

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия (на примере ООО «Гамма»)»

Студент

С.И. Куренная

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: С.И. Куренная.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия (на примере ООО «Гамма»»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма».

Объектом исследования работы является ООО «Гамма», основным видом деятельности которого является производство машин и оборудования общего и специального назначения, оптовая торговля ими.

Предметом исследования является процесс совершенствования управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма».

Методы исследования – теоретический анализ и синтез научной литературы, сравнение, маркетинговые исследования, факторный анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В первом разделе рассматривается сущность и содержание закупочной деятельности, процессы управления и организации. Второй раздел содержит анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия, анализ организации и управления закупочной деятельностью ООО «Гамма». В третьем разделе представлены мероприятия, которые позволяют повысить эффективность закупочной деятельности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её материалы могут быть использованы в деятельности коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, и списка используемой литературы. Общий объем работы составляет 78 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 22, рисунков – 27, формул – 12.

Abstract

The topic of the given graduation work is The Improvement of Procurement Management of the Enterprise (on the Example of Gamma LLC).

The aim of the work is development of measures to improve the management of the procurement of the enterprise.

The object of the graduation work is Gamma LLC, the main activity of which is the production of general and special purpose machinery and equipment, wholesale trade.

The subject of the final work is the process of improving procurement management of the enterprise LLC Gamma.

The issues of procurement management are highlighted in the project's general part.

The graduation work describes in details the essence of procurement activities of enterprise.

We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions. We first discuss the essence and content of procurement activities and consider procurement management systems. We also examine how procurement activities are related to procurement logistics. We then analyze the organization and management of procurement activities of Gamma LLC. We look at the relationship between the enterprise and suppliers.

The special part of the project provides details about different ways to the improvement of procurement management of the enterprise.

The results of the study show that proposed organizational and technical measures to improve procurement management have had positive influence on the economic efficiency of the enterprise.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы закупочной деятельности предприятия	7
1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности	7
1.2 Организация и управление закупочной деятельностью	12
2 Анализ организации и управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	23
2.2 Анализ эффективности закупочной деятельности предприятия ООО «Гамма»	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма»	45
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия	45
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий	63
Заключение	71
Список используемой литературы	73

Введение

Актуальность совершенствования управления закупочной деятельностью заключается в том, что от эффективности закупочной деятельности зависит успех деятельности всего предприятия. Развитие рыночных отношений определяет новые условия управления закупочной деятельностью. Инфляция, неплатежи, прочие кризисные явления вызывают на предприятии необходимость менять политику снабжения, искать более надежных поставщиков, товарно-материальные ценности, которые будут иметь наиболее оптимальное соотношение «цена-качество» для конкретного предприятия. Поэтому построение рациональной системы управления закупочной деятельностью предприятия, включающей в себя закупки товарно-материальных ценностей, их поставку, складирование, отпуск на производство, приобретает все большую значимость.

Изучение проблемы эффективного управления закупочной деятельностью предприятия расширяет возможности совершенствования снабжения с точки зрения рационального использования товарно-материальных ценностей, складских площадей, информационного обеспечения, а также взаимодействия с поставщиками.

Цель бакалаврской работы: разработать мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия;
- провести анализ организации и управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма».

Объектом исследования работы является ООО «Гамма», основным видом деятельности которого является производство машин и оборудования общего и специального назначения, оптовая торговля ими.

Предметом исследования являются процессы совершенствования управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма».

Информационной базой работы являются труды как отечественных авторов, таких как А.М. Гаджинский, А.А. Гайдаенко, Б.А. Аникин и других, так и зарубежных в области закупочной логистики, а также пособия, посвященные информационным системам и технологиям, связанным с закупочной логистикой.

В первом разделе работы рассматривается понятие закупочной деятельности, виды и методы закупок, процесс организации и управления закупочной деятельностью, понятие закупочной логистики. Во втором разделе представлен анализ организации и управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма». Третий раздел содержит мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма».

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предлагаемых мероприятий другими коммерческими предприятиями.

Структура работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, библиографического списка, включающего 30 источников. Общий объем работы составляет 78 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 22, рисунков – 27, формул – 12.

1 Теоретические основы закупочной деятельности предприятия

1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности

После принятия предприятием решения о производстве определенной продукции, необходимо обеспечить производство сырьем и материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и запасными частями. Возникает проблема закупки необходимого количества требуемых материалов по оптимальным ценам, от чего зависит успех не только закупок, но и работы предприятия в целом. Данную проблему позволяет решить закупочная деятельность предприятия.

Закупочная деятельность предприятия – это вид деятельности системы маркетинга, который связан с процессом управления обменом продукцией, произведенной предприятием, с покупателем, приобретающим данную продукцию по определенной цене [2].

По мнению Кеннета Лайсонса «закупочная деятельность – это процесс, выполняемый организационной единицей, которая в качестве интегрированной цепи поставок отвечает за получение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемое время и по требуемой цене и за управление поставщиками, тем самым внося свой вклад в конкурентное преимущество предприятия и реализацию корпоративной стратегии» [14].

Цель закупочной деятельности – удовлетворить потребности производства в товарно-материальных ценностях (ТМЦ) с максимальной экономической эффективностью.

Общими целями закупок является обеспечение предприятия сырьем необходимого качества и количества в нужное время и в нужном месте от надежного поставщика и по выгодной цене. Исходя из этих целей, появляется необходимость обеспечивать непрерывный поток сырья и материалов, комплектующих и запасных частей, которые необходимы для эффективной работы предприятия [10].

Одним из путей обеспечения непрерывного потока ТМЦ является создание и хранение крупных запасов этих ценностей. Однако следует учесть, что текущий запас может составлять около 20-40% в общей стоимости активов, что сказывается на росте затрат на хранение запасов [20].

Также, исходя из общих целей закупок, необходимо поддерживать и повышать качество закупок, искать компетентных и надежных поставщиков ТМЦ для ее производства. Именно от способности находить и выбирать поставщиков, развивать отношения с ними, зависит успех закупок [30]. Качество закупаемых ТМЦ должно быть на оптимальном уровне, чтобы не возникало дополнительных расходов на доведение ТМЦ до необходимого для производства уровня качества. Предприятию необходимо повышать конкурентоспособность путем контроля расходов, связанных с закупками.

На рисунке 1.1 представлены основные задачи закупочной деятельности [5].

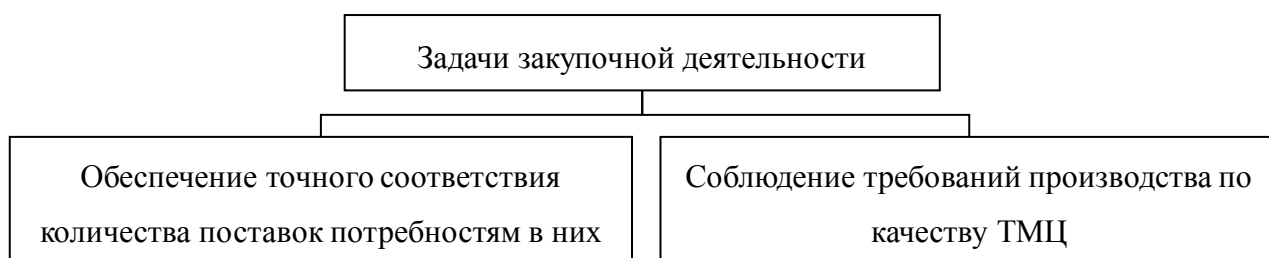


Рисунок 1.1 – Основные задачи закупочной деятельности

Для того чтобы закупочная деятельность предприятия была эффективной, необходима информация, в каких именно ТМЦ нуждается производство, чтобы производить продукцию. Данная информация содержится в плане закупок, главная задача которого – обеспечить согласованность действий внутрифирменных подразделений и лиц, в обязанности которых входит решение задач в области закупок, таких как определение потребности в ТМЦ, метода закупок, заключение договоров с поставщиками, контроль количества поставок, их качества и сроков, организация размещения закупаемых ТМЦ на складах [3].

Факторы, которые влияют на эффективность закупочной деятельности, представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на эффективность закупочной деятельности

К видам закупок на предприятии относят:

- прямые закупки – закупки продукции непосредственно у производителей;
- встречные закупки – закупки у поставщиков, которые одновременно являются потребителями;
- новые закупки – закупки, при которых покупатель совершает покупку данной продукции впервые.

Основные методы закупок представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика методов закупок

№П/ П	Метод	Сущность и применение	Преимущества	Недостатки
	1	2	3	4
1	Регулярные закупки мелкими партиями	ТМЦ поставляются только необходимого количества в соответствии с графиком потребности в них.	Достигается экономия складских помещений.	Возможность заказа избыточного или недостаточного количества ТМЦ.
2	Закупки по мере необходимости	Осуществляется, когда возникает непредвиденная потребность в ТМЦ.	Оплата поставщикам производится только за поставленное количество товара.	Увеличение расходов на закупки (на каждую новую поставку необходимо заключить договор); не устанавливается конкретное количество поставляемых товаров.

Продолжение таблицы 1.1

№П/ П	Метод	Сущность и применение	Преимущества	Недостатки
	1	2	3	4
3	Ежедневные (ежемесячные) закупки	Осуществляются при возникновении необходимости закупить дешевые и быстро потребляемые товары.	Сокращение затрат на хранение ТМЦ, своевременность поставок.	Увеличение транспортных издержек.
4	Закупки товара одной партией	Поставка товаров осуществляется большой партией один раз. Используется при возникновении непредвиденной потребности.	Гарантия поставки всей партии; скидки от поставщиков.	Большая потребность в складских помещениях.
5	Закупки с немедленной сдачей	Осуществляются, когда необходимо приобрести ТМЦ, которые используются редко, и когда нет возможности получить их по мере необходимости.	ТМЦ заказываются при возникновении потребности в них.	Детальное оформление документов при каждом заказе, размер заказа очень маленький, большое количество поставщиков.

Выбор метода закупок зависит от следующих факторов:

- периодичность заказа;
- объем партии заказа;
- сложность и особенности производимой продукции;
- состав используемого сырья, материалов и комплектующих изделий.

Закупочная деятельность занимает важное место в деятельности производственного предприятия, так как именно с закупок начинается коммерческая деятельность. Наличие необходимых ТМЦ влияет на весь производственный процесс. Отсутствие или недостаток ТМЦ приводит к потере клиентов и, соответственно, к снижению эффективности деятельности предприятия. Однако и избыток ТМЦ приводит к снижению эффективности

деятельности предприятия, так как это влияет на увеличение затрат на хранение ТМЦ, вследствие чего повышается цена выпускаемой продукции [12].

В современных условиях рынка деятельность предприятий должна быть нацелена на производство продукции высокого качества при минимальных затратах. На рисунке 1.3 представлены основные направления совершенствования закупочной деятельности.



Рисунок 1.3 – Направления совершенствования закупочной деятельности

Расширение базы поставщиков увеличивает возможность выбора наиболее надежного поставщика. Расширение географии закупок дает возможность закупать ТМЦ, не имеющих в регионах, в которых ранее осуществлялись или осуществляются закупки на данный момент. Поддержка текущих поставщиков позволяет развить прочные отношения с ними, в результате чего можно определить новые возможности поставщика. Поставщики также позволяют организации обнаружить ее возможности и принять инновационное решение при устранении тех или иных проблем, а также сократить издержки на ведение бизнеса, благодаря четкому определению потребностей производства и установлению того, имеются ли у поставщиков возможности удовлетворить эти потребности [7]. Развитие совместных закупок сокращает затраты на закупки, так как снижается торговая наценка на приобретаемые ТМЦ, появляется возможность работы с новыми поставщиками.

Повышение квалификации персонала, ведущего закупочную деятельность, позволяет сократить затраты на приобретение и хранение ТМЦ на грузопереработку.

Повышение автоматизации закупочной деятельности снижает затраты на управление закупочной деятельностью, а именно позволяет быстро и эффективно планировать закупки ТМЦ, проводить анализ экономической эффективности сформированного плана закупок, оценивать результаты планирования и размещения заказа, отслеживать показатели эффективности работы каждого сотрудника отдела закупок.

Таким образом, закупочная деятельность позволяет реагировать на изменения в продажах готовой продукции, изменять ассортимент производимых товаров в зависимости от потребностей потребителей и управлять материальными потоками в процессе обеспечения предприятия сырьем и материалами, полуфабрикатами, запасными частями и комплектующими изделиями.

1.2 Организация и управление закупочной деятельностью

Частью системы управления предприятием является управление закупками, осуществление которого возможно на основе логистического подхода, означающего интеграцию закупочной деятельности с производством, сбытом, транспортировкой и скандированием [13].

Закупочная логистика – это управление материальными потоками (сырьем и материалами, энергоносителями, незавершенным производством и готовой продукцией) в процессе обеспечения предприятия ТМЦ [23].

Целями закупочной логистики являются:

- своевременное обеспечение предприятия ТМЦ, которые необходимы для эффективной работы;
- снижение стоимости закупаемых ТМЦ;
- снижение логистических затрат на закупочную деятельность;

- повышение качества закупаемых ТМЦ, что позволяет снизить потери и брак;
- сокращение потребности в оборотных средствах за счет оптимизации уровня запасов ТМЦ на всех этапах закупки.

Закупочная логистика является одной из основных подсистем логистики, первым звеном в цепи поставок и занимается изучением процесса движения сырья и материалов, комплектующих и запасных частей от момента их закупки до поступления на склад предприятия. Она определяет наиболее оптимальные для потребителя способы приобретения и поставки ТМЦ [17]. Поэтому перед закупочной логистикой стоят следующие общие задачи:

- налаживание хороших отношений с поставщиками для поставок ТМЦ высокого качества и в точно установленные сроки;
- совершенствование управления материальными потоками;
- обеспечение производства новой продукции более высокого качества.

На рисунке 1.4 наглядно представлено, в каких звеньях цепи поставок, взаимодействуя с другими звеньями, функционирует закупочная логистика [22].

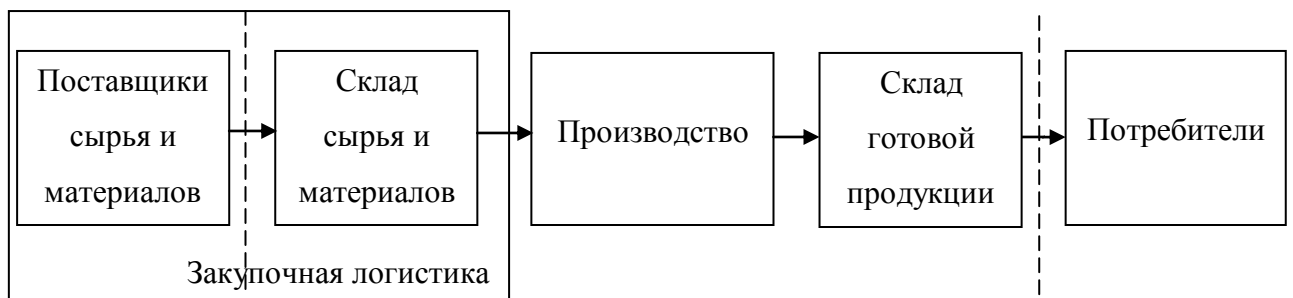


Рисунок 1.4 – Цепь поставок

Закупочная логистика обеспечивает бесперебойное обеспечение предприятия ТМЦ необходимого качества в требуемые сроки с наименьшими затратами и с оптимальным количеством их запасов. Все нарушения, связанные с поставками (по срокам, качеству, номенклатуре), приводят к росту затрат и снижению эффективности системы производства. Поэтому эффективность

закупочной деятельности, управление которой основано на логистическом подходе, зависит от того, насколько эффективно взаимодействуют элементы закупочной логистики (рис. 1.5).

