

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)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы управления закупочной деятельностью организации
на основе логистики (на примере ООО «Синергия»)

Обучающийся

Д.И. Весов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.И. Весов.

Тема работы: «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью организации на основе логистики (на примере ООО «Синергия»)»

Научный руководитель: канд. экон. наук С.Ю.Данилова.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью организации на основе логистики.

Объектом исследования является ООО «Синергия».

Предметом исследования является система управления закупочной деятельностью организации.

Методы исследования: экономический и статистический анализ, общенаучные методы оценки эффективности управления закупочной деятельностью.

В бакалаврской работе представлены теоретические подходы к закупочной деятельности, рассмотрен логистический подход к формированию системы закупок. Проведена оценка закупочной деятельности торговой организации ООО «Синергия», выявлены недостатки и предложены мероприятия по их устранению.

Практическая значимость заключается в том, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью могут быть использованы в других организациях, подобных объекту исследования бакалаврской работы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 29 источников. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические подходы к совершенствованию системы управления закупочной деятельностью организации	7
1.1 Логистический подход к формированию системы управления закупочной деятельностью организации.....	7
1.2 Показатели оценки эффективности закупочной деятельности.....	13
организации	16
2 Анализ системы управления закупочной деятельностью ООО «Синергия»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Синергия»	22
2.2 Оценка системы закупочной деятельности ООО «Синергия».....	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью ООО «Синергия»	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью организации.....	38
3.2 Определение экономической эффективности предлагаемых мероприятий	42
Заключение	48
Список используемой литературы	50

Введение

Актуальность совершенствования закупочной деятельности обосновывается тем, что система закупок является одним из главных звеньев любой организации и от нее во многом зависит конечная эффективность. В современных рыночных условиях значение закупочной деятельности трудно переоценить.

«Инфляция, неплатежи и другие кризисные явления вынуждают организации изменять свою политику по отношению к снабжению, искать новых, более надежных поставщиков, более дешевое, но одновременно и качественное сырье и материалы, изучать проблему эффективности их использования. Поэтому для организаций важны все возможные способы построения рациональной закупочной деятельности, включающей в себя закупки, поставку материалов и сырья, складирование, приобретают все большую значимость» [3].

«Как и остальные виды деятельности на предприятии, закупочная деятельность требует соответствующего управления. Это значит, что должна быть сформирована цель закупочной деятельности, сформулирована рациональная стратегия этой деятельности и разработаны планы по всем закупочным мероприятиям.

Изучение проблемы эффективного функционирования закупочной деятельности предприятия позволяет расширить возможности совершенствования снабжения с позиций рационального использования поставщиков, складских помещений, планов закупок и других составляющих» [23].

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью организации на основе логистики.

На основе поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- изучить логистический подход к формированию системы управления закупочной деятельностью организации;
- рассмотреть существующие методы оценки эффективности закупочной деятельности организации;
- провести анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Синергия»;
- оценить закупочную деятельность рассматриваемой организации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности закупочной деятельности ООО «Синергия» и оценить эффективность от их внедрения.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Синергия», сферой деятельности которого является розничная торговля продуктами, напитками и другими товарами.

Предметом исследования является система управления закупочной деятельностью организации.

Методы исследования: экономический и статистический анализ, общенаучные методы оценки эффективности управления закупочной деятельностью.

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды следующих авторов: Афанасенко И. Д., Баширзаде Р. Р., Галанова В. А., Гариповой Г.Р., Гарнова А.П., Дыбской В.В., Егорова Ю.Н., Елфимовой И.Ф., Иванова М.Ю., Ишкиной Е.Г., Канке А.А., Левкина Г.Г., Аникина Б.А., Карповой С.В., Мишиной Л. А., Новакова А А., Николайчук В.Е., Олейник Т.Л., Плотниковой И.А. и других.

При проведении исследования использовалась следующая информационная база: отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс и внутренняя нормативная документация ООО «Синергия».

Практическая значимость заключается в том, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системой управления закупочной

деятельности организации могут быть использованы в организациях, подобных объекту исследования бакалаврской работы.

Структура бакалаврской работы включает: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работе представлены логистические подходы к формированию системы управления закупочной деятельности организации, а также методы эффективности оценки ее деятельности.

Во втором разделе представлен анализ организационно-экономических показателей ООО «Синергия» за последние три года, проведена оценка закупочной деятельности организации и выявлены основные недостатки.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью ООО «Синергия».

1 Теоретические подходы к совершенствованию системы управления закупочной деятельностью организации

1.1 Логистический подход к формированию системы управления закупочной деятельностью организации

«Большую значимость в сфере развития экономики занимает управление производственными процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей российского рынка. Эффективность производственных процессов зависит от закупочной деятельности предприятия. Для повышения эффективности необходимо оптимизировать цепь поставок товарно-материальных ценностей, а также обеспечить эффективное взаимодействие всех процессов производства.

Понятие «закупка» определяется как возможность приобретения материальных ценностей крупными партиями за рубежом или внутри страны. Управление материальными потоками определяет понятие закупочной логистики предприятия. Основными функциями данной составляющей производственного процесса является определение потребности в материальных благах. Необходимо определить в каких количествах и на каких условиях следует приобрести, а также как применить принцип системности производственного процесса, то есть, как совместить закупочную деятельность с производственным процессом, а также сбытом» [6].

«Значимость логистики в закупочной деятельности объясняется через сроки поставок, количество закупаемого товара. Опираясь на эти факторы, можно оптимизировать логистические поставки.

Компании могут закупать сырье, товары или услуги для удовлетворения собственных нужд. Торговые фирмы (оптовые, розничные) закупают товары для перепродажи» [26].

Преимуществом логистического подхода является синхронизация закупочной деятельности с производством, сбытом, а также транспортировкой и складированием. Все это ставит своей целью необходимость осуществлять закупки товарно-материальных ценностей своевременно, соответствующего качества с минимальными денежными и временными затратами, следовательно, укрепляется и становится надежной система управления информационными и материальными потоками на предприятии.

«Можно выделить следующие основные задачи закупочной логистики:

- закупка товарно-материальных ресурсов, отвечающих требованиям производства, а также соответствующих ассортименту;
- определение качества закупаемых товарно-материальных ценностей к производственному процессу предприятия;
- обеспечение предприятия материальными ресурсами в полном объеме;
- обеспечение согласованности сроков поставки товарно-материальных ценностей со сроками введения материальных ресурсов в производство;
- определение оптимального объема закупаемых партий материальных ресурсов;
- обеспечение экономичного способа доставки товарно-материальных ценностей;
- обеспечение входного контроля количества и качества материальных ресурсов;
- обеспечение документооборота, который способствует закупочной деятельности» [19].

«Чтобы достичь выполнения поставленных задач, необходимо выполнить следующие функции:

- классифицировать материальные ресурсы, используемые в производственном или торговом процессе;
- проанализировать эффективность используемых товарно-материальных ценностей;
- определить необходимый объем закупки товарно-материальных ресурсов на определенный период;
- выявить надежных поставщиков в соответствии с определенными критериями оценки;
- заключить договор с поставщиками и установить доверительные отношения с поставщиками;
- разработать планы закупок;
- проанализировать обеспеченность производственного или торгового процесса товарно-материальными ценностями» [11].

Понятие «закупочной деятельности» наиболее полно отражается в определениях, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Основные определения термина «закупочная деятельность»

Автор	Понятие
Л.А. Мишина	«Закупочная деятельность – это управление материальными и сопутствующими потоками в процессе обеспечения производственного предприятия товарно-материальными ценностями» [18]
Г.Г. Левкин	Закупочная деятельность – это процесс, целью которого является получение товаров, работ, услуг определенного качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной цене [13]
Т.Л. Олейник	«Закупочная деятельность – это обеспечение предприятия необходимыми услугами и товарами в процессе обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, а также обеспечение всех видов деятельности по управлению закупками и поставщиками» [22]
Б.А. Аникин	«Закупочная деятельность – это комплекс определенных операций, который обеспечивает производство необходимыми ресурсами и осуществляет движение материального потока внутри подразделений предприятия» [15]

Можно сделать вывод, что закупочная деятельность представляет собой определенные виды деятельности, которые позволяют обеспечить своевременную закупку материальных ресурсов.

«На основе баланса товарно-материальных ценностей, разработанного по каждому виду материальных благ, определяются показатели, которые характеризуют величину входящего материального потока. Определение данного баланса зависит от целей, преследуемых предприятием, типом производственной или торговой системы и другими факторами. Благодаря определению формы баланса выявляется общая потребность в материальных ресурсах и устанавливается определенная величина необходимых товарно-материальных ценностей» [16].

Элементы системы управления закупочной деятельностью организации представлены на рисунке 1.

