

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 Повышение эффективности деятельности предприятия на основе улучшения процессов закупок материальных ресурсов (на примере ООО «Компоненты»)

Студент

Н.В. Свирякина

(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 студент: Н.В. Свирякина.

Тема работы: повышение эффективности деятельности предприятия на основе улучшения процессов закупок материальных ресурсов (на примере ООО «Компоненты»).

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «Компоненты» на основе улучшения процессов закупок материальных ресурсов.

Объектом исследования данной работы является предприятие ООО «Компоненты».

Предметом исследования данной работы является закупочная деятельность предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы организации процессов закупок материальных ресурсов на предприятии, по таким аспектам, как: характеристика процессов закупок материальных ресурсов на предприятии; основные формы закупок материальных ресурсов предприятия, а также методы оценки эффективности закупочной деятельности предприятия.

Во втором разделе проведен анализ закупочной деятельности ООО «Компоненты», для этого: представлена общая характеристика компании и ее подразделений; проведен анализ закупочной деятельности; проведена оценка эффективности закупочной деятельности компании.

В третьем разделе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование закупочной деятельности компании ООО «Компоненты».

Общий объем работы, без приложений 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 29, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации процессов закупок материальных ресурсов на предприятии.....	7
1.1 Характеристика процессов закупок материальных ресурсов на предприятии.....	7
1.2 Основные формы закупок материальных ресурсов предприятия.....	14
2 Анализ организации процессов закупок материальных ресурсов на предприятии ООО «Компоненты»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Компоненты»	25
2.2 Анализ процессов закупок на предприятии ООО «Компоненты»	32
3 Улучшение процессов закупок материальных ресурсов на предприятии ООО «Компоненты»	47
3.1 Разработка мероприятий по улучшению процессов закупок материальных ресурсов на предприятии ООО «Компоненты»	47
3.2 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий	55
Заключение	60
Список используемой литературы	64
Приложение Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» за 2019-2021 гг.	67

Введение

За последнее время, в условиях развития рыночной экономики, закупочная деятельность предприятий Российской Федерации претерпела значительные изменения. На смену фондовому распределению материальных ресурсов, жесткой регламентации поставок товаров и отсутствию инициативы со стороны предпринимателей, пришла эпоха рыночных взаимоотношений, которая характеризуется свободой выбора контрагентов по закупке; большим выбором контрагентов; относительной, свободой ценообразования; здоровой конкуренцией среди поставщиков и потребителей; свободой выбора при закупе товара.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что закупочная деятельность являются одной из главных составляющих в повышении конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия, так как она позволяет предприятию торговли создать все необходимые условия для возможности совершенствования основной деятельности компании и максимизации ее прибыли.

Закупочная деятельность предприятия торговли направлена на своевременное получение необходимого количества товаров, от надежного и добросовестного поставщика, с хорошим сервисом и по наиболее выгодной закупочной цене.

Объектом исследования данной работы является предприятие ООО «Компоненты».

Предметом исследования данной работы является закупочная деятельность предприятия.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «Компоненты» на основе улучшения процессов закупок материальных ресурсов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы организации процессов закупок материальных ресурсов на предприятии;
- провести анализ эффективности закупочной деятельности предприятия ООО «Компоненты»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «Компоненты» на основе улучшения процессов закупок материальных ресурсов.

Для исследования данной темы были рассмотрены, проанализированы и использованы: нормативные и законодательные акты, отчетные материалы организации, интернет – ресурсы, данные средств массовой информации, научная литература.

Теоретической и методической основой данного исследования послужили работы таких зарубежных и отечественных авторов, как: Аникин Б.А.; Гаджинский А.М.; Джаллингем М.; Лайсонс К.; Николайчук В.Е.; Родкина Т.А.; Уотерс Д.; Щербаков В.В.

Информационную базу данной работы составили: нормативные и законодательные акты, результаты научных исследований, материалы периодической печати, а также интернет-ресурсы.

В основу написания данной работы легли следующие методы исследования:

- общенаучный. В рамках которого были использованы: анализ литературы; обобщение, сравнение и систематизация теоретических данных по закупочной деятельности предприятия;
- эмпирический. В рамках данного метода были использованы: наблюдение; обработка и систематизация имеющихся данных.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обозначена актуальность выбранной темы, цель работы, задачи, которые помогут достичь поставленную цель, объект и субъект исследования, структура исследования.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы организации процессов закупок материальных ресурсов на предприятии, по таким аспектам, как: характеристика процессов закупок материальных ресурсов на предприятии; основные формы закупок материальных ресурсов предприятия, а также методы оценки эффективности закупочной деятельности предприятия.

Во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ закупочной деятельности ООО «Компоненты», для этого: представлена общая характеристика компании и ее подразделений; проведен анализ закупочной деятельности ООО «Компоненты»; проведена оценка эффективности закупочной деятельности компании.

В третьем разделе выпускной работы разработаны мероприятия, направленные на совершенствование закупочной деятельности компании ООО «Компоненты».

В заключении бакалаврской работы представлены выводы.

1 Теоретические основы организации процессов закупок материальных ресурсов на предприятии

1.1 Характеристика процессов закупок материальных ресурсов на предприятии

Закупочная деятельность позволяет предприятию торговли создать все необходимые условия для возможности совершенствования деятельности компании и максимизации ее чистой прибыли. Для успешного функционирования предприятия торговли важна эффективная организация закупочной деятельности.

В таблице 1, рассмотрены основные трактовки понятия «закупочная деятельность», отечественных авторов.

Таблица 1 – Основные трактовки понятия «закупочная деятельность», отечественных авторов

Автор	Трактовка понятия «закупочная деятельность»
Николайчук В.Е.	«Закупочная деятельность – это процесс обеспечения всеми видами материально-технических ресурсов в требуемые сроки и в объёмах, необходимых для нормального осуществления хозяйственной деятельности предприятия» [17, с. 116].
Щербаков В.В.	«Закупочная деятельность – это деятельность, отвечающая за управление потоком товаров (или сырья) для снабжения предприятия ресурсами в максимально короткие сроки с наибольшей коммерческой выгодой» [27, с. 57].
Аникин, Б.А; Родькина Т.А.	«Закупочная деятельность – это процесс, целью которого является получение товаров, работ, услуг определенного качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной цене» [1, с. 151].

В свою очередь, «в зарубежной практике, для определения сферы деятельности по обеспечению компании материальными ресурсами или другой продукцией, используют термин «Purchasing», который переводится на русский язык как «закупки»» [27, с. 204].

Иностранные специалисты, в сфере логистической деятельности предприятия, а именно: Уотерс Д.; Лайсонс К.; Джиллингем М., рассматривают закупочную деятельность, как: цепь поставок; процесс; функцию; науку; направление профессиональной деятельности [21, с. 205].

В отличие от иностранных коллег, российские специалисты, а именно: Аникин Б.А., Родкина Т.А., Гаджинский А.М., Щербаков В.В. закладывают в термин «закупки» более широкий смысл. «Это связано с относительно менее развитой практикой организации закупочной деятельности у российских компаний. Термин «закупки» в России означает: деятельность предприятия, направленную на приобретение, концентрацию и движение ресурсов, а также контроль и регулирование данных процессов с целью дальнейшей переработки, перепродажи или потребления этих ресурсов» [1, с. 311].

Для наглядности разницы между двумя подходами, следует изучить зарубежные и отечественные трактовки понятия «закупки» (Таблица 2).

Таблица 2 – Трактовки понятия «закупки» зарубежных и отечественных авторов

Автор	Трактовка понятия «закупки»
Гаджинский А.М.	«Закупка – подсистема, которая обеспечивает поступление материального потока в логистическую систему компании» [5, с. 53].
Лайсонс К. и Джиллингем М.	«Закупки как функция – это снабжение требующимися предметами в любых их видах, закупки как процесс – это совокупность subprocesses или этапов, направленных на достижение результатов. Закупочная деятельность в цепи поставок является звеном в последовательности процессов, при помощи которых проекты и ресурсы трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы покупателей» [12, с. 173].
Уотерс Д.	«Закупки – это функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых организации, они обеспечивают механизм, инициирующий материальный поток через цепь поставок. Требуется: создания надежного и непрерывного материального потока; тесного взаимодействия с подразделениями, использующими покупаемые материалы; взаимодействия с поставщиками на взаимовыгодной основе; создания небольших запасов и проведение подходящей политики запасов и инвестиций в них; быстрого перемещения материалов через цепи поставок. Главная цель – гарантировать, чтобы организация имела надежную поставку материалов» [23, с. 55].

Продолжение таблицы 2

Автор	Трактовка понятия «закупки»
Уотерс Д.	«По существу – это сообщение, которое организация отправляет поставщику, заявляя: мы договорились об условиях, поэтому отправляйте к нам материалы, а мы их вам оплатим» [23, с. 56].
Аникин Б.А., Родькина Т.А.	«Закупки – деятельность торгового или промышленного предприятия, направленная на приобретение, концентрацию и движение ресурсов, а также контроль и регулирование данных процессов с целью дальнейшей переработки, перепродажи или потребления этих ресурсов» [1, с. 162].

Подводя итог по таблице 2, можно сказать, что каждый зарубежный и отечественный специалист имеет свое мнение относительно понятия «закупки» и трактует его по – своему, при этом, в отечественной практике, зачастую, термины «закупка», «обеспечение товаром» и «снабжение» являются взаимозаменяемыми.

«Роль закупочной деятельности на предприятии торговли определяют следующие факторы:

- изменение доли затрат накупаемую продукцию в общем объеме затрат предприятия;
- изменение ассортимента продукции, которую реализует предприятие торговли;
- техническая сложность покупаемой продукции;
- увеличение конкуренции в конкретной отрасли;
- расширение практики использования конкурентных закупок;
- внедрение современных технологий в процесс закупки;
- выделение предприятиями надежных поставщиков» [8, с. 92].

По причине неэффективно организованной закупочной деятельности, на предприятии торговли, может сложиться ситуация, при которой будет отсутствовать необходимая продукция. Прежде всего, логистизация закупочной деятельности сводит к минимуму риски убытков на предприятии.

Отечественные специалисты в сфере закупочной деятельности, а именно: Аникин Б.А и Родкина Т.А. «выделяют следующие функции закупок:

- обеспечение непрерывного товарооборота, а также своевременного оказания услуг, необходимых для эффективной работы предприятия;

- минимизация затрат, связанных с запасами, для обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов;

- поддержание и повышение качества закупаемой продукции, которая должна соответствовать необходимым требованиям и стандартам;

- поиск добросовестных и надежных поставщиков. Эффективность закупочной деятельности зависит от способности выгодно взаимодействовать с поставщиками, а также постоянно улучшать деловые отношения с ними;

- соблюдение, в закупочной деятельности, принципа «цена-качество»;

- закупки на предприятии торговли чаще всего проходят с использованием большого объема оборотных средств, поэтому, материальные ресурсы необходимы с невысокой стоимостью, но с поддержанием нужного уровня качества и количества;

- повышение конкурентоспособности. Одним из факторов конкурентоспособности компании является возможность контролировать все затраты, связанные с закупками, а также временные параметры, во избежание убыточной деятельности;

- эффективное взаимодействие с другими функциональными подразделениями предприятия: отделом технического контроля, бухгалтерией, производственным отделом, отделом маркетинга и т.д.;

- снижение административных затрат на организацию закупочной деятельности компании» [1, с. 345].

«В процессе обеспечения компании материальными ресурсами решаются вопросы – что, сколько, у кого и на каких условиях закупить» [8, с. 142]. Ответы на данные вопросы формируют основные задачи закупочной деятельности предприятия, которые представлены на рисунке 1.

