

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
предприятия на основе логистики (на примере ООО «Шинбокс»)

Обучающийся

С. Ю. Кирейчук

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кирейчук Сергей Юрьевич

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

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

Цель исследования – разработка путей совершенствования системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики.

Объект исследования – ООО «Шинбокс», основным видом деятельности, которого является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Предмет исследования – совершенствование закупочной деятельности предприятия.

Методы исследования – анализ, классификации, сравнительный анализ, сравнение, синтез, статистическая обработка результатов и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в торговой организации логистика помогает выстроить рациональное и эффективное движение товаров от поставщиков к потребителям, использование принципов логистики в управлении закупочной деятельности повышает конкурентоспособность и прибыльность предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 27 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 26.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия	6
1.1 Сущность и формы организации закупочной деятельности предприятия .	6
1.2 Роль закупочной деятельности в логистической системе предприятия ...	12
2 Анализ закупочной деятельности ООО «Шинбокс».....	25
2.1 Характеристика филиала ООО «Шинбокс»	25
2.2 Анализ системы управления закупочной деятельностью предприятия....	29
3 Совершенствование закупочной деятельности предприятия.....	46
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Шинбокс»	46
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	52
Заключение	55
Список используемой литературы	58
Приложение А_Должностная инструкция координатора по закупкам	61
Приложение Б_Проектируемый бизнес-процесс «Закупки товарно-материальных ценностей».....	67
Приложение В_Варианты информационного обеспечения процесса закупок в организации ООО «Шинбокс».....	68

Введение

В основе работы любого предприятия лежит его желание быть успешным, эффективным и получать прибыль от своей деятельности. В этом предприятию может помочь организация движения товаров на логистических принципах. Логистика имеет своей конечной целью организацию управления материальными и информационными потоками с минимальными затратами ресурсов и времени. Грамотное управление логистическими процессами товародвижения может обеспечить наращивание объемов товарооборота и достижения устойчивого финансового положения, постоянное повышение эффективности деятельности. Поэтому тема исследования рациональной организации закупочной деятельности является актуальной и требует дальнейшего исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является исследовать систему управления закупочной деятельностью предприятия и пути ее совершенствования на основе логистики.

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- рассмотреть сущность и формы организации закупочной деятельности предприятия;
- проанализировать логистические системы в торговле;
- изучить пути повышения эффективности закупочной деятельности с целью повышения прибыли;
- дать характеристику филиала ООО «Шинбокс»;
- провести анализ торгово-закупочной деятельности предприятия;
- оценить логистическую систему предприятия ООО «Шинбокс»;
- разработать мероприятия по совершенствованию закупочной деятельности предприятия ООО «Шинбокс».

Объект исследования – ООО «Шинбокс».

Предмет исследования – совершенствование закупочной деятельности.

Теоретической базой исследования являются исследования отечественных и зарубежных исследований по проблемам логистики закупок.

Информационной базой исследования являются законодательные акты, статьи в периодических изданиях, Интернет-ресурсы, материалы предприятия ООО «Шинбокс».

Методы исследования, используемые при написании выпускной квалификационной работы, - анализ, классификации, сравнительный анализ, сравнение и др.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в анализе логистики закупок на примере предприятия ООО «Шинбокс» и разработке рекомендаций по оптимизации закупочной деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав основного текста, заключения, списка использованных источников.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы закупочной деятельности. Раскрывается сущность и формы организации закупочной деятельности, представлены пути повышения ее эффективности.

Во втором разделе представлен анализ логистической системы предприятия на примере ООО «Шинбокс». Дана его характеристика, оценка его логистической системы. Представлены основные пути улучшения закупочной деятельности исследуемого предприятия.

В третьем разделе предлагаются мероприятия направленные на совершенствование закупочной деятельности предприятия и проведен расчет экономической эффективности.

1 Теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия

1.1 Сущность и формы организации закупочной деятельности предприятия

Современные предприятия могут свободно закупать товарно-материальные ценности у других хозяйствующих субъектов – поставщиков. Поэтому они должны особенно контролировать цены накупаемые ресурсы, выбирать товары необходимого количества и качества и, в целом, уметь определить наиболее выгодные условия и поставщика [3].

Под закупочной понимают деятельность, в процессе осуществления которой предприятие снабжается ресурсами необходимого количества и качества в необходимые сроки и с наибольшей выгодой для самого предприятия [8, с. 118].

Целью закупочной деятельности является обеспечить предприятие нужным ему количеством материалов и товаров в нужные сроки необходимого качества.

Торговые организации, осуществляя оптовые закупки товарно-материальных ценностей, влияют на поставщиков, заставляя их улучшать качество и ассортимент товаров, чтобы затем наиболее полно удовлетворить потребности конечных потребителей.

Основные задачи закупочной деятельности перечислены на рисунке 1.

Первоначально для организации эффективной закупочной деятельности нужно определить потребность в материальных ресурсах. Сначала определяют лиц, которые потребляют материальные ресурсы предприятия. Затем рассчитывают потребность и определяют параметры поставки (размер, вес и т.д.). После этого разрабатывается план-график поставки и спецификации по каждой товарной позиции. На данном этапе также решается

задача каким образом получить необходимые материальные ресурсы: приобрести у поставщика либо изготовить самостоятельно.

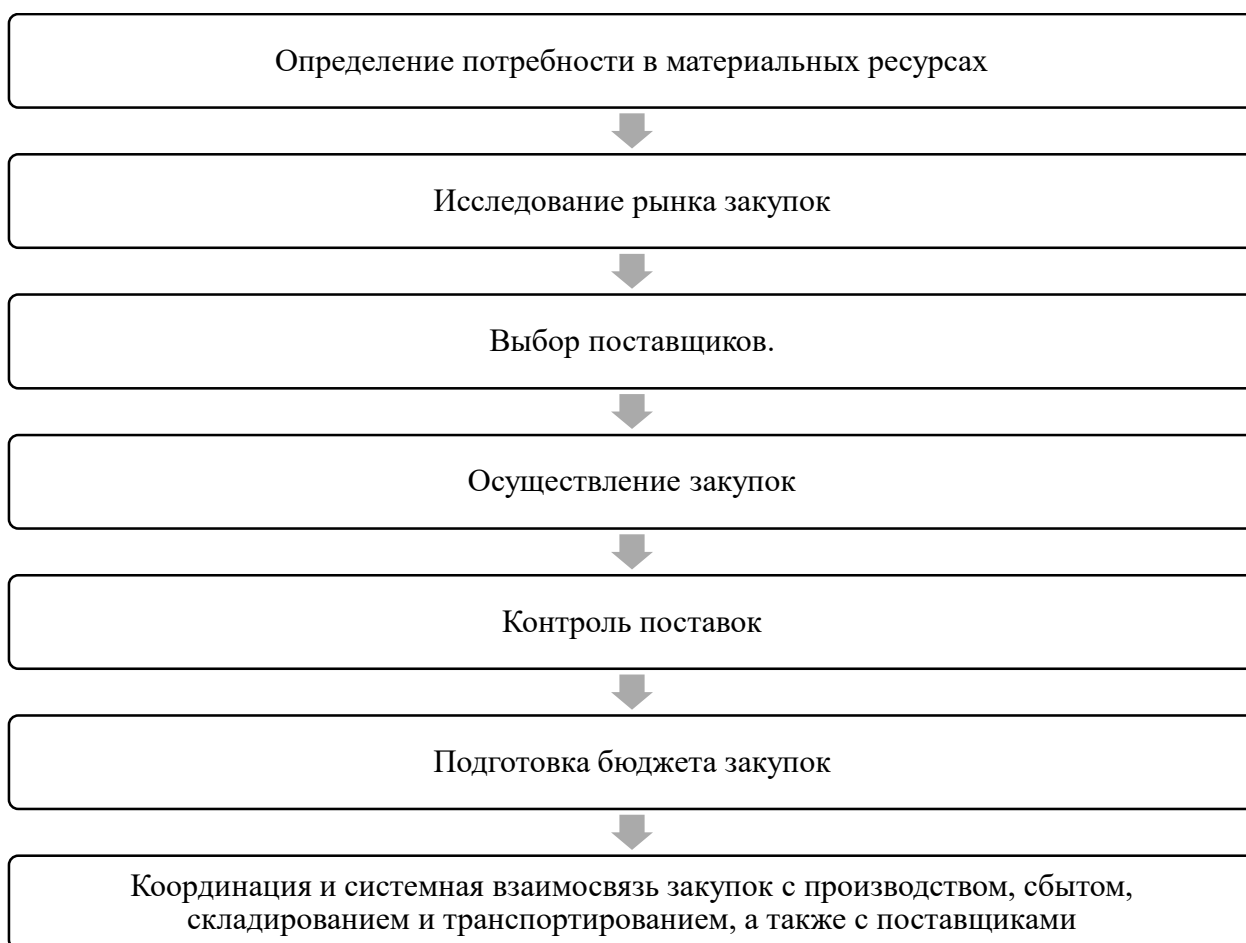


Рисунок 1 – Основные этапы закупочной деятельности

На следующем этапе происходит анализ и оценка рынка закупок, анализируется поведение поставщиков, а также проводится оценка рисков выхода на определенный рынок.

На основе полученной информации определяется оптимальный поставщик с наиболее подходящими условиями и параметрами поставки.

Следующим этапом являются непосредственно закупки. Организация начинает переговоры с поставщиком, которые при благоприятном своем исходе заканчиваются оформлением и подписанием договора. Определяются методы закупки, условия поставки и ее оплаты, каким образом будет

осуществляться транспортировка купленных товарно-материальных ценностей. В рамках закупочной деятельности составляются графики поставок, могут организовываться при необходимости таможенные процедуры.

Далее важным этапом является осуществление контроля поставки, в ходе которого проверяется количество и качество закупленных товарно-материальных ценностей, учитывается выявленный брак. Также контролю подлежат сроки, в которые осуществляется поставка, сроки оформления заказа на поставку и т.д.

Для определения эффективности закупочной деятельности важно оценивать ее стоимость, которая складывается из отдельных видов затрат, представленных на рисунке 2.

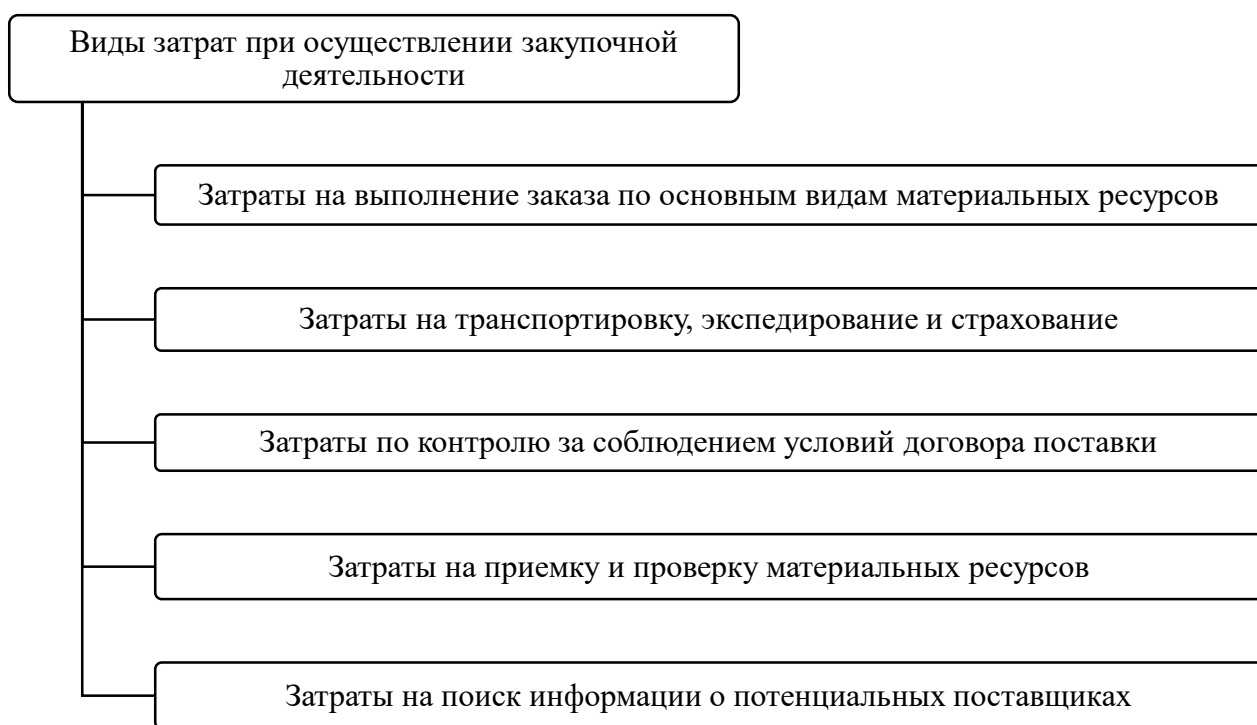


Рисунок 2 – Классификация затрат закупочной деятельности

Также важно координировать закупочную деятельность с остальными видами деятельности предприятия, отдел закупок должен работать в тесной взаимосвязи с остальными подразделениями, в особенности с производством и сбытом, а также с поставщиками предприятия [5, с.54].

За обеспечение предприятия сырьем, материально-техническими и другими ресурсами отвечает отдел закупок или материально-технического обеспечения (МТО). На крупных и средних предприятиях отдел МТО строится по материальному, функциональному, смешанному признакам, то есть отделы, входящие в его состав, могут специализироваться как на конкретных видах товаров, так и на отдельных функциях материально-технического обеспечения деятельности предприятия.

Отдел материально-технического обеспечения есть не на всех предприятиях. Так, например, на небольших предприятиях эту задачу выполняют работники совместно с хозяйственным отделом предприятия.

Одним из важнейших этапов закупочной деятельности является выбор методов закупки. Основные методы закупки отражены на рисунке 3.

Прямой метод закупки предполагает следующие этапы: подготовка к заключению договора, его заключение и исполнение.

При косвенном методе закупки в качестве посредника выступает оптовый или розничный продавец. Существует правило, что чем больше посредников использует предприятия, тем меньше контактируют между собой непосредственно потребители и производители, тем медленнее продвигается товар [2, с. 332].

Система управления закупками предприятия дает возможность грамотно оценивать работу предприятия и на основе полученных оценок корректировать стратегию развития и текущую деятельность предприятия.

Эффективность закупочной деятельности можно оценить такими методами, как ABC и XYZ-анализ. Сначала проводят ABC-анализ, в ходе которого каждый товар оценивают с позиции его влияния на прибыль предприятия. В ходе проведения ABC-анализа все товары предприятия

делятся на три группы: первая группа обеспечивает 80% всей прибыли предприятия, оставшиеся две группы – 20%.

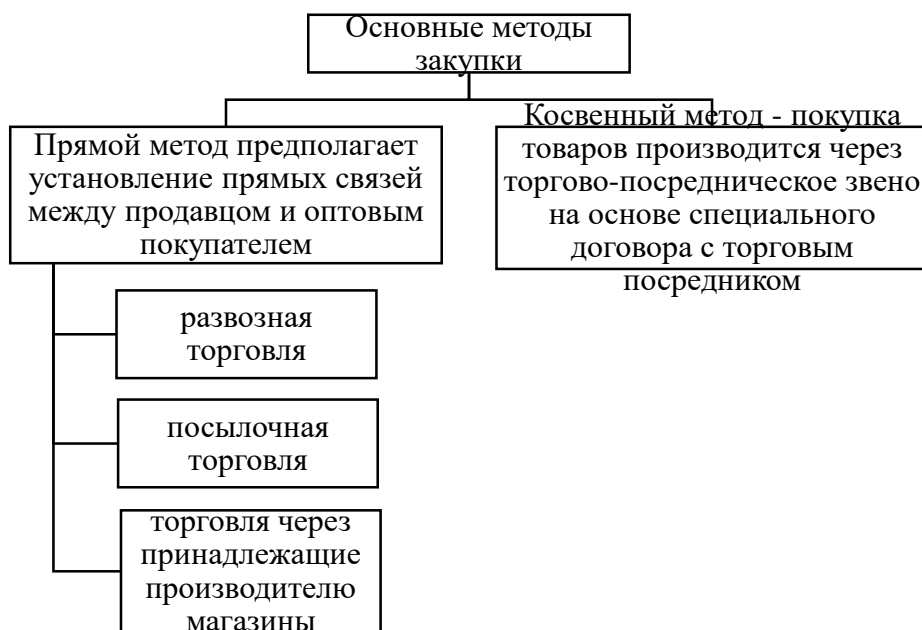


Рисунок 3 – Основные методы закупки

Далее проводят XYZ-анализ, в ходе которого объекты разделяются по группам в зависимости от стабильности спроса – товары с самым стабильным спросом, товары со сложно прогнозируемым спросом.