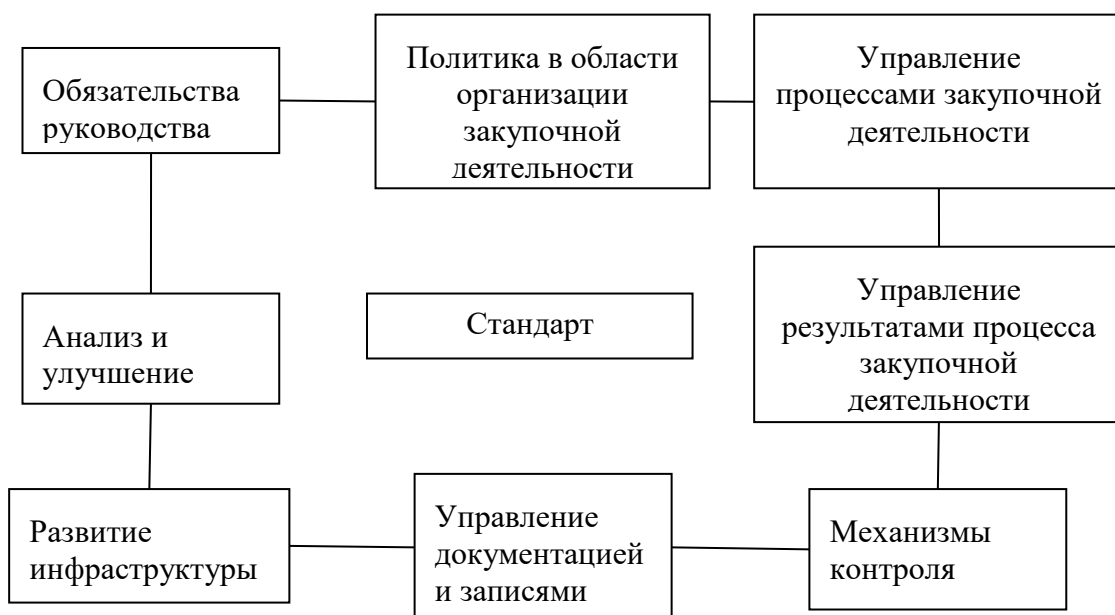


Рисунок 1 – Элементы системы управления закупочной деятельностью организации

«Финансовый и информационный потоки сопутствуют материальному потоку. Поток информационный определяет совокупность необходимых

операций для управления и контроля элементов между логистической системой, а также внешней средой. Поток финансовый определяет объем денежных средств в логистической системе, а также между внешней средой и данной системой» [14].

Огромное влияние имеет документальное оформление поставок, проверка качества и количества товаров. При сокращении сроков доставки нужного материала, комплектующих или сырья должна быть, использована систематизация и последовательность четко отлаженных действий.

Составление заявок – заявка от подразделения должна быть составлена грамотно (наименование, количество, требуемый срок поставки) и подана в отдел материально-технического снабжения заблаговременно.

Анализ заявки – отдел материально-технического снабжения анализирует заявку с целью получения информации по срокам поставки, дефициту, срокам изготовления, выбирая при этом поставщика с минимальными затратами для себя.

Поступление на предприятие товарно-материальных ценностей требует выполнения определённых операций (рисунок 2).



Рисунок 2 – Функциональный цикл закупочной деятельности

«Первым этапом к организации закупок предприятия будет являться выбор оптимального подхода к данному процессу: стоит определиться, каким

способом к осуществлению закупок предприятие будет пользоваться – централизованным или децентрализованным» [9].

«Работа в службе товарно-материального обеспечения предполагает выполнение следующих функций:

- исследование рынка;
- ведение договоров с поставщиками;
- планирование потребностей в материальных ресурсах и сбор заявок с производственных подразделений предприятия;
- управление закупками в складской системе предприятия;
- отслеживание доставки материальных ресурсов по количеству и качеству материалов;
- размещение материальной ценности на складах предприятия.

Ответственность за выполнение перечисленных функций закреплена за отдельными менеджерами или за структурными подразделениями предприятия, отвечающими за закупку материальных ресурсов.

Основными подразделениями в линейно-функциональных и дивизиональных структурах системы закупок являются:

- подразделение по закупке основных материальных ресурсов и комплектующих, а также инструментов и оснастки;
- подразделение, отвечающее за закупку запасных частей для ремонта оборудования;
- подразделение, занимающееся комплектацией заказов;
- подразделение, отвечающее за маркетинговый анализ и работу с поставщиками предприятия;
- подразделение, занимающееся транспортно-экспедиционными операциями;
- подразделение, отвечающее за управление складскими операциями;
- подразделение по контролю и управлению качеством продукции;

– подразделение, занимающееся экономическим анализом закупок» [8].

«Основные штабные функции или их часть передаются определенным структурным подразделениям – это является основной отличительной чертой использования дивизиональной структуры управления. Данная организационная структура характерна для предприятий с корпоративной стратегией концентрированного роста, то есть используется расширение продукции и географии сбыта, однако данная структура управления используется как соединение определенных линейно-функциональных структур управления. Центральный орган управления обеспечивает основные функции управления. Данные организационные структуры ориентированы на продукт или потребителя или же на определённый сектор сбыта.

Закупкой товарно-материальных ценностей занимается менеджер по закупкам.

Процесс закупки материальных ресурсов состоит из следующих этапов:

Первый этап. Составление и отправление заявки на закупку материальных ресурсов.

Второй этап. Корректировка заявки и ее подтверждение.

Третий этап. Получение отчета об оплате.

Четвертый этап. Оплата товарно-материальных ценностей и отгрузка их на склад» [2].

«Любая закупка начинается с определения общей потребности компании и индивидуальных потребностей каждого ее отдела. Обладая подобными данными, можно получить материальные ресурсы со склада либо путем перемещения излишка продукции из другого подразделения, либо покупая новую продукцию.

Помимо этого, следует иметь четкое описание потребности, артикула товара или услуги, которые запрашиваются. Для этого в отделе закупок ведется, прайс-лист (каталог) постоянно закупаемых наименований товаров,

что содействует ведению точного сопроводительного учета и процедуре хранения их на складе.

Подбор поставщика несет собой огромную долю функции закупок и включает отбор источников снабжения и оценку возможности оперативной поставки и предоставления необходимых услуг до и после закупки. Из числа ключевых сведений, которые могут быть как в электронном виде, так и в книгах учета, в службе закупок должна быть информация о действующих договорах с поставщиками, в соответствии с которыми размещаются заявки, товарная классификация приобретаемых продуктов, реестр поставщиков. Анализ и подбор поставщика, являющиеся вопросами субъективной оценки, ведут к размещению заказа. Большая часть фирм используют простую форму анализа предложений при их анализе, но единой практики в этом не существует. Многочисленные заявки размещаются в следствии тендера, например, после ознакомления с прейскурантом или в процессе переговоров» [20].

«Размещение заказа на закупку включает заполнение формы заказа, если в качестве альтернативы не используется соглашение поставщика на продажу товара или поставка товара на основании объединенного заказа с другим поставщиком. Важным требованием любой формы заказа на закупку должно быть: наличие серийного номера, даты заполнения, названия и адреса поставщиков, количества и описания заказанных товаров, требуемой даты доставки, указаний по отгрузке, условий; оплаты и условий.

Отправив заявку поставщику на поставку товара, покупатель имеет право на ее контроль, он может отслеживать этапы выполнения. За контроль этих задач отвечает отдел контроля экспедирования. Функция контроля выполнения заказа – стандартная функция, отслеживающая способность поставщика выполнять свои обязательства по срокам доставки. Экспедирование заказа – один из видов мониторинга действий поставщика для того чтобы он выполнил свои обязательства по поставке товара, доставил его в указанный срок либо ускорил поставку в случае отставания от

запланированных сроков. В качестве стимула может применяться угроза аннулирования заказа или прекращения деловых отношений в будущем, если поставщик не может выполнить условия соглашения.

Одним из важнейших этапов закупочной деятельности является оприходование материальных ресурсов и готовой продукции. Основными целями функции получения и контроля материальных ресурсов являются: гарантия получения заказа; проверка качества; подтверждение получения заказанного количества материальных ресурсов; отправка их далее к месту назначения (на склад, ОТК и т. д.); регистрация необходимой документации на получение материальных ресурсов.

Счет на оплату налагает обязательства на покупателя, обычно выписывается в двух экземплярах и включает номер заказа, стоимость изделия, общую сумму к оплате по каждому виду» [17].

«После получения заказа необходимо ввести новые сведения в учет закупок. Эта операция включает в себя ведение документов, которые относятся к заказу и необходимы отделу закупок. К этим документам относят:

- журнал заказов на закупку, в котором ведется учет всех заказов по номерам и отображается статус каждого заказа: выполнен/не выполнен;
- реестр заказов на закупку, содержащий копии всех заказов на закупку;
- товарный реестр, показывающий все закупки каждого основного вида товара или изделия (дату, поставщика, количество, цену, номер заказа на закупку);
- реестр с историей поставщика, отображающий все закупки.

Основным документом, регулирующим взаимоотношения по закупкам и поставкам материальных ресурсов, является договор поставки. Он представляет собой соглашение, по которому поставщик (изготовитель, посредник) обязуется сформировать и направить соответствующий

материальный поток (передать в собственность потребителю продукцию обусловленного ассортимента и качества в установленные сроки и в требуемом количестве), а потребитель - принять и оплатить эту продукцию» [8].

Размещение заказов, удовлетворяющее потребности логистической системы, непосредственно влияет на эффективность всего процесса логистики, так как заказ определяет мощность материальных потоков и особенности их формирования, возможные методы и пути продвижения по логистическим цепям.

1.2 Показатели оценки эффективности закупочной деятельности организации

«Закупочная деятельность имеет свои параметры оценки эффективности ее реализации. До настоящего времени единого подхода к оценке эффективности закупок не существует, что свидетельствует о неопределенности экономической категории «эффективности закупочной деятельности».

Эффективность в традиционном понимании определяется отношением полезного эффекта (результата) к затратам на его получение. Чтобы оценить эффективность следует идентифицировать, какие виды затрат и какие элементы порожденного ими эффекта сопоставляются» [21].

«В связи с этим основными критериями эффективности оперативной деятельности по закупкам могут выступать:

- качество закупленного сырья и материалов;
- стоимость сырья и материалов;
- сроки поставки сырья и материалов;
- надежность поставщиков» [4].

Качество закупок: это показатель, который отражает соответствие закупленных товаров и услуг требованиям заказчика. Цель закупочной

деятельности состоит в том, чтобы закупить товары и услуги высокого качества.

В практике ведения закупочной деятельности отмечается возможность оценки эффективности оперативной деятельности закупок по трем основным параметрам: время, цена и надежность поставщика.