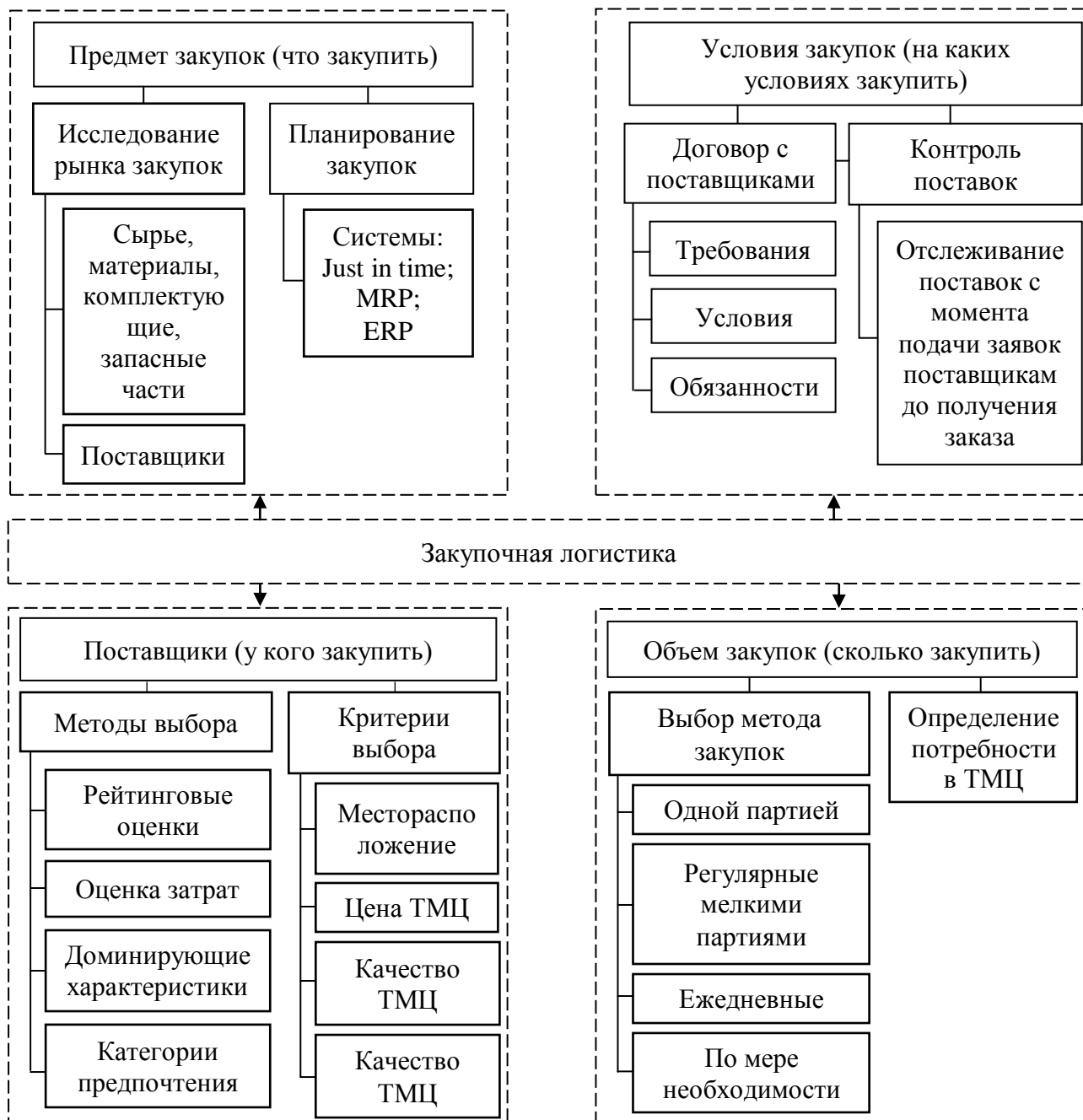


Рисунок 1.5 – Процессы закупочной логистики

В последнее время термин «закупочная логистика» встречается все чаще, что вызвано изменениями в методах работы с поставщиками и во внутренних

подразделениях предприятия. В таблице 1.2 представлены различные трактовки закупочной логистики как отечественных, так и зарубежных авторов.

Таблица 1.2 – Определения закупочной логистики

№П/ П	Автор	Определение
	1	2
1	А.М. Гаджинский	«Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами» [7].
2	А.А. Гайдаенко	«Закупочная логистика – это процесс обеспечения предприятия материальными ресурсами для производства, размещение их на складах, хранение и выдача в производства при необходимой потребности» [8].
3	Б.А. Аникин	«Логистика закупок – это раздел логистики, занимающийся удовлетворением потребностей производства в материалах с максимальной экономической эффективностью при соблюдении установленных сроков закупки, количества и качества поставляемых материалов» [4].
4	Г.Г. Левкин	«Логистика снабжения является функциональной областью и включает в себя комплекс взаимосвязанных операций по управлению материальными потоками в процессе обеспечения предприятия ресурсами и услугами» [15].
5	Л.С. Федоров	«Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами» [24].

По мнению авторов, определения которых представлены в таблице 1.2, сущность закупочной логистики заключается в обеспечении производства материальными ресурсами. Однако, по мнению одних авторов, данное понятие рассматривается как процесс снабжения производства материальными ресурсами, их хранения на складе предприятия, по мнению других, – как управление материальными потоками (находящимися в движении

материальными ресурсами, незавершенным производством, готовой продукцией) в процессе обеспечения производства материальными ресурсами.

Роль закупочной деятельности предприятия возрастает, так как существует необходимость постоянного развития деятельности предприятия. Закупочная деятельность предприятия рассматривается как процесс, неразрывно связанный со всей деятельностью предприятия.

Стоимость используемых ТМЦ является основным компонентом затрат, связанных с работой предприятия. Материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия составляют от 20 до 60% себестоимости продукции, отсюда и возникает необходимость управления закупками [21].

От уровня организации и управления закупками на предприятии зависит значительная часть оборотных средств, структура запасов и незавершенного производства.

Управление закупками – это область деятельности, которая заключается в управлении материальными потоками для того, чтобы обеспечить предприятие необходимыми ТМЦ для устойчивости его деятельности [18].

Достижение целей в области управления закупками требует решения задач, которые характерны для закупочной логистики. Задачи управления закупочной деятельностью представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Задачи управления закупочной деятельностью

№П/	Задача	Содержание
П	1	2
1	Определение структуры закупок	Определение потребности в ТМЦ, их качественных и эксплуатационных характеристик.
2	Определение объема закупок	Поиск оптимального размера заказа, при котором достигается минимизация затрат, связанных с хранением ТМЦ.
3	Исследование рынка закупок	Начинается с анализа рынка поставщиков, затем проводится предварительная оценка источников закупаемых ТМЦ и анализируются риски, связанные с выходом на конкретный рынок.

№П/ П	Задача	Содержание
	1	2
4	Планирование закупок	Процесс определения перечня необходимых ТМЦ, их количества, времени, когда они понадобятся, возможностей поставщиков, требуемых складов, затрат на закупки.
5	Поиск и выбор поставщиков	Поиск потенциальных поставщиков, их анализ, на основании которого выбирается наиболее выгодный для предприятия вариант.
6	Организация и осуществление закупок	Включает выбор метода закупок, согласование цены и заключение договора на закупку, организацию транспортировки ТМЦ, установление условий поставок.
7	Интеграция и координация закупок с производством, сбытом, складированием и с поставщиками	Тесная взаимосвязь с подразделениями предприятия, которые используют ТМЦ, налаживание отношений с поставщиками, что позволяет сократить время закупок, повысить качество поставок, что в итоге приводит к сокращению затрат на закупки.
8	Подготовка бюджета закупок	Заключается в определении затрат на грузопереработку, приемку и проверку ТМЦ, поиск информации о потенциальных поставщиках, транспортировку и страхование, контроль над соблюдением условий договора закупки.

Выбор поставщика является наиболее значимой задачей обеспечения эффективности закупочной деятельности. Специалисты по закупкам должны поддерживать прочные связи с поставщиками, укреплять доверие. Крайне важно убедиться, что обе стороны имеют общие цели. Необходимо постоянно искать пути улучшения отношений с поставщиками, чтобы сокращать свои расходы [26]. К основным этапам решения задачи выбора поставщика относятся: сбор информации на основе критериев выбора поставщика, принятие решения о выборе поставщика. Выбор поставщика начинается после того, как определены потребности в ТМЦ. Решение о закупках зависит от оценки способности поставщика удовлетворять критериям качества, объема, условий поставки, цены и обслуживания. Выбрать поставщика можно либо из уже существующих поставщиков, с которыми установлены деловые

отношения, либо найти новых.

На рисунке 1.6 представлена сущность совершенствования управления в общем смысле.

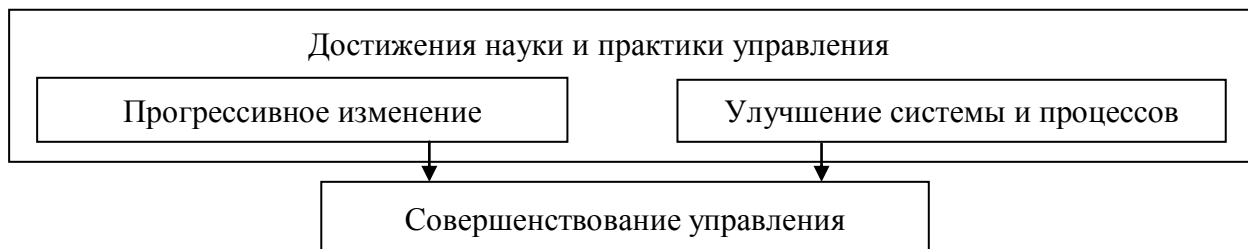


Рисунок 1.6 – Совершенствование управления

На рисунке 1.7 представлены цели организации и управления закупочной деятельностью.

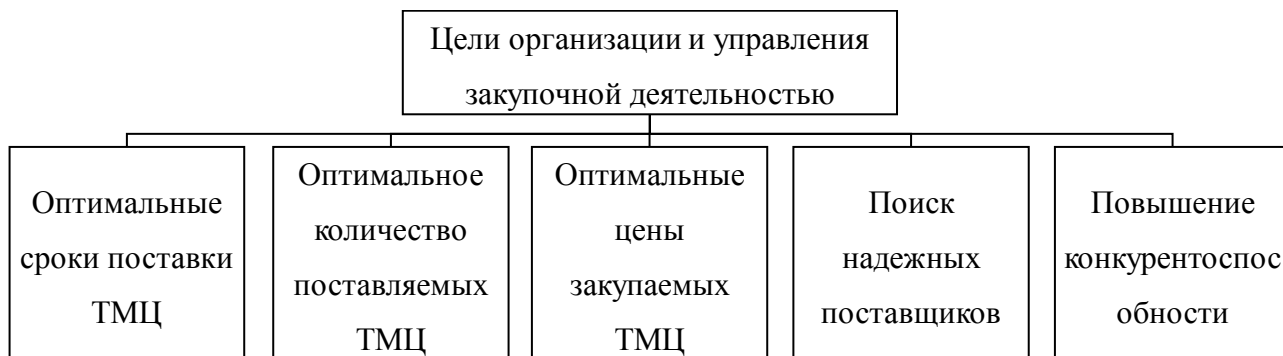


Рисунок 1.7 – Цели организации и управления закупочной деятельностью

Управление закупочной деятельностью осуществляется на двух уровнях:

- тактическом;
- стратегическом.

Закупочная деятельность на тактическом уровне заключается в проведении регулярных закупочных операций, чтобы избежать дефицита ТМЦ, необходимых для нормального протекания производственного процесса.

Стратегический уровень заключается в управлении закупками, которое подразумевает связь с другими структурными подразделениями предприятия, с поставщиками ТМЦ, планирование методов закупок [28].

Существуют системы управления закупками, основанные на логистических концепциях (табл. 1.4) [25].

Таблица 1.4 – Системы управления закупками

№П/ П	Система	Достоинства	Недостатки
	1	2	3
1	Just in time (точно в срок)	Сокращаются оборотные средства в товарно-материальных запасах; снижаются затраты на хранение ТМЦ; сокращается логистический цикл от закупки материалов до выпуска готовой продукции благодаря точности информации и прогнозированию; имеется небольшое количество надежных поставщиков; усиленный контроль качества ТМЦ.	Зависимость от высокого качества поставляемых ТМЦ; неспособность поставщиков работать в режиме «точно в срок»; трудность обеспечения согласованности между производственными стадиями; существенный риск срыва производства.
2	MRP	Низкий уровень запасов ТМЦ; сокращение длительности производственных циклов за счет контроля статуса каждого вида ресурса; исключение сбоев в производстве из-за дефицита ресурсов.	Низкая гибкость, не позволяющая быстро реагировать на изменения внешней среды; возможность неэффективного определения объема закупок.
3	ERP	Повышение эффективности контроля над закупками, в результате чего сокращаются запасы ТМЦ на предприятии и не возникает их дефицита; интеграция процесса закупок с другими бизнес-процессами предприятия; повышение качества продукции и снижение ее себестоимости за счет повышения эффективности бизнес-процессов.	Высокие затраты на внедрение и обслуживание системы; длительный период внедрения.

На рисунке 1.8 представлен процесс управления закупочной деятельностью, состоящий из четырех основных функциональных блоков [16].

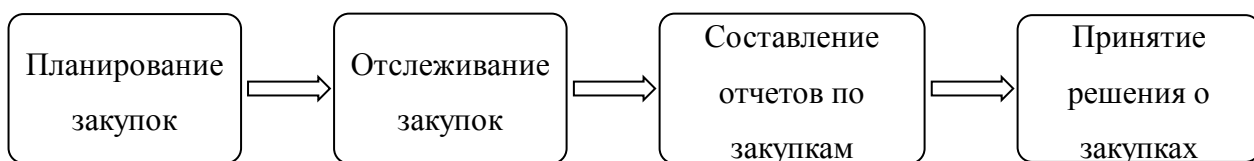


Рисунок 1.8 – Процесс управления закупочной деятельностью

Планирование закупок – это процесс определения перечня необходимых ТМЦ, их количества, времени, когда они понадобятся, возможностей поставщиков, требуемых складов, затрат на закупки [7].

Процесс планирования закупок на предприятии является первым этапом закупок и служит основанием для принятия решения о закупке ТМЦ. Цели планирования закупок представлены на рисунке 1.9.

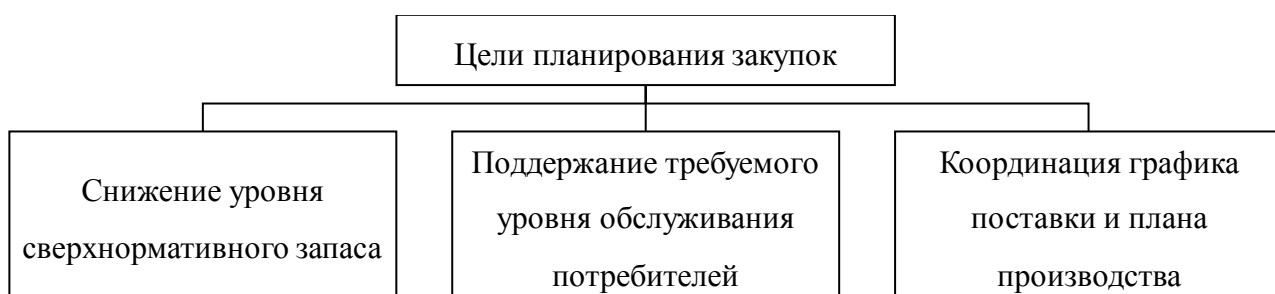


Рисунок 1.9 – Цели планирования закупок

Для того чтобы закупочная деятельность функционировала эффективно, необходимо планировать закупки, определяя:

- потребности в материалах;
- количество материалов, которые понадобятся для производства продукции;
- время, когда понадобятся материалы;
- возможности поставщиков;
- издержки на закупки;

— требуемые складские помещения предприятия.

Для эффективности процесса планирования закупок необходимо проводить определенные мероприятия (рис. 1.10).

