера запускается процесс подписания договора. Данный процесс наиболее трудоемкий и затратный, поскольку внутренне согласование договора со всеми службами происходит офф лайн. Каждое замечание по тексту и условиям договора должно быть устранено путем перепечатывания и распечатывания новой версии. При этом распечатанный договор сшивается и визируется после каждого перепечатывания. На все это требуется много времени, от 25 до 70 дней.

Путем простого вычисления мы получаем срок заполнения заявки от 49 до 155 дня, или до 5 месяцев. За 5 месяцев в современных реалиях цены могут измениться в сторону увеличения до 3х раз.

Итак, проведя качественный анализ хозяйственно-экономической деятельности и закупочного процесса на предприятии ООО «БАЛУ-Мебель», было выявлено, что предприятие рентабельно. Однако темп падения выручки достаточно высок, чтобы оставить это без внимания. В ходе анализа было определено, что закупочный процесс затянут, заявки на закупку валидируются слишком долго, согласование финального договора происходит в бумажной версии.

Для устранения слабых сторон и сокращения сроков закрытия потребности в следующей главе будут рассмотрены возможности по автоматизации закупочного процесса путем внедрения нового модуля в действующую систему SAP.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности закупочной деятельности ООО «БАЛУ-Мебель»

3.1 Применение информационных технологий в управлении закупками

Разнообразие информационных систем ERP, ежегодно растущее в современном мире, стало огромной составляющей и связующим звеном для таких коммуникативных инструментов как информационные системы и связь. Одновременно с этим предприятия и организации, обеспечивающие стабильную работу всех информационных систем и программных обеспечений, занимающие огромную нишу свободного рынка каждой страны, объединены одной функцией: разработка ПО, организация, сведение и анализ баз данных, поддержка локальных компьютерных сетей, услуги сети интернет, техническое обслуживание и ремонт.

Но в настоящее время, учитывая влияние глобальной экономики, всех событий происходящих в мире и в России в отдельности, ученые предсказывают отрасли ERP систем как минимум стабилизацию и затишье, а возможно и спад темпов развития, а , соответственно, и спад экономического роста данной отрасли на 3-5%. [25]

Игроки отрасли ERP все больше выбирают не вкладывать в развитие новых продуктов, а дорабатывать имеющиеся программы.

Однако, несмотря на многочисленные наложенные санкции в отношении России, которые существенно отразились и продолжают вносить свои коррективы в отечественной отрасли информационных систем, многие эксперты выделили направление, в котором отечественные системы будут однозначно востребованы. Таким направлением является государственные структуры. Поскольку на использование иностранных продуктов наложен запрет, это открывает большие возможности отечественным компаниям. Также точкой роста останется сегмент облачных ERP-решений, они особенно

будут востребованы малым бизнесом для элементарных функций учета, считают аналитики.

На рынке информационных систем существуют ключевые игроки, которые в совокупности занимают свыше 70% рынка: 1С: Предприятие 8.2, Майкрософт Динамик-с AX, SAP ERP.

Теперь рассмотрим подробнее историю компании и каждого информационного продукта, что поможет нам определиться со способом оптимизации закупок на рассматриваемом предприятии.

Компания создатель одноимённого продукта "1С: Предприятие 8.3" ЗАО "1С" основана в 1991 г. В момент становления и создания первых продуктов 1С не рассматривала свои программы как ERP, но современные версии "1С: Предприятие 8.3" достигло высокого уровня развития, при котором можно говорить о классификации данной системы как ERP.

В новой версии:

- Пользователи могут работать удаленно через Интернет;
- Поддерживается клиентская работа в ОС (операционной системе) Line;
- В новой версии у пользователя появилась возможность настройки интерфейса по себя;
- Доработан сервер, который теперь с помощью новых настроек получил возможность распределять нагрузку, работать бесперебойно;
- Появилась возможность работы с базой данных Oracle;
- Дополнены инструменты по сведению и управлению отчетами для разработчиков и пользователей;
- Упростилась операция установки системы, процесс администрирования системой для корпоративных клиентов.