В результате проведения двух видов анализа, все товары объединяют в девять товарных групп, каждая показывает положение товара в ассортименте предприятия.

Предприятия могут осуществлять закупки товаров различными способами (рисунок 4).

Еще один метод для анализа эффективности закупочной деятельности – диаграмма Исикава, которая позволяет выстроить причинно-следственные связи. Преимуществом данного метода является его наглядность, поскольку данный метод имеет простую графическую форму [14].

Диаграмма Исикавы представляет собой схему в виде скелета рыбы, в «голове» которой находится проблема, а на «костях» - факторы, которые влияют на возникновение проблемной ситуации. Факторы могут иметь разветвленную структуру – факторы первого, второго и т. д. уровней.

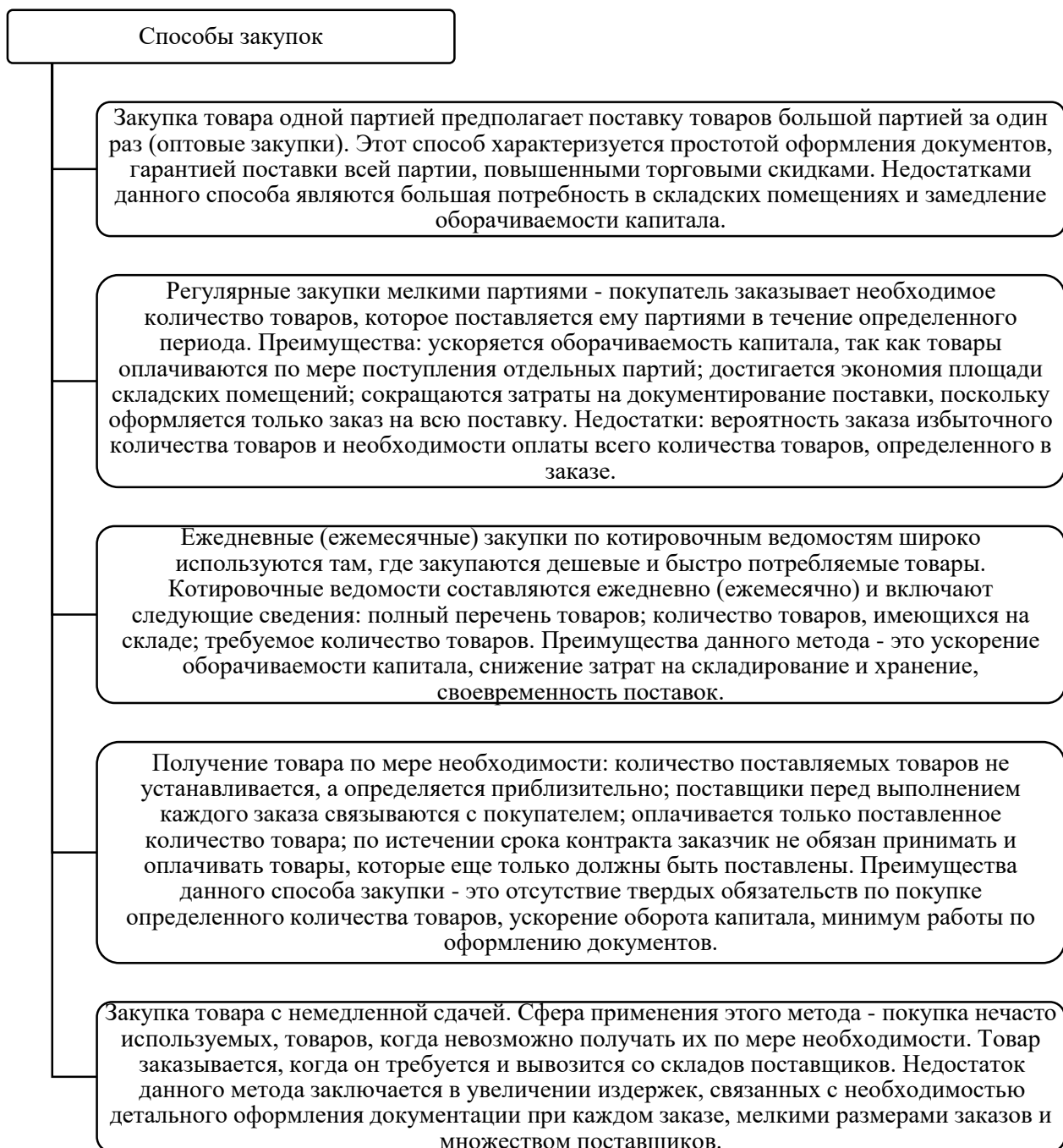


Рисунок 4 – Способы закупок предприятия

Метод диаграммы Исикава реализуется на предприятии в несколько этапов:

- определяются причины и факторы, влияющие на результат, интересующий руководство предприятия;
- затем все факторы систематизируются по причинно-следственным связям;
- все факторы оцениваются и выставляются приоритеты;
- полученная структура факторов анализируется;
- факторы, на которые предприятие не может повлиять, отсекаются;
- далее опускаются малозначимые факторы.

Таким образом, закупочная деятельность является важной частью логистической деятельности предприятия, позволяющей обеспечить его необходимыми ему товарно-материальными ценностями. При этом деятельность по закупкам должна быть направлена на получение наилучших условий у поставщиков, чтобы приобрести товары нужного качества на выгодных для предприятия условиях.

1.2 Роль закупочной деятельности в логистической системе предприятия

Важнейшей функцией торговли является довести товары от точки, в которой они произведены, до конечного потребителя. Поэтому главной задачей торгового предприятия является обеспечить наиболее короткий путь товара от места производства до места продажи без встречных и повторных товарных потоков.

Под товародвижением понимают доведение товаров от места производства до конечного потребителя через пункты оптовой и розничной торговли [13, с. 115]. Причем в данную сферу включаются не только операции по перемещению товаров, но операции по хранению, сортировке и подготовке товаров к продаже.

Чтобы товародвижение было наиболее эффективным, необходимо определить благоприятные товарные потоки и наиболее экономичный и безопасный транспорт для перевозки. Уровень обслуживания торгового предприятия определяется оптимизацией процессов товародвижения и временем оборота товаров.

В процессе товародвижения формируется технологическая цепь, по которой товары в нужном количестве и качестве доводятся от места производства до места потребления [8, с. 62]. Технологическая цепь включает в себя формирование товарных партий, отгрузку и перевозку. Товары проходят через определенные звенья (склады) и доставляются в розничные точки продажи.

Основные принципы эффективного товародвижения отражены на рисунке 5.

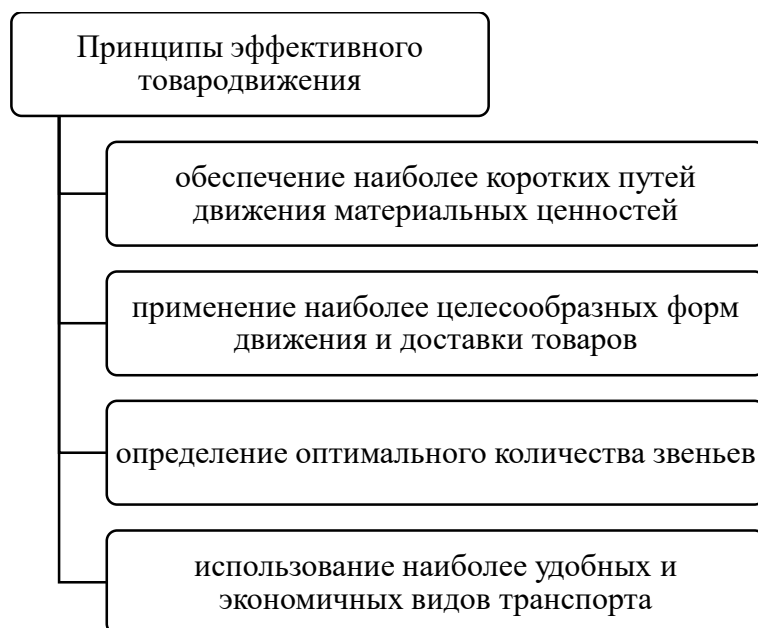


Рисунок 5 – Принципы эффективного товародвижения

Основные формы товародвижения, которые используются на практике – транзитная и складская.

При транзитной форме товары перевозятся с места производства в розничную торговую сеть без участия складов, оптовых баз и других посредников. Такую форму могут использовать торговые предприятия, предлагающие товары простого ассортимента. Транзитной формой товародвижения завозится большое количество продовольственных товаров, а также некоторые непродовольственные товары, которые произведены на местных предприятиях.

Наиболее распространенной формой товародвижения является складская форма, которая подходит для товаров со сложным ассортиментом. Она, в свою очередь, подразделяется по числу складских звеньев на однозвенную, двухзвенную и более. Необходимость в промежуточных складских звеньях возникает в связи с необходимостью в разделении партий товаров, создании устойчивых запасов и т.д.

С учетом форм и звенности товародвижения формируются каналы товародвижения, определяющие наиболее рациональный путь движения товаров. Под каналом товародвижения понимают все организации, через которые проходит товар в своем пути от производителя к потребителю (рисунок 6).

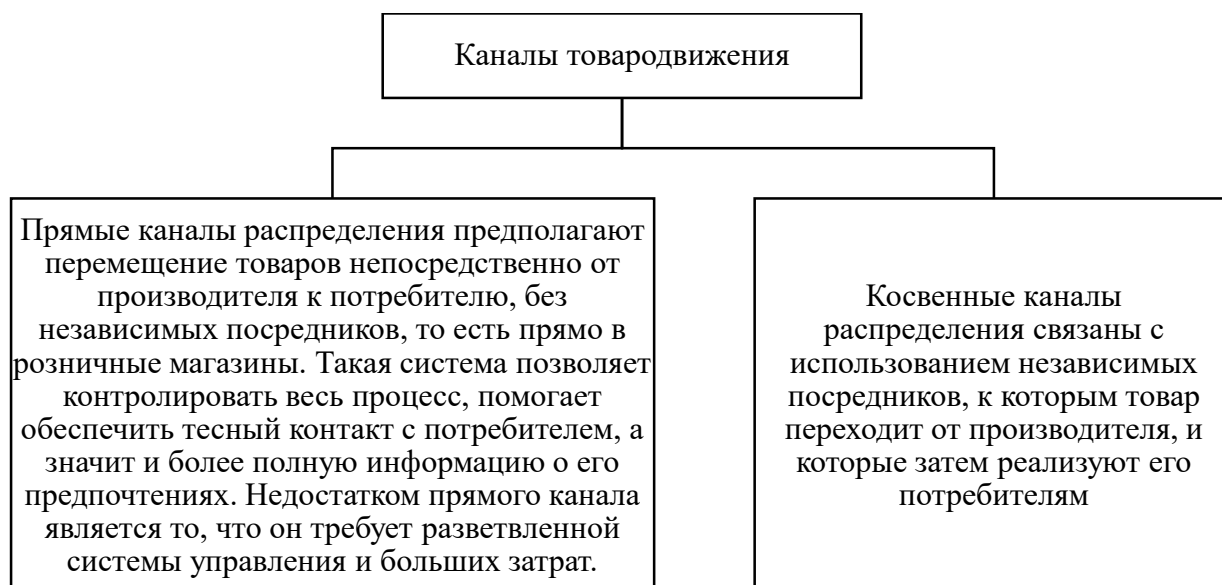


Рисунок 6 – Классификация каналов товародвижения

Логистическая система товародвижения складывается из звеньев, которые связаны между собой в определенными функциональными связями. Звено логистической системы – функционально обособленный объект, который выполняет определенную целевую функцию в логистическом процессе [12, с. 54].

В качестве звеньев логистической системы могут быть предприятия, выступающие поставщиками, производственные и сбытовые предприятия, торговые и транспортные предприятия и т. д.

Пример простейшей логистической цепи представлен на рисунке 7. Представленная логистическая цепь состоит из трех звеньев.

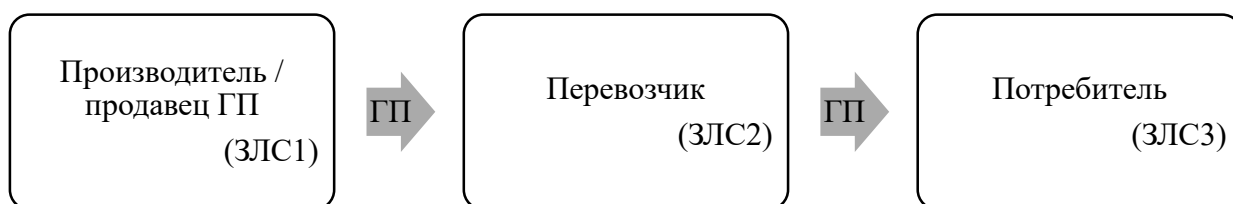


Рисунок 7 – Простая логистическая цепь

Но, как правило, на практике на этапе между перевозчиком и потребителем включаются еще различные посредники (предприятия оптовой и розничной торговли), банки и т.д. Для повышения эффективности товародвижения необходимо избегать лишних звеньев между производителем и потребителем.

Процесс организации товародвижения отражен на рисунке 8.

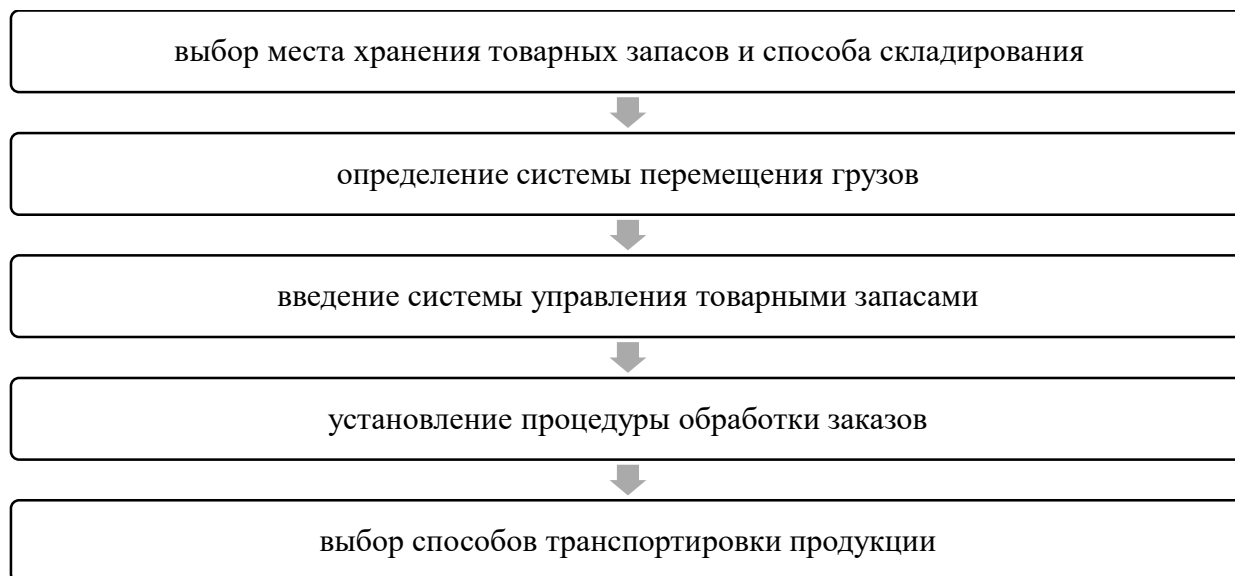


Рисунок 8 – Процесс организации товародвижения

Изначально задачей закупочной деятельности было обеспечить предприятие нужным количеством товаров, но в конкурентных условиях важной задачей становится снижение затрат предприятия на осуществление закупок.