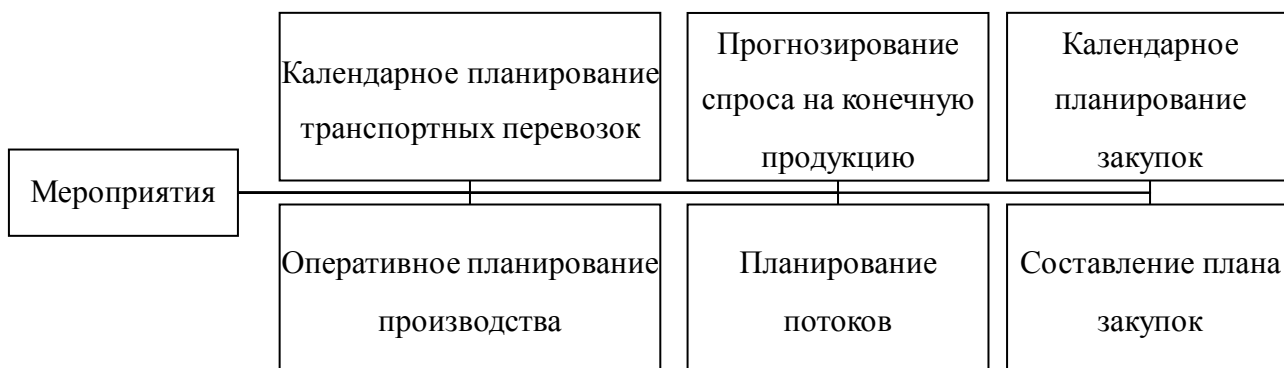


Рисунок 1.10 – Мероприятия, проводимые при планировании закупок

К видам планирования закупок относят следующие:

- стратегическое планирование. На данном уровне принимаются решения о формировании структуры сети товародвижения;
- текущее планирование включает средства контроля и регулирования поступления сырья и материалов, комплектующих и запасных частей.

Организация закупок на предприятии зависит от типа и размера предприятия. В последнее время на предприятии все большую значимость приобретает отдел закупок, где сотрудники осуществляют закупки, занимаются складами и грузовыми перевозками.

С помощью отдела закупок в тесной взаимосвязи с другими подразделениями предприятия (транспортным хозяйством, финансовым отделом, планово-экономическим отделом, складским хозяйством, конструкторским отделом и производственными подразделениями) осуществляется закупочная деятельность.

Существуют следующие основные формы организации и управления закупками: децентрализованная и централизованная. При децентрализованной организации закупочной деятельности управление осуществляется

подразделениями предприятия самостоятельно, независимо друг от друга. Ее преимущество заключается в том, что ответственный за закупки в том или ином отделе лучше других знает, какие ТМЦ необходимы данному отделу. Однако, решая оперативные вопросы, служащие могут не заметить тенденции изменений планирования организации в целом, и, как правило, такие служащие не имеют достаточного профессионализма в области закупок. При централизованной организации закупок управление осуществляется одним отделом, интегрируя закупки с другими подразделениями предприятия, что позволяет получить следующие преимущества:

- устраняется дублирование заявок на закупку;
- объединяются закупки аналогичных или похожих материалов, что позволяет получать скидки;
- сокращаются затраты на транспортировку, хранение и обслуживание.

Процесс обеспечения предприятия ТМЦ является трудно контролируемым и трудно регламентируемым. В последние годы все больше предприятий внедряют логистические системы управления закупками, которые позволяют значительно повысить уровень контроля над закупками, снизить расходы на организацию закупок.

Таким образом, в современных условиях осуществление закупочной деятельности возможно при использовании логистики, являющейся системой согласованного управления материальными, информационными и финансовыми потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами необходимого качества, количества и по оптимальной цене [21].

2 Анализ организации и управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Гамма» является предприятием металлообрабатывающей отрасли и занимается изготовлением изделий из металла и композитных материалов. Данное предприятие функционирует с 2012 года, но уже успело зарекомендовать себя как надежный деловой партнер и стабильное предприятие.

Миссия ООО «Гамма» – предоставлять качественные металлические изделия и изделия из композитных материалов потребителю в срок и по оптимальной цене.

Целью функционирования предприятия ООО «Гамма» является достижение более высокого качества изготавливаемой продукции с целью повышения размера получаемой прибыли.

В соответствии с поставленной целью ООО «Гамма» ставит перед собой следующие задачи:

- обеспечивать потребителей продукцией в соответствии с договорами и рыночным спросом;
- обеспечивать персонал предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста;
- не допускать сбоев в работе предприятия (срыва поставки, выпуска бракованной продукции, резкого сокращения объемов производства и снижения рентабельности).

Основным направлением деятельности предприятия ООО «Гамма» является производство машин и оборудования общего и специального назначения, оптовая торговля ими.

Данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, которая представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Линейно-функциональная организационная структура ООО «Гамма»

Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия ООО «Гамма» за 2014-2016гг. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Гамма» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста,%	Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	28055,0	31472,0	34502,0	3417,0	12,2	3030,0	9,6
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	22147,8	23937,8	25908,8	1790,0	8,1	1971,0	8,2
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	5907,2	7534,2	8593,2	1627,0	27,5	1059,0	14,1
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	640,0	676,8	775,4	36,8	5,7	98,6	14,6

Продолжение таблицы 2.1

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста,%	Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста,%
1	2	3	4	5	6	7	8
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	1175,0	1340,4	1531,1	165,4	14,1	190,7	14,2
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4092,2	5517,0	6286,7	1424,8	34,8	769,7	14,0
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	3273,8	4390,0	4220,1	1116,2	34,1	-169,9	-3,9
8. Основные средства, тыс. руб.	10934,8	11028,7	11134,6	93,9	0,9	105,9	1,0
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	5175,5	6279,2	8976,0	1103,7	21,3	2696,8	42,9
10. Численность ППП, чел.	26,0	29,0	30,0	3,0	11,5	1,0	3,4
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	7332,0	8352,0	8820,0	1020,0	13,9	468,0	5,6
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	1079,0	1085,2	1150,1	6,2	0,6	64,8	6,0
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	282,0	288,0	294,0	6,0	2,1	6,0	2,1
14. Фондоотдача	2,6	2,9	3,1	0,3	11,2	0,2	8,6
15. Оборачиваемость активов, раз	5,4	5,0	3,8	-0,3	-7,5	-1,2	-23,3
16. Рентабельность продаж, %	14,6	17,5	18,2	2,9	–	0,7	–
17. Рентабельность производства, %	18,5	23,0	24,3	4,6	–	1,2	–
18. Затраты на рубль выручки, коп.	85,4	82,5	81,8	-2,9	-3,4	-0,7	-0,8
19. Рентабельность оборотных активов, %	63,3	69,9	47,0	6,7	–	-22,9	–

1 – форма 2. Отчет о финансовых результатах (Отчет о прибылях и убытках);

2 – Бухгалтерский баланс. Итоговая сумма всех оборотных активов, указанных в бланке бухгалтерского баланса;

3 – Отчет о движении денежных средств.

В результате проведенного анализа основных экономических показателей предприятия ООО «Гамма» за 2014-2016 гг. выявлены следующие результаты.

Выручка в 2015 году составила 31472,0 тыс. руб., что выше данного показателя 2014 года на 12,2% и связано с увеличением объемов производства продукции на предприятии.

В 2015 году прибыль от продаж составила 5517,0 тыс. руб., что на 34,8% выше данного показателя в 2014 году. Данное изменение обусловлено увеличением валовой прибыли на 27,5%. При этом себестоимость продаж увеличилась меньшими темпами – на 8,1%, чем выручка (на 12,2%). Это вызвано увеличением управленческих расходов на 5,7%, обусловленного ростом затрат на содержание и эксплуатацию основных средств, командировки сотрудников, и увеличением коммерческих расходов на 14,1%, обусловленного ростом затрат на транспортировку продукции. Также увеличение себестоимости продаж связано с ростом затрат на приобретение сырья и материалов, комплектующих и запасных частей [6].

В 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается увеличение валовой прибыли на 27,5%, составляющей 7534,2 тыс. руб., несмотря на то, что себестоимость продаж увеличивается, однако ее темпы прироста составляют 8,1%, что ниже темпов прироста выручки – 12,2%. Также на увеличение валовой прибыли влияет увеличение объемов производства и реализации продукции.

На увеличение производительности труда работающего в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,6% повлияло увеличение численности промышленно-производственного персонала на 11,5% в связи с расширением производства [9]. Темпы прироста численности промышленно-производственного персонала (11,5%) ниже темпов прироста фонда оплаты труда, которые составили 13,9%. При этом среднегодовая заработная плата работающего в 2015 году увеличилась на 2,1% и составила 282,0 тыс. руб. при численности промышленно-производственного персонала, составляющей 29

человек. Увеличение фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы работающего является положительной динамикой деятельности.

Стоимость основных средств предприятия в 2015 году составила 11028,7 тыс. руб., что на 0,9% выше показателя 2014 года. Это свидетельствует о том, что на предприятии действующие машины и оборудование были отремонтированы. Это так же свидетельствует о расширении производства. Фондоотдача увеличилась на 11,2%, что говорит о том, что увеличивается годовой выпуск продукции. Стоимость основных средств увеличилась незначительно (0,9%).

Рентабельность продаж в 2015 году составила 17,5%, что на 2,9% выше показателя 2014 года. Данное изменение обусловлено тем, что предприятие увеличило объемы производства и продаж, и темпы роста выручки (12,2%) опережают темпы роста себестоимости продаж (8,1%). Величина рентабельности продаж говорит о том, что предприятие среднерентабельное, и с одного рубля выручки предприятие получило 17,5 копеек прибыли от продаж в 2015 году [11].

Рентабельность производства в 2015 году составила 23,0%, что выше данного показателя в 2014 году на 4,6%. Увеличение данного показателя обусловлено значительным увеличением прибыли от продаж (на 34,8%). Однако следует обратить внимание на увеличение себестоимости продаж (на 8,1%). Несмотря на то, что темпы прироста себестоимости продаж ниже темпов роста прибыли от продаж, темпы прироста рентабельности производства невысокие.

Снижение затрат на рубль выручки в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 3,4% является положительной динамикой, так как чем ниже затраты на производство и реализацию продукции, тем выше прибыль предприятия.

Увеличение оборотных активов на 21,3% обусловлено увеличением материально-производственных запасов, а именно сырья, материалов и прочих комплектующих, необходимых для производства продукции. Это так же влияет на увеличение себестоимости продаж. В 2015 году стоимость оборотных

активов предприятия составила 6279,2 тыс. руб., что выше стоимости оборотных средств 2014 года на 1103,7 тыс. руб. Увеличение материально-производственных запасов влияет на оборачиваемость активов, которая в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 7,5%.

Увеличилась рентабельность оборотных активов на 6,7%. Увеличение рентабельности оборотных активов вызвано увеличением оборотных активов на 21,3% притом, что чистая прибыль увеличилась большими темпами – на 34,1% в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

В 2016 году по сравнению с 2015 наблюдается схожая тенденция, как и при сравнении 2015 и 2014 годов.

Себестоимость продаж в 2016 году увеличивается большими темпами (на 8,2%), чем в 2015 году по сравнению с 2014 годом (8,1%). Управленческие и коммерческие расходы увеличиваются на 14,6% и 14,2% соответственно. Рост коммерческих расходов обусловлен ростом затрат на хранение и транспортировку ТМЦ. Выручка увеличивается на 9,6%. Однако по сравнению с предыдущим периодом темпы прироста выручки снижаются, и ее величина составляет 34502,0 тыс. руб.

Увеличивается и валовая прибыль – на 14,1% и составляет 8593,2 тыс. руб., что обусловлено ростом выручки и себестоимости продаж. Однако темпы прироста данного показателя по сравнению с предыдущим периодом так же снижаются, так как снижаются темпы прироста выручки.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается увеличение прибыли от продаж на 14,0%, которая составляет 6286,7 тыс. руб.

На увеличение производительности труда работающего в 2016 году по сравнению с 2015 годом 6,0% влияние оказало увеличение численности промышленно-производственного персонала на 3,4%. Темпы прироста численности промышленно-производственного персонала (3,4%) ниже темпов прироста фонда оплаты труда (5,6%). Среднегодовая заработная плата работающего в 2016 году увеличилась на 2,1% и составила 294,0 тыс. руб. Численность промышленно-производственного персонала составила 30

человек. Увеличение фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы работающего является положительной динамикой деятельности.

Стоимость основных средств предприятия в 2016 году составила 11134,6 тыс. руб., что на 1,0% выше показателя 2015 года. Это свидетельствует о том, что на предприятии действующие машины и оборудование были отремонтированы. Фондоотдача увеличилась на 8,6%.

Рентабельность продаж в 2016 году выше данного показателя 2015 года на 0,7% и составляет 18,2%. Предприятие с 1 рубля выручки получило 18,2 копеек прибыли от продаж.

Рентабельность производства в 2016 году составила 24,3%, что выше данного показателя в 2015 году на 1,2%. Увеличение рентабельности производства обусловлено увеличением прибыли от продаж на 14,0%.

Снижение затрат на рубль выручки в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,8% является положительной динамикой.

В 2016 году так же, как и в 2015 году увеличение оборотных активов на 42,9% обусловлено увеличением материально-производственных запасов. В 2016 году стоимость оборотных активов предприятия составила 8976,0 тыс. руб. Увеличение материально-производственных запасов влияет на снижение оборачиваемости активов на 23,3%, которая в 2016 году составила 3,8 раз. Снижение рентабельности оборотных активов на 22,9% свидетельствует о снижении эффективности использования оборотных средств.

Таким образом, в результате анализа основных экономических показателей деятельности ООО «Гамма» за 2014-2016гг. выявлено, что предприятие имеет нестабильно положение. Основной причиной этого является резкое увеличение стоимости оборотных средств за весь рассматриваемый период, значительное снижение оборачиваемости активов в 2016 году по сравнению с 2015 годом, а также снижение рентабельности оборотных активов [19]. В связи с этим, предприятию необходимо совершенствовать управление закупочной деятельностью, чтобы повысить стабильность своей деятельности и продолжить укреплять позиции на рынке, в котором оно функционирует.

2.2 Анализ эффективности закупочной деятельности предприятия

ООО «Гамма»

Правильно организованная закупочная деятельность на предприятии способствует удовлетворению потребительского спроса и сокращает риск убытков, которые связаны с недостатком или избытком необходимых ТМЦ и которые, как правило, возникают из-за того, что поставщик нарушил условия и сроки поставки ТМЦ на предприятие [27]. Так как затраты на закупку ТМЦ составляют от 20 до 60% в структуре себестоимости производства продукции, их необходимо сокращать и оптимизировать.

На предприятии ООО «Гамма» установлена децентрализованная форма организации и управления закупочной деятельностью (рис. 2.2).

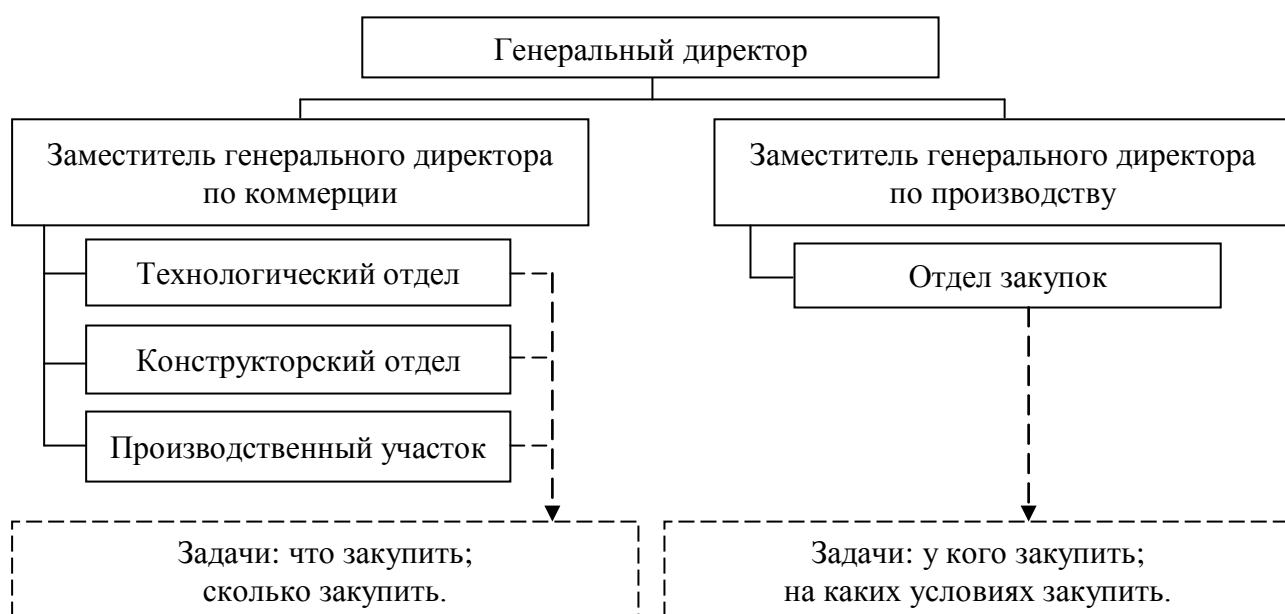


Рисунок 2.2 – Децентрализованная форма организации и управления закупочной деятельностью на ООО «Гамма»

Неотъемлемой частью управления закупочной деятельностью является планирование закупок. На рисунке 2.3 представлена диаграмма Исикавы, которая отражает факторы, влияющие на закупочную деятельность ООО «Гамма».