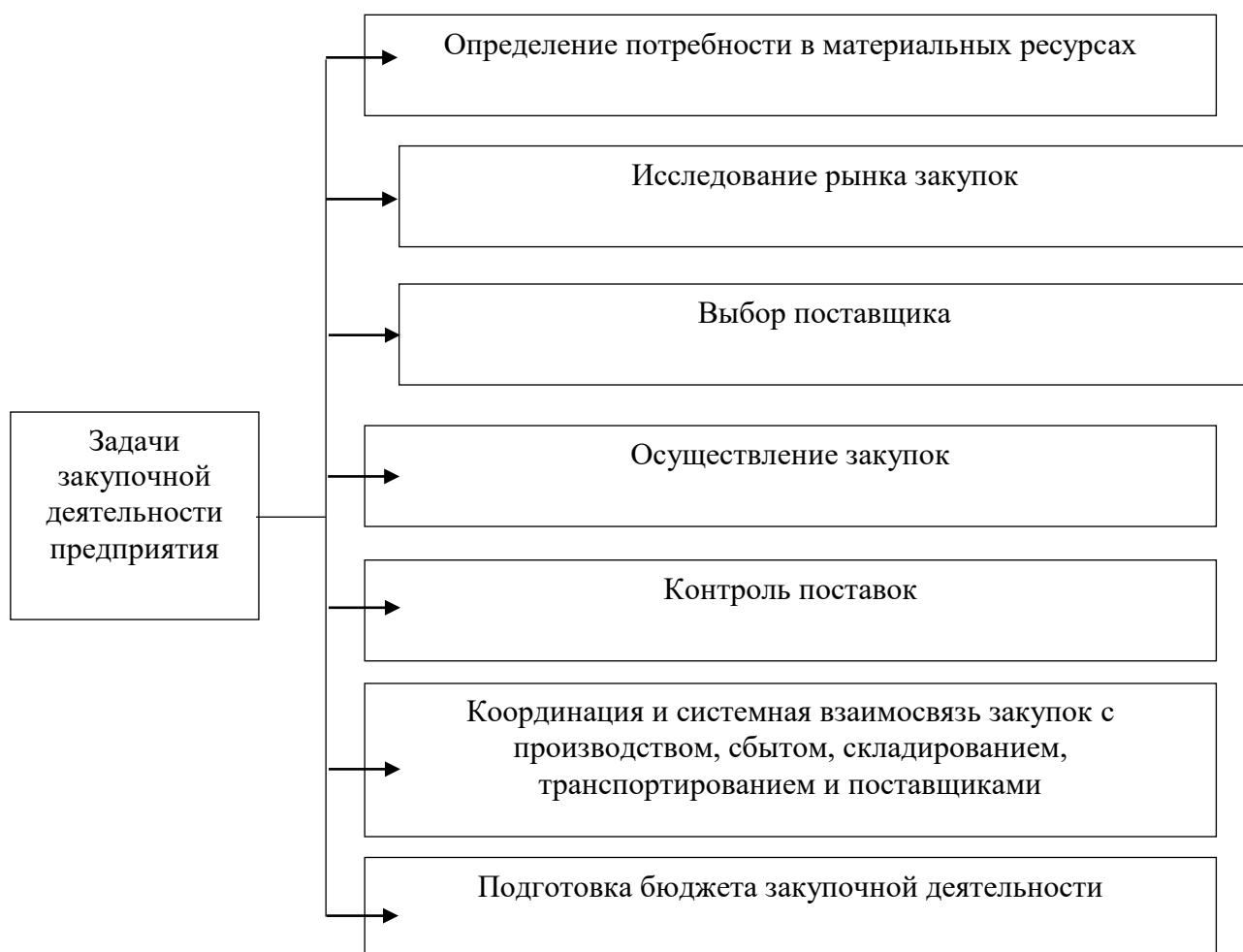


Рисунок 1 – Основные задачи закупочной деятельности предприятия

Первая задача – «это определение потребности в материальных ресурсах. Для того, чтобы данная задача была выполнена на предприятии происходит разработка планов – графиков и спецификаций на каждую позицию номенклатуры» [27, с. 25].

Вторая задача – «это исследование рынка закупок. Данный процесс включает в себя: анализ рынка поставщиков; оценку поставщиков и продукции, которую они поставляют; анализ рисков» [27, с. 25].

Третья задача – «это выбор надежных поставщиков. Данная задача включает в себя: «поиск информации о поставщиках; создание базы данных поставщиков и поставляемой ими продукции; поиск и выбор оптимального поставщика, а также оценку результатов работы с выбранными поставщиками» [27, с. 25].

Четвертая задача – «это осуществление закупок, данная задача включает в себя: выбор метода закупок; разработку условий поставки и оплаты продукции, а также организацию перевозки материальных ресурсов» [27, с. 26]. Реализация данной функции начинается с переговоров с поставщиками, а заканчивается, при условии благоприятного исхода, заключением контрактов на поставку материальных ресурсов.

Пятая задача – «это контроль поставок, она включает в себя: учет количества брака продукции; отслеживание сроков оформления заказа; отслеживание сроков поставки и транспортировки; а также контроль состояния запасов материальных ресурсов» [4, с. 189].

Шестая задача – «это координация и системная взаимосвязь закупок с производством, продажами, складированием и транспортировкой, а также с поставщиками. Эта специфическая задача закупочной логистики, решаемая, как отмечалось выше, посредством организации систематических взаимоотношений между закупками, производством и сбытом, а также тесных связей с поставщиками в области планирования, экономики, техники и технологии» [4, с. 189].

Седьмой задачей закупочной деятельности является расчет экономических затрат на организацию закупок и планирование бюджета компании. Планирование бюджета закупочной деятельности, осуществляется с целью грамотного распределения ресурсов компании, в свою очередь, грамотное распределение ресурсов компании подразумевает контроль за затратами на закупочную деятельность.

В закупочной деятельности существуют «следующие виды затрат:

– затраты на транспортировку, экспедирование и страхование;

- затраты по контролю за соблюдением условий договора поставки;
- затраты на приемку и проверку материальных ресурсов;
- затраты на поиск информации о потенциальных поставщиках» [3, с. 114].

Для того, чтобы процесс логистизации закупочной деятельности, предприятия торговли, можно было назвать успешным, все затраты на данный процесс должны окупаться благодаря полученным результатам.

Под полученными результатами логистизации закупочной деятельности, подразумеваются величина экономии, как времени, так и финансов, достигнутая по итогам реализации данного процесса.

Однако, логистизация закупочной деятельности предприятия торговли невозможна без следующих составляющих:

- создания инфраструктуры для обеспечения закупочной деятельности;
- создания организационной структуры управления закупками [11, с. 142].

Инфраструктура закупочной деятельности включает подразделения заготовительного, транспортного и складского характера, также на отдельных предприятиях могут присутствовать подразделения по переработке отходов.

В основе организационной структуры управления закупками должны быть заложены принципы, которые обеспечат четкое выполнение должностных обязанностей всеми работниками логистической службы предприятия.

Создание инфраструктуры для обеспечения закупочной деятельности и создание организационной структуры управления закупками – это главные факторы логистизации закупочной деятельности предприятия, без которых реализовать закупочную деятельность не представляется возможным.

1.2 Основные формы закупок материальных ресурсов предприятия

По своей природе, «закупочная деятельность представляет собой процесс, целью которого является получение товаров, работ, услуг определенного качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной цене» [9, с. 142]. Схема этапов закупочной деятельности на предприятии представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема этапов закупочной деятельности на предприятии

Исходя из данных изображенных на рисунке 2, можно сказать, что закупочная деятельность на предприятии торговли, осуществляется в восемь этапов, при этом, данные этапы представляют собой замкнутый цикл товарооборота. «Также при планировании закупок необходимо уделять большое внимание методу закупочной деятельности, потому что каждый метод предполагает свой способ определения того, сколько продукции нужно закупать и как часто она должна поступать на склад предприятия» [10, с. 78].

К наиболее распространенным, в России, методам планирования закупочной деятельности, на коммерческом предприятии, относятся такие методы, как:

- ««точно в срок» – Just-in-time. Суть данного метода заключается в том, чтобы организовать движение материальных потоков таким образом, что вся закупаемая продукция приходила в необходимом количестве в необходимое место и точно к назначенному сроку. В этом случае предприятию не потребуются материальные запасы. Данный метод эффективно внедряется на предприятиях среднего масштаба, так как на малых предприятиях в нем нет необходимости, а на больших предприятиях его реализовать практически невозможно из-за большого количества контрагентов;

- планирование потребности в продукции – Product Requirement Planning. Данный метод включает в себя три цели, а именно: удовлетворение потребности в продукции; планирование графика доставки и операций по закупке; поддержание низких уровней запасов материальных ресурсов. Данный метод успешно внедряется на предприятиях среднего размера, где функции управления ограничиваются бухгалтерским, складским и оперативным учетом, а также управлением персоналом и контролем складских запасов;

- модель с фиксированным размером заказа. Суть этого метода заключается в правильном расчете размера заказа, который позволит добиться минимальных затрат на хранение закупленной продукции.

Основным условием, при котором может быть реализован данный метод — это определение минимального уровня складского запаса компании, по достижению которого формируется заказ на поставку новой партии продукции;

– модель с фиксированным интервалом времени между заказами. Суть данного метода заключается в определении оптимального интервала между закупками. К достоинствам данного метода можно отнести отсутствие необходимости постоянного мониторинга наличия запасов, в свою очередь, недостатками данного метода являются: высокий уровень максимального желательного запаса на складе; увеличение затрат содержания запасов на складе за счет увеличения площадей, выделенных под запасы. Данный метод, успешно внедряется на предприятиях среднего размера» [6, с. 145].

Можно сказать, что «каждый метод имеет свои преимущества и недостатки, а также, что для каждого предприятия необходимо выбирать подходящий метод планирования закупок исходя из таких показателей, как: размер предприятия; спрос на продукцию; наличие складских площадей у предприятия» [6, с. 145].

«В зависимости от осуществленного выбора метода планирования закупок определяется вид закупок. На коммерческом предприятии существует пять основных видов закупок» [7, с. 23].

Каждый, из представленных видов закупки коммерческого предприятия имеет собственные преимущества и недостатки. Конкретный вид закупки определяет само предприятие, исходя из таких факторов, как: вид закупаемой продукции; периодичность поставок; количество поставщиков.

В логистике существует большое количество методов оценки эффективности закупочной деятельности предприятия, но прежде, чем рассматривать эти методы, следует рассмотреть термины «эффективности закупочной деятельности предприятия», данные отечественными авторами.

В таблице 4 представлены термины «эффективности закупочной деятельности предприятия», данные отечественными авторами.

Таблица 4 – Содержание понятия «эффективность закупочной деятельности предприятия»

Автор	Содержание понятия «эффективность закупочной деятельности»
Баскакова О. В. [4, с. 75]	По мнению Баскаковой О.В., эффективность закупочной деятельности «зависит от эффективности материально-технического обеспечения, показателями которого являются: – производительность труда; – материалоемкость; – скорость обращения товаров; – скорость обращения оборотных средств; – фондоотдача; – рентабельность» [4, с. 75].
Евтодиева Т.Е. [8, с. 28]	По мнению данного автора, эффективность является «обобщающим показателем, рассматриваемым как отношение стоимости реализованных товаров и услуг к затратам на их реализацию» [8, с. 28]. При оценке эффективности выделяют показатели, соответствующие направлениям закупочной деятельности компании: – ассортимент товаров и его формирование; – формирование спроса; – стимулирование спроса; – планирование товарного предложения; общие показатели экономической эффективности деятельности компании.

Основываясь на понятиях, представленных в таблице 4, можно сказать, что, в рамках комплексного подхода, современные авторы пытаются сочетать в оценке эффективности закупочной деятельности достаточно широкий спектр показателей и критериев.

Для предприятия торговли эффективность закупочной деятельности компании может быть представлена в нескольких видах.

Основные виды эффективности закупочной деятельности предприятия торговли представлены на рисунке 3.

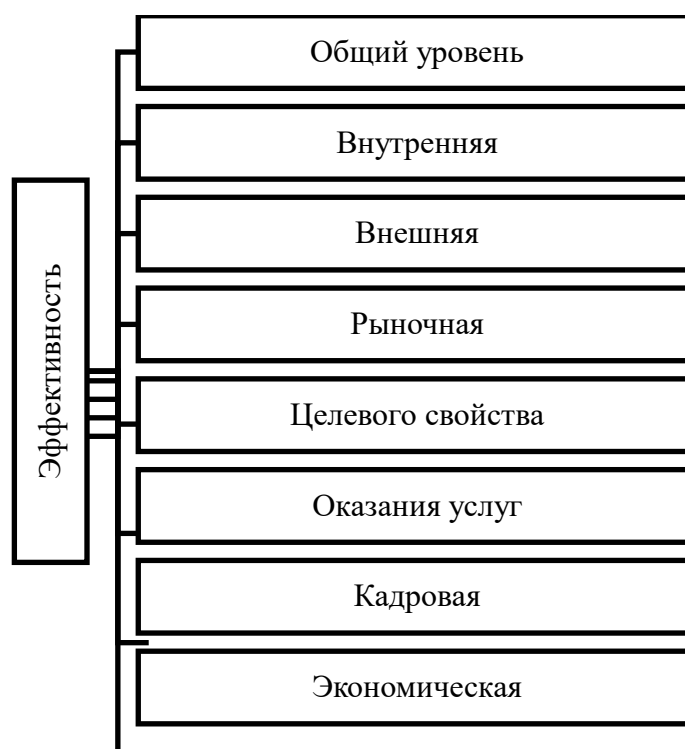


Рисунок 3 – Классификация видов эффективности

Основываясь на рисунке 3, рассмотрим, подробнее, виды эффективности.

Внешняя эффективность – это внешние возможности предприятия. К данным возможностям относятся: имидж, статус компании, институциональная составляющая, её назначение.

Внутренняя эффективность – это организационная структура предприятия: ресурсы, запасы, технологии, материалы, процессы. К данной эффективности относится эффективность работы коллектива и атмосфера в нем [25].

Общая эффективность – это совокупность внутренней и внешней эффективности предприятия. Отражает общую эффективность – общее снижение числа расходов и повышение чистой прибыли. Общая эффективность зависит от внешних и внутренних факторов, влияющих на компанию [24].