Первым шагом к совершенствованию процесса закупок организации и внедрением информационного обеспечения, необходимо проанализировать текущие запасы предприятия, что позволит увидеть движение материальных потоков через организацию от поставщиков до потребителей. Для этого рекомендуется использовать такие инструменты, как 5S, ABC-ранжирование по частоте обращений к товарной позиции, визуализация операционной зоны.

Управление процессом закупок – это управление не только материальными потоками, но и рациональное построение информационных потоков. Менеджер по снабжению для поставок необходимых материалов в организацию использует только информационные потоки.

Опыт отечественных и зарубежных компаний позволяет выделить стратегии управления затратами на закупки в организации. Основные инструменты представлены на рисунке 9.

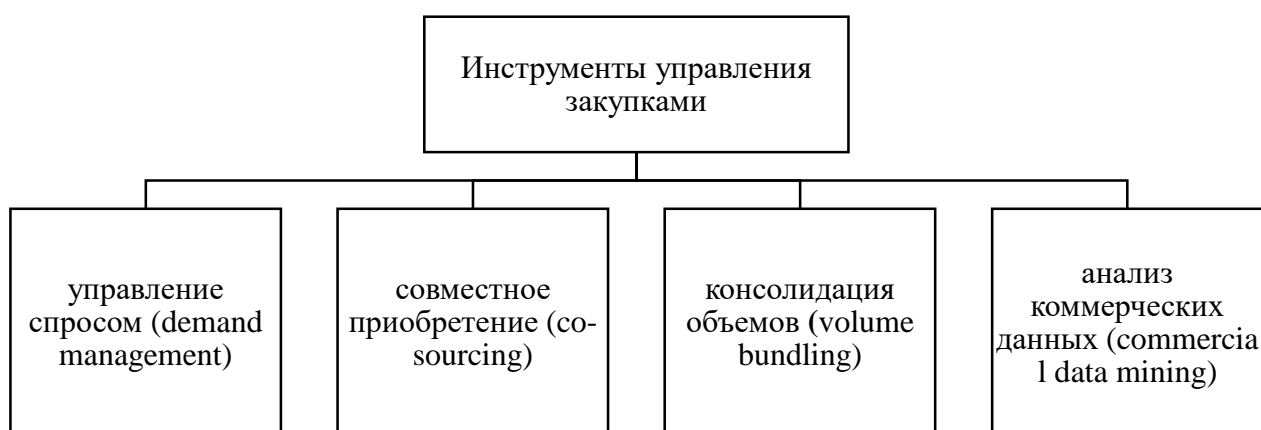


Рисунок 9 – Основные инструменты управления закупками

Управление спросом позволяет получить экономию в процессе закупочной деятельности двумя способами:

- сократить потребность в закупках у отдельных поставщиков;
- получить выгоду от оптимизации контрактов.

Критерии эффективности процесса закупок в организации представлены на рисунке 10.

Критерии эффективности процесса закупок в организации

Квалификационная оценка - первый фильтр базы поставщиков. Для особой важной и сложной продукции / сырья используют дополнительно сертификацию.

Выбор поставщика. В зависимости от критичности закупаемой продукции и возможностей рынка снабжения используют различные параметры для оценки поставщика и способы выбора (от запроса котировок до прямых безальтернативных закупок)

Оценка деятельности поставщика. Сверяется не только выполнение договорных условий, но и фильтруются лучшие поставщики для последующей интеграции. Улучшение (как и ухудшение) показателей деятельности поставщика дает хорошую информацию по эффективности выбранной закупочной процедуры.

Качество выполнения закупочной процедуры. Выполняется ли процедура тщательно или формально, есть ли пробелы в процедуре (например, возможность устроить тендер из первых попавшихся поставщиков или невозможность попасть в тендер новым поставщикам).

Оценка эффективности закупочной процедуры - правильная ли она, соответствует ли целям. Как правило, смотрят данные такой оценки Совет по закупкам или директора по закупкам/аналитики. Здесь анализируется статистика по всем проведенным закупкам за период и минимальный период для анализа - квартал.

Выполнение целевых показателей снабжения (план-факт). Измерения должны быть разработаны таким образом, чтобы при отклонении факта от плана на основании пяти предыдущих систем оценок возможно было бы выявить причины.

Рисунок 10 – Критерии эффективности процесса закупок в организации

На рисунке 11 представлены инструменты управления спросом.

Совместное приобретение – это такой подход, используемый в случае, когда компания не может получить коммерческие условия, которые для нее приемлемы, поскольку не имеет силу на рынке по конкретным категориям товаров [11, с. 105]. Тогда компания объединяет свои потребности в рамках сорсинговых категорий либо объединяется с другими предприятиями.

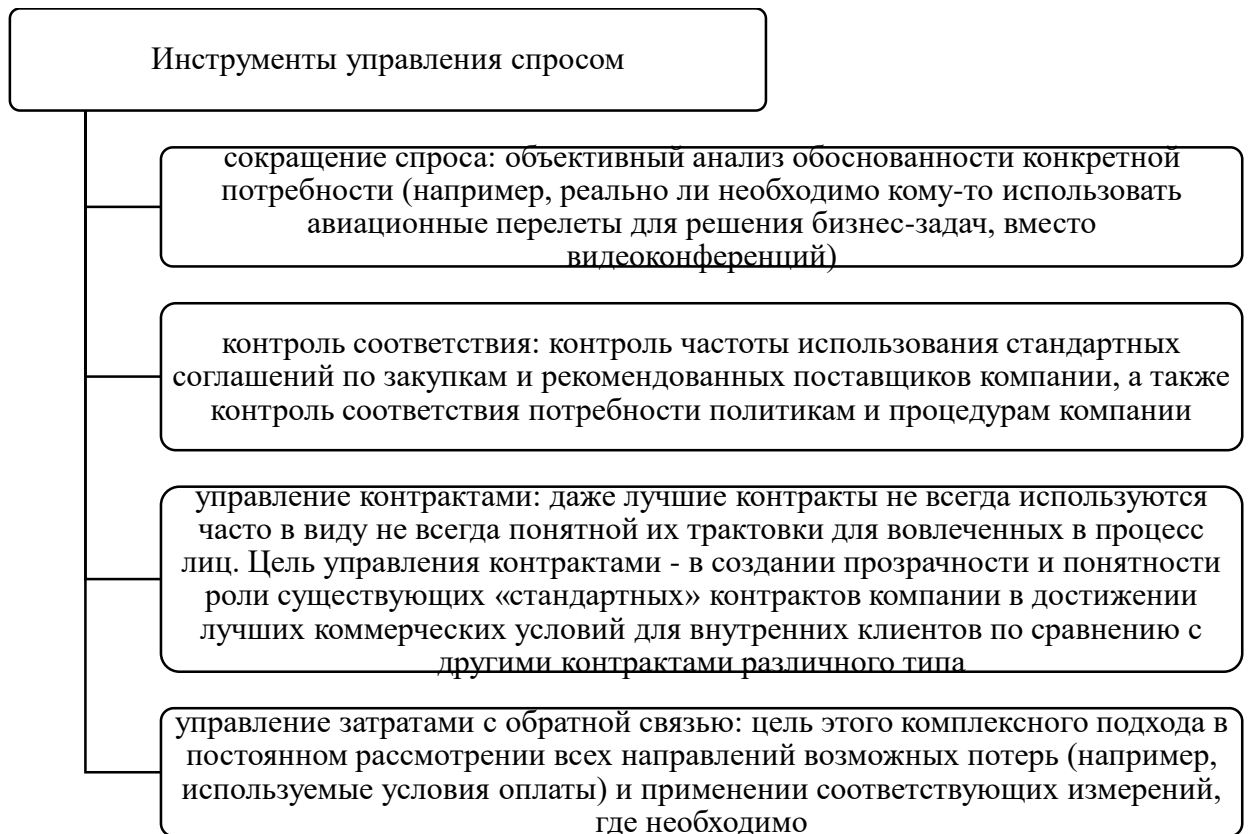


Рисунок 11 – Инструменты управления спросом

Совместное приобретение включает в себе следующие инструменты (рисунок 12).

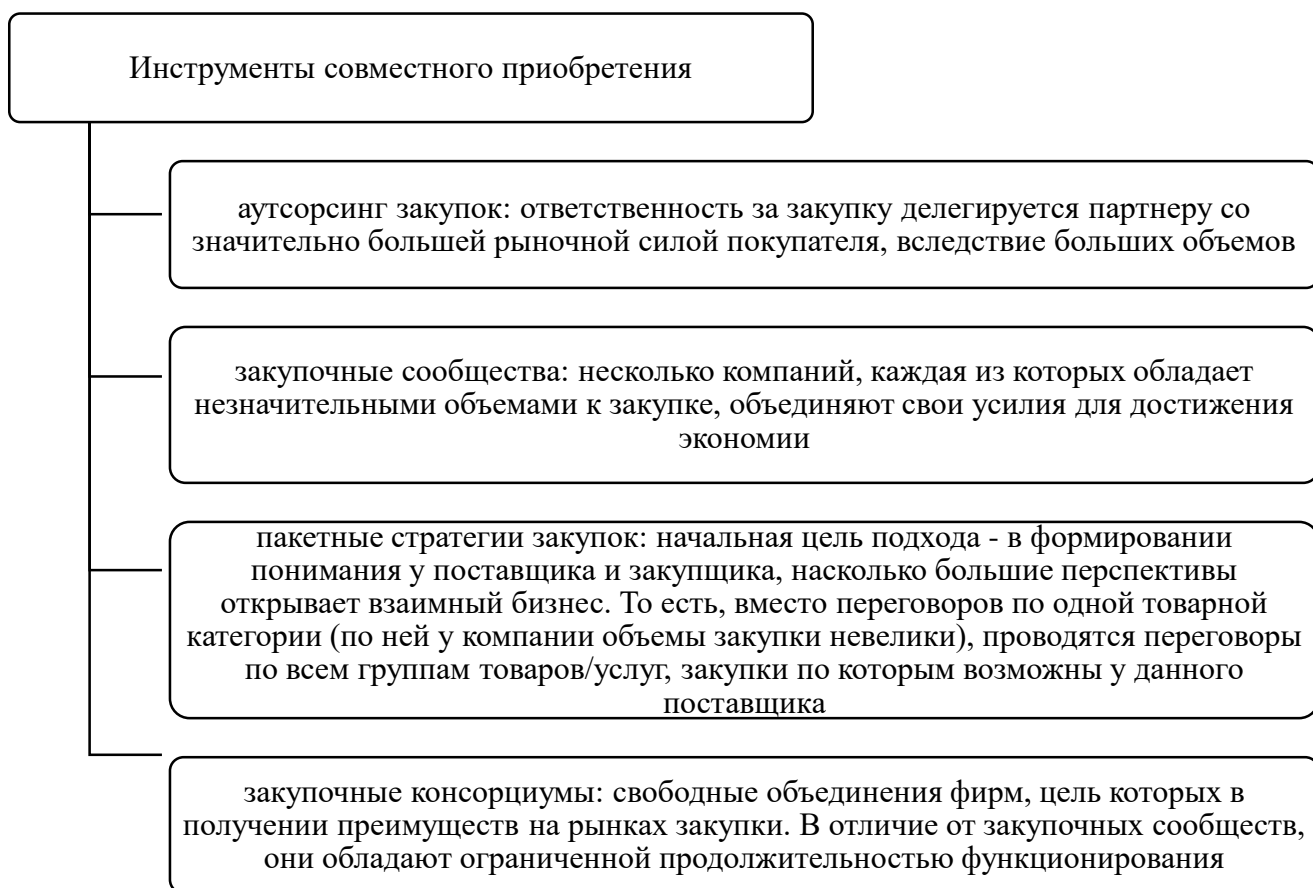


Рисунок 12 – Инструменты совместного приобретения

Одним из традиционных подходов к закупочной деятельности является консолидация объемов, когда предприятие получает выгоду от экономии на масштабе. Такой подход эффективен, если в цене продукта высокий удельный вес занимают постоянные затраты.

Консолидация объемов включает в себя следующие инструменты (рисунок 13).

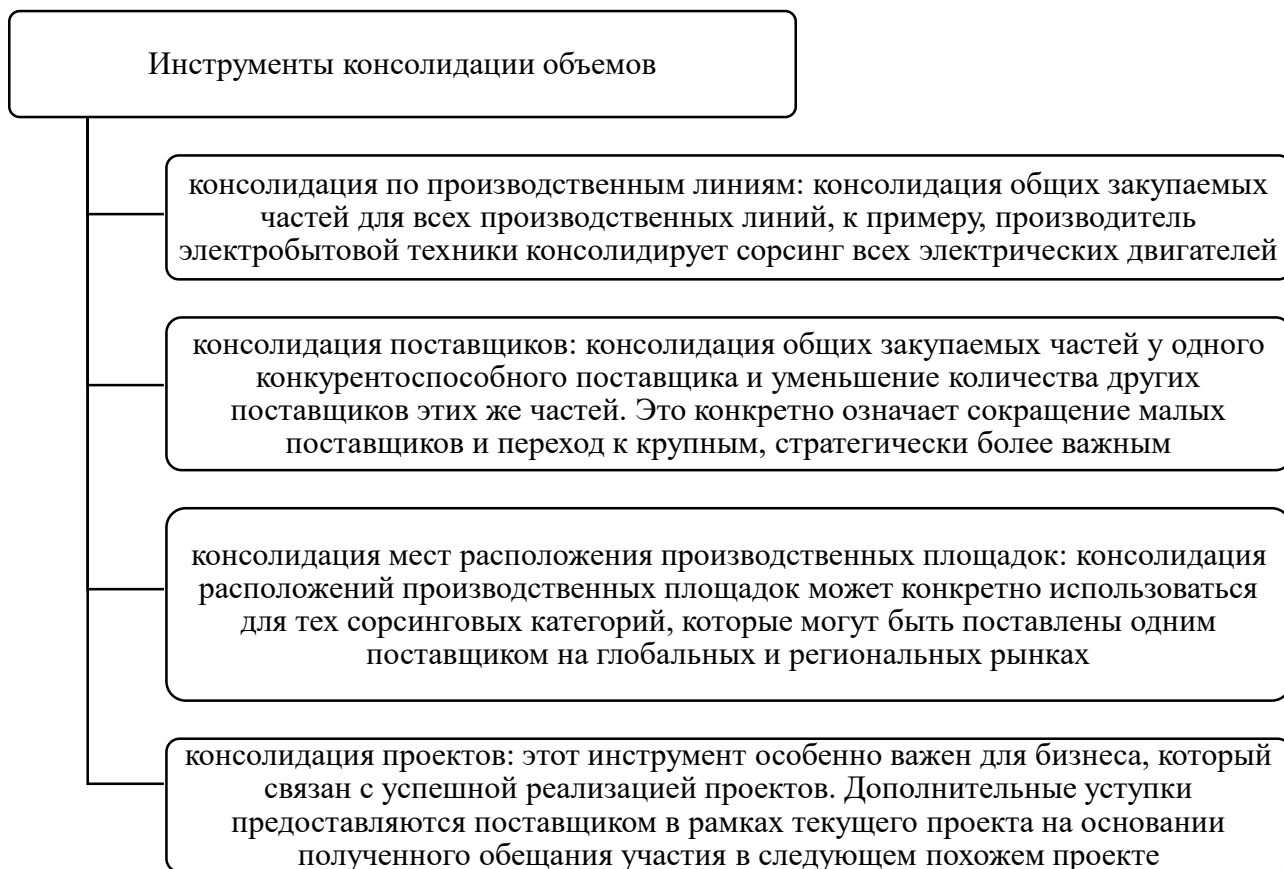


Рисунок 13 – Инструменты консолидации объемов

Анализ коммерческих данных, содержащихся в MRP-системах (SAP, ORACLE). MRP-система представляют собой логистическую систему управления на предприятии, которая позволяет планировать и оптимизировать процессы потребности в товарно-материальных ценностях, организовывать поставки, контролировать запасы.