Рисунок 2.3 – Диаграмма Исикавы

В таблице 2.2 представлены расчеты приоритетного числа риска (ПЧР) для каждого фактора, который влияет на закупочную деятельность ООО «Гамма».

Таблица 2.2 – Расчет приоритетного числа риска (ПЧР) для факторов, влияющих на закупочную деятельность ООО «Гамма»

№ П/П	Потенциальный отказ	Вид отказов	Значимость	Вероятность возникновения	Вероятность обнаружения	ПЧР	ПЧР _{max}	ПЧР _{max} , %
1	Персонал	Профессиональные навыки и умения	7	6	2	84	84	12,9
		Образование	6	3	2	36		
		Опыт работы	7	4	2	56		

Продолжение таблицы 2.2

2	Организация закупочной деятельности	Методы закупок	8	8	3	192	288	44,2
		Вид закупок	7	7	2	98		
		Информационное обеспечение	7	7	4	196		
		Методы организации работы с поставщиками	9	8	4	288		
		Методы оценки поставщиков	7	7	4	196		
3	Поставщики	Цена ТМЦ	7	7	2	98	243	37,3
		Качество ТМЦ	7	8	4	224		
		Условия поставок	8	7	3	168		
		Надежность поставок	9	9	3	243		
		Месторасположение	7	8	2	112		
4	Внешняя среда	Изменение курса валют	6	6	1	36	36	5,5
		Положения политики в области закупочной деятельности	6	6	1	36		
		Условия рынка	6	3	2	36		
5	Итого					651	100,0	

На рисунке 2.4 изображена диаграмма, которая наглядно представляет факторы, которые влияют на закупочную деятельность ООО «Гамма».



Рисунок 2.4 – Факторы, влияющие на закупочную деятельность ООО «Гамма»

Данные таблицы 2.2, где представлен расчет ПЧР, показывают, что значительное влияние на закупочную деятельность ООО «Гамма» оказывают

такие факторы как организация закупочной деятельности и поставщики. Отсюда возникает необходимость минимизации вероятности возникновения рисков, связанных с данными факторами.

Следует учитывать, что наибольший удельный вес в затратах, связанных с закупками, занимает цена закупаемых ТМЦ, затраты на их транспортировку и хранение. Чтобы обеспечивать возможность нормальной работы предприятия и не создавать излишков ТМЦ, необходимо провести анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» в натуральном и стоимостном выражении (табл. 2.3, табл. 2.4).

Таблица 2.3 – Анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг., в тоннах

№ П/ П	Наименование ТМЦ	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
					2015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
					Абс. Изм. (+/-)	Темп прирос та,%	Абс. Изм. (+/-)	Темп прирос та,%
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Анодированный алюминий	7,00	5,00	6,80	-2,00	-28,6	1,80	36,0
2	Конструкционная углеродистая сталь	5,00	4,00	5,60	-1,00	-20,0	1,60	40,0
3	Чугун (угловой профиль)	5,00	6,00	4,50	1,00	20,0	-1,50	-25,0
4	Сетка металлическая проволочная сварная	2,00	2,50	2,30	0,50	25,0	-0,20	-8,0
5	Арматура трубопроводная	5,00	3,00	4,50	-2,00	-40,0	1,50	50,0
6	Нержавеющий металлопрокат	4,00	3,00	3,80	-1,00	-25,0	0,80	26,7
7	Сортовой прокат из оцинкованной стали	7,00	6,00	6,50	-1,00	-14,3	0,50	8,3
8	Полиэфирная смола для литья	0,10	0,15	0,20	0,05	50,0	0,05	33,3
9	Прочие ТМЦ	0,5	0,6	0,85	0,10	20,0	0,15	21,4
10	Итого	35,6	30,25	35,05	-5,35	-15,0	4,8	15,9

В результате проведенного анализа закупок ТМЦ за 2014-2016 гг. в натуральном выражении (в тоннах) выявлено, что количество закупаемых материалов то снижается, то увеличивается при том, что объем производства увеличивается.

Так в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократился объем закупок анодированного алюминия на 28,6%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 36,0%.

Объем закупок конструкционной углеродистой стали в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизился на 20,0%, а в 2016 г. увеличился на 40%.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом объем закупок чугуна (угловой профиль) увеличился на 20%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 25%.

Объем закупок сетки металлической проволочной сварной в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 25%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 8%.

Объем закупок арматуры трубопроводной снизился на 40% в 2015 году по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 50%.

Нержавеющего металлопроката в 2015 году было закуплено на 25% меньше, чем в 2014 годом, а в 2016 г. – на 26,7% больше, чем в 2015 году.

Объем закупок сортового проката из оцинкованной стали сократился на 14,3% в 2015 году по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году увеличился на 8,3%.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился объем закупок полиэфирной смолы для литья на 50%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 33,3%.

На рисунке 2.5 представлен анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг. в натуральном выражении.



Рисунок 2.5 – Анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг. в тоннах

В таблице 2.4 представлен анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг. в стоимостном выражении.

Таблица 2.4 – Анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг., в тыс. руб.

№ П/ П	Наименование ТМЦ	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
					2015-2014 гг.		2016-2015 гг.	
					Абс. Изм. (+/-)	Темп прирос та,%	Абс. Изм. (+/-)	Темп прирос та,%
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Анодированный алюминий	1120,0	800,0	1088,0	-320,0	-28,6	288,0	36,0
2	Конструкционная углеродистая сталь	247,5	198,0	277,2	-49,5	-20,0	79,2	40,0
3	Чугун (угловой профиль)	428,5	514,2	385,7	85,7	20,0	-128,6	-25,0
4	Сетка металлическая проволочная сварная	460,0	575,0	529,0	115,0	25,0	-46,0	-8,0
5	Арматура трубопроводная	120,0	72,0	108,0	-48,0	-40,0	36,0	50,0
6	Нержавеющий металлопрокат	165,2	123,9	156,9	-41,3	-25,0	33,0	26,7
7	Сортовой прокат из оцинкованной стали	280,7	240,6	260,7	-40,1	-14,3	20,1	8,3
8	Полиэфирная смола для литья	16,9	25,4	33,8	8,5	50,0	8,5	33,3
9	Прочие ТМЦ	22,5	27,0	38,3	4,5	20,0	11,3	41,9
10	Итого	2861,3	2576,1	2877,5	-285,2	-10,0	301,4	11,7

Анализ закупок ТМЦ в стоимостном выражении (в тыс. руб.) так же показал, что закупки имеют скачкообразное изменение.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом сократился объем закупок анодированного алюминия на 320,0 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 288,0 тыс. руб.

Объем закупок конструкционной углеродистой стали в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизился на 49,5 тыс. руб., а в 2016 году увеличился на 79,2 тыс. руб.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом объем закупок чугуна (угловой профиль) увеличился на 85,7 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 128,6 тыс. руб.

Объем закупок сетки металлической проволочной сварной в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 115,0 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 46,0 тыс. руб.

Объем закупок арматуры трубопроводной снизился на 48 тыс. руб. в 2015 году по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 36 тыс. руб.

Нержавеющего металлопроката в 2015 году было закуплено на 41,3 тыс. руб. меньше, чем в 2014 году, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом объем закупок увеличился на 33,0 тыс. руб.

Объем закупок сортового проката из оцинкованной стали сократился на 40,1 тыс. руб. в 2015 году по сравнению с 2014 годом, а в 2016 году увеличился на 20,1 тыс. руб.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился объем закупок полиэфирной смолы для литья на 8,5 тыс. руб. В 2016 году по сравнению с 2015 годом полиэфирной смолы так же было закуплено на 8,5 тыс. руб. больше.

Скачкообразные изменения закупок говорят о том, что закупки ТМЦ на предприятии неэффективны.

На рисунке 2.6 представлен анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг. в стоимостном выражении.

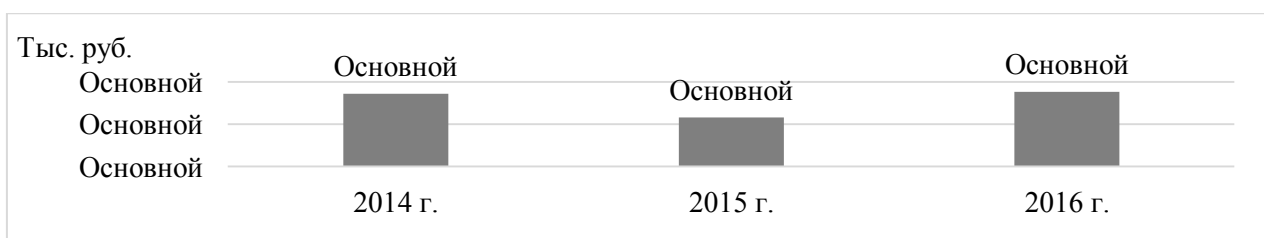


Рисунок 2.6 – Анализ закупок ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг. в тыс. руб.

Следует провести оценку поставщиков, так как от них во многом зависит то, как часто и в каком объеме необходимо приобретать ТМЦ (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ поставок по поставщикам ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг.

№П/ П	Поставщики	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Всего за 2014-2016 гг.	
		Объем поставок		Объем поставок		Объем поставок		Объем поставок	
		в тоннах	в тыс. руб.	в тоннах	в тыс. руб.	в тоннах	в тыс. руб.	в тоннах	в тыс. руб.
1	ООО «Aluminprof»	5,00	870,00	4,00	710,00	4,00	710,00	13,00	2290,00
2	ООО «SSAB»	8,10	744,40	6,15	543,35	9,60	919,00	23,85	2206,75
3	ООО «СамЛит»	6,50	377,40	7,60	463,10	8,35	483,15	22,45	1411,45
4	ООО «МетПром»	3,00	278,00	1,50	345,00	1,80	311,00	6,30	934,00
5	ООО «Мир Металла»	8,00	325,60	6,00	244,20	6,80	277,24	20,80	847,04
6	ООО «Арматурный завод «Старт»»	5,00	243,40	5,00	243,40	4,50	138,85	14,50	625,65

Из таблицы 2.5 можно сделать вывод, что основными поставщиками ТМЦ ООО «Гамма» за 2014-2016 гг. являются: ООО «SSAB», который

поставил 23,85 тонн ТМЦ, ООО «Мир Металла – 20,8 тонн и ООО «СамЛит» – 22,45 тонн. В стоимостном выражении объем поставок ТМЦ за период 2014-2016 гг. ООО «SSAB» составил 2206,75 тыс. руб., ООО «Мир Металла – 847,04 тыс. руб., ООО «СамЛит» – 1411,45 тыс. руб.

В таблице 2.6 представлен анализ основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма» методом экспертных оценок: ООО «SSAB», ООО «Мир Металла», ООО «СамЛит».

Таблица 2.6 – Анализ основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма» методом экспертных оценок

№ П/П	Критерий	Оценка поставщика первым экспертом, Э1			Оценка поставщика вторым экспертом, Э2			Оценка поставщика третьим экспертом, Э3			Средняя оценка поставщика по десятибалльной системе		
		П1	П2	П3	П1	П2	П3	П1	П2	П3	П1	П2	П3
1	Надежность поставок	5	4	6	6	5	6	5	5	4	5,3	4,7	5,3
2	Качество ТМЦ	5	4	6	6	5	6	6	6	5	5,7	5,0	5,7
3	Цена ТМЦ	8	6	7	6	7	7	8	6	7	7,3	6,3	7,0
4	Месторасположение поставщика	6	9	7	7	9	8	6	8	7	6,3	8,7	7,3

П1 – поставщик ООО «SSAB»;

П2 – поставщик ООО «Мир Металла»;

П3 – поставщик ООО «СамЛит».

Данная оценка проводится работниками отдела закупок для того, чтобы рассчитать рейтинг основных поставщиков. На основе расчета рейтинга поставщиков принимается решение, с кем заключать долгосрочные контракты и кому отдать предпочтение, если встает вопрос об увеличении закупок.

На рисунке 2.7 изображена иерархия основных поставщиков ТМЦ: (ООО «SSAB» (П1), ООО «Мир Металла» (П2), ООО «СамЛит» (П3)).

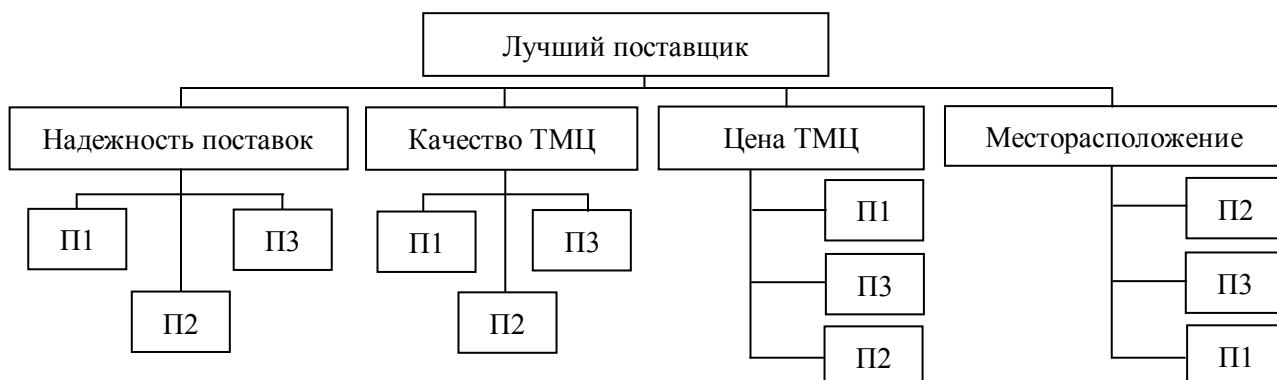


Рисунок 2.7 – Иерархия поставщиков

На основе результатов экспертной оценки основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма», представленных в таблице 2.6, производится расчет их рейтинга (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Расчет рейтинга основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»

№ П/П	Критерий	Оценка значимости критерия по десятибалльной системе экспертами			Среднее значение оценки значимости критерия	Весовой коэффициент	Произведение среднего значения оценки поставщика на весовой коэффициент		
		Э1	Э2	Э3			П1	П2	П3
1	Надежность поставок	7	8	8	7,7	0,28	1,51	1,33	1,51
2	Качество ТМЦ	6	7	8	7,0	0,26	1,47	1,30	1,47
3	Цена ТМЦ	5	6	7	6,0	0,22	1,63	1,41	1,56
4	Месторасположение поставщика	7	5	7	6,3	0,23	1,49	2,03	1,72
5	Сумма	–	–	–	27,0	1,00	6,10	6,06	6,26

П1 – поставщик ООО «SSAB»;

П2 – поставщик ООО «Мир Металла»;

П3 – поставщик ООО «СамЛит».