«Для оценки надежности поставщика анализируются следующие показатели: количество задержанных заказов; количество ситуаций, когда просрочка доставки вызвала ощутимое отсутствие товара на складе. Параметр «цена» предполагает анализ цен, которые были уплачены при закупке продукции в сравнение их с ранее намеченными ценами.

Анализ данного параметра ведется по следующим показателям:

- цена, уплаченным поставщикам; стандартным или расчетным ценам;
- индексам средних цен, которые были уплачены по каждой товарной группе;
- изменениям цен, произошедшим в результате переговоров, лучшей упаковки и перевозке товаров;
- средний темп роста цен в отчетном периоде по отношению к базисному и т. д.» [24.]

Параметр надежности поставщика рассматривает соответствие объема качества поставки условиям, фиксируемым в договоре.

«Следует обратить при учете данного фактора на следующие параметры:

- частота и характер неисполнения (ненадлежащего исполнения) поставщиком договорных обязательств;
- количество и удельный вес поставок некачественного товара или товара низкого качества;
- доля просроченных доставок и отказ поставки;

- доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;
- невыполнение поставок в срок по вине поставщика;
- количество и удельный вес поставок товаров в ненадлежащем количестве и ассортименте;
- гибкость условий договора – наличие внесения изменений в договор по наиболее значимым пунктам (цена, ассортимент, сроки и количество);
- выгодность сделки с данным поставщиком» [12].

Для определения эффективности работы службы закупок важно учитывать выполнение следующих составляющих: план закупочной деятельности, бюджет фирмы, объем вырученных средств, применение дополнительных мер по контролю над качеством входящей продукции, а также объемом и стоимостью упущенных продаж, общим объемом операций, производительностью труда, транспортными издержками.

«Эффективность работы подразделения, занимающегося закупками, часто оценивается следующими показателями:

- сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
- уровни брака закупаемой продукции;
- доля закупок, совершенных вовремя;
- число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов/готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента;
- число изменений, внесенных в заказы по вине службы закупок (учет по каждой причине внесения изменений);
- число полученных и обслуженных заявок;
- доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки;

- оборачиваемость запасов;
- число получаемых и обслуживаемых заявок» [25].

«Анализируя эти данные, появляется возможность примерного определения стоимости тех или иных операций в процессе осуществления закупочной деятельности, к примеру, средней стоимости оформления заказа, доли административных затрат по закупке на каждый рубль, который был израсходован на закупки в целом. Проанализировав данным способом деятельность отдела по закупкам, можно сделать вывод об эффективности его функционирования и определить имеющиеся проблемные зоны» [28].

Важным в закупочной деятельности организаций является уровень удовлетворенности клиентов – это показатель, который отражает уровень удовлетворенности клиентов предприятия в отношении качества и сроков выполнения заказов.

Экономическая эффективность: это показатель, который отражает экономический эффект от закупочной деятельности. Цель закупочной деятельности состоит в том, чтобы закупить товары и услуги, которые обеспечат максимальную экономическую эффективность.

Зарубежные исследователи предлагают для оценки эффективности закупочной деятельности использовать SCOR-модель (Supply Chain Operation Referece), сущность которой отражена в таблице 2.

Таблица 2 – Матрица оценки эффективности закупочной деятельности

Измеряемые параметры	Оценочный показатель	Полученный результат
Удовлетворенность организации совершенной закупкой	Своевременность доставки	Совершенный заказ
	Рентабельность затрат, издержки на закупку	Удовлетворение потребностей в товарно-материальных ценностях
	Время реагирования на претензии потребителя	Качество закупленных товарно-материальных ценностей

Продолжение таблицы 2

Измеряемые параметры	Оценочный показатель	Полученный результат
Активы	Загрузка производственных мощностей в закупочной деятельности	Эффективность использования активов
	Управление запасами	Время пополнения производственных запасов
Время	Время выполнения заказа от момента получения заявки до исполнения	Выполненный заказ
	Время выполнения плана поставок	
Затраты	Производительность создания добавленной стоимости	Общие затраты цепи поставок

Применение такой модели позволяет оценить эффективность закупочной деятельности по критерию удовлетворенности потребителя с учетом временных и затратных параметров, а также с учетом эффективности использования активов предприятия.

«Системный подход предусматривает оценку эффективности закупок проводить по уровню достижения стратегических целей и задач в данной области. Для этого необходимо определить стратегические цели, сформировать задачи и под каждую задачу определить совокупность показателей, формирующих систему, именуемую ключевыми показателями эффективности закупок (КПЭ)» [29]. КПЭ – это оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности закупочной деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач предприятия.

Ключевые показатели эффективности в закупочной деятельности предприятия могут включать: «Обычно КПЭ являются долгосрочными показателями и могут различаться в зависимости от типа организации. Выбранные КПЭ должны отражать цели организации, быть количественно измеримым, являться основой для достижения успеха организации» [10].

«КПЭ закупок включает шесть крупных блоков:

- КПЭ для процесса снабжения в целом (уровень исполнения заявок, оборачиваемость запасов, качество материально-технических ресурсов, оптимизация стоимости закупок, оптимизация затрат на организацию снабжения и т. д.);
- КПЭ для планирования закупок (показатели выполнения плана закупок по объемным и качественным критериям);
- КПЭ для выбора поставщика (определяются перечнем критериев, которым должен соответствовать поставщик);
- КПЭ для ведения договоров с поставщиками (планируемая цена закупки, фактическая цена закупки, время ведения переговоров, скорость принятия управленческих решений в процессе переговоров и т. д.);
- КПЭ для выполнения складских операций и доставки заказчиком (складские затраты, транспортные затраты);
- КПЭ для контроля, анализа и совершенствования бизнес-процессов (общий объем операций, объем и стоимость упущенных продаж, производительность труда, стоимость той или иной закупочной операции, например, среднюю стоимость разработки и оформления заказа или долю стоимости материальных ресурсов в объеме продаж)» [17].

Таким образом, применение системы КПЭ позволяет определять показатели закупочной деятельности в соответствии с целями; определять направления развития предприятия; формировать достоверную отчетность о положении дел в области закупок и контролировать направления использования материальных ресурсов; корректировать стратегические цели закупок и формировать перечень мероприятий для достижения установленных значений показателей эффективности.

2 Анализ системы управления закупочной деятельностью ООО «Синергия»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Синергия»

Общество с ограниченной ответственностью «Синергия» (ООО «Синергия») зарегистрировано 24 апреля 2019 по юридическому адресу 445030, Самарская область, город Тольятти, ул. Дзержинского, д. 14, кв. 103.

Компания является юридическим лицом в соответствии с российским законодательством. Она владеет обособленным имуществом и выполняет свои обязательства, имеет возможность приобретать и осуществлять имущественные и личные нематериальные права от своего имени, а также является истцом и ответчиком в суде. ООО «Синергия» в своей деятельности руководствуется уставом организации, законодательством Российской Федерации и актами исполнительных органов.

Уставной капитал организации составляет 10 тыс. руб.

Основным видом деятельности ООО «Синергии» является 47.19 «Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах». Кроме того, компания имеет 23 вида дополнительной деятельности, в том числе:

47.22.1 «Торговля розничная мясом и мясом птицы, включая субпродукты в специализированных магазинах»;

47.24 «Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах»;

47.29.1 «Торговля розничная молочными продуктами и яйцами в специализированных магазинах»;

47.29.22 «Торговля розничная растительными маслами в специализированных магазинах»;

47.75 «Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах»;

47.75.2 «Торговля розничная туалетным и хозяйственным мылом в специализированных магазинах и т.д.»

ООО «Синергия» предлагает клиентам самые разнообразные продукты питания, напитки, предметы личной гигиены, канцтовары, косметические товары и т.д.

Миссия компании ООО «Синергия» заключается в улучшении благосостояния клиентов, снижении затрат на приобретение высококачественных потребительских товаров.

Цель ООО «Синергия» – продавать продовольственные и непродовольственные товары, обеспечивая при этом репутацию организации, обеспечивая устойчивые продажи в будущем.

Работа торговой организации осуществляется в магазине общей площадью 788 м². При этом торговая площадь составляет 584 м², а складская – 204 м².

На рисунке 3 представлена организационная структура управления торговой организации ООО «Синергия». Данная структура является линейно-функциональной и имеет хорошо развитую иерархию управления. В этой структуре управление осуществляется на основе принятых правил и положений, регулирующих все аспекты деятельности. При этом все функции четко распределены между отделами.

При данной структуре управления формируются отделения по видам деятельности, в рамках которых выделяются более мелкие со своим набором функций. Управление сотрудниками осуществляется посредством вертикальных связей, «сверху вниз»: линейный руководитель ставит задачи и назначает исполнителей.