Используя технологии искусственного интеллекта, можно выявить пути экономии затрат в закупочной деятельности. Применение данного метода предполагает следующие инструменты, представленные на рисунке 14.

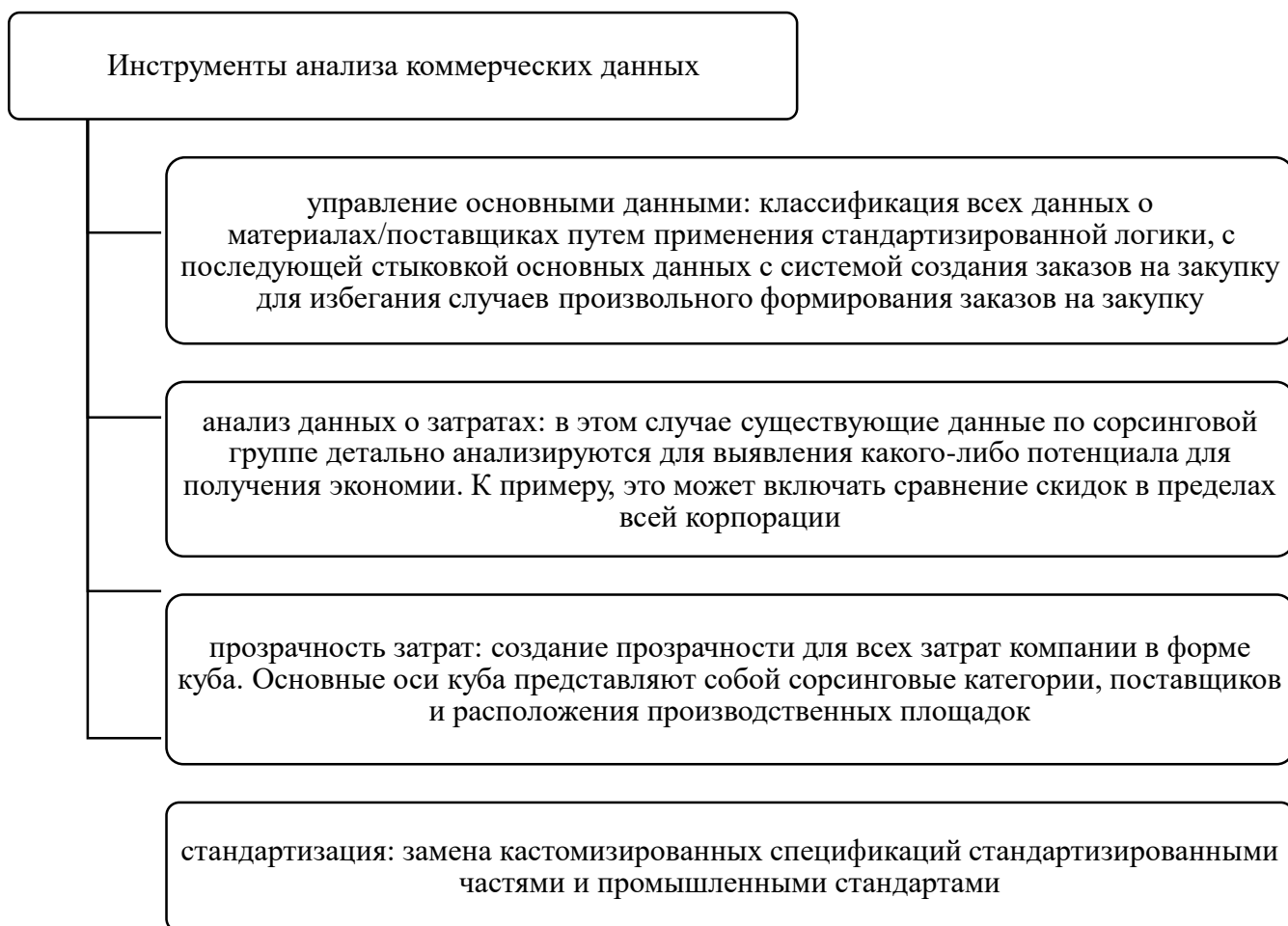


Рисунок 14 – Инструмента анализа коммерческих данных

Таким образом, в торговой организации логистика помогает выстроить рациональное и эффективное движение товаров от поставщиков к потребителям, при этом строя выгодные и долгосрочные отношения с поставщиками, удовлетворяя потребности своих клиентов в товарах, тем самым повышая свою конкурентоспособность и прибыльность. Основной целью закупочной деятельности предприятия является его обеспечение ресурсами в нужном количестве и качестве для бесперебойного ведения деятельности. Различные стратегии позволяют оптимизировать закупочный

процесс в целом и снизить затраты на него. Это, в свою очередь, позволит обеспечить предприятию бесперебойное осуществление торговой деятельности и в перспективе устойчивый экономический рост. Оценить эффективность закупочной деятельности помогают различные критерии, в качестве которых выступают как показатели, характеризующие поставщика, так и показатели, характеризующие саму закупочную процедуру. В современной закупочной деятельности все чаще используются информационные технологии и технологии искусственного интеллекта, что позволяет выявлять пути экономии затрат и повышения ее эффективности. Управление затратами на закупки организации позволяет наиболее эффективным образом выстраивать материальные и информационные потоки на предприятии, снижать данный вид затрат, что положительно сказывается на прибыли предприятия и эффективности его деятельности в целом.

2 Анализ закупочной деятельности ООО «Шинбокс»

2.1 Характеристика филиала ООО «Шинбокс»

ООО «Шинбокс» работает на рынке более 11 лет. Основной вид деятельности – торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями. Также компания осуществляет техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, осуществляется в городе Тольятти Самарской области.

ООО «Шинбокс» действует с 27.12.2011 года. Юридический адрес: 445022, Самарская область, город Тольятти, улица Толстого, дом 34.

Компании присвоены следующие реквизиты:

- ИНН 6324025038;
- ОГРН 1116324012254;
- ОКПО 37054723;
- ОКТМО 36740000001.

В реестре недобросовестных поставщиков не числится.

Данные реестра субъектов МСП (малого среднего предпринимателя):

- критерий организации – микропредприятие;
- численность сотрудников – до 15 человек.

Основным видом деятельности компании является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Дополнительные виды деятельности:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- деятельность автомобильного грузового транспорта.

ООО «Шинбокс» оказывает следующий ассортимент услуг в сфере ремонта и обслуживания автомобилей (рисунок 15).

Компания ООО «Шинбокс» предоставляет гарантию на свои работы.

Автосервис, принадлежащий ООО «Шинбокс», находится в отдельно

стоящем строении площадью 278 кв. м., на первом этаже – непосредственно автосервис, на втором этаже – офисные помещения.



Рисунок 15 – Услуги ООО «Шинбокс»

Целью ООО «Шинбокс» является получение прибыли.

Потребителями ООО «Шинбокс» являются в основном жители города Тольятти и юридические лица, ведущие свою деятельность в г. Тольятти и на территории Самарской области.

Применяется упрощенная система налогообложения на доход ставкой 6%. В таблице 1 представлены основные показатели деятельности ООО «Шинбокс».

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Шинбокс» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение	
				Абс., +/-	Отн., %
Доходы, тыс. р.	64206	50 906	33 758	-30 448	-47,4
Расходы, тыс. р.	64878	50 457	33 314	-31 564	-48,7
Валовая прибыль, тыс. р.	-672	449	444	1 116	-1,1
Налог УСН (6%), тыс. р.	395	86	97	-298	-75,4
Чистая прибыль, тыс. р.	1580	343	386	-1 194	-75,6
Численность сотрудников, чел. в т. ч.	14	14	14	0	0,0

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020	2021	2022	Отклонение	
				Абс., +/-	Отн., %
– рабочие, чел.	8	8	8	0	0,0
Производительность труда, тыс. р./чел.					
– на одного работающего	4586,1	3636,1	2411,3	-2 175	-47,4
– на одного рабочего	8025,8	6363,3	4219,8	-3 806	-47,4
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2 254	2 244	1 588	-666	-29,5
Рентабельность продаж, %	2,46	0,67	1,14	-1	-53,5
Фонд оплаты труда, тыс. р.	3980,2	4158,4	4208,8	229	5,7
Среднегодовая заработная плата, тыс. р.	284,3	297,0	300,6	16	5,7
Среднемесячная заработная плата, тыс. р.	23,7	24,8	25,1	1	5,7
Фондоотдача	28,5	22,7	21,3	-7	-25,4
Фондоемкость	0,04	0,04	0,05	0	34,0
Затраты на 1 руб. продаж, р.	1,01	0,99	0,99	0	-2,3

Из данных таблицы 1 можно сделать вывод о том, что в 2022 году показатели деятельности ООО «Шинбокс» изменились следующим образом:

- доходы компании снизились на 47,4% и составляют 33758 тыс. р., снижение произошло за счет сокращения объема продаж;
- расходы сократились на 48,7% и равны 33314 тыс. р., снижение произошло за счет сокращения объема закупаемых товарно-материальных ценностей;
- валовая прибыль в 2020 г. была отрицательной, в 2021 году составила 449 тыс. р., но затем в 2022 г. снизилась на 1,1%, чистая прибыль снизилась на 75,6%, соответственно, снижение прибыли является отрицательным моментом в деятельности компании;
- численность работающих не изменилась;
- производительность труда снизилась на 47,4% и составляет 2411,3 тыс. р., что является высоким показателем, но значительно ниже показателя 2020 года;

- среднемесячная и среднегодовая заработная плата выросли на 5,7% и составляют 25,1 тыс. р., и 300,6 тыс. р., соответственно, увеличение заработной платы связано с повышением уровня оплаты труда на предприятии;
- основные средства снизились на 29,5%, и составляют 1588 тыс. р., что является отрицательным моментом в деятельности предприятия;
- фондоотдача снизилась до 21,3, фондоемкость выросла до 0,05, что подтверждает снижение эффективности использования основных средств;
- рентабельность продаж снизилась в 2021 году с 2,46: до 0,46%, затем в 2022 г. повышается до 1,14%, затраты на один рубль продаж снизились в 2021 году на 2,3%, в 2022 г. остаются без изменений и составляют 0,99%, что является положительной тенденцией в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

На рисунке 16 представлена организационная структура ООО «Шинбокс».



Рисунок 16 – Организационная структура ООО «Шинбокс»

Организационная структура является линейно-функциональной.

Управление ООО «Шинбокс» осуществляет директор. Под его руководством работают начальники отделов, которым, в свою очередь, подчиняются непосредственно работники предприятия.

Таким образом, анализ деятельности ООО «Шинбокс» показал, что предприятие сократило объемы своей деятельности, имеет достаточно низкую рентабельность, но работает с положительным финансовым результатом.

2.2 Анализ системы управления закупочной деятельностью предприятия

Динамика запасов предприятия ООО «Шинбокс» представлена на рисунке 17.

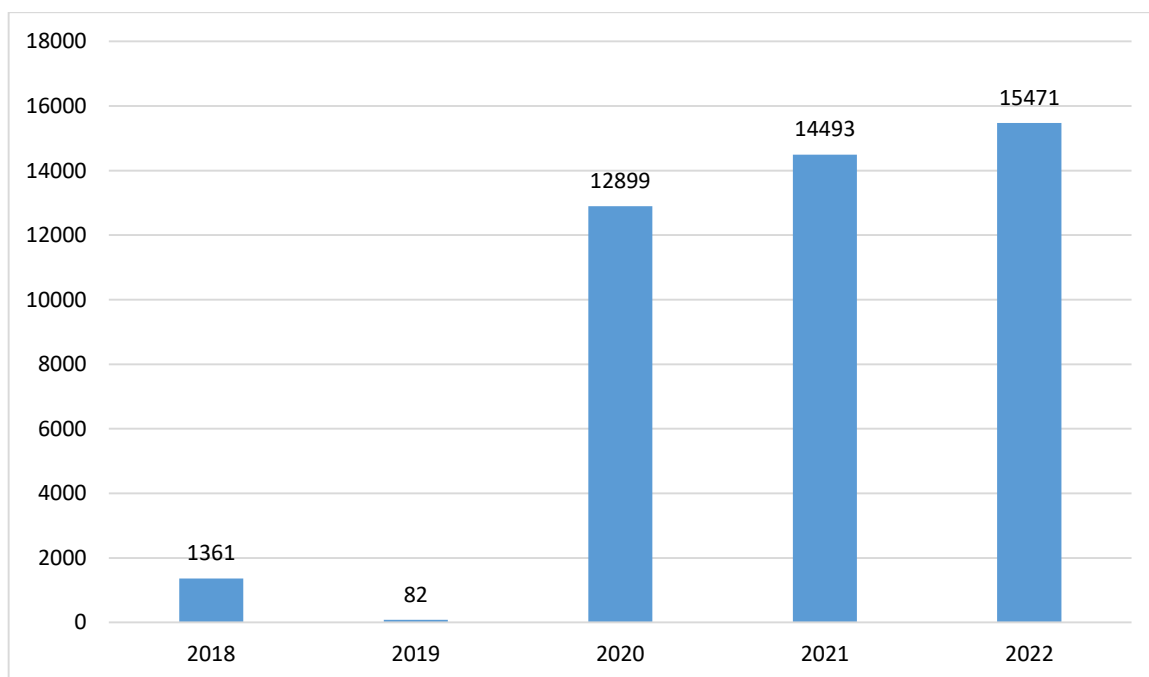


Рисунок 17 - Динамика запасов предприятия ООО «Шинбокс» за 2018-2022 гг., т. р.

Как видно из рисунка, величина запасов предприятия за 2018-2022 гг. выросла многократно – с 1361 тыс. рублей до 15471 тыс. рублей. На протяжении 2020-2022 годов наблюдается постепенное увеличение запасов. В 2019 году уровень запасов снизился с 1361 тыс. руб. до 82 тыс. руб., зато в 2020 году их уровень достиг 12899 тыс. руб. Тем не менее, несмотря на рост запасов на складе, продажи предприятия значительно сократились, что свидетельствует о неэффективности логистики предприятия.

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости запасов по формуле 1:

$$\text{Коэффициент оборачиваемости запасов} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя величина запасов}} \quad (1)$$

Расчеты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Коэффициент оборачиваемости запасов ООО «Шинбокс» за 2018-2022 г.г

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	Темп прироста, %
Коэффициент оборачиваемости запасов	19,12	888,30	4,98	3,51	2,18	-88,6

За период 2018-2022 гг. коэффициент оборачиваемости запасов предприятия ООО «Шинбокс» снизился на 88,6%, что является негативным фактором и может свидетельствовать о том, что, либо предприятие накапливает излишек запасов, либо имеет неудовлетворительные продажи. В данном случае, скорее имеют место оба варианта, поскольку фактическая величина запасов за рассматриваемый период увеличилась, и также наблюдается сокращение выручки от продаж.

Далее рассчитаем показатель оборачиваемости запасов по формуле 2:

$$\text{Оборачиваемость запасов (в днях)} = \frac{360}{\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}} \quad (2)$$

Расчеты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оборачиваемость запасов ООО «Шинбокс» за 2018-2022 г.г.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	Темп прироста, %
Оборачиваемость запасов, дней	18,8	0,4	72,3	102,5	165,0	776,3

Показатель оборачиваемости запасов увеличился за рассматриваемый период на 776,3% и составил в 2022 г. 165 дней вместо 18,8 дней в 2018 году. То есть, значительно увеличилось количество времени, необходимого для превращения запасов в денежную массу.