Рыночная эффективность – это степень заинтересованности предприятия в удовлетворении потребностей заинтересованных сторон.

Данная эффективность отражает количество проданного товара по отношению к затраченным усилиям.

Эффективность целевого свойства – отражает адекватность и обоснованность поставленных целей и задач компании. Постановка достижимых целей и выполнимых задач говорит о том, что целевая эффективность предприятия высокая [22].

Эффективность оказания услуг – отражается в удовлетворённости потребителей оказанной услугой.

Кадровая эффективность – в данном случае, сотрудники оцениваются как рабочая единица, обладающая параметрами и свойствами. Коллектив компании рассматривается и оценивается, как набор эффективных единиц.

Экономическая эффективность – это состояние, в котором каждый ресурс оптимально распределяется с целью минимизации потерь [16].

Управление эффективностью деятельности компании включает в себя задачи, связанные с: планированием стратегии развития компании; поиском финансирования; маркетинговую составляющую развития компании и операционное управление компанией. Также, управление эффективностью деятельности компании включает в себя применение следующих управленческих технологий:

- бизнес – моделирование;
- моделирование стратегии деятельности компании;
- процессно-ориентированное планирование деятельности компании;
- карты сбалансированных показателей;
- функционально – стоимостной анализ;
- бюджетирование;
- анализ и управленческая отчетность;
- мониторинг ключевых показателей деятельности.

«При определении эффективности закупочной деятельности необходимо комплексно оценить работу службы закупок компании, приняв во внимание следующие факторы:

- выполнение плана закупочной деятельности компании по качественным и объемным показателям;
- соблюдение бюджета компании и объем сэкономленных, в ходе выполнения данной деятельности, средств;
- принятие дополнительных, целесообразных, мер по контролю качества входящей продукции;
- стоимость и объем упущенных продаж;
- общий объем операций;
- производительность труда;
- транспортные издержки и так далее» [15].

Исходя из приведенных данных, «можно примерно определить итоговую стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных деятельности - например, среднюю стоимость разработки и оформления заказа или долю стоимости одного материального ресурса в общем объеме продаж готовой продукции» [15, с. 11].

В свою очередь, для комплексной оценки эффективности закупочной деятельности в коммерческих предприятиях используются следующие методы: SWOT – анализ; PEST – анализ; ABC – анализ; XYZ – анализ; категоризацию продукции Питнера Кралича; функционально – стоимостной анализ. Каждый из представленных методов отличается от других показателями, которые используются для оценки закупочной деятельности, соответственно, при использовании различных показателей оценки суть и результат методов будут кардинально отличаться [13, с. 231].

«На основе ABC-анализа можно определить, какими товарами предприятию предпочтительнее заниматься, и поэтому именно на них руководству следует сконцентрировать свои усилия. Используя XYZ-анализ, надо помнить про требование к объему используемых данных, соответственно, чем больше объем выбранных данных, тем надежнее будут полученные результаты» [2, с. 78].

Разберем суть каждого метода оценки эффективности закупочной деятельности. Методы оценки эффективности закупочной деятельности предприятия и их суть представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Суть методов оценки эффективности закупочной деятельности предприятия

Метод оценки	Суть метода	Показатели оценки
ABC – анализ	Вся совокупность выбранных объектов ранжируется по одному выбранному параметру.	Использует разбитие объектов на три основные группы, по одному признаку, которые обозначаются как: А; В; С.
PEST – анализ	«Используется для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность компании» [2, с. 79].	К показателям оценки данного метода относятся: политическая стабильность; экономическое состояние; социальная стабильность; технологический прогресс.
Категоризация продукции Питнера Кралича	Категоризация продукции, при использовании данного метода, «происходит по двум координатам: риску поставок и влиянию на финансовые показатели. Это приводит к выделению четырех квадрантов, для каждого из которых требуется своя стратегия закупок» [18, с. 756].	П. Кралич предлагает выделить четыре основных показателя: базовые продукты; стратегические продукты; некритичные продукты; проблемные продукты.
XYZ – анализ	Суть данного метода заключается в группировании объектов по однородности анализируемых параметров (по уровню прогнозируемости анализируемого объекта).	Данный метод, как и ABC – анализ, в качестве показателей, использует разбитие совокупности анализируемых объектов на три группы, однако он в большей степени формализован.
Функционально – стоимостной анализ	«Позволяет оценить реальную стоимость продукта или услуги безотносительно к организационной структуре компании» [15, с. 14].	Данный метод, в качестве показателей, использует функции исследуемого объекта и соотносит данные функции с его элементами.

Продолжение таблицы 6

Метод оценки	Суть метода	Показатели оценки
SWOT – анализ	Метод стратегического планирования, суть которого заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.	К показателям оценки данного метода относятся: сильные стороны; слабые стороны; возможности; угрозы.

Каждый из представленных в таблице 6, методов оценки эффективности закупочной деятельности предприятия имеет свои собственные показатели оценки эффективности, при этом, они все направлены на выявление слабых сторон закупочной деятельности компании и последующее ее совершенствование. В свою очередь, комплексная оценка эффективности закупочной деятельности предприятия, возможна только при условии использования двух и более методов оценки.

Для определения эффективности закупочной деятельности следует провести ее всеобъемлющую оценку. В свою очередь, для проведения всеобъемлющей оценки эффективности закупочной деятельности предприятия, важно учитывать реализацию следующих компонентов:

- плана закупок предприятия;
- финансовый бюджет;
- объем доходов предприятия;
- «использование дополнительных мер по контролю качества продукции;
- объем и стоимость упущенных продаж;
- общий объем операций;
- производительность труда;
- транспортные расходы.

Перечисленные показатели позволят провести комплексную оценку эффективности закупочной деятельности предприятия» [18, с. 756].

«На основе этих данных, можно определить примерную стоимость тех или иных логистических операций в процессе закупочной деятельности, например, среднюю стоимость заказа, долю административных затрат на покупку каждого рубля, которая была потрачена на закупку в целом. По результатам произведенных расчетов формируется вывод об эффективности его функционирования, и выявляются наличие проблемных моментов в компании. В свою очередь, контроль над закупками выполняется по трем показателям, а именно: время, цена и надежность поставщика» [8, с. 129]. Данные показатели подробно рассмотрены в таблице 7.

Таблица 7 – Факторы эффективности закупочной деятельности предприятия

Фактор	Определение	Показатели
Время	«Включает в себя контроль поставок и последствия, вызванные задержками» [8, с. 116].	«К показателям данного фактора относятся: доля отложенных заказов; в ситуациях, когда задержка в доставке вызвала осязаемое отсутствие товара на складе» [8, с. 116].
Цена	«Анализ цен, которые были оплачены при покупке продукции, т.е. их сравнение с ранее запланированными ценами, избегая отклонений от бюджета закупок» [8, с. 116].	«К показателям данного фактора относятся: цены, уплаченные поставщикам; стандартные или расчетные цены; индекс средних цен по товарной группе; изменения цен в результате переговоров, улучшения упаковки и транспортировки товаров; форвардные закупки, те, которые будут оплачены, если закупки не были проведены вперед и обычным способом» [8, с. 116].
Надежность	«Соответствие объема поставки качеству с условиями, зафиксированными в договоре» [8, с. 116].	«К показателям данного фактора относятся: снижение затрат на закупки в общей структуре затрат на логистику; уровень брака приобретаемых товаров; количество покупок, сделанных вовремя; количество ситуаций, когда нужного товара не было в наличии, что привело к неудовлетворенности потребительским спросом; количество обслуженных заявок; доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки» [8, с. 116].

Исходя из данных, представленных в таблице 7, можно сделать вывод, что основополагающим фактором, для многих организаций, все-таки, является надежность. Данный фактор имеет больше всего показателей эффективности, а также косвенно он включает в себя такие факторы эффективности, как время и цену.

Выполнение всех факторов эффективности закупочной деятельности предприятия и грамотный контроль над закупками, дает возможность провести комплексную оценку эффективности закупочной деятельности предприятия, которая, в свою очередь, позволяет:

- определить «проблемные места в деятельности предприятия путем выявления, за счет каких показателей снижается эффективность закупок;
- оценить значение и динамику показателей, применяемых при расчете;
- получить полную информацию о проблемах планирования закупок;
- повысить дисциплину исполнения контрактов заказчиками;
- проанализировать имеющиеся нарушения законодательства при размещении заказов» [8, с. 109].

В заключение данного раздела хотелось бы сказать, что закупочная деятельность является важным составляющим организации бизнес-процесса предприятия торговли. Грамотно организованная закупочная деятельность, на предприятии торговли, позволяет создать все необходимые условия для возможности совершенствования деятельности компании и максимизации ее прибыли. Также, хотелось бы отметить, что важную роль в закупочной деятельности предприятия играют: поставщики продукции, контрагенты и сотрудники компании, ведь от качества выполнения обязанностей каждой из представленных сторон, напрямую зависит то, насколько хорошо реализуется закупочная деятельность компании.

2 Анализ организации процессов закупок материальных ресурсов на предприятии ООО «Компоненты»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Компоненты»

ООО «Компоненты» занимается оптовой торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти.

Адрес организации: город Тольятти, улица Базовая, дом 20 литер А8, помещение 72.

Свое начало организация берет еще в далеком 1996 году, присутствуя на рынке под другим названием. На текущий момент организация ООО «Компоненты» занимается реализацией на территории Самарской области и ПФО широкого ассортимента автотоваров различного назначения.

ООО «Компоненты» имеет упрощенную систему налогообложения (далее УСН), которая является наиболее популярной в малом бизнесе, так как характеризуется небольшой налоговой нагрузкой и относительной простотой ведения учета и отчетности. Представление одной декларации, которую надо сдать по итогам года (в срок до 31 марта).

Для УСН с объектом «Доходы», на которой и находится данное предприятие, налоговая ставка составляет всего 6%.

Форма торгового обслуживания предприятия – с открытой витриной, самообслуживание. Сферой деятельности предприятия ООО «Компоненты» является оптовая и розничная торговля.

Компания ООО «Компоненты» предлагает комплексное решение по обеспечению смазочными материалами российских предприятий машиностроительной, энергетической, нефтехимической, металлургической, пищевой и других отраслей промышленности.

Компания занимается продажей автомобильных, грузовых, промышленных и мото-аккумуляторов. Все торговые марки проходят

проверку, в магазин попадают только качественные АКБ. Помимо этого, организация торгует спецжидкостями, смазками, электрооборудованием, автомобильными аксессуарами. Товарная матрица все время расширяется и скоро в продаже появятся грузовые шины и диски к ним. Предприятие стремится к развитию и постоянно пополняет ассортимент.

В ООО «Компоненты» всегда в продаже большой ассортимент шин, дисков, масел, аккумуляторов и аксессуаров по доступным ценам. Магазин предлагает услуги по шиномонтажу и шинному отелю. Через интернет магазин tektor.pro в любое время можно заказать шины или диски с доставкой на дом.

Реализуемая продукция организации включает в себя:

- автомасла;
- автохимия;
- аккумуляторы;
- фильтры автомобильные;
- свечи зажигания;
- спецжидкости;
- инструмент для автомобилей и др.

В команде работают высококвалифицированные и опытные специалисты. Они знают, как снизить затраты предприятия, сохранив при этом высокий уровень качества и сервиса. Все клиенты компании получают профессиональные консультации и рекомендации по выбору товара.

В организации используется линейно-функциональная структура, Данная структура наиболее распространена и достаточно хорошо показывает себя в течение долгих лет, однако, применять её стоит в небольших и средних организациях. Так же стоит отметить, что ООО «Компоненты» небольшая организация поэтому данная ОСУ ей вполне подходит и не требует каких-либо существенных изменений или доработок.

Наглядно данная структура представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура управления ООО «Компоненты»

Данная структура, включает в себя следующие управленческие воздействия: линейные - обязательные для исполнения, и функциональные - рекомендательные для исполнения.

Высший руководитель управляет тремя важнейшими звеньями. На среднем уровне управления так же все в пределах нормы – директор по продажам и технический директор управляют пятью работниками. Что касается низшего уровня управления то тут все спорно. В целом же мы можем наблюдать классическое нарушение принципа единоначалия и усложнение управленческих взаимоотношений.

Обратимся к другим структурам. У службы безопасности все достаточно просто - есть начальник, в подчинении которого 2 охранника. Логистика – один управляющий на 2 человека. В целом, количество человек на низшем уровне управления конечно ниже нормы, но стоит учитывать и небольшие размеры организации ООО «Компоненты», поэтому можно сделать вывод о соответствии организационной структуры нормам

управляемости.

В целом, управляемость в организации на приемлемом уровне, однако в дальнейшем она может быть улучшена путем внедрения специальных мероприятий. В данный момент никакие мероприятия, направленные на улучшение системы не разрабатываются и не проводятся. Уместно говорить о том, что на данном этапе организации достаточно сложившейся системы.

