

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

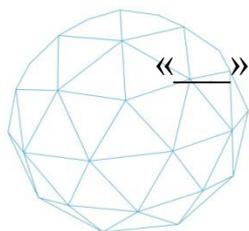
На тему: «Совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия на основе логистики (на примере ООО «Неотрейд»)»

Студент О.А. Левина \_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель С.Ю. Данилова \_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)



«    » \_\_\_\_\_ 20     г.

Тольятти 2019



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О.А. Левина

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

Научный руководитель: к.э.н., доцент Данилова С.Ю.

Целью данной работы является совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические основы системы управления закупочной деятельностью предприятия;
- 2) Провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО «Неотрейд» и дать оценку существующей системы управления закупочной деятельностью предприятия;
- 3) Разработать мероприятия направленные на совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Неотрейд».

Объектом исследования бакалаврской работы является, предприятие ООО «Неотрейд».

Предметом исследования бакалаврской работы является система управления закупочной деятельностью.

Структура ВКР включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы состоящий из 20 источников, а так же 11 таблиц и 8 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы управления закупочной деятельностью на предприятии на основе логистики.....	6
1.1 Понятие и сущность и методы управления закупочной деятельностью	6
1.2 Требования к системе управления закупочной деятельностью .....	15
2. Анализ системы управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Неотрейд».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	31
2.2 Анализ системы управления закупочной деятельностью компании ....	38
3. Разработка мероприятий направленных на совершенствование системы управления закупочной деятельности предприятия ООО «Неотрейд» .....	51
3.1 Мероприятия по оптимизации системы управления закупочной деятельностью .....	51
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	65
Заключение .....	69
Список используемой литературы .....	71

## Введение

«Деятельность в области логистики достаточно многолика. Она включает управление транспортом, складским хозяйством, запасами, кадрами, организацию информационных систем, коммерческую деятельность и многое другое. Каждая из перечисленных функций глубоко изучена и описана в соответствующей отраслевой дисциплине. Принципиальная новизна логистического подхода – органичная взаимная связь, интеграция вышеперечисленных областей в единую логистическую систему. Цель логистического подхода – сквозное управление материальными потоками».

«Предназначение закупочной логистики в общей системе логистики – обеспечение рациональных решений по осуществлению всех видов закупок сырья и материалов, деталей, изделий, оседающих в «запасах»».

«Логистика закупок (снабжение), являясь первой логистической подсистемой, представляет собой процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия».

«Для эффективного функционирования логистики закупок необходимо знать, какие именно материалы необходимы для производства продукта, составить план закупок, обеспечивающий согласованность действий всех отделов и должностных лиц предприятий по решению задач снабжения».

Целью данной работы является совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические основы системы управления закупочной деятельностью предприятия;

- 2) Провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО «Неотрейд» и дать оценку существующей системы управления закупочной деятельностью предприятия;
- 3) Разработать мероприятия направленные на совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Неотрейд»

Объектом исследования бакалаврской работы является, предприятие ООО «Неотрейд».

Предметом исследования бакалаврской работы является система управления закупочной деятельностью.

Для написания бакалаврской работы, использовалась нормативно-правовая база предприятия ООО «Неотрейд», а так же, бухгалтерская и финансовая отчетность предприятия за 2015-2017 г.г.

Структура ВКР включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы состоящий из 20 источников, а так же 11 таблиц и 8 рисунков.

# 1 Теоретические основы системы управления закупочной деятельностью на предприятии на основе логистики

## 1.1 Понятие и сущность и методы управления закупочной деятельностью

«Закупочная логистика представляет собой управление материальными и сопутствующими потоками в процессе обеспечения организации материальными ресурсами. Целями закупочной логистики являются: осуществление функций закупки с наименьшими затратами без ухудшения качества поставок; поддержание высокой оборачиваемости запасов материальных ресурсов;

-создание условий для успешного решения экономических целей организации. Для достижения этих целей перед специалистами по закупкам ставятся следующие задачи:

-закупка материальных ресурсов в ассортименте, отвечающем требованиям производства, обеспечивающем их эффективное потребление; выполнение требований, предъявляемых к качеству закупаемых материальных ресурсов; обеспечение поставок материальных ресурсов в полном объеме в соответствии с выявленной потребностью в них; строгое выполнение сроков поставки материальных ресурсов; оптимизация бюджета поставок материальных ресурсов;

осуществление входного контроля количества и качества материальных ресурсов;

- совершенствование документооборота закупочной деятельности» [11].

«Для решения перечисленных задач необходимо, чтобы в организации выполнялись важнейшие функции закупочной логистики, т. е. производились следующие операции: ранжирование материальных

ресурсов, потребляемых организацией; планирование и прогнозирование потребности организации в материальных ресурсах;

проведение текущего анализа фактической обеспеченности организации материальными ресурсами; расчет оптимальных объемов и размеров партий закупок;

-выбор каналов закупки материальных ресурсов и поставщиков; -  
выбор формы поставок;

-разработка оперативных планов закупок;•организация управления цепью поставок и оценка их эффективности; осуществление контроля входящих материальных потоков;

-организация мониторинга в сфере закупок;•выявление и устранение «узких мест» в закупочной деятельности» [11].