На предприятии организован отдел закупок. Он работает в тесной взаимосвязи с другими отделами ООО «Шинбокс» по вопросам закупочной деятельности и снабжения всех отделов товарно-материальными ценностями.

В отдел закупок входят начальник отдела, менеджеры, товаровед, заведующий складом, кладовщики. Основные функции отдела закупок представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 – Функции отдела закупок предприятия ООО «Шинбокс»

Логистическая система компании ООО «Шинбокс» характеризуется следующей последовательностью (рисунок 19).

Управление закупками на предприятии ООО «Шинбокс» позволяет осуществлять непрерывную и качественную продажу автомобильных запчастей. Это, в свою очередь, уменьшает затраты на логистику снабжения, позволяет использовать схемы ценообразования и оптимизации запасов, реализации ритмичного товаропотока.

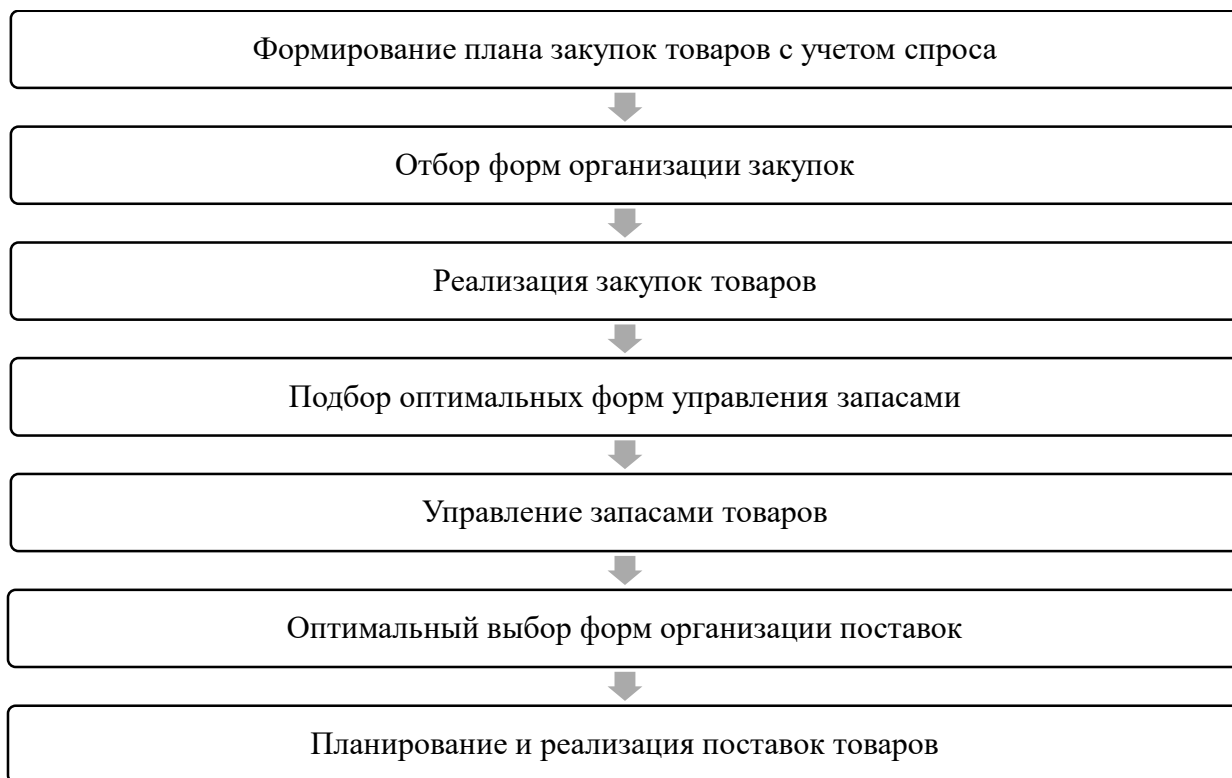


Рисунок 19 – Логистическая система ООО «Шинбокс»

Логистическая цепь ООО «Шинбокс» представлена на рисунке 20.

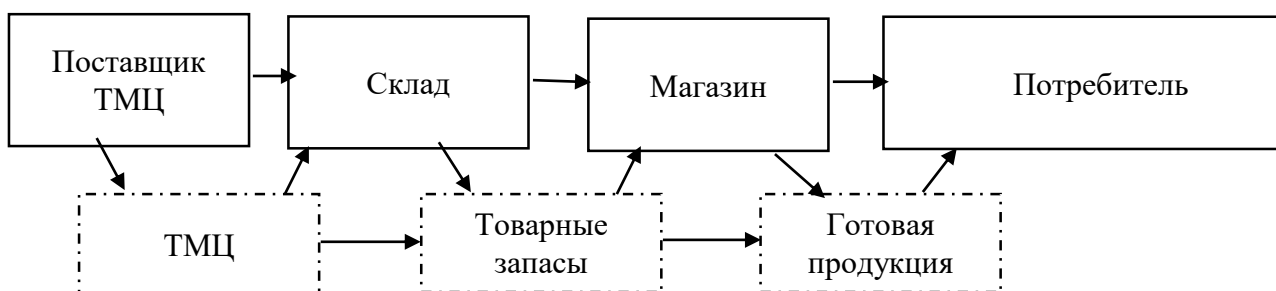


Рисунок 20 – Логистическая цепь ООО «Шинбокс»

Закупка и перемещение товаров на предприятии реализуется в рамках следующих бизнес-процессов: пополнение запасов; распределение товаров; управление запасами.

Все данные о закупках и передаче материалов в производство хранятся в логистической системе предприятия, на их основе производится заказ новых товаров. Это позволяет отслеживать движение товаров и количество реализуемой продукции. Недостатком предприятия ООО «Шинбокс» является то, что процессы учета и отпуска товаров со склада, формирования необходимой сопровождающей документации не автоматизированы.

В настоящее время предприятие при построении отношений с поставщиками больше внимания уделяет переговорам, а не установлению цен в условиях конкуренции, краткосрочные покупки лидируют над заключением долгосрочных контрактов.

На основании данных таблицы 4 проведем анализ показателей эффективности использования товарных запасов по каждой товарной группе, и в целом по предприятию (по каждому году).

Таблица 4 – Данные о товарных запасах ООО «Шинбокс» за 2021-2022 гг.

Наименование товарной позиции	Стоимость товарных запасов								Товарооборот, тыс.руб.	
	2021				2022				2021	2022
	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв		
Моторное масло	255	324	457	299	277	458	598	622	2090	2080
Фильтры масляные	280	320	280	350	354	400	570	411	4800	4900
Фильтры воздушные	123	125	123	180	145	154	123	124	1400	2334
Фильтры салона	541	650	780	480	569	852	558	470	2100	2500
Свечи зажигания	190	210	230	215	220	201	235	265	2600	2800
Тормозные колодки	100	233	215	240	290	320	311	277	850	980
Стойки стабилизатора	120	140	150	165	168	180	154	178	1010	1020

Продолжение таблицы 4

Наименование товарной позиции	Стоимость товарных запасов								Товарооборот, тыс.руб.	
	2021				2022				2021	2022
	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв		
Стартеры	585	558	555	580	598	570	498	544	1146	1980
Генераторы	825	789	885	689	580	522	489	480	1040	1590
Вилки нагрузочные	197	280	198	277	299	236	278	264	520	310
Колесные болты	75	65	72	88	99	150	170	210	2400	2900

Расчет эффективности использования товарных запасов по формуле:

Товарооборот / стоимость товарных запасов

Показывает, сколько рублей товарооборота приходится на рубль товарных запасов (таблицы 5 и 6).

Таблица 5 - Расчет эффективности использования товарных запасов за 2021 г.

Наименование товарной позиции	Стоимость товарных запасов				Товарооборот, тыс. руб.		Эффективность 2021
	2021				2021	2022	
	I кв	II кв	III кв	IV кв			
Моторное масло	255	324	457	299	2090	2080	1,57
Фильтры масляные	280	320	280	350	4800	4900	3,90
Фильтры воздушные	123	125	123	180	1400	2334	2,54
Фильтры салона	541	650	780	480	2100	2500	0,86
Свечи зажигания	190	210	230	215	2600	2800	3,08
Тормозные колодки	100	233	215	240	850	980	1,08
Стойки стабилизатора	120	140	150	165	1010	1020	1,76
Стартеры	585	558	555	580	1146	1980	0,50
Генераторы	825	789	885	689	1040	1590	0,33

Продолжение таблицы 5

Наименование товарной позиции	Стоимость товарных запасов				Товарооборот, тыс. руб.		Эффективность 2021
	2021				2021	2022	
	I кв	II кв	III кв	IV кв			
Вилки нагрузочные	197	280	198	277	520	310	0,55
Колесные болты	75	65	72	88	2400	2900	8,00
Итого:	3291	3694	3945	3563	19956	23394	

В 2021 году наиболее эффективными были такие товарные позиции, как колесные болты (8 рублей товарооборота на рубль товарных запасов). На втором месте – фильтры масляные (3,90 рублей товарооборота приходилось на рубль товарных запасов), далее – свечи зажигания (3,08 рублей товарооборота на рубль товарных запасов), фильтры воздушные (2,54 рублей товарооборота на рубль товарных запасов).

Самая низкая эффективность использования товарных запасов отмечена по таким товарам, как генераторы (0,33 рубля товарооборота на рубль запасов) и стартеры (0,5 рублей товарооборота на рубль товарных запасов).

Таблица 6 - Расчет эффективности использования товарных запасов за 2022 г.

Наименование товарной позиции	Стоимость товарных запасов				Товарооборот, тыс. руб.		Эффективность 2022
	2022				2021	2022	
	I кв	II кв	III кв	IV кв			
Моторное масло	277	458	598	622	2090	2080	1,06
Фильтры масляные	354	400	570	411	4800	4900	2,82
Фильтры воздушные	145	154	123	124	1400	2334	4,27
Фильтры салона	569	852	558	470	2100	2500	1,02
Свечи зажигания	220	201	235	265	2600	2800	3,04
Тормозные колодки	290	320	311	277	850	980	0,82

Продолжение таблицы 6

Наименование товарной позиции	Стоимость товарных запасов				Товарооборот, тыс. руб.		Эффективность 2022
	2022				2021	2022	
	I кв	II кв	III кв	IV кв			
Стойки стабилизатора	168	180	154	178	1010	1020	1,50
Стартеры	598	570	498	544	1146	1980	0,90
Генераторы	580	522	489	480	1040	1590	0,77
Вилки нагрузочные	299	236	278	264	520	310	0,29
Колесные болты	99	150	170	210	2400	2900	4,61
Итого:	3599	4043	3984	3845	19956	23394	

В 2022 году в два раза снизилась эффективность товарных запасов колесных болтов (4,61 руб. вместо 8 руб.), но, тем не менее, они сохраняли свое лидирующее положение.

Многие товарные позиции также снизили эффективность использования товарных запасов. Исключение составляют фильтры воздушные, фильтры салона, стартеры и генераторы, где эффективность использования товарных запасов, напротив, выросла.

В таблицах 7 и 8 представлены данные по закупкам и сбыту на предприятии ООО «Шинбокс».

Таблица 7 – Закупки ООО «Шинбокс» за 2021-2022 гг.

Наименование товарной позиции	Закупки								Итого, тыс. руб.	
	2021				2022				2021	2022
	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв		
Моторное масло	240	349	513	162	248	691	560	404	1264	1903
Фильтры масляные	210	335	145	320	302	324	410	21	1010	1057

Продолжение таблицы 7

Наименование товарной позиции	Закупки								Итого, тыс. руб.	
	2021				2022				2021	2022
	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв		
Фильтры воздушные	54	87	178	177	105	129	79	99	496	412
Фильтры салона	620	599	680	120	599	798	286	322	2019	2005
Свечи зажигания	184	235	210	130	185	146	208	210	759	749
Тормозные колодки	199	204	92	99	190	162	103	136	594	591
Стойки стабилизатора	150	144	145	160	160	157	132	189	599	638
Стартеры	410	453	517	645	698	642	608	686	2025	2634
Генераторы	870	884	1076	778	876	887	877	911	3608	3551
Вилки нагрузочные	375	373	159	360	312	247	383	301	1267	1243
Колесные болты	115	110	177	126	116	163	200	235	528	714
Итого	3427	3773	3892	3077	3791	4346	3846	3514	14169	15497

Как видно из таблицы, наибольший объем закупок приходится на генераторы (3608 тыс. руб. в 2021 году, 3551 тыс. руб. в 2022 году), стартеры (2025 тыс. руб. в 2021 году, 2634 тыс. руб. в 2022 году), фильтры салона (2019 тыс. руб. в 2021 году, 2005 тыс. руб. в 2022 году). При этом такие товарные позиции, как генераторы и стартеры, имеют самую низкую эффективность использования товарных запасов.

Наименьшие суммы закупок отмечены по таким товарным позициям, как фильтры воздушные (496 тыс. руб. в 2021 году, 412 тыс. руб. в 2022 году), тормозные колодки (594 тыс. руб. в 2021 году, 591 тыс. руб. в 2022 году).

Таблица 8 – Сбыт ООО «Шинбокс» за 2021-2022 г.г.

Наименование товарной позиции	Сбыт								Итого, тыс. руб.	
	2021				2022				2021	2022
	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв		
Моторное масло	354	280	380	320	270	510	420	380	1334	1580
Фильтры масляные	180	295	185	250	298	278	240	180	910	996
Фильтры воздушные	110	85	180	120	140	120	110	98	495	468
Фильтры салона	470	490	550	420	510	515	580	410	1930	2015
Свечи зажигания	221	215	190	145	180	165	174	180	771	699
Тормозные колодки	75	71	110	74	140	132	112	170	330	554
Стойки стабилизат ора	110	124	135	145	157	145	158	165	514	625
Стартеры	450	480	520	620	680	670	680	640	2070	2670
Генератор ы	921	920	980	974	985	945	910	920	3795	3760
Вилки нагрузочн ые	240	290	241	281	290	310	341	315	1052	1256
Колесные болты	111	120	170	110	105	112	180	195	511	592
Итого	3242	3370	3641	3459	3755	3902	3905	3653	13712	15215

Наибольшие объемы сбыта приходятся на генераторы (3795 тыс. руб. в 2021 году, 3760 тыс. руб. в 2022 году) и стартеры (2070 тыс. руб. в 2021 году, 2670 тыс. руб. в 2022 году). Наименьший объем сбыта отмечен по тормозным колодкам (330 тыс. руб. в 2021 году, 554 тыс. руб. в 2022 году).

Проблему логистической системы предприятия ООО «Шинбокс» объем запасов. На предприятии возникают ситуации, когда товарные запасы хранятся на складе невостребованными в большом количестве, это приводит к затруднениям на складе, замораживает денежные средства в запасах и снижает

эффективность работы предприятия. Также бывают ситуации, когда возникает дефицит запасов, что приводит к потере продаж.

На рисунках 21 и 22 представлено сравнение закупок и сбыта ООО «Шинбокс».