Что касается непосредственно деятельности - все заказы поступают либо в отдел оптовых, либо отдел розничных продаж. Клиенты либо лично приезжают в офис, чтобы сделать заказ и вживую убедиться в том, что товар им подходит, либо звонят по телефону, либо делают заказ через сайт. Далее обговариваются объемы, сроки, наличие тех или иных масел, клиент может забрать товар лично, либо заказать оплачиваемую доставку товаров.

Преимущества ООО «Компоненты» на конкурентном рынке, заключаются в следующем:

- непрерывное отслеживание рыночной ситуации;
- прямые связи с поставщиками позволяют всегда предлагать лучшие цены на рынке;
- обеспечение надежности поставок.

Компания является продавцом готовых изделий, собственных производственных мощностей не имеет. В наличии имеются только складские и офисные помещения и механизмы для проведения погрузочно-разгрузочных работ.

Общая площадь магазина ООО «Компоненты» составляет 550 м². Площадь складского помещения составляет 370 м². Площадь торгового зала равна 160 м².

Поскольку здания не представляют из себя капитальных строений, в зимний период в помещениях офиса достаточно прохладно, зато в летний период абсолютно комфортно. В целом место расположения организации относительно удобное, рядом проходит высокопропускная транспортная магистраль, имеются подъезды для большегрузного транспорта, до здания

можно добраться и на общественном транспорте.

Традиционно считается, что успех организации во многом зависит от состояния внутрифирменного планирования. На сегодняшний момент в действующих организациях принимаемые запланированные решения охватывают период не более года. В основном же планы разрабатываются на квартал с разбивкой заданий по месяцам.

Казалось бы, при высокой значимости планирования, далеко не все организации считают нужным планировать свою деятельность, оправдывая это слишком быстрыми изменениями на рынке, неопределенностью условий существования, а также определенной сложностью в составлении.

В ООО «Компоненты» как таковой системы долгосрочного планирования нет, никто не занимается составлением детальных планов с квартальными расчетам, однако примерный план продаж на месяц присутствует в каждом отделе.

При рассмотрении таких понятий как миссия организации, корпоративная стратегия и стратегические цели организации в ООО «Компоненты» сформулировать и дать конкретных определений не удалось. Основная причина – размер организации и нежелание руководителей более масштабно рассматривать ситуацию на рынке. Если говорить о цели, то это извлечение прибыли путем продажи готовой продукции по привлекательным для клиентов ценам.

Рассматривая сам процесс организации управления трудовой и хозяйственной деятельностью в ООО «Компоненты», то выстроен он на простом и логичном уровне.

Анализ основных экономических показателей деятельности организации осуществляется на основе данных статистической отчетности, которые позволяют отследить тенденции его развития, дать комплексную оценку коммерческой деятельности. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» проведен по данным отчетности и представлен в Приложении.

Наглядно представим изменение показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» на рисунке 5.

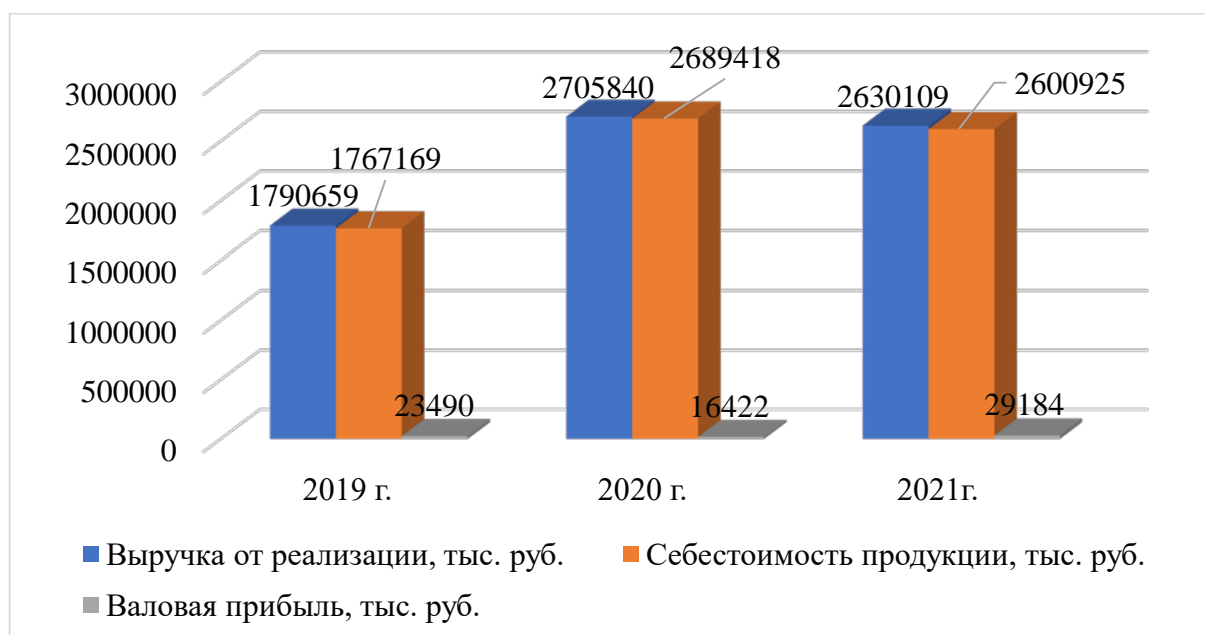


Рисунок 5 – Изменение показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» за 2019–2021 гг.

По данным таблицы 8 и рисунка 5 видно, что в анализируемом периоде предприятие снизило объем выручки в стоимостном выражении. В целом снижения показателя выручки компании за последний год оценивается отрицательно, что было обусловлено конъюнктурными колебаниями спроса и предложения на рынке, а также вследствие ограничительных мер, связанных с коронавирусной инфекцией – COVID-19.

Данные таблицы 8 свидетельствуют об ухудшении деятельности ООО «Компоненты» в 2021 г. Так, выручка от реализации снизилась к 2020 г. на 2,8% или на 75 млн. руб., тогда как годом ранее ее величина в динамике увеличилась на 915 млн. Себестоимость продаж показывает аналогичную динамику – в 2020 г. она показывала рост, а в 2021 г. наблюдается снижение ее величины на 3,3%.

При этом на 25% увеличилась среднегодовая стоимость основных фондов, и подобная тенденция наблюдалась годом ранее, что

свидетельствует об их обновлении. В течение отчетного года численность персонал не менялась и составляла 65 чел., тогда как в 2020 г. работников организации стало меньше на 1 чел. Как негативный момент можно отметить снижение производительности труда на 2,8% при одновременном росте величины среднемесячной заработной платы на 42%. Справедливо отметить, что рост заработной платы очень значительный – на 19420 руб. /мес.

Среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась по отношению к прошлому году на 8,5%, однако их оборачиваемость замедлилась на 0,8 оборота. Положительной тенденций является снижение затрат на рубль реализованной продукции, однако уменьшение очень незначительное – всего 0,005 руб./ руб. При этом доля затрат остается очень высокой – более 98%. За счет снижения затрат прибыль предприятия возросла на 77,7% и составила 29 млн. руб., в отличие от 2020 г. когда ее величина демонстрировала снижение на 7 млн. руб. При этом чистая прибыль ООО «Компоненты» уменьшилась до 35% к урону в 2020 г. и составила всего 379 тыс. руб. Соответственно, рентабельность продаж возросла на 0,5 процентных пункта (п.п.) и составила 1,1%, в рентабельность по чистой прибыли упала на 0,03 п.п. и составила всего 0,01%.

В целом, краткий анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» показывает о незначительном улучшении деятельности организации по основной деятельности, так как несмотря на снижение продаж, отмечается рост прибыли от продаж и рентабельности продаж. Основные ухудшения финансового положения показателей ООО «Компоненты» произошли по внереализационным операциям.

2.2 Анализ процессов закупок на предприятии ООО «Компоненты»

«Правильно построенная логистическая система является эффективным фактором, повышающий показатель конкурентоспособности организации» [19, с. 146]. Логистическая система предприятия ООО «Компоненты» показана на рисунке 5.

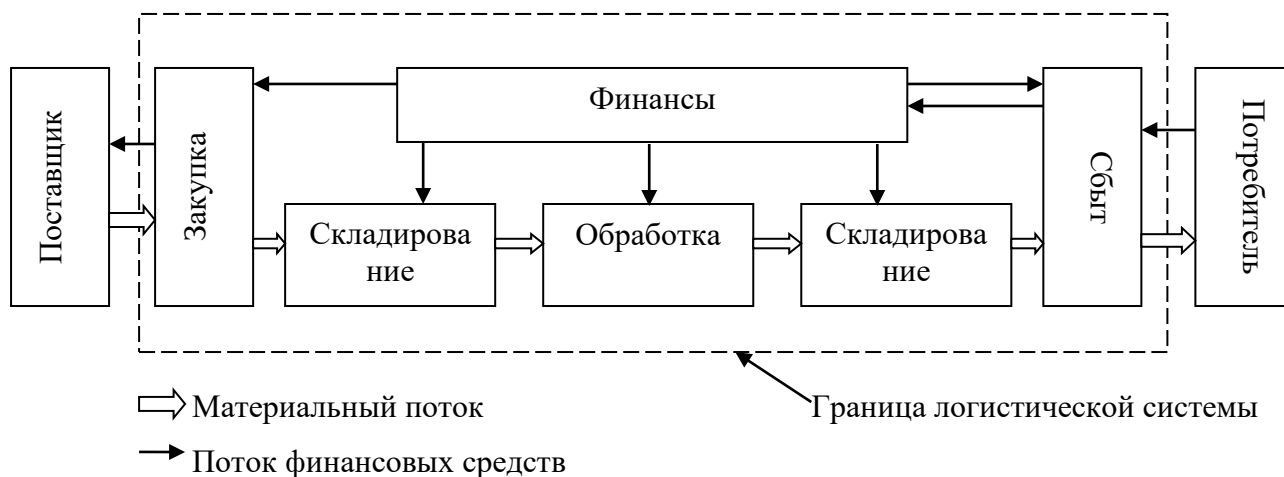


Рисунок 5 – Логистическая система ООО «Компоненты»

Анализ эффективности организации работы подсистемы закупок в логистической системе магазина ООО «Компоненты» проведем по следующим направлениям: анализ эффективности процесса закупок; анализ динамика и структуры запасов.

Закупочную деятельность в распределительных центрах ООО «Компоненты» осуществляют менеджеры отдела закупок. Объем закупок товаров для перепродажи менеджеры отдела закупок осуществляют на основе сформированных заявок по каждому магазину «Компоненты». В магазине ООО «Компоненты» сами заявки на поступление товара составляют товароведы. Процесс товароснабжения магазина ООО «Компоненты» состоит из следующих этапов:

- организация закупки товаров;

- организация завоза;
- приемка и хранение товаров.

Технология закупки товаров зависит от источников их поступления. Основным источником поступления выступает как распределительный центр «Компоненты», так и поставщики (поставляют товар напрямую транзитом).

Схема распределения товаров ООО «Компоненты» в обобщенном виде схематично представлена на рисунке 6.

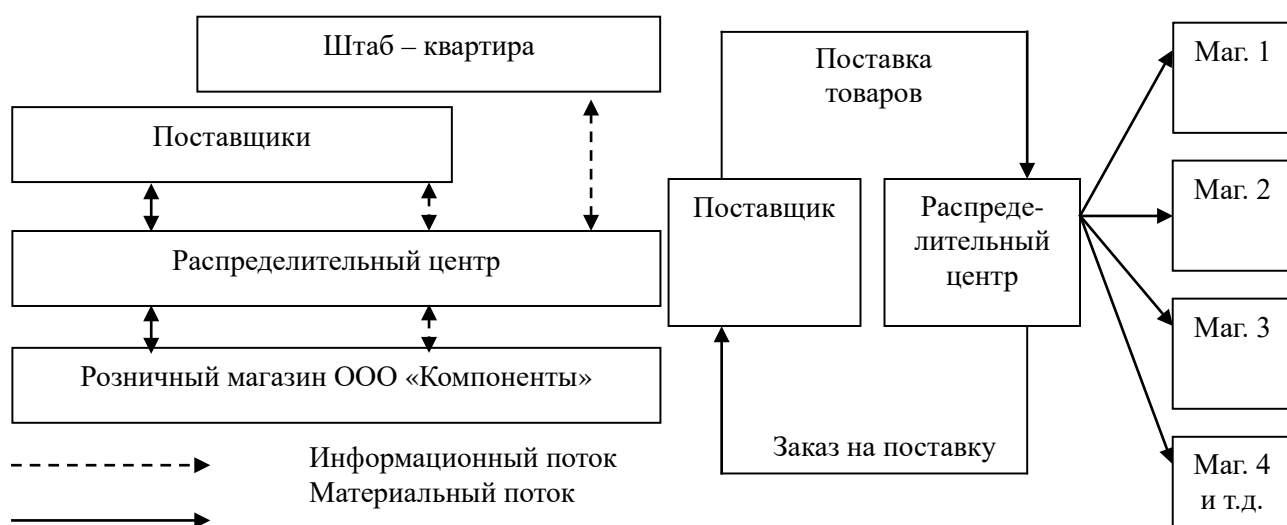


Рисунок 6 – Общая схема распределения товаров в ООО «Компоненты»

Для эффективного и отлаженного обеспечения ООО «Компоненты» товарными запасами на предприятии организована специальная служба по закупкам. Деятельность менеджеров отдела специализируется на отдельных видах закупаемых товарных запасов, т.е. обязанности менеджеров определены спецификой закупаемых товаров.