Из таблицы 2.7 видно, что наибольший весовой коэффициент имеют критерии «надежность поставок» и «качество ТМЦ» – 0,28 и 0,26 соответственно. Это означает, что данные критерии являются наиболее важными критериями при оценке поставщиков. Так же из представленной выше таблицы видно, что самый высокий рейтинг у поставщика ООО «СамЛит» – 6,26, на втором месте ООО «SSAB» – 6,10, и на третьем – ООО «Мир Металла» – 6,06.

На рисунке 2.8 изображен рейтинг поставщиков ТМЦ ООО «Гамма».

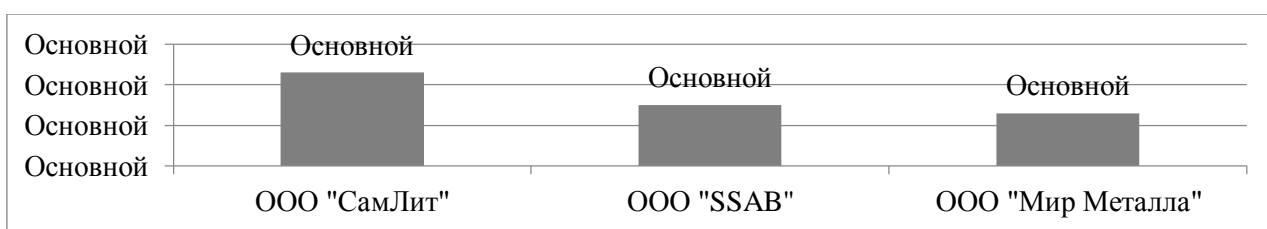


Рисунок 2.8 – Рейтинг основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»

В таблице 2.8 представлен анализ поставок бракованных ТМЦ и поставок с задержкой по основным поставщикам ООО «Гамма» за 2014-2016 гг.

Таблица 2.8 – Анализ поставок бракованных ТМЦ и поставок с задержкой по основным поставщикам ООО «Гамма» за 2014-2016 гг.

№П/ П	Показатели	Поставщики								
		ООО «СамЛит»			ООО «SSAB»			ООО «Мир Металла»		
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	Объем поставок бракованных ТМЦ, тонн	0,10	0,15	0,11	0,17	0,18	0,14	0,20	0,21	0,19
2	Объем поставок с задержкой, шт.	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	1,00	6,00	5,00	5,00
3	Объем неполных поставок, шт.	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00
4	Объем ненадежных поставок всего	5,10	4,15	2,11	4,17	4,18	3,14	9,20	7,21	7,19

Из таблицы 2.8 можно сделать вывод, что ООО «Мир Металла» является самым ненадежным поставщиком из основных. Объем ненадежных поставок значительно больше, чем у ООО «СамЛит» и ООО «SSAB». Об этом так же свидетельствуют данные, приведенные в таблице 2.7, где показано, что критерий «надежность поставок» у данного поставщика ниже, чем у других, и составляет 1,3. Однако, несмотря на то, что объем ненадежных поставок ООО «СамЛит» и ООО «SSAB» меньше, чем ООО «Мир Металла», величины данных показателей являются высокими.

Так как основными поставщиками ТМЦ ООО «Гамма» являются ООО «СамЛит», ООО «SSAB» и ООО «Мир Металла», следует заключить с ними долгосрочные контракты. При заключении долгосрочных контрактов следует отдать предпочтение поставщику с самым высоким рейтингом – ООО «СамЛит». Однако и ООО «СамЛит, и ООО «SSAB», и ООО «Мир Металла» необходимо улучшать качество поставляемых на ООО «Гамма» ТМЦ, и увеличивать надежность поставок. Низкое качество поставляемых ТМЦ приводит к росту затрат на их подготовку для производства.

Не стоит забывать и о других поставщиках, с которыми сотрудничает ООО «Гамма», и объем поставок которых ниже, чем у основных поставщиков. Это поставщики ООО «Aluminprof», ООО «МетПром», ООО «Арматурный завод «Старт»», которые также влияют на закупочную деятельность предприятия. Несмотря на то, что данные поставщики не являются постоянными, организация отношений с ними также важна для предприятия, так как, в связи с их частой сменой, возникают большие затраты на поиск новых поставщиков.

В связи с тем, что объемы закупок ТМЦ ООО «Гамма» велики, возникают проблемы, связанные с неритмичностью поставок и их задержкой. Поэтому на предприятии наблюдается рост расходов, связанных с содержанием необоснованных запасов. Так же из-за неспособности поставщиков поставлять вовремя заказываемые ТМЦ предприятие ООО «Гамма» вынуждено искать в срочном порядке других поставщиков, что также приводит к росту затрат.

Вышеперечисленные обстоятельства свидетельствует о неэффективном управлении закупочной деятельностью.

В связи с тем, что на предприятии ООО «Гамма» существуют проблемы, связанные с тем, что поставки неритмичны и несвоевременны, наблюдается рост запасов, обеспечивающих непрерывность производственного процесса между поставками ТМЦ (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Анализ запасов ООО «Гамма» за 2014-2016 гг.

№ П/ П	Наименование	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение удельного веса, %	
		Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.
1	Запасы, всего в том числе:	2918,3	100,0	3679,9	100,0	6035,9	100,0	–	–
2	ТМЦ	1972,6	67,6	2187,9	59,5	3603,5	59,7	-8,1	0,2
3	затраты в незавершенном производстве	247,8	8,5	337,8	9,2	557,4	9,2	0,7	0,1
4	готовая продукция и товары для перепродажи	489,3	16,8	876,4	23,8	1474,2	24,4	7,0	0,6
5	расходы будущих периодов	83,2	2,9	110,9	3,0	120,2	2,0	0,2	-1,0
6	прочие запасы	125,4	4,3	166,9	4,5	280,6	4,6	0,2	0,1

Из таблицы 2.9 видно, что наибольших удельный вес в запасах занимают ТМЦ: в 2014 году – 67,6%, в 2015 году – 59,5%, в 2016 году – 59,7%.

Уменьшение в структуре запасов ТМЦ в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 8,1% говорит о том, что на предприятие не поставляются в

необходимом количестве заказываемые ТМЦ. В 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается увеличение ТМЦ в структуре запасов всего на 0,2%. Из-за недостатка ТМЦ предприятие вынуждено в срочном порядке искать других поставщиков, которые имеют возможность быстро и в необходимом объеме поставить ТМЦ, в результате чего повышается стоимость закупок. Все это приводит к тому, что на предприятии нарушается ритмичность производства, повышается себестоимость продукции.

Запасы готовой продукции и товаров для перепродажи в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились в структуре запасов на 7,0%, что свидетельствует о возникновении проблем со сбытом продукции, с несвоевременным выполнением заказов из-за недостатка ТМЦ на складе предприятия. А в 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается увеличение готовой продукции и товаров для перепродажи на 0,6% в структуре запасов.

Затраты в незавершенном производстве в структуре запасов увеличились в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,7%, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 0,1%.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается одинаковое увеличение доли расходов будущих периодов и прочих запасов на 0,2% в структуре запасов. В 2016 году по сравнению с 2015 годом в структуре запасов уменьшилась доля расходов будущих периодов на 1,0%, а доля прочих запасов увеличилась на 0,1%.

На рисунке 2.9 видно, что запасы предприятия ООО «Гамма» в период 2014-2016 гг. постоянно увеличивались.

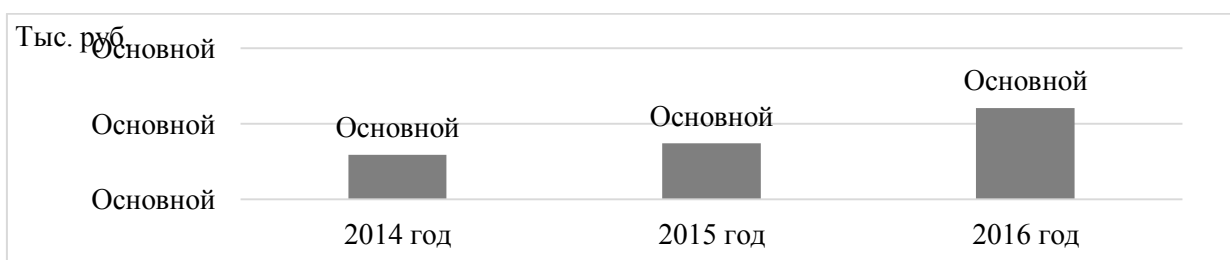


Рисунок 2.9 – Динамика запасов ООО «Гамма»

Таким образом, по результатам проведенного анализа эффективности управления закупочной деятельности ООО «Гамма», можно сделать вывод о том, что вследствие неправильно выстроенных отношений с поставщиками, из-за которых закупки ТМЦ неэффективны, возникают проблемы, связанные с неритмичностью поставок и их задержкой. В результате этого происходит неравномерное изменение ТМЦ в структуре запасов, что также свидетельствует о неэффективности закупочной деятельности и негативном влиянии на экономическую эффективность предприятия.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия

Эффективность деятельности предприятия ООО «Гамма» во многом зависит от того, насколько эффективно осуществляется его закупочная деятельность. В связи с этим, для развития предприятия и получения им в дальнейшем большего экономического эффекта от своей деятельности, необходимо совершенствовать управление закупочной деятельностью. Совершенствование процесса управления должно быть непрерывным, постоянным, как и любое общественное развитие.

Во втором разделе было выявлено, что между предприятием и поставщиками не налажены прочные отношения, о чем свидетельствует большое количество поставок с задержкой, поставок бракованной продукции и неполных поставок. В соответствии с этим необходимо обеспечить контроль над поставщиками, то есть определить четкие правила, регламентирующие выбор лучшего поставщика и наблюдение за тем, как они выполняют условия договора, чтобы в процессе производства не возникало перебоев по причине недостатка ТМЦ и ненадлежащего их качества.

От умения предприятия решать проблемы, связанные с закупками ТМЦ, зависит его возможность своевременно выполнять заказы покупателей. Для этого предприятие должно иметь инструменты оперативного управления закупками и поставщиками. На предприятии ООО «Гамма» проблемы, связанные с закупками ТМЦ, решаются по мере их возникновения, что в дальнейшем может привести к снижению его конкурентоспособности. Для решения проблем, связанных с управлением закупочной деятельностью, на предприятии необходимо:

— разработать алгоритм управления поставщиками;

— автоматизировать закупочную деятельность ООО «Гамма».

1. Для реализации принципов управления закупочной деятельностью «закупки с наименьшими затратами и потерями» и «закупки товарно-материальных ценностей требуемого качества и количества» необходимо выстроить прочные отношения с поставщиками, работа которых будет стабильна [29].

На предприятии ООО «Гамма» не существует определенной процедуры управления поставщиками. Работники отдела закупок выбирают поставщиков с минимальной ценой ТМЦ по электронным каталогам, либо по совету других предприятий, с которыми сотрудничает ООО «Гамма». В результате этого предприятие не имеет надежных поставщиков, которые вовремя, требуемого качества и количества поставляли бы ТМЦ, необходимые для бесперебойного производства продукции.

Во второй главе были рассмотрены поставщики, 3 из которых являются основными и постоянными (ООО «SSAB», ООО «Мир Металла», ООО «СамЛит»). Остальные поставщики (ООО «Aluminprof», ООО «МетПром», ООО «Арматурный завод «Старт»») недостаточно компетентны, и их приходится периодически менять. В связи с этим, предприятию ООО «Гамма» предложено разработать собственный алгоритм управления поставщиками ТМЦ. Данная мера позволяет получить наиболее выгодные условия при закупке ТМЦ.

На выбор лучшего поставщика ТМЦ влияют критерии, которые должны быть установлены самим предприятием. Это позволяет сделать оценку поставщиков наиболее эффективной. Если предприятие не устанавливает определенные критерии оценки поставщиков, это усложняет процесс выбора лучших из них, что в конечном итоге приводит к росту себестоимости выпускаемой продукции, недостаточному уровню ее качества и, в результате, к снижению ее конкурентоспособности.

Разработанный алгоритм является руководством по управлению поставщиками ТМЦ на предприятии ООО «Гамма» (рис.3.1).

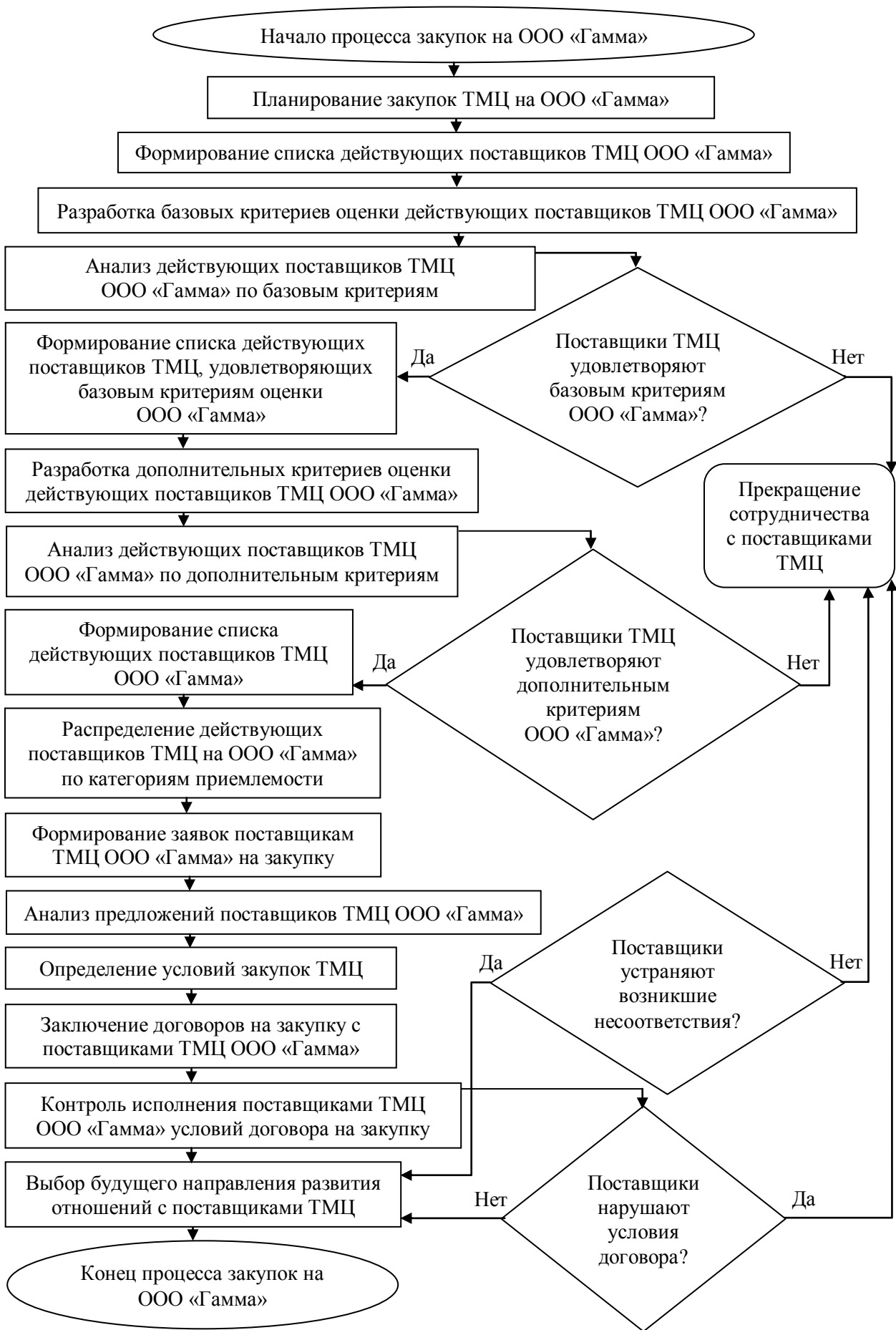


Рисунок 3.1 – Блок-схема алгоритма управления поставщиками ТМЦ

В таблице 3.1 описаны этапы разработанного алгоритма управления поставщиками ТМЦ ООО «Гамма».