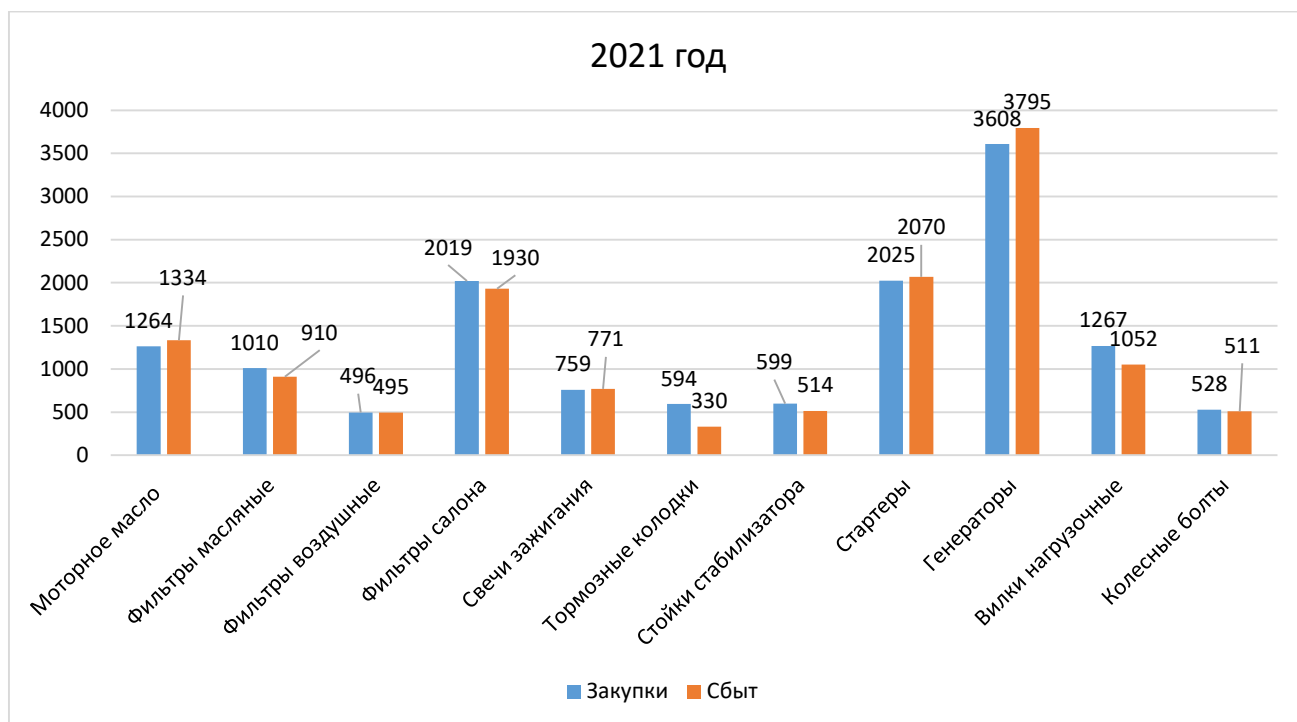


Рисунок 21 – Закупки и сбыт ООО «Шинбокс» в 2021 году, тыс. рублей

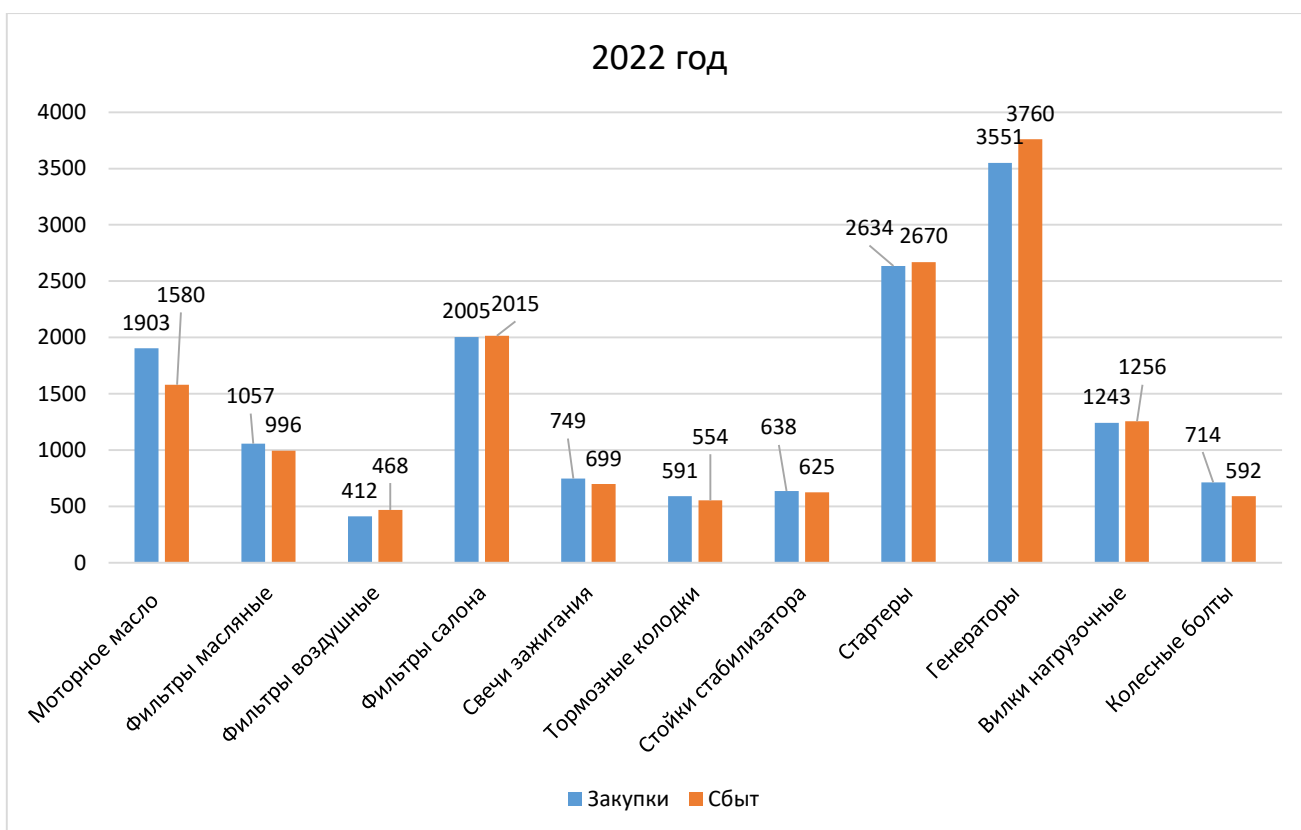


Рисунок 22 – Закупки и сбыт ООО «Шинбокс» в 2022 году, тыс. рублей

Как видно из рисунков, по таким позициям, как фильтры масляные, фильтры салоны, тормозные колодки, колесные болты, закупки товаров превышают их сбыт, поэтому на складе остаются невостребованные излишки товаров.

Поэтому главной целью управления закупочной деятельностью на предприятии является приобретение необходимых товаров нужного качества, в нужных количествах, по приемлемым ценам, доставляемых своевременно и в нужное место с оптимальными затратами ресурсов.

Предприятие ООО «Шинбокс» для организации закупок продукции пользуется в своей деятельности различными видами транспорта. Основной используемый вид транспорта: автомобильный. Для ведения эффективной деятельности предприятию ООО «Шинбокс» необходимо выбирать оптимальный вариант услуг по доставке продукции.

Чтобы определить перевозчика, отдел закупок ориентируется на покупательную способность и надежность перевозки.

Покупательная способность характеризуется тарифами и скидками на тариф перевозчика.

Надежность перевозки определяется сохранностью товаров при перевозке и потребительских свойств продукции. Также важным параметром является время перевозки.

Материальные потоки предприятия ООО «Шинбокс» можно характеризовать, как детерминированные (с заранее известными параметрами) и дискретные (образуются объектами, перемещаемыми с интервалами).

Предприятие ООО «Шинбокс» имеет обширную сеть поставщиков. Общая схема работы ООО «Шинбокс» с поставщиками представлена на рисунке 23.

Каждый этап работы с поставщиками контролируется своим отделом. После принятия решения о необходимости закупки какой-либо продукции отдел закупок начинает работу по изучению рынка в этой сфере с целью поиска оптимального решения, устраивающего предприятие по соотношению «цена-качество».

В случае если поставщик сам предлагает свою продукцию, отдел закупок изучает коммерческое предложение, сравнивает с уже имеющимися у предприятия договорами, и в дальнейшем выносится решение либо отказаться от новых предложений в виду их нецелесообразности или других причин, либо о разрыве старых договорных отношений и заключении договора с новым поставщиком.

Отдел закупок использует результаты маркетинговых исследований, плановые финансовые показатели объема продаж и затрат, стратегические показатели деятельности предприятия, на основе всей этой информации планируется закупочная деятельность предприятия.



Рисунок 23 – Общая схема работы с поставщиками на предприятии ООО «Шинбокс»

При определении поставщика обсуждаются договорные отношения и заключается договор. Данными вопросами занимается юридический отдел ООО «Шинбокс». После заключения договора бухгалтерия получает счет о предоплате, оплачивает его, после чего передаются товарно-материальные ценности на предприятие. Качество полученной продукции проверяется сотрудниками службы заказчика, ответственными назначаются заведующий складом и товаровед.

После того, как товары приняты, бухгалтерия окончательно оплачивает счет, и оформляются закрывающие документы. В настоящее время в ООО «Шинбокс» достаточно большое количество поставок осуществляется не в срок. Это требует повышения эффективности закупочной деятельности.

На предприятии ООО «Шинбокс» используется система с фиксированным размером запаса. Размер заказа является постоянной величиной, повторно заказ делается, когда имеющиеся запасы сокращаются до критического уровня.

Таким образом, на предприятии ООО «Шинбокс» организована работа логистической системы, в которой продукция предприятия проходит свой путь от поставщика до потребителя. В то же время анализ показателей, характеризующих состояние запасов предприятия, показал, что необходимы меры по повышению эффективности их использования. Отмечено ухудшение торгово-закупочной деятельности предприятия ООО «Шинбокс».

На предприятии существует отдел закупок, который взаимодействует с другими подразделениями предприятия по вопросам обеспечения деятельности предприятия необходимыми товарно-материальными ценностями. Но наблюдается ухудшение показателей, характеризующих эффективность закупочной деятельности, увеличился срок оборачиваемости запасов, что в сочетании со снижением выручки от продаж и увеличением размера запасов отрицательно характеризует эффективность работы отдела закупок.

Вывод по второй главе.

Предприятие ООО «Шинбокс» расположено в г. Тольятти Самарской области, работает в сфере торговли автомобильными запасными частями, узлами и другими комплектующими, а также оказывает услуги автосервиса.

Предприятие относится к микропредприятиям. Работает на рынке уже более 11 лет, зарекомендовало себя как надежное торговое предприятие. Показатели финансово-экономической деятельности свидетельствуют о снижении объемов деятельности, сократились показатели выручки и прибыли.

Кроме того, наблюдается снижение показателей прибыли предприятия, также предприятие имеет низкую рентабельность.

Анализ логистики и торгово-закупочной деятельности ООО «Шинбокс» показал, что предприятие ежегодно закупает большой объем товарно-материальных ценностей, которые хранятся на складе предприятия и не реализуются, при этом наблюдается сокращение выручки предприятия. Таким образом, необходимы меры по улучшению торгово-закупочной деятельности предприятия.

3 Совершенствование закупочной деятельности предприятия

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Шинбокс»

В таблице 9 представлены недостатки действующей закупочной деятельности предприятия ООО «Шинбокс», а также проектируемые мероприятия по совершенствованию данной системы.

Таблица 9 – Перечень проектных мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности предприятия ООО «Шинбокс»

Недостатки действующей системы снабжения и управления запасами	Проектируемые мероприятия	Проектная документация
1. Необоснованный рост величины запасов на складе	Внедрение должности координатора по закупкам	Должностная инструкция координатора по закупкам
2. Ситуации дефицита необходимых запасов на складе	Оптимизация процесса закупок	План-схема бизнес-процесса «Закупки товарно-материальных ценностей»
3. Отсутствие автоматизации операций движения товаров в логистической цепи	Выбор информационного обеспечения	Характеристика программ, позволяющих автоматизировать процесс закупок
4. Высокая доля поставок, невыполненных в срок	Разработка графика контроля сроков поставок	График контроля сроков поставок

Одной из главных проблем предприятия ООО «Шинбокс» в сфере управления закупками и товарно-материальными ценностями на складе является необоснованный прирост товарных запасов. Наряду с этим возникают ситуации, когда обнаруживается дефицит необходимого в данный момент товара. Для решения данных проблем необходимо внедрение должности координатора по закупкам, который будет контролировать наличие товарно-материальных ценностей на складе, соотносить это со спросом на них и определять план закупок в соответствии с заданными показателями.

Должностная инструкция координатора по закупкам представлена в Приложении А.

В настоящее время должность координатора по закупкам на предприятии отсутствует, его обязанности частично выполняются начальником отдела закупок.

Координатор по закупкам подчиняется директору и непосредственно начальнику отдела закупок.

Для координатора по закупкам выдвигаются следующие требования:

- высшее образование;
- опыт работы в торговле от 3-х лет;
- знание ПК;
- знание современных технологий общественного питания.

Организационная структура отдела закупок предприятия ООО «Шинбокс» с учетом нововведений представлена на рисунке 24.



Рисунок 24 – Организационная структура отдела закупок ООО «Шинбокс» с учетом нововведений

Основными функциональными обязанностями координатора по закупкам является обеспечение закупок для нужд предприятия:

- предварительный сбор данных о потребностях, ценах на товары, работы, услуги;
- подготовка документации;
- обработка результатов закупки и заключение контракта.

Таким образом, внедрение на предприятии должности координатора по закупкам позволит более эффективно организовать процесс закупочной деятельности и, соответственно, снизить непроизводительные затраты на него, избегать в будущем излишних запасов на складе или возникающего дефицита в каких-либо ресурсах.

Также необходимым мероприятием для совершенствования процесса управления затратами на закупки организации является оптимизация данного бизнес-процесса и разработка плана-схемы, который позволит избежать дефицита товаров и непроизводительных затрат на закупки (Приложение Б, таблица Б.1).

Автоматизация процесса закупок и движения товарно-материальных ценностей позволит усовершенствовать данные бизнес-процессы, сократить трудовые и временные затраты, избежать потери документов и излишнего бумажного документооборота.

Одним из направлений совершенствования процесса закупок в организации является внедрение электронного технического документооборота как единого и непротиворечивого источника нормативно-справочной информации, которая управляется по единым правилам.

Частой проблемой ведения учета расчетов с поставщиками товарно-материальных ценностей является потери платежно-расчетных и других документов, возникающих в процессе договорных отношений (акты выполненных работ, счета-фактуры, договоры и др.). Введение электронного документооборота позволит избежать необоснованных потерь документов, ускорит процесс документооборота в организации, сократит расходы времени

и материалов на распечатывание документов, что, в конечном итоге, способствует повышению эффективности закупок в организации.

В программе 1С: Предприятие предусмотрено подключение услуги электронного документооборота с использованием программного продукта «1С -Такском».

Общая схема электронного документооборота представлена на рисунке 25.