"1С: Управление производственным предприятием 8" на отечественном рынке первая программа, которая позволяет быстро и просто вести базы данных, сводить отчеты, вести бухгалтерский операционный и другие виды учета. В период мировой глобализации экономики и увеличения числа

иностранных компаний в России, разработчики программы мгновенно отреагировали и сделали возможным сводить отчеты не только по российским стандартам, но и по общепринятом в мире.

Вышеописанное стало возможным, благодаря следующим принципам:

- Самостоятельность данных при сведении отчетов управленческого, бухгалтерского и налогового учета;
- Одновременно с тем соотносимость данных управленческого, бухгалтерского и налогового учета.

«1С: Управление производственным предприятием 8» ведущая версия ПО на настоящее время. На рисунке 10 представлена схема работы ПО.



Рисунок 10 – Концептуальная схема работы ПО "1С: Предприятие 8"

Майкрософт АХ – система управления ресурсами предприятия класса (ERP) для средних и крупных компаний (до 10 тыс. сотрудников, от 20 до 500 одновременно работающих пользователей), корпорации Майкрософт. В сравнении с ранее описанным отечественным продуктом, данная информационная система напрямую относится к ERP-системам и позволяет

вести комплексное управление на всех уровнях производства: планирование, закупка, прием, производство, дистрибуция и т.д. По данным бизнес-аналитиков на конец 2021 года данным информационным решением пользуются свыше 13000 компаний по всему миру.

Поскольку данное программное обеспечение предоставляет пользователю более широкий круг возможностей, этим объясняется высокая стоимость установки и технической поддержки со стороны разработчика. Поэтому для эффективности его внедрения рекомендуется использовать его на довольно крупных предприятиях с численностью персонала от 11,5 тысяч людей. В крупных компаниях как правило в программе одновременно могут работать от 30 человек, выполняющие каждый свой процесс и операции. Нагрузка на ПО возрастает, но разработчики гарантируют минимальный риск возникновения сбоев, а также выделяют основные преимущества перед конкурентными продуктами:

- Реализация менеджмента крупными предприятиями (холдинги, группы компаний и т.д);
- Возможность вести бухгалтерский учет по международным и российским стандартам одновременно;
- Возможность управление продажами компании с целью. Оптимизации и улучшения обслуживания конечного потребителя;
- Разнообразие инструментов планирования закупок и, как следствие, оптимизация уровня складских запасов;
- Возможность быстрого внесения изменений в текущий производственный процесс и его отслеживания;

С помощью данной программы значительно упростился процесс ведения, планирования и управления: производством, сложными логистическими цепочками, розничными продажами, сервис конечного потребителя и дилеров, персоналом.

Данное решение эффективно еще и потому, что с ним возможно исполнение принципа бережливого производства, а так же по процессная работа.

SAP ERP - платформа для построения ERP-систем компании SAP. На рисунке 11 представлено строение информационной системы из прикладных модулей, которые поддерживают различные бизнес-процессы компании и интегрированы между собой в масштабе реального времени.



Рисунок 11 – Модули SAP ERP

Однако, на рисунке 11 отражены самые важные модули системы, без учета огромных возможностей по работе в интернете и удаленном доступе в любой момент времени без установок дополнительных интерфейсов.

Руководителям важно всегда иметь возможность оперативно получить информацию о том, какие ресурсы, в каком количестве имеются на предприятии, как планируется их использование и какую выручку принесут их движение. В настоящее время, принимая во внимание происходящее в мире за последние 3 года, выигрывают и удерживаются в бизнесе те компании, которые способны оперативно реагировать на происходящие изменения в мире и в стране конкретно. Sap ERP обладает такими возможностями и

позволяет пользователю отслеживать все операции и действия в реальном времени. Контроль происходит оперативно, пользователю важно лишь быстро воспользоваться полученной информацией, чтобы спрогнозировать тактику и стратегию дальнейшего ведения бизнеса. [34]

Решение «Управление ресурсами предприятия» основано на открытой платформе, которая, как и было описано выше дает возможность оперативного доступа ко всем данным. А так же платформа является гибкой информационной системой, с мягким интерфейсом, что дает возможность интегрировать решения SAP с системами других производителей. Потенциал системы на столько велик, что руководитель получает возможность не только наблюдать и анализировать движение ресурсов, но и мгновенно вносить изменение в систему планирования. Данный фактор способствует снижению тех или иных издержек предприятия, а также снижению уровня брака конечного продукта.