Таблица 3.1 – Этапы алгоритма управления поставщиками ТМЦ ООО «Гамма»

№ П/ П	Этапы алгоритма	Описание этапов
	1	2
1	Планирование закупок ТМЦ	Прогнозируется спрос на конечную продукцию, производится календарное планирование закупок и транспортных перевозок ТМЦ, составляется план закупок ТМЦ, определяется: структура, количество и качество ТМЦ, расходы на закупки.
2	Формирование списка действующих поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»	На основе информации из базы поставщиков ТМЦ предприятия ООО «Гамма» формируется список действующих поставщиков ТМЦ для проведения их анализа.
3	Разработка базовых критериев оценки действующих поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»	На предприятии разрабатываются собственные базовые критерии, которые, по мнению специалистов ООО «Гамма», необходимы для первичного отбора действующих поставщиков ТМЦ: надежность поставок, качество ТМЦ, цена ТМЦ, месторасположение поставщика, деловая репутация, ширина ассортимента.
4	Анализ действующих поставщиков ТМЦ ООО «Гамма» по базовым критериям	Выбирается наиболее удобный способ оценки поставщиков (метод экспертных оценок) и проводится анализ поставщиков по базовым критериям, установленных специалистами отдела закупок предприятия ООО «Гамма».
5	Формирование списка действующих поставщиков ТМЦ, удовлетворяющих базовым критериям оценки ООО «Гамма»	По результатам проведенного анализа поставщиков ТМЦ по базовым критериям формируется список тех, кто удовлетворили базовым критериям, в противном случае, с поставщиками, не прекращается сотрудничество.
6	Разработка дополнительных критериев оценки действующих поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»	Дополнительные критерии: деловой опыт, финансовое положение, возможность внеплановых поставок, условия платежа (отсрочка, кредит), упаковка ТМЦ, резервные мощности, возможность компромиссов, реакция на претензии.
7	Анализ действующих поставщиков ТМЦ ООО «Гамма» по дополнительным критериям	Проводится анализ поставщиков по разработанным дополнительным критериям (методом экспертных оценок).
8	Формирование списка действующих поставщиков ТМЦ, удовлетворяющих дополнительным критериям оценки ООО «Гамма»	По результатам проведенного анализа поставщиков ТМЦ по дополнительным критериям формируется список тех, кто удовлетворили дополнительным критериям, в противном случае, с поставщиками, не прошедшими первичный отбор, прекращается сотрудничество.

№ П/ П	Этапы алгоритма	Описание этапов
	1	2
9	Распределение действующих поставщиков ТМЦ на ООО «Гамма» по категориям приемлемости	Категории приемлемости поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»: надежные поставщики – предпочтение при заключении договора; одобренные – возможное заключение договора; приемлемые – договор по особому размещению; неблагонадежные – заключение договора невозможно.
10	Формирование заявок поставщикам ТМЦ ООО «Гамма» на закупку	Заявки формируются на основе плана производства и продаж, прогнозам продаж, затем заявка отправляется поставщикам и согласовывается с ними по срокам и условиям поставки ТМЦ.
11	Анализ предложений поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»	Проводится анализ цен ТМЦ, качество ТМЦ, сроки и объем их поставки.
12	Определение условий закупок ТМЦ	Дается характеристика ТМЦ, способы и сроки оплаты, способы и сроки поставок ТМЦ.
13	Заключение договоров на закупку с поставщиками ТМЦ ООО «Гамма»	После того, как была проведена оценка действующих поставщиков ТМЦ по базовым и дополнительным критериям, определены условия закупок, с ними заключаются договора.
14	Контроль исполнения поставщиками ТМЦ ООО «Гамма» условий договора на закупку	Определяется, нарушают ли поставщики ТМЦ условия договора, и если нарушают, то предпринимают ли они какие-либо действия для устранения возникших несоответствий?
15	Выбор будущего направления развития отношений с поставщиками ТМЦ	Пересматриваются условия договора в случаях, когда возникают несоответствия как со стороны поставщиков, так и со стороны ООО «Гамма». В случаях, когда поставщики полностью удовлетворяют требованиям предприятия, с ними продлеваются договоры.

Разработанный алгоритм управления поставщиками ТМЦ позволяет предприятию ООО «Гамма», которое имеет опыт работы с ненадежными поставщиками, вести их учет с целью предотвращения негативных последствий для деятельности. Также данный алгоритм позволяет вести учет и более надежных поставщиков ТМЦ, ранжировать и выбирать лучших из них.

Ранжирование поставщиков ТМЦ ООО «Гамма» осуществляется по категориям приемлемости. Коэффициент приемлемости рассчитывается по формуле 3.1.

$$Kn = \frac{\sum_{i=1}^n ai}{n \times a \max}, \quad (3.1)$$

где K_n – коэффициент приемлемости;

a_i – количество баллов i -го критерия;

n – количество критериев;

a_{\max} – максимальное количество баллов.

В таблице 3.2 представлен анализ основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма» по разработанным на предприятии базовым и дополнительным критериям с учетом коэффициента приемлемости.

Таблица 3.2 – Анализ основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма» методом экспертных оценок

№ П/П	Критерий	Оценка поставщика первым экспертом, Э1			Оценка поставщика вторым экспертом, Э2			Оценка поставщика третьим экспертом, Э3			Средняя оценка поставщика по десятибалльной системе		
		П1	П2	П3	П1	П2	П3	П1	П2	П3	П1	П2	П3
1	Надежность поставок	5	4	6	6	5	6	5	5	4	5,3	4,7	5,3
2	Качество ТМЦ	5	4	6	6	5	6	6	6	5	5,7	5,0	5,7
3	Цена ТМЦ	8	6	7	6	7	7	8	6	7	7,3	6,3	7,0
4	Месторасположение поставщика	6	9	7	7	9	8	6	8	7	6,3	8,7	7,3
5	Деловая репутация	7	6	8	6	7	8	7	7	8	6,7	6,7	8,0
6	Широта ассортимента	7	7	7	7	8	8	7	7	8	7,0	7,3	7,7
7	Деловой опыт	6	7	9	7	6	8	7	7	8	6,7	6,7	8,3
8	Финансовое положение	8	7	7	7	6	7	7	6	8	7,3	6,3	7,3
9	Возможность внеплановых поставок	5	6	9	6	5	8	7	6	9	6,0	5,7	8,7

Продолжение таблицы 3.2

№ П/П	Критерий	Оценка поставщика первым экспертом, Э1			Оценка поставщика вторым экспертом, Э2			Оценка поставщика третьим экспертом, Э3			Средняя оценка поставщика по десятибалльной системе		
		П1	П2	П3	П1	П2	П3	П1	П2	П3	П1	П2	П3
10	Условия платежа	5	7	7	6	6	7	7	5	7	6,0	6,0	7,0
11	Возможность компромиссов	6	6	7	5	5	6	6	5	7	5,7	5,3	6,7
12	Реакция на претензии	5	6	8	6	6	8	7	8	9	6,0	6,7	8,3

П1 – поставщик ООО «SSAB»;

П2 – поставщик ООО «Мир Металла»;

П3 – поставщик ООО «СамЛит».

На основе результатов экспертной оценки основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма», представленных в таблице 3.3, производится расчет их рейтинга (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Расчет рейтинга основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»

№ П/П	Критерий	Оценка значимости критерия по десятибалльной системе экспертами			Среднее значение оценки значимости критерия	Весовой коэффициент	Произведение среднего значения оценки поставщика на весовой коэффициент		
		Э1	Э2	Э3			П1	П2	П3
1	Надежность поставок	9	8	8	8,3	0,093	0,49	0,44	0,49
2	Качество ТМЦ	6	7	8	7,0	0,078	0,45	0,39	0,45
3	Цена ТМЦ	8	9	7	8,0	0,090	0,65	0,56	0,63
4	Месторасположение поставщика	7	8	7	7,3	0,082	0,52	0,71	0,60
5	Деловая репутация	7	7	7	7,0	0,078	0,52	0,52	0,63

Продолжение таблицы 3.3

№ П/П	Критерий	Оценка значимости критерия по десятибалльной системе экспертами			Среднее значение оценки значимости критерия	Весовой коэффициент	Произведение среднего значения оценки поставщика на весовой коэффициент		
		Э1	Э2	Э3			П1	П2	П3
6	Широта ассортимента	7	7	6	6,7	0,075	0,52	0,55	0,57
7	Деловой опыт	6	7	7	6,7	0,075	0,50	0,50	0,62
8	Финансовое положение	8	7	8	7,7	0,086	0,63	0,54	0,63
9	Возможность внеплановых поставок	8	7	8	7,7	0,086	0,47	0,49	0,60
10	Условия платежа	7	7	7	7,0	0,078	0,50	0,50	0,55
11	Возможность компромиссов	8	8	7	7,7	0,086	0,49	0,46	0,57
12	Реакция на претензии	9	8	8	8,3	0,093	0,56	0,62	0,78
13	Сумма	–	–	–	89,3	1,000	6,30	6,28	7,12

П1 – поставщик ООО «SSAB»;

П2 – поставщик ООО «Мир Металла»;

П3 – поставщик ООО «СамЛит».

Результаты анализа по новым критериям выбора поставщика, разработанным на предприятии ООО «Гамма», так же, как и во второй главе выявлено, что самый высокий рейтинг у поставщика ООО «СамЛит» – 7,12, на втором месте ООО «SSAB» – 6,20, и на третьем – ООО «Мир Металла» – 6,28.

На рисунке 3.2 изображен рейтинг основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма».

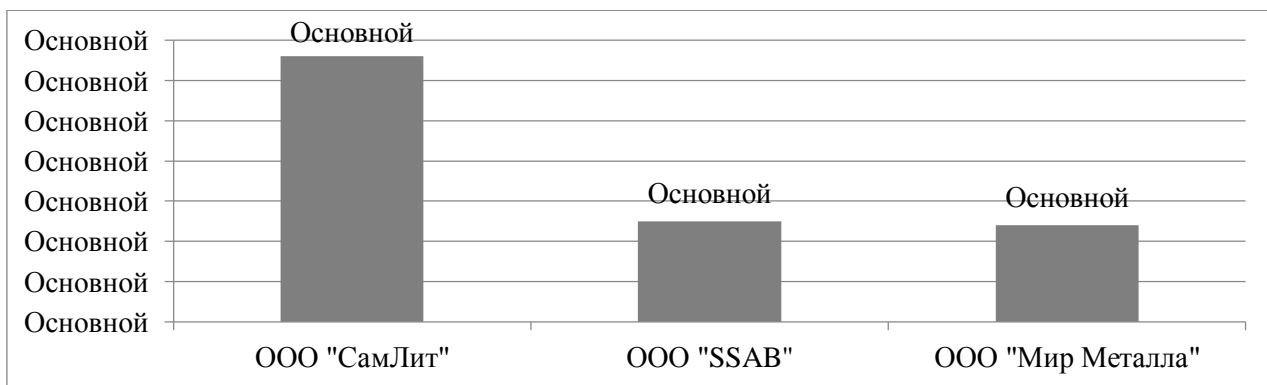


Рисунок 3.2 – Рейтинг основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»

Распределение поставщиков ТМЦ по категориям приемлемости, составленных на ООО «Гамма», представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Распределение поставщиков ТМЦ по категориям приемлемости

№ П/П	Коэффициент приемлемости	Категория приемлемости	Характеристика поставщика
	1	2	3
1	81-100	Надежные поставщики (предпочтение при заключении договора)	Предприятие имеет с поставщиком длительные деловые связи, который стабильно выполняет условия договора (качество продукции, сроки поставок). Вероятность срыва поставок близка к нулю.
2	61-80	Одобрённые поставщики (возможное заключение договора)	Поставщики редко нарушают условия договора: сбои по срокам поставок и их объёму незначительны, качество ТМЦ неизменно.
3	41-60	Приемлемые поставщики (договор по особому размещению)	Предприятие имеет с поставщиком деловые связи, однако он не в полном объёме выполняет условия договора по качеству, цене и срокам поставок.
4	меньше 40	Неблагонадежные поставщики (заключение договора невозможно)	Поставщики не могут выступать в качестве деловых партнеров, если не произведут значительные изменения качества ТМЦ, условия поставок.

В таблице 3.5 представлен расчет коэффициента приемлемости основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма».

Таблица 3.5 – Расчет коэффициента приемлемости основных поставщиков ТМЦ ООО «Гамма»

№ П/ П	Критерий	Сумма экспертных оценок поставщиков ТМЦ		
		П1	П2	П3
1	Надежность поставок	16	14	16
2	Качество ТМЦ	17	15	17
3	Цена ТМЦ	22	19	21
4	Месторасположение поставщика	19	26	22
5	Деловая репутация	20	20	24
6	Широта ассортимента	21	22	23
7	Деловой опыт	20	20	25
8	Финансовое положение	22	19	22
9	Возможность внеплановых поставок	18	17	21
10	Условия платежа	19	19	21
11	Возможность компромиссов	17	16	20
12	Реакция на претензии	18	20	25
13	Коэффициент приемлемости	87	73	86

П1 – поставщик ООО «SSAB»;

П2 – поставщик ООО «Мир Металла»;

П3 – поставщик ООО «СамЛит».

Из таблицы 3.5 видно, что ООО «SSAB» и ООО «СамЛит» являются надежными поставщиками, которым необходимо отдавать предпочтение при заключении договоров. ООО «Мир Металла» – одобренный поставщик, которому следует также отдавать предпочтение при заключении договоров на закупку, но необходимо при этом учесть, что поставщик данной категории все же нарушает условия договора.

Таким образом, разработка собственного алгоритма управления поставщиками ТМЦ на ООО «Гамма» позволяет четко определить ход работы

по их поиску и отбору, а также контролю над исполнением ими договорных обязательств, что приводит к тому, что благодаря повышению внимательности сотрудников отдела закупок к данной процедуре, увеличивается количество надежных поставщиков ТМУ ООО «Гамма».

2. Следующим мероприятием по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятию ООО «Гамма» предложено внедрить автоматизированную систему управления (АСУ), которая позволяет оптимизировать процессы закупочной деятельности. К преимуществам автоматизированной системы управления относят следующее:

- снижаются затраты вследствие упрощения процесса закупок и высвобождения времени работников отдела закупок;
- повышается оперативность закупок благодаря взаимодействию отдела закупок с другими структурными подразделениями предприятия (основное преимущество – централизация закупок);
- формируются долгосрочные отношения с поставщиками;
- повышается контроль над закупками;
- повышается прозрачность закупок, то есть обеспечивается доступ всех работников предприятия к информации о закупках, а также улучшается контроль над персоналом, занятым закупками, в целях снижения рисков, связанных с коррупцией [1];
- обеспечивается быстрый доступ к данным, который способствует принятию обоснованных решений в области закупок.

В конечном итоге в результате внедрения автоматизированной системы управления закупками снижается стоимость управления закупочной деятельностью. Опыт применения АСУ в области управления закупочной деятельностью показывает, что в результате их использования сокращаются расходы на управление закупочной деятельностью на 15%, и снижаются закупочные цены на 10%.

На рисунке 3.3 представлены преимущества автоматизированной системы управления закупками.

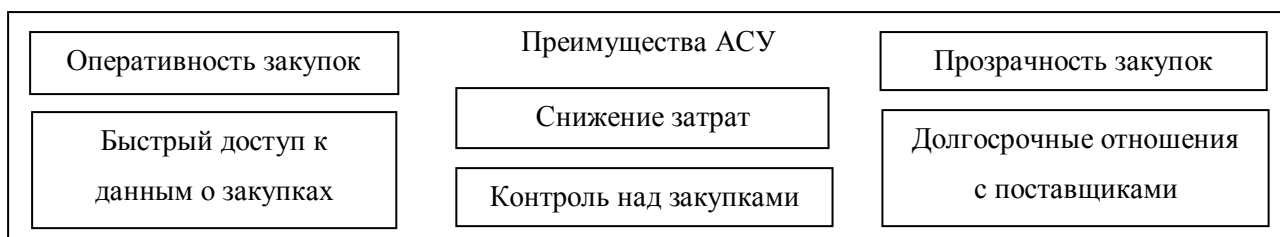


Рисунок 3.3 – Преимущества автоматизированной системы управления закупками

Автоматизированная система управления закупками позволяет автоматически рассчитывать потребность в ТМЦ на основе заказов производства и клиентов, формировать заказы на закупку ТМЦ, производить оценку и выбор поставщиков, контролировать качество поставок ТМЦ, учитывать дополнительные расходы на закупку (доставка, хранение, грузопереработка), составлять отчеты о наличии на складе ТМЦ, необходимых для производства. На рисунке 3.4 представлены процессы, которые становятся автоматизированными благодаря внедрению автоматизированной системе управления закупками.