«Суть закупочной логистики заключается в организационно-экономических, финансовых, деловых и других связях и взаимоотношениях отдела (службы) закупок организации с макро- и микрологистическими цепями, обеспечивающими своевременность закупки качественной продукции с минимальными затратами времени и финансовых ресурсов. При этом необходимо укреплять систему сквозного управления материальными и информационными потоками. В закупочной логистике для планирования потребности в материальных ресурсах, принятия соответствующих решений по их управлению и решения других задач материальные ресурсы классифицируют по критериям, учитывающим множество факторов: объем и регулярность потребления, нормативная база, цены на материалы, их дефицитность и др» [11].

«Наиболее существенными факторами, предопределяющими выбор той или иной системы планирования ресурсов или метода расчета их потребности, являются их объем, стоимость и регулярность потребления. Для решения этих задач наиболее часто используют ABC- и XYZ-анализ. ABC-анализ основан на принципе Эйзенхауэра, а XYZ-анализ – на принципе Парето. Оба связаны с идеей ранжирования закупаемых материальных

ресурсов по степени важности. Так, согласно принципу Эйзенхауэра все материальные ресурсы подразделяются на три класса: А – важнейшие виды материальных ресурсов, требующие больших вложений; В – относительно второстепенные (обеспечивающие группу А), требующие меньших вложений, без которых, тем не менее, основное производство невозможно; С – широкая номенклатура тех материальных ресурсов, которые используются редко; на них приходится наименьшая часть вложений в запасы» [10].

«Если в расчетах потребности в материальных ресурсах (особенно группы А) будут допущены ошибки (завышена или занижена потребность), то это приведет к ощутимым отрицательным последствиям для предприятия (невыполнение заказов потребителей, уменьшение объемов сбыта продукции, недополучение запланированной суммы прибыли, ухудшение финансового положения). Для того чтобы минимизировать риск ошибки, необходимо придерживаться следующего алгоритма ABC-анализа: 1) определить объекты анализа: клиент, поставщик, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица и т. п.; 2) выявить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта: средний товарный запас, руб.; объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт. и т. п.; 3) отсортировать объекты анализа в порядке убывания значения параметра; 4) рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов (это делается для оценки «вклада» каждого объекта в общий результат); 5) рассчитать эту долю с накопительным итогом (эта операция необходима для дальнейшего определения границ для групп ABC). Как только сумма достигнет величины, близкой к 80 %, суммирование прекращается. Это объекты группы А. Далее суммируются последующие строки. Когда сумма достигнет величины, близкой к 15 %, суммирование прекращается. Это объекты группы В. Остальные объекты относятся к группе С; 6) присвоить значения групп выбранным объектам» [10].

«Среднестатистическое распределение на группы А, В, С следующее: материалы группы А занимают до 80 % стоимости объема потребления, их

доля в общем количестве материалов составляет 20 %; материалы групп В и С имеют более низкую долю в стоимости материальных ресурсов (15 и 5 % соответственно), но более высокую долю наименований ассортимента (30 и 50 % соответственно). В ABC-анализе основными признаками, по которым проводится деление материалов на группы, являются доля стоимости в объеме потребления и доля в общем количестве, а в XYZ-анализе – степень регулярности потребления и точность прогнозирования. Признаком, на основе которого конкретную позицию ассортимента относят к группе X, Y или Z, является коэффициент вариации потребления ( $v$ ) по данной позиции» [10]

$$v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x)^2}{\frac{n}{x}}} \cdot 100 \quad (1.1)$$

где  $x_i$  - значение параметра по оцениваемому объекту за  $i$ -й период;  
 $x$  - среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа;  
 $n$  - число периодов.

«Порядок проведения XYZ-анализа следующий: 1) определить коэффициент вариации по отдельным позициям ассортимента; 2) сгруппировать объекты управления в порядке возрастания коэффициентов вариации; 3) определить группы X, Y и Z. Рекомендуется следующее распределение: группа X – объекты, коэффициент вариации по которым не превышает 10 % (материалы с высокой регулярностью потребления и хорошей предсказуемостью потребности); группа Y – объекты с коэффициентом вариации 10–25 % (материалы со средней регулярностью потребления и средней предсказуемостью потребности); группа Z – объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25 % (материалы с низкой регулярностью потребления и низкой предсказуемостью потребности). По

результатам ABC- и XYZ-анализа целесообразно построить совмещенную матрицу и разработать основные рекомендации по управлению материальными ресурсами» [10].