Выше были рассмотрены 3 основных лидера отечественного рынка ERP систем для бизнеса. У каждой из них имеются свои возможности и преимущества для потенциального пользователя.

При выборе системы большое значение имеет объём автоматизируемого бизнеса: крупный, средний или малый, поскольку в каждом сегменте свои предпочтения.

На рассматриваемом предприятии уже установлена система SAP, что безусловно играет большую роль.

В нашем случае система SAP модульная, что позволяет с легкостью убирать или добавлять необходимые модули без дорогостоящих разработок новой программы. Так же в SAP присутствуют модули инвестиционного и финансового менеджмента. В нашей работе не стоит задача внедрить все недостающие модули, т.к. необходимо оптимизировать и улучшить именно закупочный процесс предприятия, но данный факт добавляет именно информационной ценности системы. Безусловно у SAP имеются и отрицательные моменты: сложности составления и ведения документов,

определенные требования к технической оснащенности предприятия, дороговизна технической поддержки.

Итак, предлагаемые мероприятия по оптимизации закупочного процесса и работы дирекции по закупкам:

- Установка недостающего модуля SAP MM PUR («Управление закупками») с целью автоматизации закупочного процесса.
- Сокращение численности специалистов по закупкам.

3.2 Разработка методики внедрения модуля SAP MM Pur и расчет экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Во второй главе работы был проведен детальный анализ закупочного процесса, в результате которого выявлено, что процесс закупки слишком затянут, только частично автоматизирован.

Руководство же компании поставило перед службой закупок определенные цели и задачи:

- Оптимизация затрат на оплату труда сотрудников отдела закупок;
- Снижение расходов, связанных с доставкой закупаемых материалов, ускорить процедуру оплаты материалов, но при этом снизить риск недоставок и простоев производства;
- Уменьшить долю закупаемых материалов в себестоимости продукта.

Из поставленных целей, проанализированных ранее в работе систем ERP, принято наиболее простое и быстрое по скорости исполнения и получения результата решение- дополнить уже установленную систему SAP модулем SAP MM.

Задачами компонента MM закупок являются:

- Отслеживание поставок и исполнения условий оплаты по договорам;

- Непрерывная оперативная связь по всей логистической цепочке закупочного процесса;
- Интеграция процессов, параллельных закупкам.

Важно учесть тот момент, что процесс оптимизации закупок и внедрение нового модуля должно происходить параллельно с процессом производства. Остановить производство не представляется возможным. Принято решение разработать методику, которая будет учитывать все описанные нюансы.

На рисунке 12 отражена схема поэтапного внедрения модуля MM.

Этап 1. Подготовка проекта.

На этапе подготовки проекта первостепенной задачей является подбор профессиональной команды, которая сможет реализовать проект с учетом всех особенностей, целей и задач. Поэтому также важно верно определить и поставить перед командой задачи, выполнение которых приведет к реализации нашей цели по внедрению модуля и оптимизации закупок. Определяем необходимые ресурсы, чтобы в последующем на стадии тестирования, и внедрения не тратить времени на их поиск.

Этап 2. Концептуальное проектирование.

«Концептуальное проектирование» включает финальное определение и документальное фиксирование требований заказчика. Специалисты проекта находятся в постоянной синергии со специалистами предприятия для получения актуальной информации о работе модуля. Любые замечания, ошибки и сбои фиксируются для последующего устранения. По завершению этапа команда обладает абсолютным методологическим сборником рекомендаций для завершения проекта.

Этап 3. Реализация и тестирование.

Специалисты отдела закупок проходят обучение, чтобы в дальнейшем самостоятельно выполнять всю работу, а также быть способными определять типы ошибок, и устранять самостоятельно некоторые из них путем, например, корректного внесения операционных данных и т. п. Завершается настройка и интеграция нового модуля SAP MM.



Рисунок 12 - Методика внедрения модуля SAP MM Pur на базе СП ООО «БАЛУ-Мебель»

Этап 4. Запуск и обслуживание.

Завершающий этап. Команда готовит модуль к запуску на предмет отсутствия любых недочетов, ошибок и нестыковок с системой. Все выявленные ошибки обязательно исправляются и устраняются. Обеспечивается бесперебойная работа технической поддержки. Проект официально объявляется закрытым.