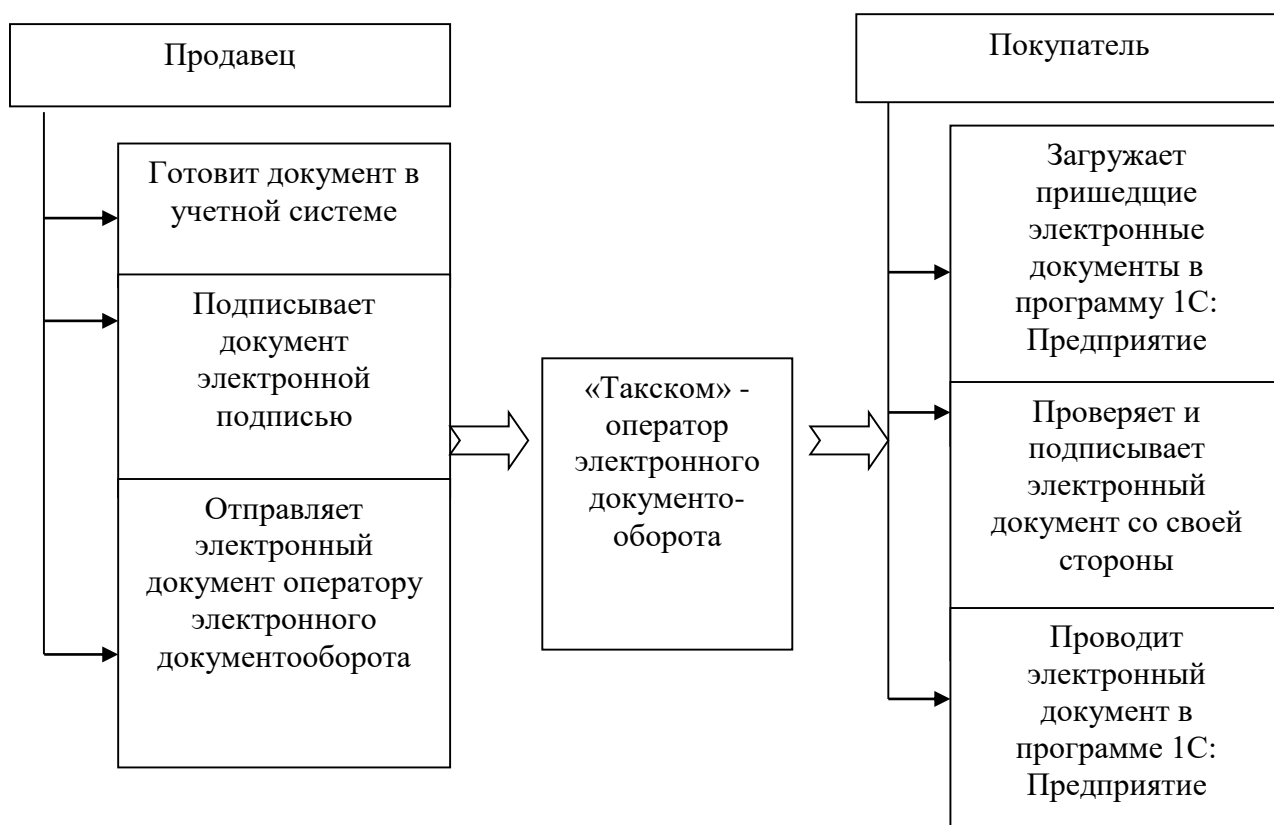


Рисунок 25 – Схема электронного документооборота предприятия ООО «Шинбокс» с поставщиками

Для подключения электронного обмена документами необходимо проделать следующие этапы:

- обновить программу «1С: Бухгалтерия» до последней версии, обратившись к системному администратору либо своими силами;
- направить заявку, заполненную в личном кабинете программы «1С: Бухгалтерия»;

- в течение одного рабочего дня заявка обрабатывается и пользователю предоставляется «Идентификатор участника обмена электронными документами»;
- настроить программу для электронного обмена документами.

Обмен документами посредством средств электронной связи сократит затраты времени и денежных средств, сделает более удобным поиск документов.

Внедрение данных рекомендаций в учет расчетов с поставщиками за товарно-материальные ценности организации позволит усовершенствовать данный вид учета, избегать и своевременно исправлять возможные ошибки в расчетах.

Следующим этапом автоматизации процесса закупок в организации на основе использования современных технологий является внедрение IT-технологий в управление закупками предприятия.

В Приложении В, таблице В.1 представлены возможные варианты информационного обеспечения для организации процесса закупок на предприятии ООО «Шинбокс». Из предложенных программ наиболее подходящей для использования на предприятии является программа учета товарно-материальных ценностей - Универсальная система учета: Учет ТМЦ.

Еще одной проблемой предприятия в сфере закупок является высокая доля поставок, невыполненных в срок. Задачей предприятия ООО «Шинбокс» является сокращение величины невыполненных в срок. Для этого необходимо усилить контроль и анализ выполнения сроков поставок на предприятии.

Необходимо составить план-график сроков выполнения договорных обязательств по договорам поставок и отслеживать их. Схема контроля выполнения договорных обязательств с поставщиками по срокам в целях сокращения невыполненных в срок поставок представлена на рисунке 26.

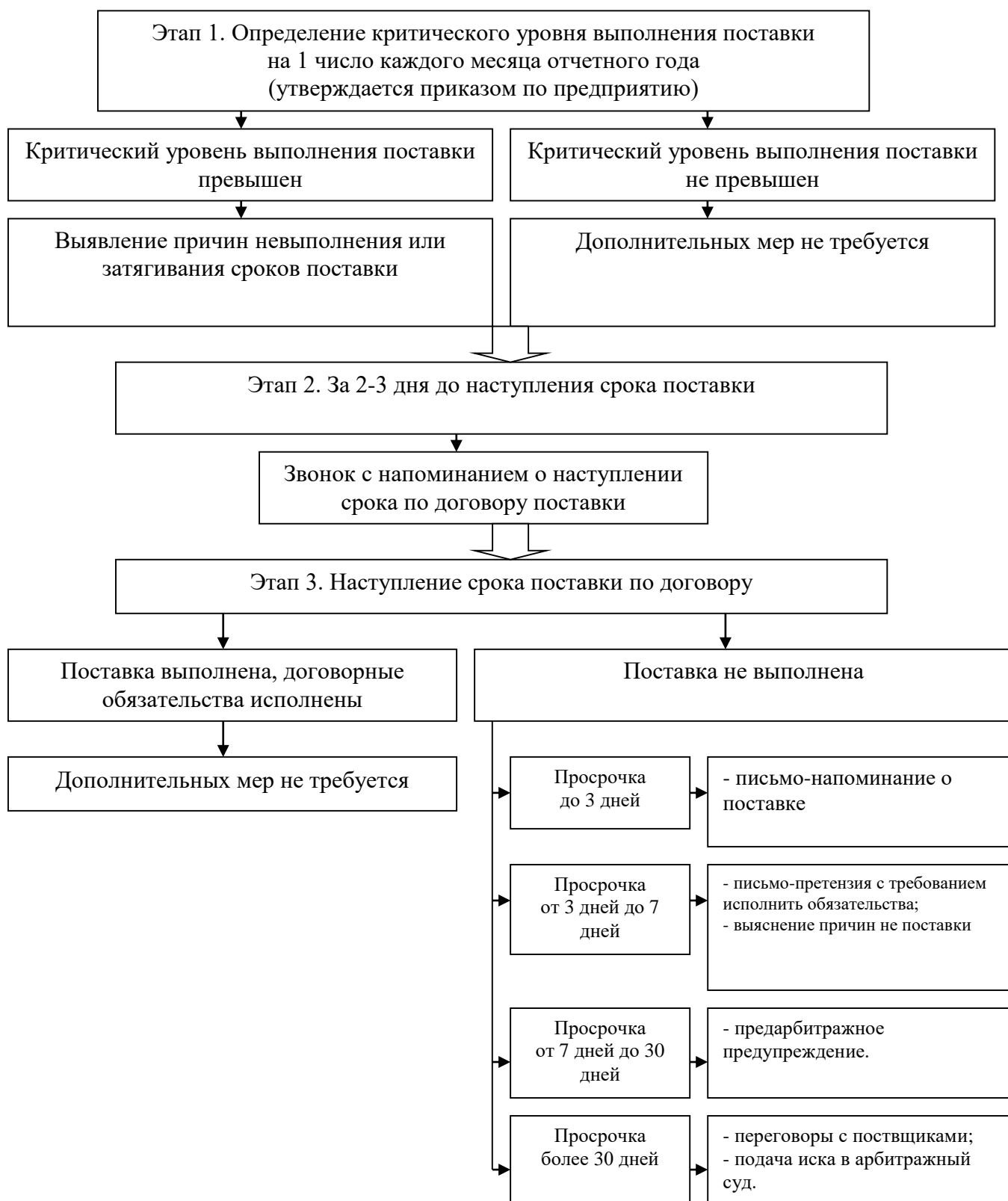


Рисунок 26 - Схема контроля сроков выполнения поставок по договорам с поставщиками на предприятии ООО «Шинбокс»

Таким образом, предложенные рекомендации положительно повлияют на работу отдела закупок ООО «Шинбокс», позволят снизить временные и финансовые затраты. Тем самым предприятие сможет повысить результативность своей деятельности и свою платежеспособность.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Подсчитаем экономическую эффективность от внедрения должности координатора по закупкам на предприятии ООО «Шинбокс». В настоящее время обязанности планированию и управлению закупками выполняются в большей своей части начальником отдела закупок. На эти функции он тратит 15% своего рабочего времени. Экспертным путем было установлено, что доля начальника отдела закупок составляет 10% от дохода предприятия.

Годовой доход предприятия составляет 33748 тыс. рублей (за 2022 год). Текущие расходы предприятия на выплату заработной платы и налоги составляют 4208,8 тыс. рублей.

Полезный фонд рабочего времени начальника отдела закупок составляет 1920 часов. Единовременные затраты на организацию рабочего места координатора по закупкам складываются из:

- приобретение компьютера – 50 тыс. руб.
- приобретение офисной мебели – 25 тыс. руб.
- приобретение канцелярских принадлежностей – 5 тыс. руб.

Общие затраты на оформление рабочего места составили:

$$50 + 25 + 5 = 70 \text{ (тыс. руб.)}$$

Предполагаемая заработная плата координатора по закупкам составит 50 тыс. рублей в месяц. Страховые взносы (30%) – 15 тыс. руб. в месяц. Таким образом, исходные данные представлены в таблице 10.

Определим годовую экономию времени начальника отдела закупок вследствие введения должности координатора по закупкам:

$$1920 * 0,15 = 288 \text{ (ч.)}$$

Доход, приносимый начальником отдела закупок за год:

$$33748 * 0,1 = 3374,8 \text{ (тыс. руб.)}$$

Таблица 10 – Затраты на внедрение должности координатора по закупкам на предприятии ООО «Шинбокс»

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, тыс. руб. в год	33748
2	Текущие расходы на оплату труда, тыс. руб. в год	4208,8
3	Единовременные затраты на организацию рабочего места, тыс. руб.	70
4	Доля начальника отдела закупок в доходах, %	10%
5	Экономия времени начальника отдела закупок, %	15%
6	Полезный фонд рабочего времени начальника отдела закупок, ч. в год	1920
7	Заработная плата координатора по закупкам, тыс. руб. в месяц	50
8	Страховые взносы, тыс. руб. в месяц	15

Доход, приносимый начальником отдела закупок за один час работы:

$$\frac{3374,8}{1920} = 1,8 \text{ (тыс. руб./ч.)}$$

Дополнительный доход, который принесет начальник отдела закупок в случае введения должности координатора по закупкам составит:

$$1,8 * 288 = 518,4 \text{ (тыс. руб.)}$$

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы координатора по закупкам и страховых взносов. Они составят:

$$(50 + 15) * 12 = 780 \text{ (тыс. руб.)}$$

Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД):

$$\text{ИД} = \frac{33748 + 518,4}{4208,8 + 70 + 780} = \frac{34266,4}{5058,8} = 6,8$$

Поскольку индекс доходности больше единицы, то проект можно считать экономически эффективным. Затраты на введение должности координатора по закупкам не превысят дополнительный доход, приносимый от деятельности начальника отдела закупок.

То есть, внедрение проектных мероприятий по совершенствованию управления процессом закупок принесет положительный эффект и дополнительную прибыль предприятию ООО «Шинбокс».

В данной главе были представлены рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности предприятия ООО «Шинбокс». Первой рекомендацией является введение новой должности – координатор по закупкам, что позволит повысить эффективность закупочной деятельности, закупать только востребованные товары, проводить анализ причин, почему товары на склады залеживаются и не продаются, почему сокращается объем продаж в целом. Также предложена схема бизнес-процесса закупки товарно-материальных ценностей и автоматизация данных процессов. Это позволит сократить временные и трудовые затраты, избежать потери документов, что положительно будет сказываться на деятельности ООО «Шинбокс».

Заключение

Закупочная деятельность является важной частью логистической деятельности предприятия, позволяющей обеспечить его необходимыми ему товарно-материальными ценностями. При этом деятельность по закупкам должна быть направлена на получение наилучших условий у поставщиков, чтобы приобрести товары нужного качества на выгодных для предприятия условиях.

В торговой организации логистика помогает выстроить рациональное и эффективное движение товаров от поставщиков к потребителям, при этом строя выгодные и долгосрочные отношения с поставщиками, удовлетворяя потребности своих клиентов в товарах, тем самым повышая свою конкурентоспособность и прибыльность.

Использование различных стратегий закупок позволяют оптимизировать закупочный процесс в целом и снизить затраты на него. Это, в свою очередь, позволит обеспечить предприятию бесперебойное осуществление торговой деятельности и в перспективе устойчивый экономический рост. Оценить эффективность закупочной деятельности помогают различные критерии, в качестве которых выступают как показатели, характеризующие поставщика, так и показатели, характеризующие саму закупочную процедуру. В современной закупочной деятельности все чаще используются информационные технологии и технологии искусственного интеллекта, что позволяет выявлять пути экономии затрат и повышения ее эффективности.

Управление затратами на закупки организации позволяет наиболее эффективным образом выстраивать материальные и информационные потоки на предприятии, снижать данный вид затрат, что положительно сказывается на прибыли предприятия и эффективности его деятельности в целом.

ООО «Шинбокс» работает на рынке более 11 лет. Основной вид деятельности – торговля автомобильными деталями, узлами и

принадлежностями. Также компания осуществляет техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, осуществляется в городе Тольятти Самарской области.

Потребителями ООО «Шинбокс» являются в основном жители города Тольятти и юридические лица, ведущие свою деятельность в г. Тольятти и на территории Самарской области.

ООО «Шинбокс» является микропредприятием и применяет упрощенную систему налогообложения. Анализ деятельности ООО «Шинбокс» показал, что предприятие сократило объемы своей деятельности, имеет достаточно низкую рентабельность, но работает с положительным финансовым результатом. Наблюдается ухудшение эффективности использования основных средств и снижение производительности труда работников предприятия.

Отмечено ухудшение торгово-закупочной деятельности предприятия ООО «Шинбокс». На предприятии существует отдел закупок, который взаимодействует с другими подразделениями предприятия по вопросам обеспечения деятельности предприятия необходимыми товарно-материальными ценностями. Но наблюдается ухудшение показателей, характеризующих эффективность закупочной деятельности, увеличился срок оборачиваемости запасов, что в сочетании со снижением выручки от продаж и увеличением размера запасов отрицательно характеризует эффективность работы отдела закупок.

Таким образом, анализ логистики и торгово-закупочной деятельности ООО «Шинбокс» показал, что предприятие ежегодно закупает большой объем товарно-материальных ценностей, которые хранятся на складе предприятия и не реализуются, при этом наблюдается сокращение выручки предприятия. То есть, необходимы меры по улучшению торгово-закупочной деятельности предприятия.

Были представлены рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности предприятия ООО «Шинбокс». Первой рекомендацией является

введение новой должности – координатор по закупкам, что позволит повысить эффективность закупочной деятельности, закупать только востребованные товары, проводить анализ причин, почему товары на склады залеживаются и не продаются, почему сокращается объем продаж в целом. Также предложена схема бизнес-процесса закупки товарно-материальных ценностей и автоматизация данных процессов. Это позволит сократить временные и трудовые затраты, избежать потери документов, что положительно будет сказываться на деятельности ООО «Шинбокс».

Предложенные рекомендации положительно повлияют на работу отдела закупок ООО «Шинбокс», позволят снизить временные и финансовые затраты. Тем самым предприятие сможет повысить результативность своей деятельности и свою платежеспособность.

Список используемой литературы

1. Александров О. А. Логистика: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2020. 217 с.
2. Григорьев М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 507 с.
3. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 472 с.
4. Дыбская В. В. Логистика складирования : учебник. М. : ИНФРА-М, 2021. 559 с.
5. Канке А. А. Логистика: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. 384 с.
6. Коммерческая логистика : учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 2022. 259 с.
7. Корпоративная логистика в вопросах и ответах : монография / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2022. 634 с.
8. Левкин Г. Г. Контроллинг логистических систем : учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 167 с.
9. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 187 с.
10. Логистика : монография / В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сысоева [и др.] ; под ред. В. В. Багиновой. М. : Прометей, 2020. 292 с.
11. Логистика : учебник / под ред. Б. А. Аникина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2019. 320 с.
12. Логистика и управление цепями поставок : учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. М. : Издательство Юрайт, 2022. 582 с.