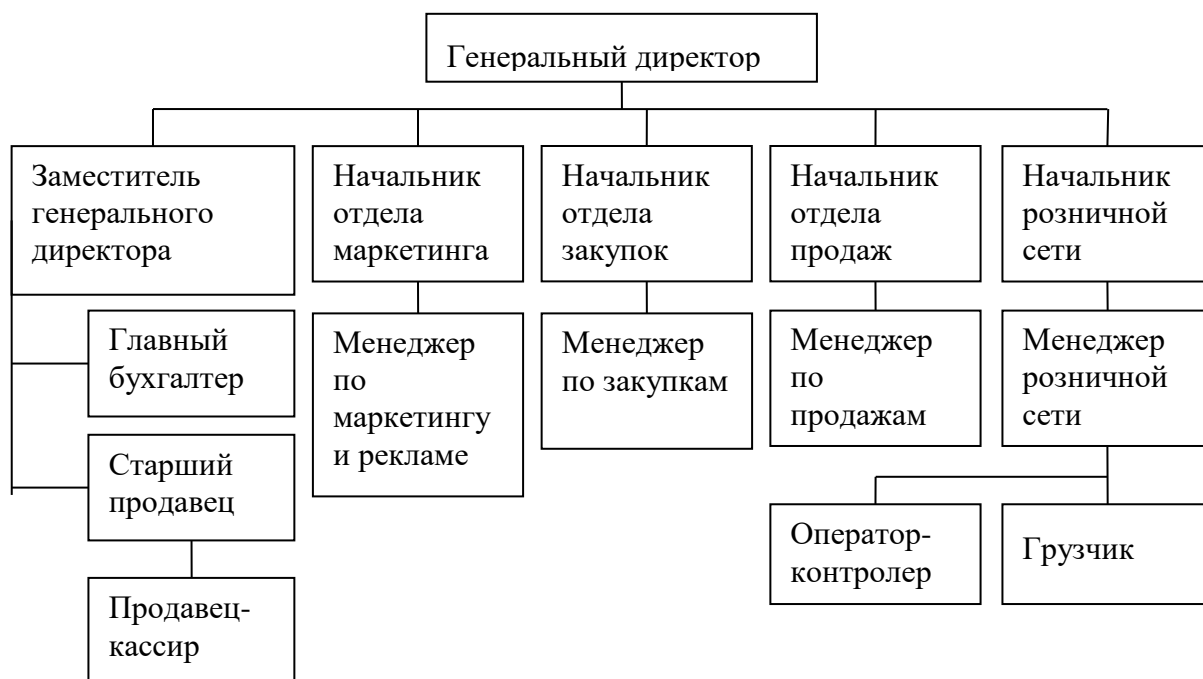


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Синергия»

Далее проведем анализ организационно-экономических показателей ООО «Синергия» на основе бухгалтерской отчетности организации. В таблице 3 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Синергия» за 2020-2022 годы.

Проведенный анализ показал, что за период с 2020 по 2021 годы выручка ООО «Синергия» выросла на 13448 т.р. или на 8,4%. Это связано с увеличением объемов продаж, увеличением числа постоянных клиентов, которые делали крупные заказы. Вместе с этим выросла и себестоимость продаж. В 2021 году прирост себестоимости продаж составил 9,2%. В 2022 году выручка от продаж также увеличилась на 10022 т.р. или на 5,8%, а себестоимость продаж на 3,4%.

На рисунке 4 представлена динамика показателей выручки и себестоимости продаж за 2020-2023 годы.

Валовая прибыль в 2021 году снизилась на 1120 т.р. по сравнению с 2020 г., при этом за период 2021-2022 валовая прибыль наоборот, значительно увеличилась на 4192 т.р. или на 235,6%.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Синергия» за 2020-2022 годы

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	160766	174214	184236	13448	8,4	10022	5,8
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	157867	172435	178265	14568	9,2	5830	3,4
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2899	1779	5971	-1120	-38,6	4192	235,6
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2899	1779	5971	-1120	-38,6	4192	235,6
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	3968	1842	2387	-2126	-53,6	545	29,6
8. Основные средства, тыс. руб.	1102	2832	3263	1730	157	431	15,2
9. Оборотные активы, тыс. руб.	131461	240139	248230	108678	82,7	8091	3,4
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	29	41	48	12,0	41,4	7	17,1
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	12168,4	17285,6	20308,8	5117,2	42,1	3023,2	17,5
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	5543,7	4249,1	3838,3	-1294,5	-23,4	-410,9	-9,7
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	419,6	421,6	423,1	2	0,48	1,5	0,36
14. Фондоотдача	145,9	61,5	56,5	-84,37	-	-5,05	-
15. Оборачиваемость активов, раз	1,2	0,7	0,7	-0,5	-	0,02	-
16. Рентабельность продаж, %	1,8	1	3,2	-0,78	-	2,22	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	98,2	99,0	96,8	0,78	-	-2,22	-

У предприятия отсутствуют коммерческие и управленческие расходы, поэтому изменения по прибыли (убытку от продаж) такие же, как и у валовой прибыли.

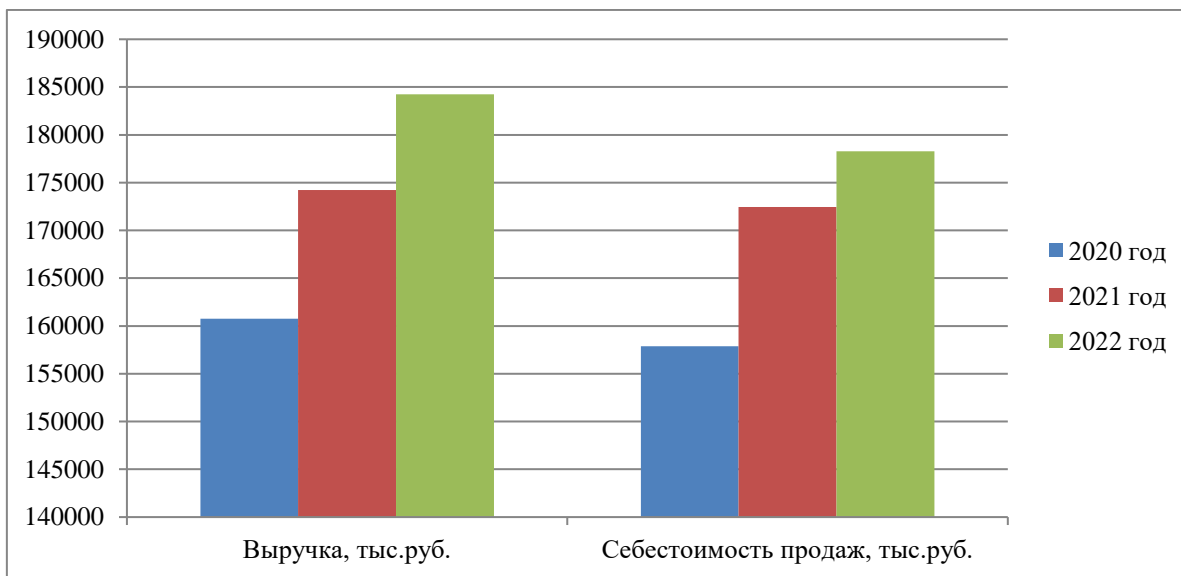


Рисунок 4 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Синергия» в 2020-2022 гг.

Чистая прибыль ООО «Синергия» за последние три года была положительная. Наибольшее значение чистая прибыль показала в 2020 году, 3968 т.р. В 2022 году, чистая прибыль по сравнению с 2021 годом увеличилась на 545 т.р. или на 29,6%.

Динамика валовой и чистой прибыли за последние три года представлена на рисунке 5.

Необходимо отметить значительный прирост стоимости основных средств ООО «Синергия». Наибольший прирост был в 2021 году – 157%. Организацией было приобретено новое складское оборудование, производственный и хозяйственный инвентарь. Снижение фондоотдачи составило почти 85 пунктов. В 2022 году стоимость основных средств еще увеличилась по сравнению с предыдущим годом, на 15,2%, при снижении фондоотдачи более чем на 5 пунктов.

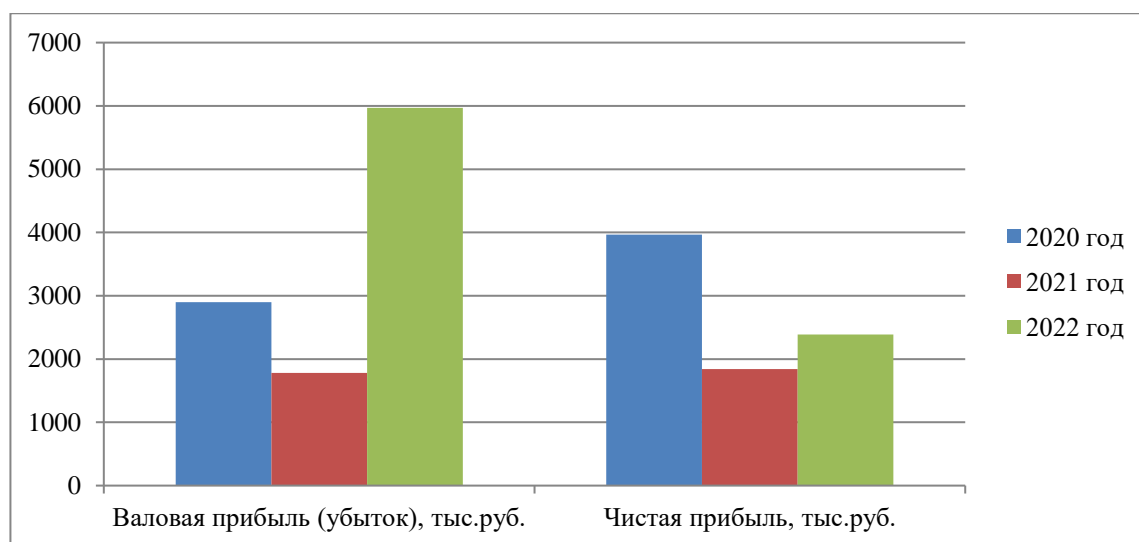


Рисунок 5 – Динамика валовой и чистой прибыли ООО «Синергия» в 2020-2022 гг.

За 2020-2021 годы наблюдался значительный рост оборотных активов, на 108678 т.р. или на 82,7%, что связано с увеличением количества запасов, которые хранятся на складах организации. При этом оборачиваемость активов снизилась на 0,5 пункта. В тоже время, за период 2021-2022 годы количество оборотных активов еще увеличилось, на 3,4%, а оборачиваемость активов выросла всего на 0,02 пункта. Такая низкая оборачиваемость активов является отрицательным фактором и связана с большим накоплением запасов.