Для реализации данного проекта понадобятся следующие инструменты: План проекта; База данных выпуска; Руководство по системному администрированию; База данных по вопросам и ответам; Главный список бизнес-процессов; Руководство по внедрению; Ассистенты настроек; Процедуры бизнес-процессов; Руководство по переносу данных; Рабочее место для переноса данных; Руководство по авторизации; Генератор профилей.

Заказ, закупка, работа по оптимизации материальных запасов на складах предприятия, работа с поставщиками и т.д. – все эти действия максимально находят свое отражение во вновь установленном модуле. Теперь с новым модулем ММ специалист по закупкам теперь имеет оперативную информацию о потребности вне зависимости от места ее возникновения, что сокращает срок для ее закрытия.

Модуль «Закупки» (MM-PUR) поддерживает автоматизацию процесса закупки на 100% от создания заявки, до оформления приемки и проведения оплаты поставщику в срок. Специалист по тендерам так же оперативно вносит данную о предложения от участников, что позволяет руководству в любой момент времени оценить потенциал закупки и стоимость необходимых материалов или услуг. Система позволяет сформировать промежуточный отчет и провести сравнительный анализ всех коммерческих предложений.

Точное управление запасами облегчает правильное их планирование. Важно на этапе приемки ТМЦ верно отследить все входящие параметры, с помощью модуля SAP MM PUR этот этап так же автоматизируется. Система сравнит все данные и мгновенно укажет на ошибку и нестыковку в данных.

После поступления ТМЦ на склад информация мгновенно обновляется. Параллельно отражается вся информация по стоимости ТМЦ с выделением стоимости доставки и упаковки в модуле бухгалтерского учета (FI). Безошибочность в учете — это один из факторов, влияющих на конечный результат.

Отметим еще положительный момент внедренного модуля: на основе операционных данных, система прогнозирует возможные затраты, а в случае расхождения с прогнозами, внесенными вручную, система направляет оповещение по интерфейсу ответственному специалисту. Информационная система рассчитывает размер возможного дисконта покупателю и величину подлежащих уплате налогов. Как и прогнозированием, система так же отправит уведомление в случае, если найдено расхождение данных в счетах поставщикам за поставленные ТМЦ и в ценах, внесенных в систему. Если расхождение счета и информации в системе по части цен или итоговой суммы с учетом упаковки и транспортировки превышает 3%, оплата не производится, счет будет заблокирован.

Благодаря автоматизации и возможностям системы оперативно без вмешательства специалистов отслеживать многие данные (размер запасов, цены, сроки поставки и оплаты) движение ТМЦ и товарооборот значительно оптимизируется и ускоряется. Приемка, отпуск ТМЦ в производство ускоряется. Еще один не оспоримый плюс системы – штрихкодирование. Модуль SAP MM PUR дает возможность подключать ручные терминалы и сканировать ТМЦ по штрихкоду, который так же автоматически формируется в системе. По штрихкоду ТМЦ присваивается определенная ячейка/место для хранения на складе. Проблем с поиском необходимого материала не возникает, т.к. можно в любой момент обратиться к функции поиска по названию, по ключевым словам, по совпадению одного слова и увидеть адрес хранения материала на складе.

Все вышеописанные возможности системы делают ее незаменимой для ежедневной работы специалистов взаимосвязанных подразделений. Но с

позиции менеджмента модуль представляет еще большую ценность, благодаря широкому спектру инструментов анализа и сведению различных отчет, составлению прогнозов в короткие сроки. Имея такую информацию, руководитель всегда обладает актуальными данными, пользуется ими для проведения переговоров с поставщиками и/или контролирующими структурами.

Итак, перечислено большое количество выгод, которые пользователи на всех уровнях предприятия получают от модуля SAP MM PUR.

Однако, основной задачей стоит оптимизация закупочного процесса, сокращения срока закупки ТМЦ с момента заведения заявки до момента подписания договора с поставщиком. Косвенные выгоды, несомненно, позволяют сократить данный отрезок времени, но благодаря автоматизации процесса, ухода от ручного корректирования договора, сокращение срока закупки происходит напрямую.