Рисунок 3.4 – Автоматизированные процессы закупочной деятельности

Помимо автоматизации процессов, представленных на рисунке 3.4, АСУ позволяет систематизировать нормативно-справочную информацию: автоматически группируются по заданным признакам поставщики, а также заказчики. Управление информацией становится централизованным, процессы

закупок контролирует руководитель, что позволяет сделать закупки более прозрачными. Также уменьшается коррупция, наблюдается экономия денежных средств, снижается риск заказа однотипных ТМЦ по различным ценам. АСУ также позволяет мгновенно доставлять поставщикам заявки в электронном виде, снижает риск выбора недобросовестного поставщика путем хранения в базе данных полной информации о всех поставщиках и составления отчетов о работе с ними.

Автоматизация сбора и обработки заявок на закупку позволяет принимать и формировать списки закупок в короткие сроки в электронном виде без ошибок, которые возникают из-за участия человека, разграничить плановые (на будущий период) и внеплановые (срочные, не учтенные в плане) заявки.

Планирование закупок заключается в сборе потребностей от структурных подразделений предприятия, согласовании потребностей с планово-экономическим отделом, объединении собранных потребностей в сводный план закупок. Основные функции, выполняемые АСУ на данном этапе, заключаются в контроле соответствия плана закупок финансовым планам, планам производства и продаж, бюджету подразделений.

Автоматизация исполнения закупок обеспечивает контроль над исполнением контрактов, над изменением в уже заключенных договорах.

Автоматизация анализа процесса закупок позволяет в электронном виде безошибочно оценивать результаты планирования, анализировать исполнение условий контрактов.

На предприятии ООО «Гамма» не установлено единой автоматизированной системы управления, которая позволила бы эффективно осуществлять не только закупочную деятельность.

Для того чтобы автоматизация управления закупочной деятельностью была наиболее эффективной, необходимо, чтобы закупочная деятельность осуществлялась во взаимосвязи с различными подразделениями предприятия. Поэтому необходимо внедрить не отдельный блок АСУ, а комплексную систему.

На рисунке 3.5 изображены наиболее популярные и недорогостоящие автоматизированные системы управления, которые подходят для малых предприятий.

1С: Управление нашей фирмой 8		Alfa-ESP		Cognitive Lot	
Производство		Производство		Закупки	
Запасы и склад		Закупки		Финансы	
Закупки		Персонал		Продажи	
Денежные средства		Сбыт			
Зарплата и персонал					
Продажи					
20 пользователей	71,2 тыс. руб.	10 пользователей	75 тыс. руб.	5 пользователей	99 тыс. руб.

Рисунок 3.5 – Автоматизированные системы управления для малых предприятий

АСУ «1С: Управление нашей фирмой 8» (1С: УНФ 8) имеет 6 базовых функциональных подсистем, наиболее оптимальных для осуществления деятельности предприятием. Одновременно данную АСУ могут эксплуатировать 20 пользователей. АСУ «Alfa-ESP» имеет всего 4 функциональных подсистемы, и ее могут одновременно использовать только 10 человек. АСУ «Cognitive Lot» с 3 функциональными подсистемами может использоваться всего лишь 5 пользователями.

Так как на предприятии ООО «Гамма» не имеется АСУ, к которой можно было бы подключить необходимые модули, работающие как и всякие подобные модули, только на основе комплексной технологической системы, то следует обратить внимание на АСУ, в которой имеется достаточное количество модулей для эффективного осуществления деятельности предприятия.

В таблице 3.6 представлен сравнительный анализ АСУ, которые рассмотрены как потенциальные АСУ для внедрения на ООО «Гамма». Критерии сравнения расположены в порядке убывания значимости.

Таблица 3.6 – Сравнительный анализ АСУ для внедрения на ООО «Гамма»

№ П/П	Критерии сравнения	АСУ, имеющие модуль «управление закупками»		
		1С: УНФ 8	Alfa-ESP	Cognitive Lot
1	Возможность автоматизации процедуры закупок	+	+	+
2	Гибкость настройки АСУ	+	-	+
3	Возможность консолидации заявок на закупку	+	+	+
4	Возможность контроля процедуры закупок	+	+	+
5	Возможность контроля затрат на закупку	+	-	+
6	Возможность контроля исполнения договоров на закупку	+	-	-
7	Качество календарного плана закупок (удовлетворяет/ не удовлетворяет требованиям предприятия)	+	-	-
8	Качество стандартных отчетов (удовлетворяет/ не удовлетворяет требованиям предприятия)	+	+	+
9	Возможность самостоятельной настройки планов закупок, справочников	+	+	+
10	Итого баллов	9	5	7

В результате сравнительного анализа в таблице 3.6 выявлено, что бесспорным лидером является АСУ «1С: УНФ 8», которую можно интегрировать и с другими АСУ. Основным преимуществом данной АСУ является то, что при возникновении у пользователя потребности расширить функции, могут быть использованы дополнительные подсистемы без ущерба

действующей системе. Также данную платформу можно совмещать с любыми другими информационными системами.

На предприятии ООО «Гамма» до внедрения АСУ была установлена децентрализованная форма организации и управления закупочной деятельностью. После внедрения АСУ децентрализованная форма становится централизованной (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Централизованная форма организации и управления закупочной деятельностью на ООО «Гамма» после внедрения АСУ

Целью внедрения АСУ «1С: УНФ 8» на ООО «Гамма» является совершенствование управление закупочной деятельностью, в задачи которого входит следующее:

- оптимизация затрат на управление закупочной деятельностью;
- повышение скорости и качества принятия управленческих решений в области закупок;
- повышение контроля над персоналом, занятым закупками.

На рисунке 3.7 представлен автоматизированный процесс организации и управления закупками в АСУ «1С: Управление нашей фирмой 8».

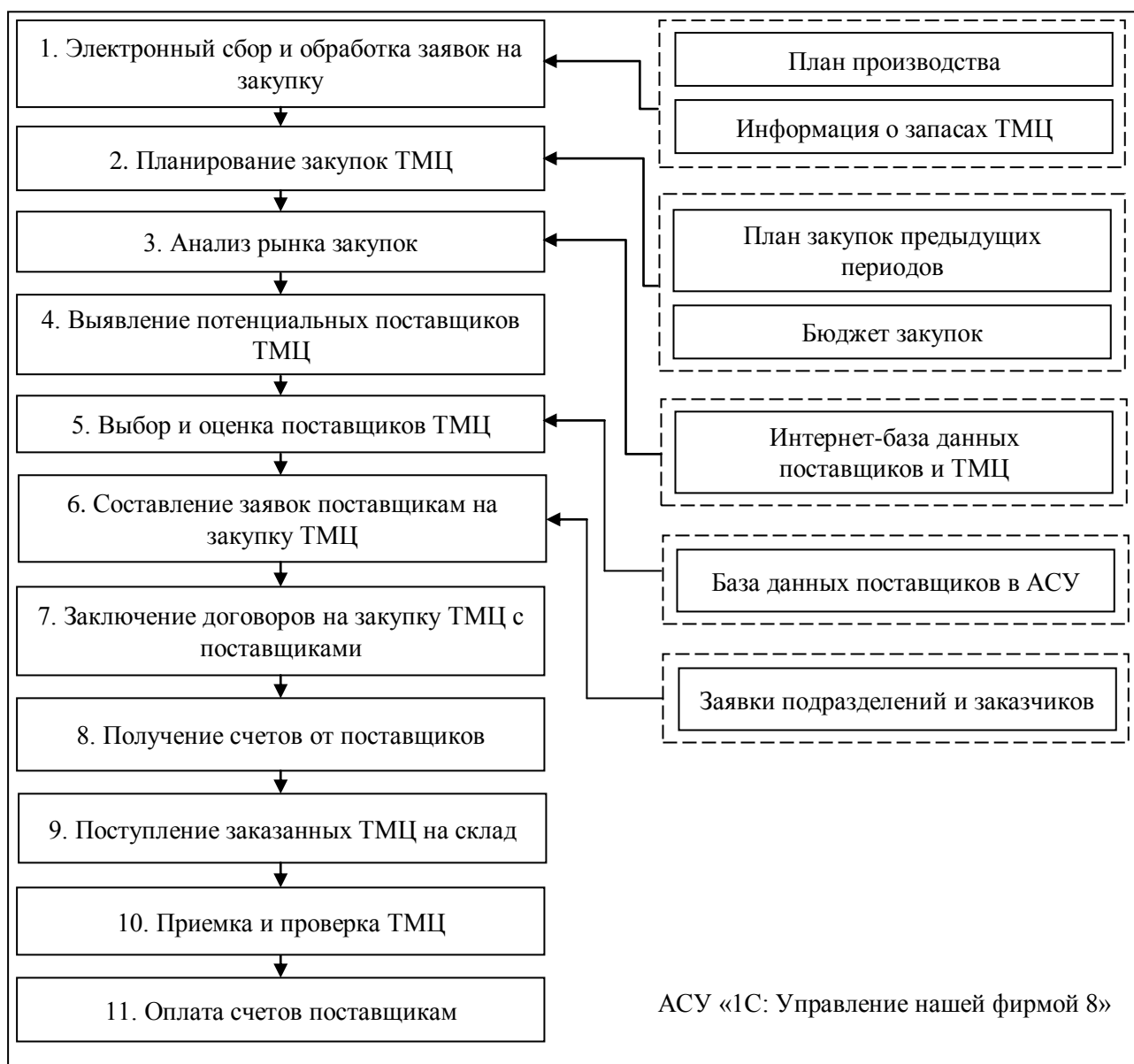


Рисунок 3.7 – Процесс организации и управления закупками в АСУ

Участниками работ по внедрению АСУ «1С: УНФ 8» на ООО «Гамма» являются:

- отдел закупок;
- складское хозяйство;
- планово-экономический отдел;
- бухгалтерия;
- производственные подразделения;
- отдел кадров.

Для того чтобы определить состав ТМЦ и объем закупок, производственные подразделения формируют заявки, которые в дальнейшем проходят проверку на соответствие календарному плану. На основании заявок на закупку и информации об остатках ТМЦ на складах формируется план закупок. На этапе составления плана закупок используется информация о запасах, которая позволяет определить сроки и объемы поставок ТМЦ с целью оптимизации затрат.

На этапе исполнения закупок производится анализ поставщиков и выбор из них наиболее надежных, с которыми заключаются договоры на закупку. На протяжении всего этапа исполнения закупок производится управление поставщиками: производится анализ эффективности выполнения ими условий договора для обеспечения надежности поставок. Также производится управление закупками ТМЦ: оценивается качество и своевременность поставок от всех поставщиков. При поступлении ТМЦ на склад информация о их качестве, сроках поставки и количестве вбивается в подсистему «Запасы и склад» и автоматически поступает в подсистему «Закупки».

Для планирования закупок необходимо собрать данные со всех взаимосвязанных подсистем:

- подсистема управления производством;
- подсистема управления продажами;
- подсистема управления складским хозяйством.

При электронном сборе заявок и их обработке используются данные о запасах, планах производства и продаж. При планировании закупок ТМЦ используется информация о закупках предыдущих периодов и о бюджете закупок. Анализ рынка закупок проводится при использовании информации из интернет-источников, содержащих данные о ТМЦ и их поставщиках. При выявлении потенциальных поставщиков используется интернет-база данных о них, а при окончательном их выборе и оценке – база данных надежных поставщиков в АСУ. При составлении заявок поставщикам на закупку ТМЦ используются данные из заявок подразделений-заказчиков.

На рисунке 3.8 изображен процесс взаимодействия структурных подразделений предприятия ООО «Гамма» после внедрения АСУ «1С: УНФ 8».

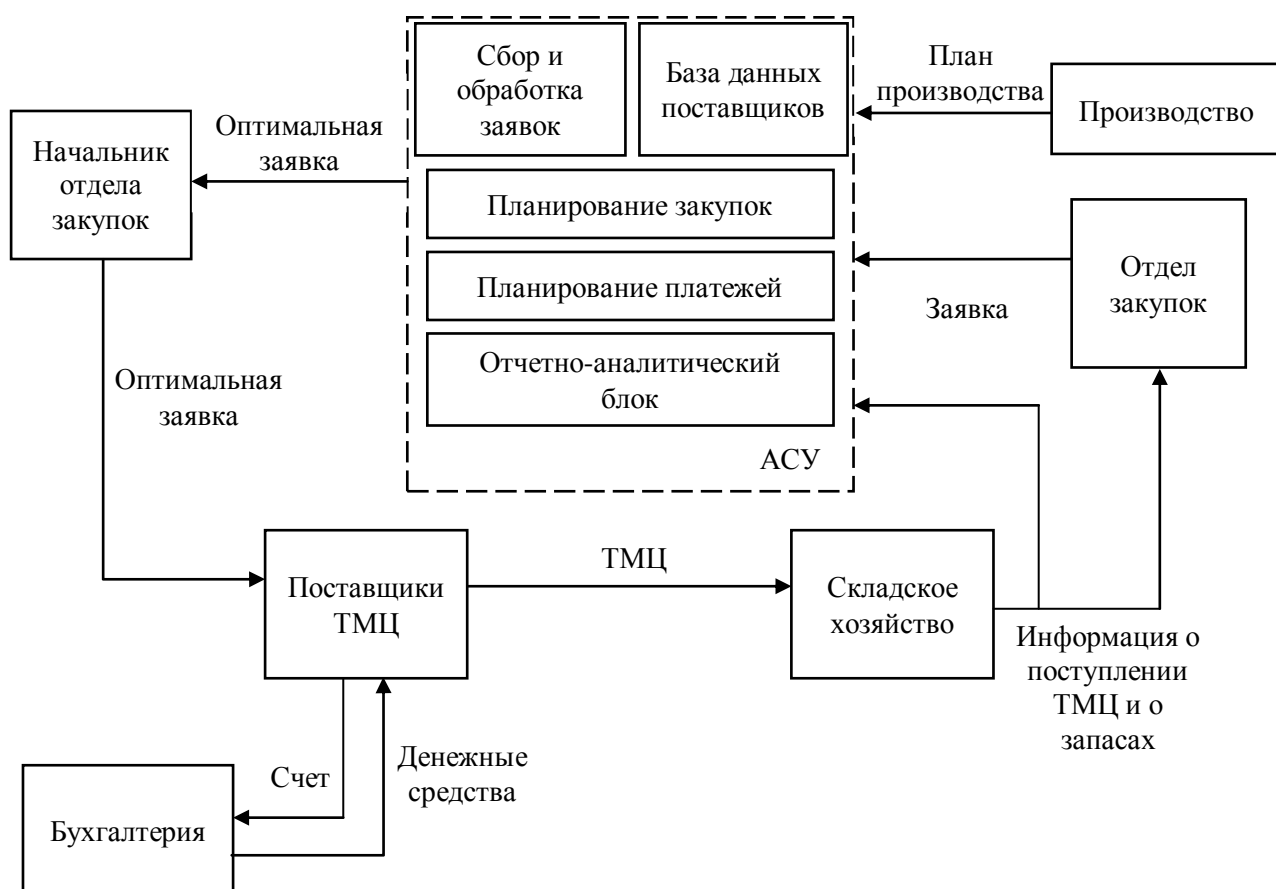


Рисунок 3.8 – Структура взаимодействия подразделений предприятия ООО «Гамма» после внедрения АСУ «1С: УНФ 8»

Таким образом, автоматизированная система управления закупками позволяет облегчить процесс организации и управления закупками на предприятии, сократить его длительность путем электронного выполнения его этапов.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

Внедрение АСУ «1С: УНФ 8» является сложным процессом, включающим обследование предприятия, проведение пуско-наладочных работ системы, подготовку персонала. Правильное внедрение автоматизированной

системы управления закупками позволяет предприятию достичь значимых результатов.