Предприятие ООО «Компоненты» установило долгосрочные и взаимовыгодные связи со многими поставщиками, что позволяет полностью обеспечивать торговый процесс. Зависимости от поставщиков нет. В случае необходимости возможна смена поставщика без увеличения издержек, но это может вызывать сбои в торговом процессе и поставках товаров клиентам.

Поставщики ООО «Компоненты» по группам поставляемых товаров за 2021 год представлены в таблице 9.

Организация коммерческой работы по закупке ООО «Компоненты» полностью регламентирована и соответствует требованиям законодательства. Поставка материально-технических ресурсов от поставщиков осуществляется как транспортом поставщиков, так и транспортом ООО «Компоненты».

Таблица 9 – Поставщики ООО «Компоненты» в 2021 году

Наименование поставщика	Объем поставок, тыс. руб.	Удельный вес поставок в общем объеме, %
ООО «Промтехснаб»	61445,3	14,5
АО «Электромашина»	50851,3	12
ООО «УБТ-Сервис»	42376,1	10
ООО «Вектор Групп»	25425,7	6
ООО «Призма»	8475,2	2
ООО «РТ-Комплектимпекс»	67801,8	16
ООО «Торгснаб»	55088,9	13
ООО «Инжтрейд»	59326,5	14
Прочие поставщики	52970,1	12,5
Итого	423761	100

Рассмотрим структуру поставщиков ООО «Компоненты» в зависимости от условий оплаты, оговоренных в договоре поставки. Структура договоров в зависимости от условий оплаты приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Структура договоров ООО «Компоненты» в зависимости от условий оплаты

Условия оплаты	Количество договоров поставки в 2019 г.		Количество договоров поставки в 2020 г.		Количество договоров поставки в 2021 г.	
	в шт.	в %	в шт.	в %	в шт.	в %
Оплата по реализации	17	24	9	11,5	-	-
Отсрочка платежа на 14 дней	11	16	24	30	27	28
Отсрочка 40 дней	-	-	34	42,5	70	70

Продолжение таблицы 10

Условия оплаты	Количество договоров поставки в 2019 г.		Количество договоров поставки в 2020 г.		Количество договоров поставки в 2021 г.	
	в шт.	в %	в шт.	в %	в шт.	в %
Предоплата 100%	15	22	10	12,5	2	2
Итого	69	100	80	100	99	100

По данным таблицы 10 можно сказать, что в 2021 году структура договоров поставки в зависимости от условия оплаты изменилась существенно по сравнению с 2019 годом.

Структура поставщиков в зависимости от вида отражена в таблице 11.

Таблица 11 – Структура поставщиков ООО «Компоненты» в зависимости от вида

Поставщик	Количество договоров поставки в 2019 г.		Количество договоров поставки в 2020 г.		Количество договоров поставки в 2021 г.	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Предприятие-производитель	13222,3	58	15845	72	23605,3	94
Крупнооптовая фирма-посредник	3647,5	16	2640,8	12	753,4	3
Мелкооптовая фирма-посредник	5927,2	26	3521,1	16	753,4	3
Итого	22797	100	22007	100	25112	-

Увеличение доли фирм-производителей в общем объеме поставок ООО «Компоненты» является положительной тенденцией, так как работать с поставщиками-изготовителями наиболее выгодно.

Ключевые показатели эффективности закупочной деятельности ООО «Компоненты» за 2021 год приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Ключевые показатели эффективности закупочной деятельности ООО «Компоненты» за 2021 год

Наименование показателя	Ед. изм.	Низкий уровень	Целевое значение	Верхний уровень	Факт за 2021 год
Эффективность категорийных закупок	%	2	5	7	7
Сокращение времени протекания процесса МТО	%	0,7	1	1,2	1,1
Сокращение периода оборачиваемости запасов	%	10	20	30	22,5
Доля закупок у субъектов МСП	%	–	18	–	44
Доля конкурентных процедур закупок, по которым жалобы на действие организатора	%	0,6	0,3	0	0,37
Доля закупок, проведенных неконкурентными способами	%	7	5	3	3,5
Внедрение категорийного управления МТО: количество и сумма категорий МТРиО, работ и услуг, по которым утверждены стратегии и проведены закупочные процедуры	%	0,7	1	1,2	1,1

В соответствии с данными таблицы 12 все показатели эффективности закупочной деятельности ООО «Компоненты» имеют значения выше целевых значений, что говорит об эффективности данной подсистемы логистической системы предприятия.

В таблице 13 приведены характеристики процесса учета операций по закупке материалов, осуществляемых в ООО «Компоненты».

Таблица 13 – Характеристика процесса учета операций по закупке материалов, осуществляемых в ООО «Компоненты»

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2021 / 2019	2021/ 2020	2021 / 2019	2021/ 2020
Продолжительность осуществления учетных операций в смену, мин:							
- нормативное	30	30	30	0	0	100	100
- фактическое	65	70	75	10	5	115,4	107,1

Продолжение таблицы 13

Наименование показателя	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2021 / 2019	2021/ 2020	2021 / 2019	2021/ 2020
Количество ошибок, совершенных во время учета, ед.	27	28	33	6	5	122,2	117,9
Дополнительно понесенные расходы предприятия в связи с ошибками учета, тыс.руб.	205,6	209,9	236,5	30,9	26,6	115,0	112,7
Фактическое время, затраченное работниками на исправление ошибок (за год), час	3,3	4,1	4,2	0,9	0,1	127,3	102,4

В ходе исследования рабочего процесса и информационной базы на предприятии было выявлено нецелесообразное использование множества программных продуктов, которые препятствуют эффективной деятельности компании. ООО «Компоненты» использует множество программ для обработки информации, в том числе старый метод ведения складских остатков по методу редактирования использования файла Excel с помощью локального доступа сервера компании.

Отсутствует единый механизм логистической информационной системы. Можно сделать вывод, что данная система неэффективна и мешает росту и развитию компании, а особенно увеличению числа клиентов.

Таким образом, основной проблемой управления закупочной деятельности ООО «Компоненты» является неэффективная организация системы учета операций по закупке материалов.

Для оценки эффективности закупочной деятельности необходимо в процессе анализа проследить качество выполнения заявок на поставку товаров каждым из поставщиков (таблица 14).

Из данной таблицы 14 видно, что поставки выполняются практически идеально у всех поставщиков.

Незначительное отклонение в недопоставки товара обосновывается тем, что нет данного материала в наличие, либо дефект материала, который не учелся до отправки товара.

Таблица 14 – Эффективность качества выполнения заявок за 2021 г.

Поставщик	Объем заявки, тыс.руб.		Поставка по факту, тыс.руб.		Отклонение, тыс.руб.		Выполнение заявки, %	
	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие	1 полугодие	2 полугодие
ООО «Промтехснаб»	36874,6	24578,1	36867,2	24578,1	-7,4	0,0	99,98	100
АО «Электромашина»	30516,9	20346,6	30510,8	20340,5	-6,1	-6,1	99,98	99,97
ООО «УБТ-Сервис»	25425,7	16950,4	25425,7	16950,4	0,0	0,0	100	100
ООО «Вектор Групп»	15253,9	10169,3	15255,4	10170,3	1,5	1,0	100,01	100,01
ООО «Призма»	5159,9	3471,7	5085,1	3390,1	-74,8	-81,6	98,55	97,65
ООО «РТ-Комплектимпекс»	40559,4	27093,6	40681,1	27120,7	121,7	27,1	100,3	100,1
ООО «Торгснаб»	33900,9	21817,4	33053,3	22035,6	-847,5	218,2	97,5	101
ООО «Инжтрейд»	36101,3	23825,9	35595,9	23730,6	-505,4	-95,3	98,6	99,6
Прочие поставщики	31718,6	21103,6	31782,1	21188,0	63,4	84,4	100,2	100,4
Всего	255511,1	169356,7	254256,6	169504,4	-1254,5	147,7	99,5	100,1

Поставщик ООО «РТ-Комплектимпекс» осуществляет поставку товаров с переизбытком, из-за этого его коэффициент поставок выше нормы.

Самый низкий процент поставки у ООО «Призма» при поставки минимального количества ассортимента. И из выше проведенных анализов видно, что данный поставщик не лидирует среди остальных поставщиков.

Чтобы оценить надежность поставщиков ООО «Компоненты» ООО

«Компоненты», «необходимо рассчитать рейтинг поставщиков, с которыми работает компания, и сравнить его с рейтингом других потенциальных поставщиков. Для этого необходимо составить критерии, по которым будет оцениваться рейтинг поставщиков. На основе изучения рекламных материалов, фирменных каталогов и объявлений в средствах массовой информации нужно составить экспертные оценки потенциальных поставщиков, и оценку поставщиков-партнёров на основе результатов работы с ними» [4, с. 191].

В приведенной ниже таблицах произведен расчет рейтинга поставщиков ООО «Компоненты» по 10-балльной шкале (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет рейтинга поставщика

Критерий выбора поставщика	ООО «Промтехснаб»	АО «Электромашина»	ООО «УБТ-Сервис»	ООО «Вектор Групп»	ООО «Призма»	ООО «РТ-Комплектимпекс»	ООО «Торгснаб»	ООО «Инжтрейд»
1. Цена товара	8	7	8	6	9	10	9	8
2. Соответствие качества товара, качеству, зафиксированному в договоре	10	9	8	7	9	8	9	9
3. Условия платежа	6	7	8	7	6	9	6	8
4. Возможность внеплановых поставок	3	5	5	5	6	7	4	5
5. Финансовое состояние поставщика	4	6	5	6	5	5	7	5
6. Качество услуг	4	7	6	6	5	6	6	7
7. Число повреждённых грузов	7	9	8	7	5	8	7	7
8. Доля отказов от поставки	9	7	7	5	6	5	6	7
Итого	51	57	55	49	51	58	54	56

Следовательно, проводя анализ надежности, мы видим, как рассчитывается рейтинг поставщиков предприятия. Поэтому было бы целесообразно рассмотреть потенциального поставщика для дальнейшего

сотрудничества. По итогам оценки им является АО «Электромашина».

«Выбор поставщика может проводиться на конкурсной основе. Критериями отбора претендентов могут выступать показатели ценностной значимости поставок в сопоставлении с их стоимостью, регулярности поставок и их качество. Использование в качестве независимого критерия «цены поставки» не рекомендуется, поскольку низкая цена — это, как правило, низкое качество. Таким образом, рейтинг потенциального поставщика предприятия выше поставщика, с которым сотрудничает фирма, это говорит о том, что на предприятии не проводится исследование и анализ рынка поставщиков» [4, с. 191].

«Ритм работы - главное условие своевременной реализации товаров. Нервозность ухудшает все экономические показатели: снижается качество товаров, увеличивается объем нереализованных товаров, растут избыточные остатки товаров на складах, замедляется оборот капитала, вовремя не поступает выручка» [4, с. 191]. Ритмичность поставок (таблица 16) ООО «Компоненты» в 2021 году можно рассчитать на основании данных предыдущей таблицы.

Таблица 16 – Оценка ритмичности поставок за 2021 г.

Полугодие	Предусмотрено по договору, тыс. руб.	Удельный вес, %	Фактическое исполнение, тыс. руб.	Удельный вес, %
Первое	255511,1	60,1	254256,6	60
Второе	169356,7	39,9	169504,4	40
Итого	424867,8	100	423761,0	100
Коэффициент	0,997			

Таким образом, коэффициент ритмичности составил 0,997%, что говорит о том, что в 2021 году предприятие работало не совсем ритмично.

Ввиду того, что в основе закупочной деятельности предприятия лежат запасы, то в первую очередь проведем анализ их динамики и структуры.

Для проведения анализа запасов составим таблицу 17.

Таблица 17 – Анализ запасов ООО «Компоненты» в поквартальном разрезе

Период	Производственные запасы, тыс. руб.			Отклонение 2021 г. (+ / -)		2021 г. в % к 2020 г.	2021 г. в % к 2019 г.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	от 2020 г.	от 2019 г.		
I квартал	30615,28	35208,09	43072,44	7864,35	12457,16	122,3	140,7
II квартал	24645,7	33854,26	33754,36	-99,9	9108,66	99,7	137,0
III квартал	23658,54	31602,07	37459,91	5857,84	13801,37	118,5	158,3
IV квартал	31602,07	37459,91	41490,69	4030,78	9888,62	110,8	131,3

Динамика запасов ООО «Компоненты» представлена на рисунке 7.