В таблице 5 отражены данные на момент начала работы с предприятием и после внедрения модуля SAP MM PUR.

Таблица 5 - Сроки выполнения заявки на закупку до и после внедрения модуля SAP MM

Название этапа	Срок выполнения заявки до внедрения модуля, дней		Срок выполнения заявки до внедрения модуля, дней	
	Минимум	Максимум	Минимум	Максимум
Создание и одобрение заявки	3	5	1	2
Одобрение списка участников тендера	5	10	2	4
Передача заявки в отдел по тендерам	1	1	1	1
Проведение тендера	9	60	5	27
Номинация поставщика (-ов), подписание номинации	6	9	3	4
Согласование и подписание договора с поставщиком	25	70	15	30
Итого	49	155	27	68

Сравнение наглядно демонстрирует сокращение максимального срока выполнения закупки в 1,5 раза (68 дней после внедрения и 155 дней до использования модуля SAP MM PUR).

Несмотря на то, что специалист отдела закупок может работать сразу с несколькими заявками, однако на стадии получения заявки, формирования списка участников тендера специалист тратит много времени именно на работу с конкретной задачей. Мы получаем сокращение срока на эти 3 этапа с 16 до 7 дней максимум.

Таким образом видно, что один специалист может обработать уже не одну заявку, а 2 или 3 за тот же период. Оптимизируем штат и сокращаем до 20 специалистов по закупкам вместо 30.

Цель по сокращению затрат на оплату труда персонала дирекции по закупкам выполнена. Экономический эффект рассчитан в таблице 6.

Таблица 6 – Экономический эффект от сокращения количества штатных единиц отдела закупок ООО «БАЛУ-Мебель»

Статья затрат	До внедрения модуля, тыс. руб.	После внедрения модуля, тыс. руб.	Разница, тыс. руб.
Средняя заработная плата 1 сотрудника в месяц, руб.	35	35	0
Общее количество персонала Дирекции по закупкам, чел.	30	20	- 10
Средняя заработная плата всех сотрудников отдела закупок в месяц, руб.	1050	700	- 350
Средняя заработная плата всех сотрудников отдела закупок в год, руб.	12600	8400	- 4200
Выплаты в социальные фонды за счет работодателя в год, руб.	4158	2772	- 1386
Итого (Зарплата + Выплат в социальные фонды) за год, руб.	16758	11172	- 5586

Получаем сокращение затрат на 5,6 млн рублей в год. Внедрения модуля обойдется по предварительным подсчетам 1,5 млн рублей с учетом затрат на сверхурочные работы персонала на стадии внедрения.

Срок окупаемости внедренного модуля 3 месяца с учетом прямых затрат на персонал. Также у предприятия высвобождается большое количество ресурсов для улучшения производства и повышения качества продукции.

Итак, в последней главе был рассмотрен рынок информационных ERP-систем. Лидерами в данной области являются продукты зарубежных компаний, однако и отечественные разработчики достигли существенных результатов за последнее десятилетие и продолжают развиваться.

Для решения выявленных на предприятии проблем было принято решение дополнить недостающим модулем уже используемую систему SAP. Разработана методика с поэтапным внедрением модуля SAP MM. В результате автоматизации закупочного процесса поставленные руководством компании задачи решены.

Заключение

Подводя итог проведенного исследования, можно сказать, что выполнены все поставленные задачи.

Изучено понятие закупок на предприятии, все составляющие процесса проведения закупки. Выявлена теоретическая база для дальнейшей работы по оптимизации закупок изучаемого предприятия. Так же проанализирован рынок информационных систем, при помощи которых предприятия получает как скрытые выгоды, так и явную выгоду на всех стадиях от заявки на закупку до приемки, складирования и отпуске приобретенных ТМЦ в производство.

Был проведен анализ предприятия ООО «БАЛУ Мебель» в части хозяйственной деятельности. Показатели хозяйственно-экономической деятельности, полученные в ходе исследования, позволяют сделать вывод о том, что функционирование предприятия рентабельно, бизнес риски можно охарактеризовать как низкие. Описанные выше факты характеризуют менеджмент предприятия как эффективный, способный найти слабые места и увидеть потенциал для роста.