Для того чтобы провести оценку экономической эффективности внедрения АСУ необходимо произвести:

- расчет единовременных затрат;
- расчет текущих затрат;
- расчет экономического эффекта.

Единовременные затраты на внедрение АСУ включают следующие статьи затрат:

- затраты на приобретение программного продукта;
- затраты на установку и настройку программного продукта;
- затраты на обучение персонала.

1. Затраты на приобретение программного продукта. На предприятии ООО «Гамма» необходимо автоматизировать 6 рабочих мест. Программный продукт устанавливается на действующие на предприятии компьютеры. Учитывая это, предприятию следует заключить договор на приобретение АСУ «1С: УНФ 8», стоимость которого составляет 71,2 тыс. руб.

2. Затраты на установку и настройку программного продукта. Для установки и настройки программного продукта на 1 компьютере в среднем требуется 3 часа. Стоимость 1 часа работы специалиста-установщика составляет 950 руб.

В формуле 3.2 представлен расчет затрат на установку и настройку программного продукта.

$$Z_y = Z_{ч} \times t \times K, \quad (3.2)$$

где Z_y – затраты на установку и настройку программного продукта, тыс. руб.;

$Z_{ч}$ – часовая тарифная ставка специалиста-наладчика, руб.;

t – время работы наладчика, час;

K – количество компьютеров, шт.

Таким образом, затраты на установку и настройку программного обеспечения на ООО «Гамма» составляют (формула 3.3):

$$Z_y = 950 \times 3 \times 6 = 17,1 \text{ тыс. руб.} \quad (3.3)$$

В формуле 3.4 представлен расчет затрат на установку и наладку сервера и сети, необходимых для работы программного обеспечения на ООО «Гамма».

$$Z_c = Z_{ч} \times t, \quad (3.4)$$

где Z_c – затраты на установку и наладку сервера и сети, тыс. руб.;

$Z_{ч}$ – часовая тарифная ставка специалиста-наладчика, руб.;

t – время работы наладчика, час.

Установка и наладка сервера и сети занимает 22 часа. Отсюда следует, что затраты на их установку и настройку составляют (формула 3.5):

$$Z_c = 950 \times 22 = 20,9 \text{ тыс. руб.} \quad (3.5)$$

3. Затраты на обучение персонала. Для работы с программным продуктом «1С: УНФ 8» необходимо обучить 6 сотрудников предприятия ООО «Гамма». Стоимость обучения шести сотрудников составляет 36 тыс. руб. Фирма-поставщик АСУ «1С: УНФ 8» проводит обучающие курсы на предприятии ООО «Гамма» в течение 3-х недель.

В таблице 3.7 представлены обобщающие результаты расчетов единовременных затрат на внедрение АСУ «1С: УНФ 8» на ООО «Гамма», которые включают следующие затраты: на приобретение программного продукта, на установку и настройку программного обеспечения, на установку и наладку сервера и сети, на обучение персонала.

Таблица 3.7 – Единовременные затраты на внедрение АСУ «1С: УНФ 8» на ООО «Гамма»

№П/П	Статьи затрат	Стоимость, тыс. руб.
	1	2
1	Затраты на приобретение программного продукта	71,2
2	Затраты на установку и настройку программного обеспечения	17,1
3	Затраты на установку и наладку сервера и сети	20,9
4	Затраты на обучение персонала	36
5	Итого	145,2

Таким образом, общая стоимость единовременных затрат на внедрение АСУ «1С: УНФ 8» на ООО «Гамма» составляет 145,2 тыс. руб.

Заработная плата приглашенного программиста, обслуживающего программный продукт, с учетом отчислений на социальные нужды в 2017 году составит 265,2 тыс. руб. в год.

Затраты на электроэнергию при круглосуточной работе компьютеров рассчитываются по формуле 3.6.

$$Z_{эл} = \sum_{i=1}^n N_i \times T_i \times K_{исп.i} \times Ц_{эл}, \quad (3.6)$$

где $Z_{эл}$ – затраты на электроэнергию, тыс. руб.;

N_i – мощность оборудования i -ого вида, кВт;

T_i – время работы оборудования i -ого вида, час;

$K_{исп.i}$ – коэффициент использования оборудования i -ого вида по мощности;

n – количество оборудования, использовавшегося при внедрении программного продукта, шт.;

$Ц_{эл}$ – стоимость 1 кВт/ч электроэнергии, руб.

Затраты на электроэнергию составят (3.7):

$$Z_{эл} = 0,7 \times 8760 \times 0,7 \times 6 \times 3,8 = 97866,7 \text{ тыс. руб.} \quad (3.7)$$

Затраты на использование интернета составят 5,04 тыс. руб. в год.

Ежегодная сумма амортизационных отчислений рассчитывается по формуле 3.8.

$$Зам = \frac{C_{ni} \times N_{ai}}{100\%} \times m, \quad (3.8)$$

где Зам – сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.;

C_{ni} – первоначальная стоимость оборудования i -го вида, тыс. руб.;

N_{ai} – норма амортизационных отчислений с оборудования i -го вида, %;

m – количество оборудования, использовавшегося при внедрении программного продукта, шт.

Расчет амортизационных отчислений представлен в формуле 3.9.

$$Зам = \frac{59820 \times 34\%}{100\%} \times 6 = 122032,8 \text{ руб.} \quad (3.9)$$

Таким образом, сумма амортизационных отчислений с компьютеров составляет 122032,8 руб.

В таблице 3.8 представлена стоимость внедрения АСУ «1С: УНФ 8».

Таблица 3.8 – Стоимость внедрения АСУ «1С: УНФ 8».

№П/П	Статьи затрат	Стоимость, руб.
	1	2
1	Единовременные затраты на внедрение программного продукта	145200,00
2	Затраты на электроэнергию	97866,7
3	Заработная плата приглашенного программиста, обслуживающего программный продукт	265200,00
4	Затраты на использование доступа в Интернет	5040,00
5	Амортизационные отчисления	122032,8
6	Итого	653339,5

При внедрении АСУ «1С: УНФ 8» сокращается время передачи информации, касающейся закупок, между поставщиками и предприятием ООО «Гамма», а также между структурными подразделениями данного предприятия. Автоматизированная система управления закупками позволяет создать базу информации, которая может быть оперативно использована для решения задач закупочной деятельности.

В таблице 3.9 представлены затраты на закупочную деятельность на ООО «Гамма», которые включают затраты на приобретение ТМЦ, включая затраты на их транспортировку и хранение, административно-управленческие затраты на осуществление закупочной деятельности до и после внедрения АСУ «1С: УНФ».

Таблица 3.9 – Затраты на закупочную деятельность на ООО «Гамма» до и после внедрения АСУ «1С: УНФ»

№ П/П	Затраты	Сумма до внедрения АСУ, тыс. руб.	Сумма после внедрения АСУ, тыс. руб.	Абс. Изм. (+/-)	Отн. Изм., %
	1	2	3	4	5
1	Затраты на приобретение ТМЦ, включая затраты на их транспортировку и хранение	4683	3980,55	-702,5	-15
2	Административно-управленческие затраты на осуществление закупочной деятельности	1948,2	1792,344	-155,9	-8
3	Итого	6631,2	5772,9	-858,3	-12,9

Таким образом, затраты на осуществление закупочной деятельности сократились на 12,9%, эффект от внедрения АСУ «1С: УНФ 8» составил 858,3 тыс. руб.

В формуле 3.9 представлен расчет эффективности внедрения АСУ «1С: УНФ 8».

$$\text{Эф} = \frac{\Delta\text{Э}}{\text{Зед.}}, \quad (3.9)$$

где Эф – эффективность внедрения АСУ;

$\Delta\text{Э}$ – эффект от внедрения АСУ, тыс. руб.;

Зед. – единовременные затраты на внедрение АСУ, тыс. руб.

При единовременных затратах, равных 145,2 тыс. руб., эффективность внедрения АСУ «1С: УНФ 8» составит (формула 3.10):

$$\text{Эф} = \frac{858300}{145200} = 5,9 \quad (3.10)$$

Значение коэффициента эффективности, равное 5,9, говорит о том, что внедрение АСУ «1С: УНФ 8» является эффективным.

По формуле 3.11 рассчитывается срок окупаемости АСУ «1С: УНФ 8».

$$\text{Ток.} = \frac{1}{\text{Эф}}, \quad (3.11)$$

где Ток. – срок окупаемости АСУ;

Эф – эффективность внедрения АСУ.

В формуле 3.12 представлен расчет срока окупаемости внедрения АСУ «1С: УНФ 8».

$$\text{Ток.} = \frac{1}{5,9} = 0,17 \text{года} \quad (3.12)$$

Таким образом, внедрение АСУ «1С: Управление нашей фирмой 8» позволит предприятию сократить затраты на ведение закупочной деятельности на 12,9%. Срок окупаемости АСУ составляет 0,17 года, а коэффициент эффективности равен 5,9. Данная АСУ обеспечивает единую информационную

базу на предприятии ООО «Гамма», позволяет исключить сбои в работе в связи с нерациональным ведением закупочной деятельности.

Данные показатели говорят о том, что проведение предложенных мероприятий, которые позволяют повысить эффективность управления закупочной деятельностью на ООО «Гамма», является целесообразным.

Заключение

Актуальность совершенствования управления закупочной деятельностью предприятия доказана тем, что, являясь сложной системой, закупочная деятельность требует четкости выполнения всех ее процессов. В связи с этим, на предприятии возникает необходимость управления закупочной деятельностью.

Закупочная деятельность является неотъемлемой частью деятельности всего предприятия, поэтому от того, насколько эффективно она осуществляется, зависит успех деятельности предприятия в целом. Поэтому коммерческую деятельность в области закупок необходимо постоянно совершенствовать.

В ходе выполнения бакалаврской работы выполнены следующие задачи:

- исследованы теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия;
- проведен анализ организации и управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма»;
- разработаны мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма».

На основе исследования теоретических основ управления закупочной деятельностью проведен анализ организации и управления закупочной деятельностью предприятия, в результате которого выявлено, что на ООО «Гамма» не установлено четкой системы взаимодействия с поставщиками, в связи с чем затраты, связанные с закупками ТМЦ, увеличиваются. Это приводит к росту затрат на хранение закупаемых ТМЦ, увеличению себестоимости и снижению темпов роста прибыли и свидетельствует о том, что снижается эффективность деятельности всего предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью, а именно: разработка собственного

алгоритма управления поставщиками ТМЦ и автоматизация закупочной деятельности.

Разработанный алгоритм управления поставщиками ТМЦ и внедрение автоматизированной системы управления закупками «1С: Управление нашей фирмой 8» приняты руководством ООО «Гамма» и явилась основанием для совершенствования управления закупочной деятельностью.

Алгоритм управления поставщиками ТМЦ позволяет производить выбор лучших поставщиков, удовлетворяющий критериям выбора ООО «Гамма», тем самым мотивируя поставщиков на улучшение своей деятельности и снижая затраты, возникающие при ведении партнерских отношений с ненадежными поставщиками.

Автоматизация закупочной деятельности позволяет интегрировать закупки с другими подразделениями предприятия, вести учет и контроль всех операций в области закупок – от заявок подразделений на закупку ТМЦ до получения заказанных ТМЦ от поставщиков.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют усовершенствовать управление закупочной деятельностью предприятия ООО «Гамма», следовательно, задачи бакалаврской работы выполнены, цель достигнута.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон от 18.07.2011 №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
2. Алексеенко В.Б. Основы логистики: учеб. Пособие / Алексеенко В.Б., Стрельникова И.А. – Москва: РУДН, 2013. – 118 с.
3. Аникин Б.А. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник / под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – Москва: Проспект, 2014. – 601 с.
4. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: Учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М.: Проспект, 2013. – 304 с.
5. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения – И.Д. Афанасенко – СПб: Питер, 2012. – 386 с.
6. Бузырев В.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности строительного предприятия: учебник / В.В. Бузырев, И.П. Нужина. – И.: КНОРУС, 2015. – 332 с.
7. Гаджинский А. М. Логистика: Учебник / А. М. Гаджинский. – 20-е изд. – М.: Издательство-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2012. С. 161.
8. Гайдаенко А.А. Логистика: учебник / А.А. Гайдаенко, О.В. Гайдаенко. — Москва: КноРус, 2016. С. 22.
9. Иванов И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник / И.Н. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 346 с.
10. Канке А.А., Кошечая И.П. Основы логистики: Учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечая. – М.КНОРУС, 2016. – 576 с.
11. Комплексный экономический анализ предприятия для студентов экономических специальностей: учебник. – Санкт-Петербург и др.: Питер, 2012. – 569 с.
12. Конорев В.В. Концепция построения логистических систем для уровня промышленного комплекса региона // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. №4. –

С. 94-97.

13. Курочкин Д.В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д.В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.

14. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика: учебник Г.Г. Левкин. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. С. 34.

15. Логистика: монография / В.В. Багинова [и др.]. – М.: РУСАЙНС, 2016. – 272 с.

16. Магруппова З.М, Иванов Д.Ф. Особенности управления закупками на рынке энергетического машиностроения // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2013. №3. – С. 57-61.

17. Николайчук В.Е. Логистический менеджмент: учебник / В.Е. Николайчук. – М.: Дашков и К^о, 2012. – 978 с.

18. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник / Л.В. Прыкина. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 407 с.

19. Романова М.В. Логистика: практикум / М.В. Романова, Е.П. Романов. – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2015. –144 с.

20. Секерин В.Д. Логистика: учебное пособие / В.Д. Секерин. – М.: КНОРУС, 2015. – 240 с.

21. Сярдова О.М. Логистика: Учебное пособие / О.М. Сярдова. – Тольятти: Изд-во ТГУ, 2013. – 163 с.

22. Сярдова О.М. Особенности формирования и учета логистических издержек цепи поставок промышленного предприятия // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – №1(20). – С. 105-107.

23. Управление закупками и поставками : учебник / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон .— 13-е изд. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .— 754 с.

24. Федоров Л.С. Общий курс логистики: учебное пособие / Л.С. Федоров, М.В. Кравченко. – М.: КНОРУС, 2014. С. 75.

25. Чирков С.В. Особенности логистических процессов // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – №1. – С. 97-104.

26. Dig deep to uncover supplier capabilities by Mary Siegfried/ Inside Supply Management (Копайте глубоко, чтобы обнаружить возможности поставщика, М. Сайфрид) [Электронный ресурс]. URL: <https://supplychainminded.com/dig-deep-to-uncover-supplier-capabilities/> (дата обращения: 16.12.2016).

27. Four key steps for successful supply chain risk management by Ankit Kohli (Четыре ключевых шага к успешному управлению рисками в цепочке поставок, А. Коли) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sooperarticles.com/business-articles/supply-chain-articles/four-key-steps-successful-supply-chain-risk-management-1533826.html> (дата обращения 10.02.2017).

28. New perspectives on strategic management process /Annals of the University of Oradea: Economic Science by Zenovia Cristiana (Новые перспективы в процессе стратегического менеджмента, З. Кристиана) [Электронный источник]. URL: <https://doaj.org/article/031e7b3cac374554bc77ca41510cd954> (дата обращения 20.01.2017).

29. Why relationships are key in sourcing by Alethia Tiang (Почему взаимоотношения являются ключевым фактором при выборе поставщика, А. Тианг) [Электронный ресурс]. URL: <HTTPS://SUPPLYCHAINMINDED.COM/WHY-RELATIONSHIPS-ARE-KEY-IN-SOURCING/> (дата обращения 24.01.2017).

30. 10 best practices you should be doing now By Bob Engel (10 лучших подходов, которые Вам следует использовать прямо сейчас, Б.Инджел) [Электронный источник]. URL: <http://www.supplychainquarterly.com/topics/Procurement/scq201101bestpractices/> (дата обращения 22.12.2016).