С 2020 по 2021 гг. численность работников ООО «Синергия» увеличилась на 12 человек. Соответственно, увеличился и фонд оплаты труда, 42,1%. Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась незначительно, на 2%. В 2022 году общая численность сотрудников выросла на 7 человек. В тоже время, при инфляции почти в 12%, рост заработной платы составил менее 1%.

В последний анализируемый год произошло снижение среднегодовой выработки работающего почти на 10%.

Далее рассмотрим показатель рентабельности продаж ООО «Синергия». В 2021 году показатель рентабельности продаж снизился на 0,78%, а в 2022 году увеличился на 2,22% и составил 3,2%.

Динамика показателя рентабельности продаж представлена на рисунке 6.

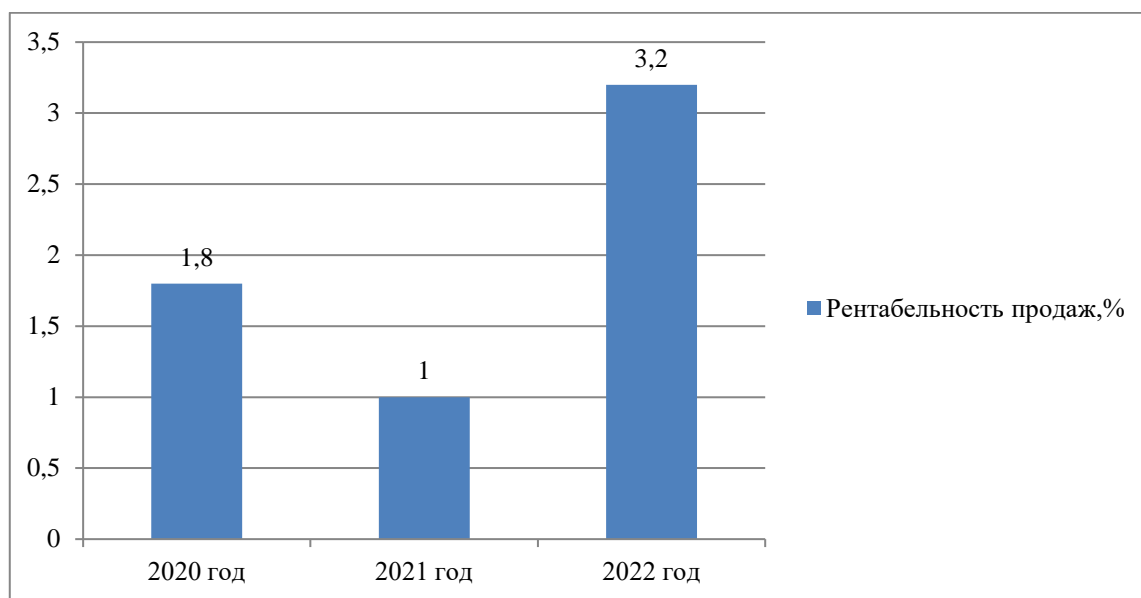


Рисунок 6 – Динамика показателя рентабельности продаж ООО «Синергия» за 2020-2022 гг.

Затраты на рубль выручки остаются высокими. В 2021 году этот показатель составил 99 копеек. В 2022 году данный показатель незначительно снизился и составил 96,8 копеек.

Таким образом, экономическое положение ООО «Синергия» за 2020-2022 гг. показывало нестабильную динамику, что говорит о недостаточно эффективной системе управления предприятием. Так, за последний анализируемый год, рост выручки и чистой прибыли были незначительными. Негативным фактором также является также рост оборотных активов из-за создания большого количества запасов.

2.2 Оценка системы закупочной деятельности ООО «Синергия»

Закупочная деятельность и работа с поставщиками ООО «Синергия» регламентируется Положением о закупках, составленном на основе 223-ФЗ. Согласно Положению о закупках, организация и поставка продукции должны удовлетворять требования Заказчика по качеству, сроку и количеству поставляемых товаров и услуг.

Действующее положение о закупки включает следующие разделы:

- цели, задачи и основные принципы формирования закупок;
- способы закупки и процессы закупочной деятельности;
- информационное обеспечение закупочной деятельности;
- подготовка и объявление о процедуре закупки;
- проведение процедуры закупки.

В ООО «Синергия» процедура выбора нового поставщика проходит разными способами:

- с помощью тендера. Эта закупка осуществляется в том случае, если планируется закупить товар на крупную сумму, более 500 т.р. (без учета НДС);
- закупка продукции у единственного поставщика. Эта закупка проводится в основном в том случае, когда планируется поставка электроэнергии, энергообеспечения, теплоснабжения, газа и т.п.;
- мелкая закупка. Эта закупка осуществляется в том случае, если стоимость договора не превышает 500 т.р. В этом случае, ООО «Синергия» запрашивает у планируемого поставщика коммерческое предложение.

Запрашиваемое коммерческое предложение включает:

- данные о деятельности предприятия: история создания и адрес компании, имеющаяся производственная мощность, стратегия дальнейшего развития;

- описание товара с указанием основных характеристик: состав, вес, условия хранения, возможный минимальный заказ, упаковка, способ доставки и т.д.;
- возможные скидки при закупке большой партии, возможность рассрочки или отсрочки платежа.

К коммерческому предложению обычно поставщик прикладывает наглядные образцы продукции.

Анализ количества закупок по способам их проведения в 2020-2022 годах представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ количества закупок по способам их проведения

Способ закупки	Количество закупок по годам			Абсолютное отклонение по годам	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021-2020 гг.	2022-2021 гг.
Тендер	14	17	25	+3	+8
Единственный поставщик	5	9	8	-4	-1
Мелкая закупка	39	47	53	+8	+6
Итого	58	73	86	+15	+13

Диаграмма, отображающая изменение количества закупок по способам их проведения, представлена на рисунке 7.

Как показал проведенный анализ, количество тендеров и мелких закупок с каждым годом увеличивается. Общий рост за 2022 год по сравнению с 2021 годом составил 13 закупок.

По тендерным закупкам не наблюдается значительных отклонений по срокам и стоимости, так как они оформляются на основе 223-ФЗ.

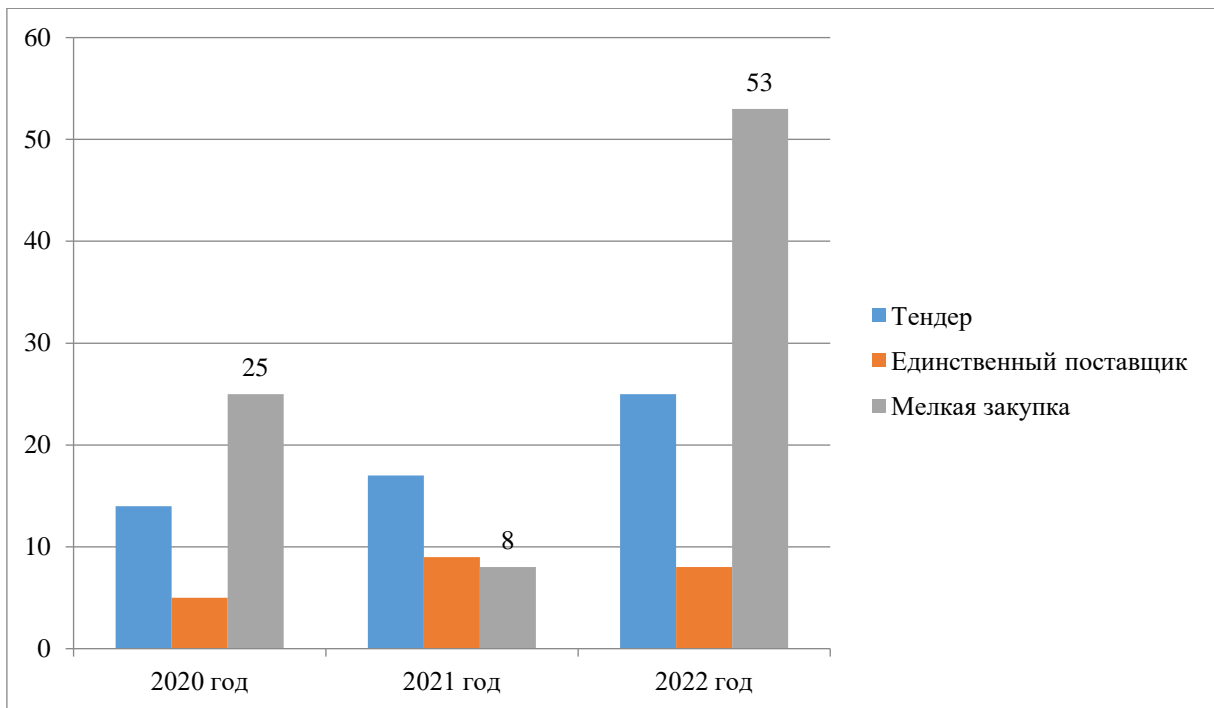


Рисунок 7 – Количества закупок по способам их проведения ООО «Синергия» за 2020-2022 годы.

В тоже время с каждым годом увеличивается количество мелких закупок, по стоимости до 500 т.р.

В таблице 5 представлены данные о том, как исполнялись мелкие закупки по срокам и стоимости в 2022 году.

Как показал проведенный анализ данных таблицы, общее отклонение по исполнению закупок составило 26 дней, при этом наблюдалось значительное отклонение по запланированной стоимости закупаемых товаров. Отклонение составило 2500 т.р.

В 2022 году фактическое время превышает плановое, что снижает эффективность деятельности организации ООО «Синергия». На срок исполнения закупок влияют различные корректировки документации на стадии согласования закупки с поставщиком и формирования пакета документов.