Однако, анализ работы дирекции по закупкам показал затянутость процесса, долгий срок подписания договоров из-за большого числа печатных документов, которые необходимо физически переместить и собрать подписи у нескольких ответственных лиц.

В работе рассмотрена возможность оптимизации закупочного процесса путем установки недостающего системного обеспечения для автоматизированной информационной системы.

Известны два вида корпоративных информационных систем: системы управления бизнесом и системы планирования ресурсов предприятия. Рост эффективности работы предприятия при внедрении ERP – решений может быть достигнут за счет:

- Повышения степени автоматизации документооборота, частичный или полный уход от бумажного внутреннего документооборота;
- Установления графика поставок;
- Эффективного использования запасов ТМЦ;
- Оптимизации издержек, связанных с внутренним перемещением ТМЦ со склада и между этапами производства (цехами).

Отметим и то, что управленческому аппарату БАЛУ Мебель необходимо будет пройти обучение для того, чтобы использовать весь инструментарий внедренного модуля. Только в этом случае предприятие получит те самые скрытые косвенные выгоды, о которых говорится ранее.

В результате предложенных мероприятий достигнуто сокращение максимального срока выполнения закупки в 1,5 раза (68 дней после внедрения и 155 дней до использования модуля SAP MM PUR). Теперь один специалист может обработать уже не одну заявку, а 2 или 3 за тот же период. Оптимизируем штат и сокращаем до 20 специалистов по закупкам вместо 30.

Получаем сокращение затрат на персонал на 5,6 млн рублей в год. Внедрения модуля обойдется по предварительным подсчетам 1,5 млн рублей с учетом затрат на сверхурочные работы персонала на стадии внедрения.

Итак, в рамках проведенного исследования поставленные цели и задачи выполнены. Практическое применение рекомендаций показало эффективность в первый месяц после реализации.

Список используемой литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2017. – 248 с. - ISBN 978-5-392-09261-0
2. Баскин А.И. Экономика снабжения предприятий сегодня и завтра [Текст] / А. И. Баскин, Г. И. Варданян. - М.: Экономика, 2018. - 207с. - ISBN 5—282—00924—2.
3. Беликов М. Автоматизация: основные аспекты / М. Беликов // Складские технологии.- 2020.- №3.- С.52-55.
4. Бочкарев А.А. Планирование и моделирование цепи поставок [Текст] / А. А. Бочкарев. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2017. - 192 с. - ISBN 978-5-94280-307-0.
5. Бизнес-маркетинг [Текст] / Браерти Э. [и др.]. - М. : Издательский дом Гребенникова, 2018. – с. 582.
6. Ваньян П.Л. Управление товарными запасами как точная наука / П.Л. Ваньян // журнал “Склад и техника”. - 2021. - №2. - С.34-37.
7. Гришаева О.Ю. Логистическая координация материальных потоков как конкурентное преимущество / О.Ю. Гришаева, В.А. Шумаев // Риск : ресурсы, информация, снижение, конкуренция. – 2021. - № 2. – С. 22–27.
8. Дыбская В.В. Управление складированием в цепях поставок [Текст] / В.В. Дыбская. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2019. — 720 с. - ISBN 978-5-94280-355-1.
9. Карева И. Н. Сравнительная характеристика ERP-систем SAP и Oracle [Текст] / И. Н. Карева // Молодой ученый. — 2020. — № 20. — С. 279-281.
10. Ковалев, В.А. Формы закупочной деятельности промышленных предприятий и организаций / В.А. Ковалев // Федерация: науч. журн. о

проблемах политики, экономики, социологии и права. - 2021. - № 4 (35). - С. 55 - 57.

11. Крыштановская О. Е. «Трансформация старой номенклатуры в новую российскую элиту» / О. Е. Крыштановская // *Общественные науки и современность*. - 2020. - № 4 . - С . 51-62.

12. Кузнецова А.С. Применение моделей управления запасами в современных логистических системах / А. С. Кузнецова // *Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5. - Экономика*. - 2021. -№ 2. - С. 105-115.

13. Логистика [Учебник] / Дыбская В.В. [и др.] ; отв. ред. Е. И. Зайцев. - М. : Эксмо, 2017. - 944 с. - ISBN 978-5-699-22549-1.