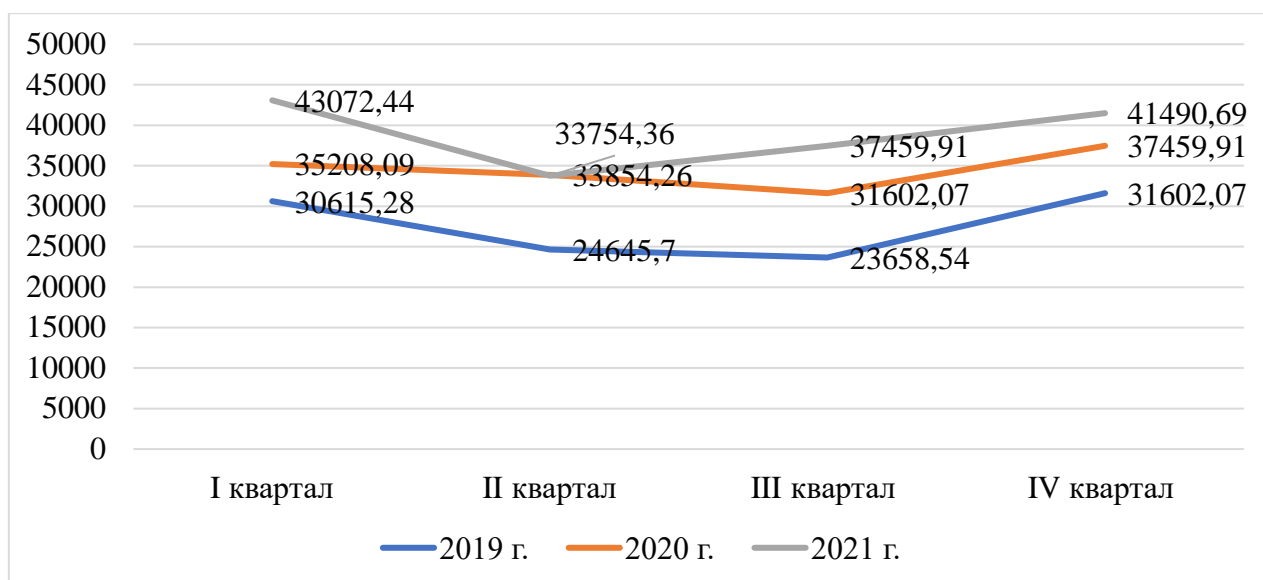


Рисунок 7 – Динамика запасов ООО «Компоненты» в 2021 г., тыс. руб.

Наблюдается рост запасов как в целом за год, так по отдельным кварталам.

Наибольшие запасы в ООО «Компоненты» возникают к концу года и весной – именно в этот период года наблюдается наибольший объем выручки от реализации товаров. В этот период года запасы увеличиваются самыми высокими темпами.

Наименьшие запасы возникают в 2-м квартале – это самый спокойный период для ООО «Компоненты». На 2-ой квартал приходится наименьшие темпы роста запасов.

Анализ запасов ООО «Компоненты» в динамике показывает, что происходят резкие колебания в фактических запасах в течение каждого квартала и года.

Запасы материалов в ООО «Компоненты» по отдельным группам различны, что связано с уровнем спроса на отдельные виды товаров и, соответственно, с объемом их отгрузки потребителям. В целях оперативного управления запасами ООО «Компоненты» необходимо сделать более детальный анализ их оборачиваемости в разрезе отдельных групп, с целью оценить рациональность структуры запасов, выявить материалы, объем запасов, которых явно избыточен.

Данные об остатках запасов по кварталам представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Проверка соблюдения нормативов запасов в действующих ценах за 2021 год

Квартал	Единица измерения	Норматив ТЗ	Фактические товарные запасы				Отклонение от норматива ТЗ			
			на начало квартала	на 2 мес. квартал	на 3 мес. квартал	на конец квартала	на начало квартала	на 2 мес. квартал	на 3 мес. квартал	на конец квартала
1	Тыс. руб.	2220,0	2224,4	2268	2347	2440	4,4	48	127	220
–	Дни	32	32,4	33,4	35,6	38,1	0,4	1,4	3,6	6,1
2	Тыс. руб.	2250	1830,0	2277	2304	2290	-420	27	54	40
–	Дни	31,8	30,7	32,5	33,2	32,8	-1,1	0,7	1,4	1
3	Тыс. руб.	2330	1720,0	2296	2354	2194	-610	-34	24	-136
–	Дни	31,7	30,2	30,9	32,3	28,4	-1,5	-0,8	0,6	-3,3
4	Тыс. руб.	2400	2340,0	2341	2442	2468,5	-60	-59	42	68,5
–	Дни	31,7	31,6	30,4	32,6	31,7	-0,1	-1,3	0,9	0

Из данных таблицы 18 видно, что запасы прочих материалов на конец года по сравнению с началом года снизились, что связано со снижением спроса на отдельные виды товаров. Это положительно сказывается на оборачиваемости запасов по группам, т.к. складские запасы строятся на основе востребованного среди клиентов товара. Данное направление деятельности закупки исключает перенасыщенности складских остатков, а как следствие, закладывает в основу работ экономию средств и более рентабельный вид хранения товаров.

ООО «Компоненты» имеет следующие данные о движении запасов (таблица 19).

Таблица 19 – Баланс запасов ООО «Компоненты» за 2019–2021 года, тыс. руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение за период	Влияние на динамику объема производства
Запасы на начало периода	23658,54	31602,07	37459,91	13801,37	13801,37
Поступление материалов	408474,45	415225,47	423761	15286,55	15286,55
Выбытие материалов	56,24	67,71	51,06	-5,18	5,18
Запасы на конец периода	31602,07	37459,91	41490,69	9888,62	-9888,62
Объем продаж	400474,68	409299,92	419679,16	19204,48	-

По данным таблицы 19 определим влияние показателей баланса производственных запасов на изменение объема производства ООО «Компоненты».

В прочее выбытие анализируемое предприятие включает потери, бой, лом, порчу и уценку материалов, их недостачи. В связи с этим снижение в динамике прочего выбытия материалов положительно характеризует деятельность ООО «Компоненты». Увеличение запасов на конец периода

отрицательно сказалось на объеме продаж. В результате влияния этого фактора объем продаж ООО «Компоненты» уменьшился на 98886,2 тыс. руб.

Таким образом, наибольшее положительное влияние на развитие объема продаж товаров ООО «Компоненты» в отчетном периоде оказал влияние фактор увеличения поступления материалов.

Далее проведем анализ эффективности использованных запасов ООО «Компоненты» с помощью системы обобщающих и частных показателей (таблица 20).

Таблица 20 – Анализ эффективности использования запасов ООО «Компоненты», тыс. руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное изменение	
				2020/2019	2021/2020
Материалоемкость (Ме)	0,280	0,268	0,273	-0,012	0,005
Материалоотдача (Мо)	3,576	3,737	3,666	0,161	-0,071
Коэффициент роста материалоотдачи (Кмо)	-	1,05	0,98	-	-0,06
Коэффициент роста материалоемкости (Кме)	-	0,96	1,02	-	0,06
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции (работ, услуг), (%)	34,5	30,3	30,4	-4,2	0,1

Исходя из данных таблицы 20 можно сделать вывод о том, что на предприятии наблюдается снижение материальных затрат в 2021 году по сравнению с уровнем 2019 года на 0,07 тыс. руб., приходящихся на единицу реализованного товара. Это положительно сказывается на работе предприятия, т. к. обратный показатель материалоемкости – материалоотдача показывает рост выручки от реализации товаров с каждого рубля потребленных материальных ресурсов.

Динамика показателя удельного веса материальных затрат в себестоимости работ, услуг, говорит о снижении этого показателя в 2021 г. по сравнению с 2019 годом. Это, положительный момент в работе предприятия.

Во втором разделе проведен анализ эффективности закупочной деятельности ООО «Компоненты», который выявил следующее.

Все экономические показатели деятельности предприятия в абсолютном выражении в период с 2019 по 2021 гг. возросли, что свидетельствует о развитии организации. Аналогичная тенденция роста наблюдается при изменении уровня валового дохода и прибыли ООО «Компоненты», а также издержек обращения. Рост уровня прибыли и валового дохода свидетельствует о повышении эффективности работы ООО «Компоненты».

К проблемам финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» следует отнести замедление оборачиваемости запасов, что говорит о снижении эффективности закупочной и сбытовой деятельности предприятия.

Логистическая подсистема ООО «Компоненты» включает следующие подсистемы: закупочную деятельность, производство, транспортировку и хранение товарно-материальных ресурсов и готовой продукции, сбыт продукции.

Организация коммерческой работы по закупке сырья и материалов для производства продукции ООО «Компоненты» полностью регламентирована и соответствует требованиям законодательства. Предприятие установило долгосрочные и взаимовыгодные связи со многими поставщиками, что позволяет полностью обеспечивать производственный процесс. Зависимости от поставщиков нет. В случае необходимости возможна смена поставщика без увеличения издержек, но это может вызывать сбои в производственном процессе и поставках товаров клиентам.

Поставки выполняются практически идеально у всех поставщиков. Незначительное отклонение в недопоставки товара обосновывается тем, что нет данного материала в наличии, либо дефект материала, который не учелся до отправки товара.

Проведенные расчеты показали, что все показатели эффективности закупочной деятельности ООО «Компоненты» имеют значения выше целевых значений, что говорит об эффективности данной подсистемы логистической системы предприятия.

Проведенный анализ показал, что развитие деятельности ООО «Компоненты» сопровождается ростом средних производственных запасов. Это негативно сказывается на всех результатах деятельности организации: снижается объем производства продукции, происходит увеличение расходов, и, как результат – снижение прибыли предприятия.

Для всех товаров в ООО «Компоненты» применяется единый метод и единая система управления производственными запасами и они, как показал анализ, имеют недостатки, которые необходимо устранить.

На сегодняшний день в логистической системе ООО «Компоненты» выявлен ряд актуальных проблем. Существующая схема осуществления закупки товарно-материальных ценностей имеет существенные недостатки.

Первой наиболее важной проблемой является недостаточно эффективная система учета поступающих материалов на склад. Данная проблема вызвана имеющимися недостатками применяемой программы автоматизации закупочной деятельности предприятия.

Второй проблемой существующей системы складского хозяйства исследуемого предприятия является неэффективный контроль за товарными запасами. Указанная проблема выражается в росте потерь материальных ресурсов ООО «Компоненты». Это обстоятельство приводит к существенным материальным и денежным потерям.

3 Улучшение процессов закупок материальных ресурсов на предприятии ООО «Компоненты»

3.1 Разработка мероприятий по улучшению процессов закупок материальных ресурсов на предприятии ООО «Компоненты»

С целью совершенствования закупочной деятельности ООО «Компоненты» далее будут предложены мероприятия по оптимизации системы управления закупками.

Анализ, проводимый с целью исследования закупочной деятельности предприятия, позволил выявить существенную проблему. Эта проблема основывается на неэффективности учета закупок на этапе принятия ресурсов от поставщиков.

По нашему мнению, решением обозначенной проблемы может стать интеграция системы ERP в закупочный процесс.

ERP представляет собой цифровую информационную систему, которая предоставляет возможность автоматизировать закупочные процессы. С ее помощью происходит автоматический анализ, учет и планирование деятельности всего логистического отдела. Система разработана следующим образом: она содержит в себе большое количество модулей, имеющих различную направленность. Отдельные конфигурации осуществляют управление сотрудниками, производственным процессом, финансовыми показателями и логистическими процессами.

В настоящее время на анализируемом предприятии используется программное обеспечение, получившее название «Инфо-Предприятие: Торговый склад». Однако контроль финансовых показателей показал неэффективность использования данной системы. Вследствие этого предлагается заменить ее на другое программное обеспечение, которое называется «1С: Управление производством 8». Эта программа разработана при совместных усилиях двух производителей «1С» и «AXELOT».

Использование новой программы необходимо для того, чтобы решить такие задачи, как:

- целесообразное использование объемов складских помещений организации;
- сокращение расходов, связанных с хранением продукции на складах;
- сокращение рабочего времени, затрачиваемого на обслуживание складов;
- увеличение эффективности контроля складских запасов;
- снижение количества ошибок, допущенных работниками предприятия;
- мгновенная загрузка результатов деятельности в электронные системы.

Несомненным преимуществом указанной программы является возможность 21 содержит сведения о двух программах (используемой в настоящее время и предлагаемой с целью решения выявленных проблем).

Таблица 21 – Сравнительный анализ используемого и предлагаемого продуктов по учету операций по закупке товаров

«Инфо-Предприятие: Торговый Склад» (используемый продукт)	1С: Управление производством 8 редакция 10.3 (предлагаемый продукт)
«Резервирование товара: НЕТ Является существенным недостатком, так как нет возможности оценить состояние склада в настоящее время» [4, с. 191].	«Резервирование товара: ЕСТЬ» [4, с. 191].
«Учет в различных единицах хранения: НЕТ» [4, с. 191].	«Учет в различных единицах хранения: ЕСТЬ» [4, с. 191].
«Отчеты по остаткам: сведения о наличии ресурсов и готовых товарах переносятся в бухгалтерскую отчетную документацию» [4, с. 191].	«Отчеты по остаткам: учитывается не только наличие и остатки товара, но и отдельные характеристики (вес, цвет и пр.)» [4, с. 191]. Автоматические заполняются отдельные отчеты в соответствии с различными критериями
«Учет по местам расположения на складе (ячейкам хранения — ячеистый склад): НЕТ» [4, с. 191].	Учет по местам расположения на складе: ЕСТЬ эта функция необходима для того, чтобы ускорить процесс поиска товаров на складе и заполнения склада поступлениями.