Таблица 5 – Сроки и стоимость исполнения закупок за 2022 год

Месяц	Срок исполнения, дней			Стоимость, тыс. руб.		
	План	Факт	Отклонение	План	Факт	Отклонение
Январь	12	14	+2	11100	11365	265
Февраль	8	12	+4	4895	4895	0
Март	8	10	+2	10723	10723	0
Апрель	6	6	0	3800	3687	-113
Май	7	7	0	4200	4890	690
Июнь	15	18	+3	11800	11579	-221
Июль	12	12	0	3687	3687	0
Август	14	18	+4	12640	12478	-162
Сентябрь	7	9	+2	15100	15897	797
Октябрь	10	13	+3	9320	9320	0
Ноябрь	4	5	+1	2800	3810	1010
Декабрь	11	16	+5	5700	5934	234
Итого			26		98265	2500

По вине ООО «Синергия» часто происходят недоработки в части оформления смет, информации о закупаемой продукции.

Стоимость исполнения закупок до 500 т.р. имеет значительное отклонение, которое связано с ростом цен на закупаемую продукцию, сменой поставщиков и т.д.

В 2022 году ООО «Синергия» сотрудничало с 28 поставщиками, которые поставляют как продукты питания, так и товары первой необходимости.

Большое внимание ООО «Синергия» уделяет выбору поставщиков, которые соответствуют критериям цены, качества и надежности поставки.

При поиске новых поставщиков компания использует следующие методы:

- объявление тендера;

- поиск поставщиков через филиалы организации, расположенные в других регионах;
- поиск потенциальных поставщиков в сети Интернет;
- личные контакты с поставщиками, которые уже раньше работали с ООО «Синергия».

За выбор поставщика, организацию и проведение закупки отвечает отдел закупок, в состав которого входит 4 человека.

Процесс осуществления закупочной деятельности включает прохождение материального, информационного потоков от момента получения заявки от отдела закупок до момента получения товаров и оплаты за поставку.

Именно в этот момент заявка считается выполненной. Стадии прохождения логистических потоков при закупке товаров от поставщика представлены на рисунке 8.

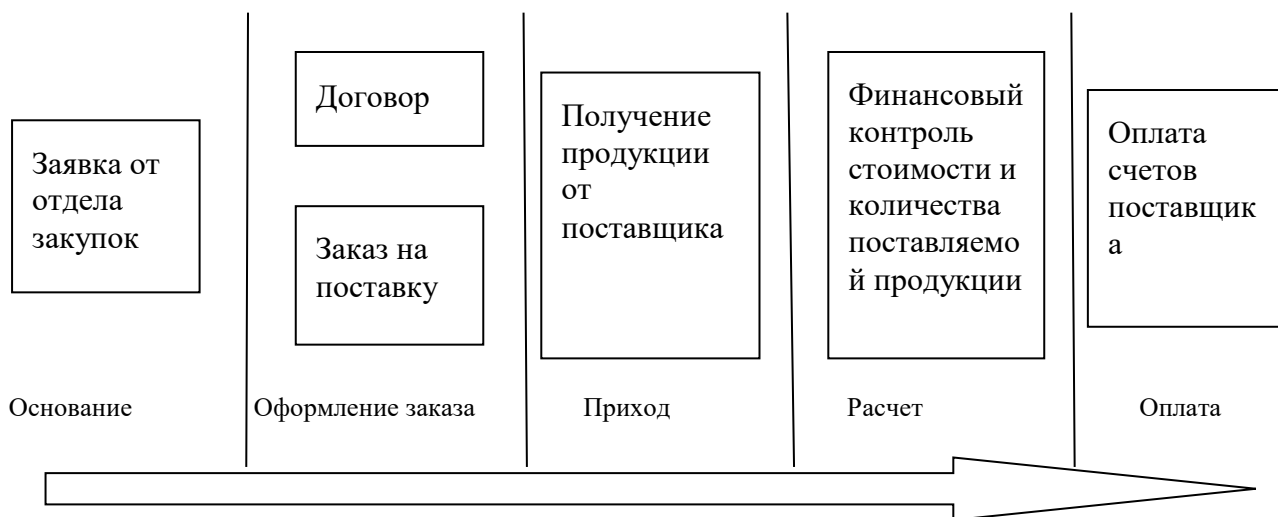


Рисунок 8 – Стадии прохождения логистических потоков при закупке товаров от поставщика

В системе управления закупками ООО «Синергия» все заказы формируются менеджерами в ручном режиме в товаро-учетной системе. В результате процесс формирования заказов занимает большую часть рабочего

времени. Все это не позволяет менеджеру по закупкам уделить особое внимание таким вопросам как:

- анализ ассортимента,
- работа с поставщиками и клиентами,
- контроль излишков и упущенных продаж.

Используемая в компании ООО «Синергия» учетная система 1С не дает возможность быстро отслеживать изменения уровня товарных запасов, особенно по отдельным группам товаров, которые выводились из ассортимента по окончанию срока годности или по другим причинам.

Из-за того, что у организации наблюдаются значительные отклонения по срокам исполнения закупок, ООО «Синергия» вынуждены создавать большие запасы. В таблице 6 представлен анализ основных групп товарных запасов, которые хранятся на складах.

Таблица 6 – Анализ основных групп товарных запасов ООО «Синергия»

Группа товаров	Однодневный товарооборот, тыс. руб. (Тод)	Норма товарного запаса, тыс. руб. ($Nz = Tод \cdot 31$)	Фактически й запаса за месяц, тыс. руб. (декабрь 2022 года)	Отклонение фактических остатков от нормы запасов, тыс. руб.
Крупы, макароны	13,68	424	416	-8
Хлебобулочные изделия	14,26	442	516	74
Молочная продукция	10,10	313	468	155
Растительное масло и яйца	18,13	562	564	2
Кондитерские изделия и сахар	21,90	679	664	-15
Колбасные изделия	27,00	837	837	0
Рыба и рыбные товары	11,68	362	364	2

Продолжение таблицы 6

Группа товаров	Однодневный товарооборот, тыс. руб. (Тод)	Норма товарного запаса, тыс. руб. ($Nз = Tод \cdot 31$)	Фактически й запаса за месяц, тыс. руб. (декабрь 2022 года)	Отклонение фактических остатков от нормы запасов, тыс. руб.
Консервы	7,97	247	258	11
Вино-водочные изделия	47,97	1487	1492	5
Овощи и фрукты	11,87	368	403	35
Чай, кофе	25,00	775	778	3
Группа непродовольственных товаров	56,58	754	748	-6
Итого	233,87	7250	7508	258

При расчете нормы запасов учитывается, что в декабре 31 день.

Как показал анализ основных групп товарных запасов, которые хранятся на складах, наибольшее отклонение фактического запаса от нормы, в декабре 2022 года наблюдалось по хлебобулочным изделиям и молочной продукции. Такие же значительные отклонения наблюдались и в предыдущие периоды.

Превышение фактического запаса над планом приводит к образованию сверхнормативных запасов, что приводит к дополнительным издержкам.

Для того чтобы понять с чем связаны такие отклонение необходимо провести анализ основных поставщиков, которые поставляют хлебобулочные изделия и молочную продукции в ООО «Синергия» (таблица 7).

В 2022 году у ООО «Синергия» наибольшие проблемы при закупке продукции возникали с поставщиками хлебобулочных изделий ГПФ «Самара-Хлеб» (г. Самара) и АО «Хлеб» (г. Сызрань), а также с поставщиками молочной продукции ООО «МолТорг» (г. Самара) и АО «МИЛКОМ» (г. Ижевск).

С этими поставщиками у компании ООО «Синергия» заключены типовые договоры, согласно которым доставка продукции осуществляется один раз в неделю, а замена некачественной продукции осуществляется в течении 4 дней.

Таблица 7 – Поставщики хлебобулочных изделий и молочной продукции ООО «Синергия»

Группа товаров	Поставщик	Доля в общем объеме (%)	Нарушения в сроках поставки за год, раз.
Хлебобулочные изделия	ГПФ «Самара-хлеб»	22	6
	АО «Край-каравай»	28	-
	Жигулевский хлебозавод ООО «Хлеб»	21	2
	АО «Хлеб»	13	4
	Другие	16	1
Итого		100	
Молочная продукция	АО «Тольяттмолоко»	30	-
	ООО «МолТорг»	24	7
	АО «МИЛКОМ»	27	6
	Другие	19	2
Итого		100	

В том случае, если поставщик задержал поставку продукции, он должен выплатить пеню в размере 0,01% от стоимости не поставленного товара за каждый час просрочки.

В случаях неоднократного нарушения поставщиком сроков поставки, ассортимента товара, поставки товара ненадлежащего качества, неоднократного нарушения сроков отправки счетов-фактур, сроков предоставления документов, удостоверяющих качество товара, покупатель

имеет право расторгнуть настоящий договор в одностороннем порядке с уведомлением поставщика за 10 (десять) календарных дней до даты расторжения.

Таким образом, по результатам анализа системы управления закупочной деятельностью можно сделать выводы о том, что у ООО «Синергия» наблюдаются значительные отклонения по срокам исполнения закупок, в связи с чем организация вынуждена создавать большие запасы.

Кроме того, в организации ООО «Синергия» все заказы формируются менеджерами в ручном режиме в товарно-учетной системе, что занимает значительное время и снижает эффективность работы с поставщиками. Для того чтобы устранить проблему создания сверхнормативных запасов и снизить время на выполнение заказа необходимо автоматизировать процессы управления закупочной деятельностью.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью ООО «Синергия»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью организации

Как показал анализ системы закупочной деятельности ООО «Синергия» у организации имеются проблемы, которые связаны с тем, что поставщик нарушает срок исполнения заказа. Из-за этого организация вынуждена создавать запасы, которые отличаются от запланированной нормы.