14. Логистика: информационные системы и технологии [Учебное пособие] / В. И. Сергеев [и др.]. – М. : Издательство – «Альфа-Пресс», 2021. – 159 с. - ISBN 978-5-9512-0833-3.

15. Лукинский В. Совершенствование аналитических методов управления запасами / В. Лукинский, Н. Фатеева // *Логистика*. - 2021. - № 2. - С. 46-49.

16. Лукиных В.Ф. Методология управления многоуровневой региональной логистической системой / В.Ф. Лукиных. - Красноярск, 2020. - 290 с.

17. Любовина Д. Подводные камни автоматизации / Д. Любовина // *Складские технологии*.- 2020.- №1.- С.38-43.

18. Пономарев В.В. Система конкурсных закупок в США / В. В. Пономарев // *Информационно-аналитический бюллетень «Конкурсные торги»*. - 2020. - № 12. – С. 14-16.

19. Родников А.Н. Логистика [Словарь] / А.Н. Родников. – М.: Экономика, 2021. – 340 с.

20. Савицкая Г.Е. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Учебник] / Г.Е. Савицкая.- М.: Инфра-М, 2018.- 382 с.

21. Самарина В.П. Экономика организации [Текст] / В. П. Самарина. - М. : КноРус, 2019. - 319 с. - ISBN 978-9984-39-171-7.

22. Сафронов Н.А. Экономика организации (предприятия) [Учебное пособие] / Н. А. Сафронов. - М. : Магистр, 2016. - 256 с. - ISBN 978-9984-012559-73.
23. Свиридова О. Детерминированная и стохастическая модели минимизации издержек в системах управления запасами/ О. Свиридова // Логистика. - 2019. - № 4. - С. 28-30.
24. Сербин В.Д. Основы логистики [Учебное пособие] / В. Д. Сербин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2017. – 315 с.
25. Титов В.И. Экономика предприятия [Учебник] / В. И. Титов. - М. : Эксмо, 2017. -416 с. - ISBN 978-5-699-18439-2
26. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А. А. Томпсон. - пер. с англ. - М.: "Банки и биржи", "ЮНИТИ". 2019. 576 с. - ISBN 5-8459-0407-2
27. Управление запасами в цепях поставок [Учебное пособие] / О.В. Бадочкин [и др.]. - М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петербур. гос. инж.-экон. ун-т". - СПб., 2017. - 284 с.
28. Холопов К.В., Савинов Ю.А. Технологии внешнеторговых сделок [Учебник для вузов] / К. В. Холопов. – М. : ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли, 2018, 613 с. – ISBN 978-5-9547-0058-9.
29. Швандара В.А. Экономика предприятия [Учебник для вузов] / В. А. Швандара. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019, 670 с. - ISBN 978-5-238-01201-8.
30. Фрейдман О.А. Методология проведения исследований в сфере управления эффективностью логистических процессов в регионе / О. А. Фрейман // Вестн. Иркутского гос. техн. ун-та. - 2019. - № 4. - С. 203-210.
31. Braun A. Логистика закупок / А. Braun // New-York- London. – 2021. – с. 80-81.
32. Kloth M. Стратегия будущего и движущие силы перемен в логистике / М. Kloth, А. Kuhn // ЛОГИНФО. – 2021. - №2. – С. 15-18.

33. Lambert D.M. «Стратегическое управление логистикой» [Текст] / D. M. Lambert. – Москва : Инфра-М, 2019.
34. «International Automotive Supplier Industry in Russia. Servey Report. March 2013» // Automotive Overview. – 2021. – № 5. – С. 10-12.
35. «International Automotive Supplier Industry in Russia. Servey Report. March 2014» // Automotive Overview. – 2020. – № 5. – С. 11-14.
36. Downes L. «Beyond Porter - A Critique of the Critique of Porter» // Automotive Overview. – 2021. – с. 70-81.
37. Porter M. «Strategy and the Internet» / M. Porter // Harvard Business Review Boston. – 2020. – № 7. – С. 21-25.
38. Raible M. Industrial Organization theory and its contribution to decision-making in purchasing [Текст] / M. Raible/ – Москва : Инфра-М, 2021.
39. ООО «БАЛУ-мебель» [Электронный ресурс] : официальный сайт компании БАЛУ. – Режим доступа: <http://balu63.ru/>