Продолжение таблицы 21

«Инфо-Предприятие: Торговый Склад» (используемый продукт)	1С: Управление производством 8 редакция 10.3 (предлагаемый продукт)
«Внутренние заказы: НЕТ» [4, с. 191].	«Внутренние заказы: ЕСТЬ Позволяет перераспределять запасы товара со складов разных подразделений» [4, с. 191].
«Подключение сканеров штрих-кода, терминалов сбора данных, и другого оборудования для ускорения процессов поступления, отгрузки и инвентаризации товаров на складах: НЕТ» [4, с. 191]	«Подключение сканеров штрих-кода, терминалов сбора данных, и другого оборудования для ускорения процессов поступления, отгрузки и инвентаризации товаров на складах: ЕСТЬ» [4, с. 191] Эта функция необходима для увеличения скорости оприходования и отгрузки продукции. Кроме того, значительно повышается скорость проведения инвентаризации
«Заказы поставщикам: НЕТ» [4, с. 191].	«Заказы поставщикам: ЕСТЬ» [4, с. 191]. Эта конфигурация необходима для того, чтобы автоматизировать процесс оформления заявок на поставки. Заявки формируются на основании сведений о наличии товара на складе и поступающих заявок от покупателей. Кроме того, в автоматизированном режиме происходит контроль целесообразности пополнение запасов теми или иными товарами. Учитываются сведения об окупаемости, расходам, спросу и пр.
«Мониторинг цен поставщиков: НЕТ» [4, с. 191].	«Мониторинг цен поставщиков: ЕСТЬ» [4, с. 191]. Конфигурация необходима для того, чтобы проанализировать необходимость заключения новых договоров с тем или иным поставщиком.

Сведения, представленные в таблице 21, обуславливают необходимость замены действующего программного обеспечения.

В настоящее время существует большое количество компаний, предлагающих приобрести и установить необходимое программное обеспечение. В рамках данного исследования с целью приобретения программы «1С: Управление производством 8» мы обратились в фирму «Диалог информационные технологии».

Интеграция нового программного обеспечения закупочного процесса требует определенных финансовых расходов. Так, приобретение лицензии на

использование указанной программы стоит 20 000 руб. Сопутствующими расходами становится необходимость обучения сотрудников навыкам работы с новой программой. Стоимость обучения была определена в 22 000 руб. Таким образом, общие расходы на внедрение нового проекта составят 42 000 руб.

Современная программа для автоматизации процесса закупок будет приобретаться в фирме под названием «Компьютерный мир».

Процесс обучения персонала заключается в необходимости освоения ими видеокурса. Сам курс обучения рассчитан на десять дней работы (рисунок 8).

Мероприятие	1-8 дни			9-10 дни
Прохождение обучения	–	–	–	–
Сдача экзамена	–	–	–	–

Рисунок 8 – График обучения сотрудников службы логистики

Так как приобретение и установка новой программы требуют дополнительных финансовых расходов, они должны быть представлены вместе с обоснованием управляющему звену.

Необходимо представить руководству следующие сведения, отражающие приобретение экономической выгоды:

- использование современной электронной системы позволит сократить затрачиваемые человеческие ресурсы на обслуживание складов. Эти изменения касаются управляющей подсистемы закупочной системы;
- что касается управляемой подсистемы, в этом случае произойдет сокращение необходимости нерационального использования автоматического транспорта на складах.

Еще одной проблемой, которая была выявлена в ходе анализа деятельности предприятия, является неэффективный контроль поставляемой на склады предприятия продукции. Частным проявлением этой проблемы становится большое количество непредвиденных потерь материальных ресурсов. Решением этой проблемы становится внедрение новых эффективных мер контроля.

Целесообразным решением, в первую очередь, является увеличение заработной платы сотрудников складского помещения. Эта мера позволит замотивировать работников и сократить потери. Существуют различные методики изменения оплаты труда.

По нашему мнению, наиболее эффективным решением становится внедрение системы KPI (Key Performance Indicator). Эта система основывается на изменении заработной платы в зависимости от получаемых показателей эффективности деятельности.

Методика основывается на анализе отдельных показателей, которые демонстрируют результаты деятельности персонала. Чем выше показатели трудовой деятельности сотрудников, тем больше их заработная плата. Оценка показателей происходит на основании целей и задач, которые будут предъявлены к каждому сотруднику в отдельности. Так, можно говорить о том, что KPI позволяет оценить степень соответствия деятельности сотрудника предъявляемым требованиям.

Существует два вида указанной системы. Процессная система предлагается к использованию на тех предприятиях, которые ориентированы на эффективную реализацию различных бизнес-процессов. В этом случае критериями для оценки результатов служат:

- качество работы;
- длительность выполнения поставленных задач сотрудником;
- стоимость работы.

Проектная система является более простой, оценка результатов основывается на факте получения определенного результата.

Предлагаемая к использованию система характеризуется наличием определенных преимуществ, главным из которых является прозрачность функционирования. При ее использовании сотруднику предлагается осуществлять деятельность с целью достижения определенного результата. Работа оценивается по определенным критериям, которые сотруднику известны. Мотивирующим фактором является в данном случае увеличение заработной платы. Таким образом, цели и задачи начальства и сотрудников взаимосвязаны. При постоянном получении удовлетворительных результатов сотрудник вправе претендовать на повышение.

Для того, чтобы внедрить систему КРІ в производственный процесс, необходимо осуществлять следующие действия:

- разработать макет критериев, в соответствии с которыми будет оцениваться работа сотрудников;
- оценить профессиональные качества сотрудников в настоящее время. Лица, которые не проходят этап аттестации, должны быть уволены;
- интегрировать в производственный процесс систему КРІ, что требует разработки обновленной системы начисления заработной платы сотрудникам;
- разработать систему норм.

Таким образом, интеграция системы осуществляются в соответствии со с такими этапами, как: формирования критериев оценки профессиональных навыков сотрудников; проведение оценки профессионализма сотрудников; формирование норм, направленных на определение целей деятельности и форм расчета заработной платы.

Под количественными КРІ следует понимать такие показатели, как:

- совокупный объем продаж предприятия;
- объем продаж, приходящийся на каждого из сотрудников;
- финансовая прибыль, получаемая вследствие предоставления услуг;

– процент дебиторских долговых обязательств.

Таблица 22 содержит сведения о показателях, которые должны оцениваться при анализе работы логистического отдела ООО «Компоненты».

Таблица 22 – Ключевые показатели эффективности для оценки труда работников отдела логистики ООО «Компоненты»

Наименование должности	Ключевые показатели КРІ
Заведующая складом	Совокупные затраты на хранение товаров Пропускная способность склада (в товарных и/или денежных единицах) Уровень товарных потерь на складе
Кладовщик	Уровень товарных потерь на складе Трудозатраты на осуществление операций по учету товаров

Рассмотрим применение системы КРІ на примере указанных работников ООО «Компоненты». В таблице 23 представлены предлагаемые показатели КРІ для данных работников.

Таблица 23 – Предлагаемые показатели КРІ для работников отдела логистики ООО «Компоненты»

Ключевые показатели	КРІ	Вес показателя, %
Заведующая складом		
Снижение затрат на хранение товаров	Совокупные затраты на хранение товаров, тыс.руб.	30
Увеличение пропускной способности склада	Пропускная способность склада (в товарных и/или денежных единицах), кг	20
Снижение товарных потерь	Уровень потерь на складе, %	50
Кладовщик		
Выполнение плана по количеству выполненных заказов, ед.	Уровень потерь на складе, %	70
Повышение качества оказанных услуг	Трудозатраты на осуществление операций по учету товаров, час	30

Определим эффективность применения данной системы оплаты труда для указанных сотрудников на примере заработной платы за декабрь 2020 года.

В таблице 24 представлен расчет общего показателя КРІ.

Таблица 24 – Расчет показателя результативности для работников отдела логистики ООО «Компоненты»

КРІ	Вес показателя, %	Значение показателя		Результат
		План	Факт	
Заведующая складом				
Совокупные затраты на хранение товаров, тыс.руб.	30	125,0	129,5	31
Пропускная способность склада (в товарных и/или денежных единицах), кг	20	3500	3820	22
Уровень товарных потерь на складе, %	50	3,2	3,4	47
Итого	–	–	–	100
Кладовщик				
Уровень товарных потерь на складе, %	70	3,2	3,4	47
Трудозатраты на осуществление операций по учету товаров, час	30	14,5	12,5	35
Итого	–	–	–	82

Согласно данным таблицы 24 величина премии у рассматриваемых работников составит: заведующая складом – 40%; кладовщик – 10%.

В таблице 25 представлены значения показателей результативности.

Таблица 25 – Значение показателей результативности

Значение показателя результативности	>80	80-85	85-90	90-95	95-100	>100
Размер премии, %	0	10	20	25	40	50

Для определения эффективности предложенных рекомендаций сравним уровень заработной платы работников склада ООО «Компоненты» по действующей и предлагаемой системам оплаты труда (таблица 26).

Данные таблицы показывают следующее. По новой системе в декабре 2020 г. у заведующей складом размер премии составил бы 40% от оклада, в итоге заработная плата по новой системе оказалась бы выше на 2800 руб.

Таблица 26 – Заработная плата работников отдела логистики ООО «Компоненты» по действующей и предлагаемой системам оплаты труда, руб.

Должность	Действующая			Предлагаемая			Изменение
	Оклад	Премия (30%)	Итого	Оклад	Премия по КРІ	Итого	
Заведующая складом	28000	8400	36400	28000	11200	39200	2800
Кладовщик	18000	5400	23400	18000	1800	19800	-3600

У кладовщика в связи с низким значением КРІ величина премии составила только 10%. В результате этого у данного работника величина оплаты труда за сентябрь по новой системе труда оказалась бы ниже на 3600 руб.

Следовательно, предлагаемая к внедрению система оплаты труда работников отдела логистики ООО «Компоненты» ставит в прямую зависимость заработную плату работников от фактических результатов их труда.

3.2 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

Анализ экономической эффективности деятельности предприятия оцениваться при помощи определения трудовых и стоимостных показателей.

С этой целью используется метод, направленный на сравнение показателей, полученных за отчетный период, с нормативными.

В том случае, когда в производственный процесс интегрируются дополнительные технических и цифровые решения, необходимо за базисный период считать расходы, связанные с осуществлением процессов до их автоматизации. Когда меняется техническое оснащение предприятия, базисным периодом являются расходы, которые затрачиваемые при использовании старой системы автоматизации. Оцениваемые показатели делятся на относительные и абсолютные.

Показатели ООО «Компоненты» до и после внедрения автоматизации закупочной деятельности представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Показатели ООО «Компоненты» до и после внедрения автоматизации закупочной деятельности

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное время	До внедрения	После внедрения
Количество кладовщиков, обрабатывающих первичные документы	чел.	4	5	3
Время, требуемое для обработки первичных документов.	час	30	40	20
Период, требуемый для обработки первичных документов	чел./ч.	60	130	30

Исходя из составленной таблицы 27, рассчитываем показатели эффективности автоматизации.

«Абсолютный показатель экономической эффективности Тэк составляет (формула 1):

$$Тэк = T0 - T1, \quad (1)$$

где T1 – период, который требуется для обработки первичных документов в существующем программном продукте, чел.- дней;

T_0 – период, который требуется для обработки в новом программном продукте, чел.- дней» [26, с. 81].

$$T_{\text{эк}} = 130 - 30 = 100 \text{ чел./час.}$$

Относительный индекс производительности труда $J_{\text{пт}}$ (формула 2):

$$J_{\text{пт}} = T_1 / T_0 = 30 / 130 = 0,23 \quad (2)$$

«Используя индекс производительности труда $J_{\text{пт}}$., можно определить относительный показатель экономии трудовых затрат» [14, с. 81]. При обработке документов в результате применения информационной технологии экономия составит 77 %.

«Наряду с трудовыми показателями, рассчитываются и стоимостные показатели, т.е. определяются затраты (в денежном выражении) на обработку информации при базисном (C_0) и отчетном (C_1) вариантах» [14, с. 81].

Базисный период - стоимостные затраты – 650000 руб.

Отчетный период - стоимостные затраты – 300000 руб.