Для решения этой проблемы предлагается пересмотреть договорные отношения с основными поставщиками, по которым имеются наибольшие отклонения.

К таким поставщикам следует отнести: ГПФ «Самара-Хлеб» (г. Самара) и АО «Хлеб» (г. Сызрань), а также ООО «МолТорг» (г. Самара) и АО «МИЛКОМ» (г. Ижевск).

Для того чтобы снизить нарушения в сроках исполнения заказа, повысить ответственность сторон за исполнение заказа в типовой договор будут внесены изменения. При этом новый договор с поставщиками будет заключаться на год.

К основным пунктам, которые планируется поменять в договоре, следует отнести:

- замена некачественной продукции в течении 2 дней. Все поставщики хлебобулочных изделий находятся в Самарской области, поэтому этот срок является оптимальным. ООО «МолТорг» также находится в Самарской области, а компания АО «МИЛКОМ» имеет распределительный центр в 100 км. от ООО «Синергия»;

- в том случае, если поставщик задержал поставку продукции, он должен выплатить пени в размере 0,2% от стоимости не поставленного товара за каждый час просрочки;
- в том случае, если поставщик более 3 раз нарушил условия поставки по срокам поставки товара или счетов-фактур, ассортименту, качеству или по срокам предоставления документов, то ООО «Синергия» имеет право расторгнуть договор с поставщиком в одностороннем порядке, уведомив его за 10 календарных дней до даты расторжения.

В таблице 8 представлены основные изменения в типовом договоре.

Таблица 8 – Изменения в типовом договоре после внедрения мероприятия

Пункт договора	До изменения	После изменения
Приемка товара по качеству и количеству	замена некачественной продукции в течении 4 дней	замена некачественной продукции в течении 2 дней
Ответственность сторон по своим обязательствам	выплата пени в размере 0,01% от стоимости не поставленного товара за каждый час просрочки	выплата пени в размере 0,2% от стоимости не поставленного товара за каждый час просрочки
Срок расторжения договора	расторжение договора в одностороннем порядке в случае, если поставщик неоднократно нарушал условия поставки по срокам поставки товара или счетов-фактур, ассортименту, качеству или по срокам предоставления документов	расторжение договора в одностороннем порядке в случае, если поставщик более 3 раз нарушил условия поставки по срокам поставки товара или счетов-фактур, ассортименту, качеству или по срокам предоставления документов,

В результате пересмотра типового договора, ООО «Синергия» сможет снизить нарушения в сроках исполнения заказов и повысить ответственность поставщика за исполнение заказа.

Еще одной проблемой, с которой сталкивается ООО «Синергия», является то, что все заказы формируются менеджерами по закупкам в ручном

режиме в товарно-учетной системе, что занимает значительное время и снижает эффективность работы с поставщиками.

Для решения этих проблем необходимо внедрить автоматизированную систему управления закупочной деятельностью, которая позволяет улучшить процесс управления запасами и работы с поставщиками, «КОРУС».

Разработчиком информационной системы является российская компания «КОРУС Консалтинг», г. Санкт-Петербург.

Данная система является онлайн-сервисом, который позволяет отслеживать, прогнозировать и контролировать заказы поставщиков и оптимизировать запасы. Обычно, данную систему используют в ИП, среднем и малом бизнесе, к которому и относится ООО «Синергия».

«КОРУС» относится к логистическому интернет-сервису. Он позволяет учитывать характеристики товаров и проводить анализ продаж, а также ставить задачу на очередную закупку для пополнения запасов на складе.

Информационная система КОРУС может быть использован на любых операционных системах и устройствах, где установлен современный веб-браузер. Интерфейс «КОРУС» веб-ориентирован и не требует установки дополнительного программного обеспечения.

У этой информационной системы есть возможность импорта или экспорта данных, что позволяет загрузить их из наиболее популярных файловых форматов или выгрузить рабочие данные в файл для дальнейшего использования в другом ПО. Кроме того, «КОРУС» имеет многопользовательский доступ в систему, что обеспечивает одновременную работу нескольких пользователей на одной базе данных под собственными учетными записями. Пользователи в этом случае могут иметь отличающиеся права доступа к разным функциональным модулям.

Система «КОРУС» позволит заменить работу в Excel, тем самым сократив время на оформление документов по каждой закупке.

В таблице 9 представлены основные функциональные модули управления закупочной деятельностью организации, которые входят в «КОРУС».

Таблица 9 – Основные функциональные модули информационной системы «КОРУС»

Модуль	Функциональные особенности
Управление запасами	– выполнение высокоуровневого планирования и контроля запасов; – оперативное управление хранением, размещением, инвентаризацией; – распределение товарных запасов и мест хранения
Управление поставщиками	– упрощение работы с ежедневными закупками; – управление пулом поставщиков
Управление заказами	– выполнение работ, контроль выполнения продаж и заказов на товары и услуги
Планирование и прогнозирование спроса	– планирование спроса путем ручного заполнения значений спроса на услуги поставки; – прогнозирование по методологии временных рядов с выявлением сезонности и тенденций спроса
Отчет и аналитика	– полная подготовка отчетности и аналитики, что позволяет получить систематизированные и визуализированные данные для последующего анализа и принятия решения на основе данных
Наличие API	– автоматическая передача данных из одного ПО в другое, например из системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в систему бухгалтерского учета

К основным функциям, которые решает автоматизированная система «КОРУС», относят:

- анализ истории продаж и текущих остатков товарных запасов на складах;
- составление прогнозов и планов закупок по каждой группе товаров;
- формирование оптимальных рекомендаций по закупкам товаров от разных поставщиков. Эти рекомендации могут использоваться менеджерами по закупкам каждый день;

- определение оптимальных объемов запасов, исключающих недостачу на складе или затоваривание;
- сокращение издержек на хранение и управление запасами;
- оптимизацию количества персонала, отвечающего за осуществление закупок;
- автоматизацию оформления заказов на поставку товаров от каждого поставщика с указанием количества, времени и места поставки.

Таким образом, информационная система «КОРУС» имеет широкие функциональные возможности управления системой закупочной деятельностью ООО «Синергия». При ее внедрении организация сможет автоматизировать процесс управления закупками, снизить количество сверхнормативных запасов товаров, хранящихся на складе. Кроме того, до минимума сократятся сроки нарушения исполнения заказа.

3.2 Определение экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для устранения выявленных проблем в системе управления закупочной деятельностью ООО «Синергия» было предложено пересмотреть договорные отношения с основными поставщиками, у которых наблюдается наибольшее количество нарушений в поставках товаров, а также было предложено внедрить систему управления запасами и поставщиками «КОРУС». Первое мероприятие не требует дополнительных вложений. Второе мероприятие затратное, поэтому необходимо определить экономическую эффективность от его внедрения.

В таблице 10 представлены этапы внедрения информационной системы «КОРУС».

За поставку, внедрение и сопровождение отвечает компания «КОРУС Консалтинг».

Таблица 10 – Этапы внедрения информационной систем «КОРУС».

Название	Сущность этапа
Ознакомительный	Ознакомление с функциональными возможностями информационной системы «КОРУС». Проверка операционных системах и устройствах, где установлен современный веб-браузер. Работа с демо-версией, которая позволяет получить временной доступ к тестовой зоне с использованием фиктивных данных. Демо-доступ позволит ознакомиться с интерфейсом и функционалом информационной системы. В итоге будет сделан вывод о соответствии системы ожиданиям ООО «Синергия».
Предварительный	Применение пробной версии (триал), которая позволяет на время внедрить полнофункциональную информационную систему «КОРУС» с реальными данными. Это позволит протестировать систему и выявить все ее достоинства и недостатки при работе с данными ООО «Синергия».
Обучение персонала и запуск в эксплуатацию	Определение необходимых данных для ввода в систему «КОРУС». Запуск системы, разработка документации и обучение пользователей работе в ней.
Сопровождение	Поддержание работоспособности информационной системы «КОРУС», доработка под требования ООО «Синергия», сопровождение в процессе эксплуатации.

Для того чтобы внедрить систему «КОРУС» необходимо будет автоматизировать 4 рабочих места. При этом дополнительную компьютерную технику приобретать не надо, так как она уже есть у организации ООО «Синергия». Кроме того в организации уже налажена сеть между всеми компьютерами, поэтому затраты на соединение всех рабочих мест к одной сети не потребуются.

Стоимость обучения в системе «КОРУС» составляет 10 т.р. на одного человека.

По формуле 1 определим стоимость обучения сотрудников:

$$C_{об} = C_{об1} \cdot Ч, \quad (1)$$

где $C_{об1}$ – стоимость обучения одного сотрудника, тыс. руб.

$Ч$ – количество персонала, которого необходимо обучить работать в информационной системе, чел.

Таким образом, затраты составят:

$$C_{об} = 10 \cdot 4 = 40 \text{ т.р.}$$

В эту стоимость входят, в том числе и демонстрационные материалы, которые будут использованы в процессе обучения.

Стоимость подключения одной точки к системе «КОРУС» составляет 120 т.р. При этом надо к системе подключить ООО «Синергия» и четырех поставщиков: ГПФ «Самара-Хлеб», АО «Хлеб», ООО «МолТорг», АО «МИЛКОМ».

В эту стоимость входит: использование ИТ-инфраструктуры, настройка автоматического формирования заказов поставщикам.

При формировании заказа сервис автоматически рассчитывает коэффициенты сезонности и тренды, позволяя подготовиться к высокому сезону заранее и отреагировать на изменения динамики продаж.

Также сервис позволяет учитывать периодичность поставок, графики отгрузок, логистические плечи, учитывает ограничения поставщиков и может формировать заказы по заданным условиям (вес, объем, кол-во).