13. 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. М. : ИНФРА-М, 2021. 272 с.
14. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 359 с.
15. Маликова Т. Е. Склады и складская логистика : учебное пособие для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 157 с.
16. Мельников В. П. Логистика : учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 288 с.
17. Неруш Ю. М. Логистика : учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 454 с.
18. Неруш Ю. М. Планирование и организация логистического процесса : учебник и практикум для среднего профессионального образования. М. : Издательство Юрайт, 2022. 422 с.
19. Новаков А. А. Логистика в деталях : учебное пособие. Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. 528 с.
20. Новиков В. Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний : учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 184 с.
21. Носов А. Л. Логистика : учебное пособие. М. : Магистр: Инфра-М, 2021. 184 с.
22. Пузанова И. А. Интегрированное планирование цепей поставок : учебник для бакалавриата и магистратуры . М. : Издательство Юрайт, 2022. 319 с.
23. Романова М. В. Логистика : практикум. 3-е изд., стер. М. : ФЛИНТА, 2020. 144 с.
24. Сергеев В. И. Логистика снабжения : учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 440 с.
25. Сергеев В. И. Управление цепями поставок : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 480 с.

26. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 329 с.

27. Управление запасами: многофакторная оптимизация процесса поставок : учебник для среднего профессионального образования. М. : Издательство Юрайт, 2022. 322 с.

Приложение А
Должностная инструкция координатора по закупкам

1. Общие положения

1.1. На должность координатора по закупкам принимается лицо, имеющее среднее профессиональное образование, дополнительное профессиональное образование по программе повышения квалификации и программе профессиональной переподготовки в сфере закупок.

1.2. Координатор по закупкам должен знать:

1) требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере закупок;

2) основы гражданского, бюджетного, земельного, трудового и административного законодательства в части применения к закупкам;

3) основы антимонопольного законодательства;

4) основы бухгалтерского учета в части применения к закупкам;

5) особенности ценообразования на рынке (по направлениям);

6) особенности составления закупочной документации;

7) основы информатики в части применения к закупкам;

8) этику делового общения и правила ведения переговоров;

9) дисциплину труда;

10) Правила внутреннего трудового распорядка;

11) требования охраны труда и правила пожарной безопасности.

1.3. Координатор по закупкам должен уметь:

1) использовать вычислительную и иную вспомогательную технику, средства связи и коммуникаций;

2) создавать и вести информационную базу данных;

3) изготавливать документы, формировать, архивировать, направлять документы и информацию;

4) обобщать полученную информацию, цены на товары, работы, услуги, статистически ее обрабатывать и формулировать аналитические выводы;

- 5) описывать объект закупки;
- 6) анализировать поступившие заявки;
- 7) оценивать результаты и подводить итоги закупочной процедуры;
- 8) работать в единой информационной системе;
- 9) проверять необходимую документацию для заключения контрактов;
- 10) осуществлять процедуру подписания контракта с поставщиками (подрядчиками, исполнителями);

11) составлять и оформлять отчет, содержащий информацию об исполнении контракта, о соблюдении промежуточных и окончательных сроков исполнения контракта, о ненадлежащем исполнении контракта (с указанием допущенных нарушений) или о неисполнении контракта и о санкциях, которые применены в связи с нарушением условий контракта или его неисполнением, об изменении или о расторжении контракта в ходе его исполнения, об изменении контракта или о расторжении контракта;

12) осуществлять организацию оплаты/возврата денежных средств;

13) организовывать уплату денежных сумм по банковской гарантии в предусмотренных случаях.

1.4. Координатор по закупкам в своей деятельности руководствуется:

1) законодательными актами Российской Федерации в сфере осуществления закупок;

2) Уставом ООО «Шинбокс»;

3) Положением об отделе снабжения предприятия ООО «Шинбокс»;

4) настоящей должностной инструкцией;

5) Правилами внутреннего трудового распорядка ООО «Шинбокс».

1.5. Координатор по закупкам подчиняется непосредственно генеральным директором.

2. Трудовые функции

2.1. Обеспечение закупок для нужд предприятия:

1) предварительный сбор данных о потребностях, ценах на товары, работы, услуги;

- 2) подготовка документации;
- 3) обработка результатов закупки и заключение контракта.

3. Должностные обязанности

3.1. Координатор по закупкам исполняет следующие обязанности:

3.1.1. В рамках трудовой функции, указанной в подпункте 1 пункта 2.1 настоящей должностной инструкции:

1) осуществляет обработку и анализ информации о ценах на товары, работы, услуги;

2) осуществляет подготовку и направление приглашений к определению поставщиков (подрядчиков, исполнителей) различными способами;

3) обрабатывает, формирует и хранит данные, информацию, документы, в том числе полученные от поставщиков (подрядчиков, исполнителей).

3.1.2. В рамках трудовой функции, указанной в подпункте 2 пункта 2.1 настоящей должностной инструкции:

1) формирует:

- описание объекта закупки;
- требования, предъявляемые к участнику закупки;
- порядок оценки участников;
- проект контракта;

2) составляет закупочную документацию;

3) осуществляет проверку необходимой документации для проведения закупочной процедуры;

4) осуществляет мониторинг поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и заказчиков в сфере закупок.

3.1.3. В рамках трудовой функции, указанной в подпункте 3 пункта 2.1 настоящей должностной инструкции:

1) осуществляет сбор и анализ поступивших заявок;

2) выполняет обработку заявок, оценку результатов и подводит итоги закупочной процедуры;

3) осуществляет проверку необходимой документации для заключения контрактов;

4) проводит процедуры подписания контракта с поставщиками (подрядчиками, исполнителями);

5) подготавливает документ о приемке результатов отдельного этапа исполнения контракта;

б) организывает:

- осуществление оплаты поставленного товара, выполненной работы (ее результатов), оказанной услуги, а также отдельных этапов исполнения контракта;

- возврат денежных средств, внесенных в качестве обеспечения исполнения заявок или обеспечения исполнения контрактов.

3.1.4. В рамках выполнения своих трудовых функций исполняет поручения своего непосредственного руководителя.

3.2. При исполнении своих должностных обязанностей координатор по закупкам должен соблюдать следующие этические нормы:

1) соблюдать конфиденциальность информации;

2) соблюдать этику делового общения;

3) занимать активную позицию в борьбе с профессиональной недобросовестностью;

4) не разглашать материалы рабочих исследований;

5) не создавать конфликтные ситуации на рабочем месте;

6) не совершать действий, которые дискредитируют профессию и репутацию коллег;

7) не допускать клевету и распространение сведений, порочащих иные организации и коллег.

4. Права

Координатор по закупкам имеет право:

4.1. Участвовать в обсуждении проектов решений руководства организации, в совещаниях по их подготовке и выполнению.

4.2. Запрашивать у непосредственного руководителя разъяснения и уточнения по данным поручениям, выданным заданиям.

4.3. Запрашивать по поручению непосредственного руководителя и получать от других работников организации необходимую информацию, документы, необходимые для исполнения поручения.

4.4. Знакомиться с проектами решений руководства, касающихся выполняемой им функции, с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения своих трудовых функций.

4.5. Вносить на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по организации труда в рамках своих трудовых функций.

4.6. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых должностных обязанностей.

5. Ответственность

5.1. Координатор по закупкам привлекается к ответственности:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации, законодательством в сфере закупок;
- за правонарушения и преступления, совершенные в процессе своей трудовой деятельности, - в порядке, установленном действующим административным и уголовным законодательством Российской Федерации;
- за причинение ущерба организации - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

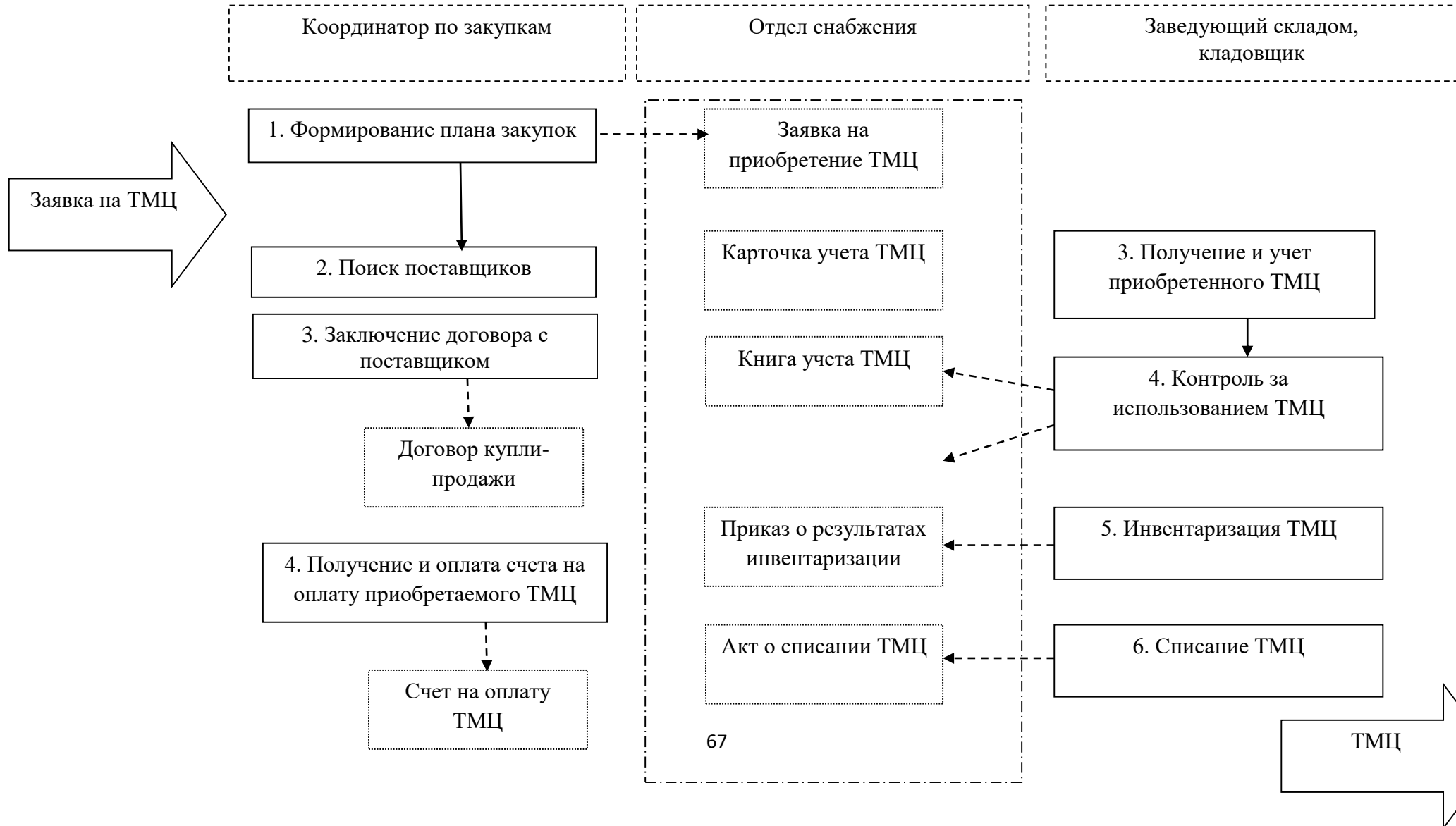
6. Заключительные положения

6.1. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется при приеме на работу (до подписания трудового договора).

Факт ознакомления работника с настоящей должностной инструкцией подтверждается подписью в листе ознакомления, являющемся неотъемлемой частью настоящей инструкции.

Приложение Б
Проектируемый бизнес-процесс «Закупки товарно-материальных ценностей»

Таблица Б.1 - Проектируемый бизнес-процесс «Закупки товарно-материальных ценностей»



Приложение В
Варианты информационного обеспечения процесса закупок в организации ООО «Шинбокс»

Таблица В.1 - Варианты информационного обеспечения процесса закупок в организации ООО «Шинбокс»

Программы	Фрегат Склад	Универсальная система учета: Учет ТМЦ	Эконом-Эксперт
Характеристика			
Разработчик	Информационно-технический центр «Фрегат»	Универсальная система учета	Перспективные системы (Персис)
Описание	Программа оптимизирует все складские процессы. В программе удобно вести контроль и учет . В программе <i>Фрегат Склад</i> учет ТМЦ ведется по штрих-кодам. Даже если у товара не окажется штрих-кода, программа сможет сама сгенерировать его и распечатать на принтере. А используя сканер, можно легко найти нужный товар по штрих-коду.	Программа для учета товарно-материальных ценностей, подходящая для организации любого типа.	Программа автоматизирует планирование, проведение, контроль и учет закупок, экономит время и предупреждает штрафы, проверяя закупки на ошибки.
Возможности	<i>Фрегат Склад</i> опережает большинство аналогичных складских программ по возможностям настроек товарных характеристик. У пользователя теперь есть возможность изменять учет : - по цвето-, рост- размерным характеристикам; - по серийным номерам; - по серийным номерам и срокам годности.	Возможности: - для управления ТМЦ каждому товару задается своя единица измерения, по которой ведется учет ТМЦ; - формирование отчета, который показывает, какие товары заканчиваются;	Возможности программы: - формирование плана закупок и плана-графика; - ведение реестра контрактов; - формирование отчетов; - справочники и калькуляторы и пр.;

Продолжение таблицы В.1

Программы	Фрегат Склад	Универсальная система учета: Учет ТМЦ	Эконом-Эксперт
<p>Характеристика</p>	<p>Функционал программы предусматривает ведение справочника поставщиков и покупателей, взаиморасчеты с контрагентами, печать унифицированных документов. Возможности: - широкий спектр отчетов за произвольный период в любой выбранной из справочника валюте; - гибкая настройка доступа и полномочий пользователей программы; - документы для всех основных складских и торговых операций с товаром; - создание и возможность привязки платежных документов к приходным/расходным документам; - ведение взаиморасчетов с покупателями и поставщиками, акт сверки; - печать документов (в т.ч. типовые формы Торг 12, Счет-фактура, ТТН, М-4, М-15, МХ-1 и пр.); - экспорт выделенных документов в Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word, Open Office, HTML формат;</p>	<p>- управление программным обеспечением доступно и понятно благодаря удобному и простому интерфейсу; - ведение планирования и учета ТМЦ, отчетности; - формирование заявки на закуп товара кладовщику с указанием ответственного сотрудника; - автоматическое заполнение состава инвентаризации по всем товарам либо по определенным категориям с плановыми показателями количества; - возможность проведения инвентаризации по любому из отделений, на которых числится ТМЦ; - при инвентаризации фактическое количество отмечается при помощи сканера штрих-кодов; - возможность настроить, чтобы сотрудники различных отделений могли видеть только свои данные; - формирование отчетов за определенный указанный период, что очень удобно для анализа;</p>	<p>- обновления в течение года; - сопровождение; - выгрузка в ЕИС (плана закупок и плана-графика, извещений, контрактов и исполнений, отчетов); - юридические консультации в течение года; - дополнительные заказчики (11 заказчиков и более); - дополнительные рабочие места (плюс 1 рабочее место).</p>

Продолжение таблицы В.1

Программы	Фрегат Склад	Универсальная система учета: Учет ТМЦ	Эконом-Эксперт
Характеристика	- экспорт печатной формы документа в Microsoft Office Excel, Microsoft Office Word, Open Office, Adobe Rider PDF, HTML формат. - экспорт данных в 1С.	- формирование отчета по движению денежных средств, в котором можно увидеть сводные суммы по различным финансовым статьям; - программное обеспечение имеет экспорт отчетов в форматы Excel, Word, в текстовый, а также в графический файл;	
Стоимость программного продукта	350 руб. в месяц – при подписке. 3500 руб. – единовременная оплата.	На одного пользователя – 10 тыс. руб. Дополнительный пользователь – 8 тыс. руб.	Базовый – 38 тыс. руб. в год. Оптимальный – 47500 руб. в год. Максимальный – 87500 руб. в год. Расширения – от 4 тыс. руб. к основным пакетам.