Абсолютный показатель стоимости $C_{\text{эк}}$ определяется соотношением:

$$C_{\text{эк}} = C_0 - C_1 = 300000 - 650000 = 350000 \text{ руб.}$$

Индекс стоимости затрат рассчитывается по формуле:

$$J_{\text{ст.зат}} = C_1 / C_0 = 30000 / 65000 = 0,46$$

«Срок окупаемости затрат $T_{\text{ок}}$ устанавливается по формуле 2:

$$T_{\text{ок}} = KN / C_{\text{ЭК}}, \quad (2)$$

где KN - затраты на создание проекта» [14, с. 81].

$$\text{Ток} = 157000/350000 = 0,44 \text{ года.}$$

Следовательно, срок окупаемости мероприятия по автоматизации закупочной деятельности ООО «Компоненты» составляет 0,44 года.

Реализация мероприятия по повышению эффективности учета операций по закупке товаров позволит повысить эффективность труда работников данного предприятия, что будет выражаться, в частности, в снижении уровня потерь материалов.

Определим возможное снижение уровня потерь ООО «Компоненты» с помощью экспертной оценки. Экспертами будут служить специалисты данного предприятия (таблица 28).

Таблица 28 – Экспертная оценка изменения уровня потерь в ООО «Компоненты»

Эксперт	Оценка мероприятий
Директор	Снижение потерь в среднем составит 10-20%
Начальник склада	Снижение потерь в среднем составит 10-15%
Бухгалтер	Снижение потерь в среднем составит 15%

Таким образом, реализация данного проекта позволит снизить уровень потерь ООО «Компоненты» на 15%.

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия уровень потерь ООО «Компоненты» снизится с 3,15 % до 2,68%.

В денежном выражении эффект от реализации данного мероприятия составит:

$$2650,6 - 2650,6 \times (1 - 0,15) = 397,6 \text{ тыс. руб.}$$

Сводная эффективность предлагаемых мероприятий отражена в таблице 29.

Таблица 29 – Эффективность мероприятий по оптимизации системы складирования ООО «Компоненты»

Мероприятия	Затраты, тыс.руб.	Экономический эффект, тыс.руб.
Автоматизация закупочной деятельности	142,0	157,0
Повышение эффективности учета операций по закупке товаров	0	397,6
Итого	142,0	554,6

Согласно данным таблицы 29, совокупные затраты на реализацию предлагаемых мероприятий составят 142 тыс. руб. (единоразово), а совокупный экономический эффект – 554,6 тыс. руб. (ежегодно).

Таким образом, в третьем разделе отражены рекомендации, направленные на совершенствование закупочной деятельности ООО «Компоненты».

Для оптимизации существующей системы учета операций по закупке товаров предлагается заменить используемую на настоящий момент программу «Инфо-Предприятие: Торговый Склад» на новый программный продукт «1С: Управление производством 8». К плюсам системы можно отнести гибкость параметрических настроек, масштабируемость.

Затраты на реализацию данного мероприятия составят 157 000 руб., экономический эффект по прогнозу составит 350 000 руб. Срок окупаемости мероприятия по автоматизации закупочной деятельности ООО «Компоненты» составляет 0,44 года.

Для снижения потерь материальных ресурсов необходимо осуществить меры по улучшению существующей системы контроля. В рамках данной рекомендации предлагается изменить систему оплаты труда работников склада ООО «Компоненты» с тем, чтобы повысить их заинтересованность в снижении потерь. В частности, работников отдела логистики предлагается перевести на новую систему оплаты труда, в качестве которой предлагается на основании показателей КРІ. Предлагаемая к внедрению система оплаты труда работников отдела логистики ставит в прямую зависимость заработную плату работников от фактических результатов их труда.

Заключение

В данной бакалаврской работе проведено исследование анализ логистической подсистемы закупок предприятия и предложены рекомендации по ее совершенствованию.

В первом разделе проведена рассмотрена логистическая подсистема закупок как важнейший элемент микрологистической системы предприятия: отражены цель, задачи, методы анализа поставщиков и методы закупки товаров, способы оценки эффективности работы подсистемы закупок. Закупочная логистика – важная составляющая логистической деятельности любого предприятия.

Во втором разделе проведен анализ эффективности закупочной деятельности ООО «Компоненты», который выявил следующее.

Все экономические показатели деятельности предприятия в абсолютном выражении в период с 2019 по 2021 гг. возросли, что свидетельствует о развитии организации. Аналогичная тенденция роста наблюдается при изменении уровня валового дохода и прибыли ООО «Компоненты», а также издержек обращения. Рост уровня прибыли и валового дохода свидетельствует о повышении эффективности работы ООО «Компоненты».

К проблемам финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» следует отнести замедление оборачиваемости запасов, что говорит о снижении эффективности закупочной и сбытовой деятельности предприятия.

Логистическая подсистема ООО «Компоненты» включает следующие подсистемы: закупочную деятельность, производство, транспортировку и хранение товарно-материальных ресурсов и готовой продукции, сбыт продукции.

Организация коммерческой работы по закупке сырья и материалов для производства продукции ООО «Компоненты» полностью регламентирована

и соответствует требованиям законодательства. Предприятие установило долгосрочные и взаимовыгодные связи со многими поставщиками, что позволяет полностью обеспечивать производственный процесс. Зависимости от поставщиков нет. В случае необходимости возможна смена поставщика без увеличения издержек, но это может вызывать сбои в производственном процессе и поставках товаров клиентам.

Поставки выполняются практически идеально у всех поставщиков. Незначительное отклонение в недоставки товара обосновывается тем, что нет данного материала в наличии, либо дефект материала, который не учелся до отправки товара.

Проведенные расчеты показали, что все показатели эффективности закупочной деятельности ООО «Компоненты» имеют значения выше целевых значений, что говорит об эффективности данной подсистемы логистической системы предприятия.

Подсистеме закупок в ООО «Компоненты» присущи следующие проблемы:

- система нормирования и планирования необходимого объема ТМЦ не эффективна и требует оптимизации;
- низкий уровень системы информационного обеспечения закупочной деятельности ООО «Компоненты»;
- система управления складским хозяйством требует оптимизации;
- низкий уровень эффективности системы управления затратами на получение и хранение запасов ТМЦ;
- уровень потерь из-за лишних запасов ТМЦ необходимо снизить;
- в ООО «Компоненты» не реализуются принципы бережливого производства в управлении материально–техническим обеспечением, что приводит к высокому уровню потерь из-за лишних запасов; имеются потери от лишних затрат на хранение излишних запасов ТМЦ.

Проведенный анализ показал, что развитие деятельности ООО «Компоненты» сопровождается ростом средних производственных запасов.

Это негативно сказывается на всех результатах деятельности организации: снижается объем производства продукции, происходит увеличение расходов, и, как результат – снижение прибыли предприятия.

Для всех товаров в ООО «Компоненты» применяется единый метод и единая система управления производственными запасами и они, как показал анализ, имеют недостатки, которые необходимо устранить.

Существующая схема осуществления закупки товарно-материальных ценностей имеет существенные недостатки. Первой наиболее важной проблемой является недостаточно эффективная система учета поступающих материалов на склад. Данная проблема вызвана имеющимися недостатками применяемой программы автоматизации закупочной деятельности предприятия.

Второй проблемой существующей системы складского хозяйства исследуемого предприятия является неэффективный контроль за товарными запасами. Указанная проблема выражается в росте потерь материальных ресурсов ООО «Компоненты».

В третьем разделе отражены рекомендации, направленные на совершенствование закупочной деятельности ООО «Компоненты».

С целью совершенствования закупочной деятельности ООО «Компоненты» были предложены ряд рекомендаций.

Для оптимизации существующей системы учета операций по закупке товаров предлагается заменить используемую на настоящий момент программу «Инфо-Предприятие: Торговый Склад» на новый программный продукт «1С: Управление производством 8». К плюсам системы можно отнести гибкость параметрических настроек, масштабируемость. Затраты на реализацию данного мероприятия составят 157 000 руб., экономический эффект по прогнозу составит 350 000 руб. Срок окупаемости мероприятия по автоматизации закупочной деятельности ООО «Компоненты» составляет 0,44 года.

Для снижения потерь материальных ресурсов необходимо осуществить меры по улучшению существующей системы контроля. В рамках данной рекомендации предлагается изменить систему оплаты труда работников склада ООО «Компоненты» с тем, чтобы повысить их заинтересованность в снижении потерь. В частности, работников отдела логистики предлагается перевести на новую систему оплаты труда, в качестве которой предлагается на основании показателей КРІ.

Предлагаемая к внедрению система оплаты труда работников отдела логистики ООО «Компоненты» ставит в прямую зависимость заработную плату работников от фактических результатов их труда. Реализация мероприятия по повышению эффективности учета операций по закупке товаров позволит повысить эффективность труда работников данного предприятия, что будет выражаться, в частности, в снижении уровня потерь материалов.

Список используемой литературы

1. Аникин Б.А., Родькина Т.А. Логистика: тренинг и практикум: учебное пособие. М.: Проспект, 2017. 440 с.
2. Антонова А.Н., Абрамова Г.А. Логистические решения: показатели эффективности // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2017. №13. С. 78-82.
3. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения. СПб: Питер, 2018. 386 с.
4. Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. Экономика предприятия (организации). М. Дашков и К, 2017. 372 с.
5. Гаджинский, А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. – 472 с.
6. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2018. 341 с.
7. Долгов А.П. Закупочная деятельность фирмы: стратегия и организация // Логистика сегодня, 2019. С. 23-28.
8. Евтодиева Т.Е. Управление закупками в коммерческой деятельности: учебное пособие. Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2017. 188 с.
9. Залманова М.Е. Закупочно-распределительная логистика. Саратов, 2019. 214 с.
10. Ковалев В.П. Транспортно-складское хозяйство: справочное пособие. Мн.: Выш. шк., 2018. 208 с.
11. Коростылева Е.М. Логистика, организация и планирование складского производства. М.: Выш. шк., 2019. 447 с.
12. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок пер. с 6-го англ. изд. М.: Юрайт. 2018. с.816
13. Лелькова Т.Э. Методики анализа финансовых результатов // Молодой ученый, 2017. С. 231–234.

14. Линц Г. Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде. М.: Альпина Паблшер, 2019. 90 с.
15. Марковский В. А. Использование методики GAP анализа для оценки эффективности логистической // Современные исследования социальных проблем. 2016. № 2. С. 4–11.
16. Мартянова О.В. Анализ эффективности деятельности организации // Бухгалтерский учет, 2017. № 5. С. 123–125.
17. Николайчук В.Е. Логистический менеджмент: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. 980 с.
18. Панфиль Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 2018. С. 753–756.
19. Попкова Н. А. Разработка методики организации поставок по системе «точно в срок» // Проблемы современной экономики. 2019. № 4. С. 146 –149.
20. Саркисов С. В. Логистика и транспортное обеспечение ВЭД [Текст]: учебник для студентов магистратуры. М.: ВАВТ, 2020. 216 с.
21. Сенников П.А., Спиркин И.М. Опыт организации и управления цепями поставок в зарубежных странах (на примере компании Apple). Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. 263 с.
22. Сенников П.А., Хасанова К.Д. Оптимизация закупочной логистики общественного питания в процессе и после пандемии // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России. 2020. №4. С. 90-93.
23. Уотерс Д. Логистика. Управление цепями поставок: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 503 с.
24. Хазанович Э.С., Шестаков В.Н. Складское хозяйство. М.: Логистика 2018. 157 с.
25. Ходоскина О.А., Анасович В.Д. Оптимизация снабженческо-сбытовой деятельности предприятия путем применения логистических

принципов // Наука и прогресс транспорта. Вестник Днепропетровского национального университета железнодорожного транспорта. 2018. №6 (78).

26. Шевченко Н. С. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами. Курск: Курск. гос. тех. ун-т, 2018. 154 с.

27. Щербаков В. В. Логистика: учебное пособие. М.: Издательство Юрайт, 2017. 387 с.

Приложение А

Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО
«Компоненты» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021г.	Абсолютное отклонение		Темп роста 2021 г. к 2020 г., %
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020 г.	
Выручка от реализации, тыс. руб.	1790659	2705840	2630109	915181	-75731	97,2
Себестоимость продукции, тыс. руб.	1767169	2689418	2600925	922249	-88493	96,7
Валовая прибыль, тыс. руб.						
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	322	2179	2723	1857	544,5	125,0
Фондоотдача, руб./руб.	5570	1242	966	-4328	-276	77,8
Среднесписочная численность персонала, чел.	66	65	65	-1	0	100,0
Производительность труда, тыс. руб.	27131	41628	40463	14497	-1165	97,2
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	45,48	46,18	65,60	0,70	19,41	142,0
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	275884	342465	371710	66582	29245	108,5
Оборачиваемость оборотных средств, об.	6,5	7,9	7,1	1,4	-0,8	89,6
Затраты на рубль реализованной продукции, руб./руб.	0,98	0,99	0,99	0,01	0,00	99,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	23490	16422	29184	-7068	12762	177,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	2576	1082	379	-1494	-703	35,0
Рентабельность продаж, %	1,3	0,6	1,1	-0,7	0,5	-
Рентабельность по чистой прибыли, %	0,14	0,04	0,01	-0,10	-0,03	-

Рисунок А.1 – Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Компоненты» за 2019-2021 гг