По формуле 2 определим затраты на подключение к системе:

$$Z_c = C_m \cdot K, \quad (2)$$

где C_m – стоимость подключения одной точки к системе «КОРУС», тыс. руб.

K – количество точек подключения к системе, шт.

Таким образом, затраты на подключение составят:

$$Z_c = 120 \cdot 5 = 600 \text{ т.р.}$$

В таблице 11 представлены единовременные затраты на внедрение информационной системы «КОРУС».

Таблица 11 – Единовременные затраты на внедрение информационной системы «КОРУС»

Статьи единовременных затрат	Затраты (З), тыс.руб.
Затраты на обучение персонала работе в информационной системе	40
Затраты на подключение	600
Настройка сети	12
Настройка сервиса	32
Итого	684

Таким образом, общие единовременные затраты составят 684 т.р. При этом, настройка обмена данными займет около одной недели. С учетом времени на обучение и настройки сервиса под требования ООО «Синергия» в общей сложности, весь процесс займет около одного месяца.

На основе средних показателей подобных ООО «Синергия» организаций, успешное внедрение информационной системы «КОРУС» позволит избавиться от сверхнормативных запасов, снизить отклонение в стоимости исполнения закупок на 30%.

Ожидаемая экономия в результате внедрения информационной системы «КОРУС» определяется по формуле 3:

$$\mathcal{E} = \Delta Z_{\text{зан}} + \Delta Z_{\text{из}}, \quad (3)$$

где $\Delta Z_{\text{зан}}$ – сокращение сверхнормативных запасов товаров, т.р.

$\Delta Z_{\text{из}}$ – сокращение издержек исполнения закупок, т.р.

Сокращение сверхнормативных запасов при работе с поставщиками ГПФ «Самара-Хлеб», АО «Хлеб», ООО «МолТорг», АО «МИЛКОМ»,

которых подключили к информационной системе «КОРУС» составит около 230 т.р.

Сокращение издержек исполнения закупок определяется по формуле 4:

$$\Delta Z_{из} = C_{исп} \cdot \Delta \mathcal{E}, \quad (4)$$

где $C_{исп}$ – отклонение в стоимости исполнения закупок до внедрения мероприятия, тыс. руб.

$\Delta \mathcal{E}$ – процент, на который произойдет сокращение затрат, %

Таким образом, сокращение издержек исполнения закупок составит:

$$\Delta Z_{из} = 2500 \cdot 0,3 = 750 \text{ т.р.}$$

Суммарная ожидаемая экономия в результате внедрения информационной системы «КОРУС» составит:

$$\mathcal{E} = 230 + 750 = 980 \text{ т.р.}$$

Эффект от внедрения данного мероприятия составит (формула 5):

$$\mathcal{E}ф = \mathcal{E} - \mathcal{З}, \quad (5)$$

где \mathcal{E} – ожидаемая экономия в результате внедрения информационной системы «КОРУС», тыс. руб.

$\mathcal{З}$ – единовременные затраты на внедрение системы, тыс. руб.

Эффект составит:

$$\Delta\phi = 980 - 684 = 296 \text{ т.р.}$$

Определим срок окупаемости по формуле 6:

$$T = \frac{\Delta\phi}{\phi} \cdot 100\% \quad (6)$$

Срок окупаемости составит:

$$T = \frac{684}{980} = 0,7 \text{ года}$$

Таким образом, предлагаемое мероприятие по внедрению информационной системы «КОРУС» будет эффективным и позволит сократить сверхнормативные запасы товаров, а также издержки исполнения закупок. В результате пересмотра типового договора, ООО «Синергия» сможет снизить нарушения в сроках исполнения заказов и повысить ответственность поставщика за исполнение заказа.

Заключение

Логистика закупочной деятельности определяет уровни управления организацией в соответствии с совместной деятельностью всех его подразделений по прохождению материальных, информационных и денежных потоков от поставщиков материальных ресурсов к конечным потребителям товаров.

Закупочная деятельность является частью интегрированного логистического менеджмента.

В современных рыночных условиях используется логистический подход, который позволяет синхронизировать закупочную деятельность с спросом, хранением и транспортировкой. Применение данного подхода минимизирует издержки и позволяет приобрести продукции соответствующего качества по оптимальным ценам, таким образом, система управления информационными, а также материальными потоками становится надежной.

В первом разделе бакалаврской работе представлены теоретические подходы к закупочной деятельности, рассмотрен логистический подход к формированию системы закупок.

Во втором разделе представлен анализ организационно-экономических показателей ООО «Синергия» за последние три года, проведена оценка системы управления закупочной деятельностью и выявлены основные недостатки.

Экономическое положение ООО «Синергия» за 2020-2022 гг. показывало нестабильную динамику, что говорит о недостаточно эффективной системе управления предприятием. Так, за последний анализируемый год, рост выручки и чистой прибыли были незначительными. Негативным фактором также является также рост оборотных активов из-за создания большого количества запасов.

На основе проведенного анализа, также было выявлено, что у ООО «Синергия» наблюдаются значительные отклонения по срокам исполнения закупок, в связи с чем организация вынуждена создавать большие запасы.

Кроме того, в организации ООО «Синергия» все заказы формируются менеджерами в ручном режиме в товарно-учетной системе, что занимает значительное время и снижает эффективность работы с поставщиками.

В третьем разделе бакалаврской работы предложено пересмотреть договорные отношения с поставщиками, у которых наблюдались наибольшие отклонения в поставках, а также внедрить информационную систему «КОРУС», которая позволит автоматизировать процесс управления закупками, снизить количество сверхнормативных запасов товаров, хранящихся на складе. Кроме того, данная система позволит до минимума сократить сроки нарушения исполнения заказа поставщиками.

Таким образом, в результате внедрения указанных мероприятий экономия денежных средств составит 980 т.р., эффект от мероприятий – 296 т.р., при сроке окупаемости единовременных затрат менее одного года. Поэтому предлагаемые мероприятия являются экономически обоснованными. Цель бакалаврской работы достигнута, задачи решены.

Список используемой литературы

1. Афанасенко И. Д. Логистика в системе совокупного знания : монография / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 169 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1521266. - ISBN 978-5-16-017020-6.
2. Баширзаде Р. Р. Принципы проектирования и функционирования логистических систем : монография / Р. Р. Баширзаде. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-7433-3443-8.
3. Галанов В. А. Логистика : учебник / В.А. Галанов. — 2-е изд. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. — 272 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-91134-906-6.
4. Гарипова Г. Р. Управление информационными ресурсами в логистике : учебное пособие / Г. Р. Гарипова. — Казань : Издательство КНИТУ, 2020. — 140 с. — ISBN 978-5-7882-2912-6.
5. Гарнов А. П. Инструментарий логистики : монография / А.П. Гарнов, Н.С. Киреева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 142 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-106494-8.
6. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 235 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012614-2.
7. Егоров Ю. Н. Логистика : учебное пособие / Ю.Н. Егоров. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/14425. - ISBN 978-5-16-010967-1.
8. Елфимова И. Ф. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-4497-1120-5.

9. Иванов М. Ю. Логистика : учебное пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-369-00623-8.

10. Ишкина Е. Г. Интегрированная логистическая поддержка производственных систем : учебное пособие / Е. Г. Ишкина, Р. Ю. Некрасов, У. С. Путилова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-9961-2645-3.

11. Канке А. А. Логистика : учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечая. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. — ISBN 978-5-8199-0930-0. -

12. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 259 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1064902. - ISBN 978-5-16-015875-4.

13. Левкин Г. Г. Основы логистики : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — 4-е изд. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-9729-0667-3.

14. Левкин Г. Г. Управление логистикой в организации : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 137 с. — ISBN 978-5-4497-1736-8.

15. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2.

16. Логистика для бакалавров : учебник / под общ. ред. проф. С.В. Карповой. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. - 323 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-9558-0442-2.

17. Логистика: модели и методы : учебное пособие / П.В. Попов, И.Ю. Мирецкий, Р.Б. Ивуть, В.Е. Хартовский ; под общ. и науч. ред. П.В. Попова, И.Ю. Мирецкого. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 272 с. — (Высшее

10.12737/textbook_592e6539e0acf4.61200634. - ISBN 978-5-16-012704-0.

18. Мишина Л. А. Логистика : учебное пособие / Л. А. Мишина. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1801-0.

19. Назаркина, В. А. Распределительная логистика : учебное пособие / В. А. Назаркина, В. Ю. Щеколдин. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. - 110 с. - ISBN 978-5-7782-4317-0.

20. Новаков А. А. Логистика в деталях : учебное пособие / А. А. Новаков. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 528 с. — ISBN 978-5-9729-0548-5.

21. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5.

22. Олейник Т. Л. Логистический менеджмент : учеб. пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык ; Междунар. академия оценки и консалтинга. - 3-е электрон. изд., (стер.). - Москва : МАОК, 2019 ; Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-4486-0648-9.

23. Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.

24. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.

25. Токпаева Н.В. Увеличение товарооборота розничного торгового предприятия / Н.В. Токпаева // Актуальные проблемы экономики современной России. 2018. № 3. С. 459-461.

26. Тямусев Д.И. Система управления товарными запасами в розничной торговле / Д.И. Тямусев // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 1 (13). – С. 99-102.

27. Шевченко, Д. А. Логистика XXI века: лучшие российские практики : учебник / Д.А. Шевченко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 262 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-110271-8.

28. Яшин А. А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем : учебное пособие для СПО / А. А. Яшин, М. Л. Ряшко ; под редакцией Л. С. Ружанской. — 2-е изд. — Саратов, Екатеринбург : Профобразование, Уральский федеральный университет, 2019. — 51 с. — ISBN 978-5-4488-0521-9,.

29. David A. Taylor. Supply Chain Logistics Management [Электронный ресурс]. – <http://bookre.org/reader?file=646754>