«Выбор метода количественного определения потребности в материальных ресурсах зависит от их вида и назначения, объема и характера потребления, этапа планирования и т. п. Планирование потребности в материальных ресурсах осуществляется на основное производство, производство запасных частей, вспомогательное производство, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, доработку изделий, гарантированное обслуживание, ремонтно-эксплуатационные нужды и коммунальное хозяйство. Можно выделить следующие методы определения потребности в материальных ресурсах: прямого счета, динамических коэффициентов, рецептурного состава. Наибольшее распространение получил метод прямого счета. Он используется при составлении баланса материально-технического обеспечения. Основан на использовании двух показателей – объема производства продукции и нормы расхода материальных ресурсов» [15].

«Этот метод используется для расчета потребности организации в материальных ресурсах, используемых в больших количествах (прежде всего материалов групп А при ранжировании материальных ресурсов методом ABC-анализа и X– при XYZ-анализе). Данный метод хоть и наиболее точный, но наиболее трудоемкий. По методу прямого счета потребность в материальных ресурсах определяется по формуле:»

$$P_i = \sum_{j=1}^n H_{ij} \cdot B_j \quad (1.2)$$

где,  $P_i$  - потребность в  $i$ -м материале;

$B_j$  - программа производства  $j$ -го вида продукции (работ);

$N_{ij}$  - норма расхода  $i$ -го вида материала на  $j$ -го вида продукции (работ);

$n$ - количество видов продукции (услуг), для которых используется  $i$ -й вид материала.

«Метод прямого счета имеет ряд разновидностей: подетальный, поиздельный, по типовым представителям данной группы изделий, по аналогии и др. Подетальный способ определения потребности в материальных ресурсах применяют в текущем, оперативном внутрипроизводственном планировании, при расчетах потребности в материальных ресурсах на незавершенное производство, при осуществлении отпуска материальных ресурсов на рабочие места» [7].

«Поиздельный метод определения потребности в материальных ресурсах базируется на использовании норм расхода на изделие в целом по производственной программе выпуска этих изделий. Если планируется выпуск новых видов изделий, на которые еще не разработана норма расхода, то можно применять метод расчета потребности в материальных ресурсах по аналогии. В этом случае используется коэффициент, учитывающий изменение нормы расхода данного изделия по сравнению с аналогичным. При большом разнообразии изделий программа производства может устанавливаться по группе изделий в целом, хотя материалоемкость отдельных изделий в группе будет различна. В этом случае используется типовой представитель группы, нормы расхода по выпуску которого наиболее близки к средневзвешенным. Все рассмотренные методы относятся к группе детерминированных» [8].

«Метод динамических коэффициентов применяется при отсутствии норм расхода. Потребность на плановый период устанавливается исходя из фактического расхода за соответствующий прошлый период, индексов динамики программы производства и индексов норм расхода:»

$$P_i = P_\phi \cdot J_n \cdot J_n \quad (1.3)$$

где,  $P_\phi$  - фактический расход данного материала в прошлый период;

$J_n$  - индекс нормы расхода;

$J_n$  - индекс объема производства.

«Метод динамических коэффициентов отличается исключительной простотой, однако его следует использовать только тогда, когда невозможно прибегнуть к другим методам. Это связано с тем, что при расчетах по методу динамических коэффициентов нельзя учесть все особенности потребления в прошедшем периоде. В результате на планируемый период автоматически переносятся все случаи нерационального использования ресурсов. Этот метод относится к группе стохастических» [16].

«Особенности технологических процессов в различных отраслях промышленности влияют на выбор метода определения потребности в материалах».

«Управление закупками в значительной степени влияет на конкурентоспособность организации. Если эта функция не выполняется, то субъект хозяйствования не получит сырья или готовой продукции к нужному сроку, необходимого качества и по цене, которая позволит сохранить стоимость конечной продукции конкурентоспособной и контролируемой. Постановка общих целей закупок исходит из того, что организация должна получать необходимое по качеству и количеству сырье в нужное время, в необходимом месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене. Такой подход оправдан при принятии ключевых решений: что купить, какое

качество и цена приемлемы, где лучше всего приобрести необходимые сырье и материалы, товар, и когда это следует сделать» [11].

«К процессу закупок предъявляются определенные требования. 1. Непрерывный поток сырья – обеспечение непрерывных поставок сырья, комплектующих и предоставления услуг, необходимых для работы организации. Дефицит сырья и комплектующих могут привести к остановке производства и, соответственно, к большим накладным расходам – росту эксплуатационных затрат в связи с постоянными расходами и неспособностью удовлетворять требования клиентов по срокам доставки продукции. 2. Управление запасами – сведение инвестиций и расходов, связанных с запасами, к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока сырья является создание и хранение крупных запасов этого сырья. Однако это требует использования капитала, который нельзя еще куда-либо инвестировать. Ежегодная стоимость текущего запаса организации может составлять 20–50 % общей стоимости ее активов».

«3. Поддержание и повышение качества. Производство продукции или предоставление услуг должны осуществляться с поддержанием определенного уровня качества. В противном случае конечный продукт или услуга не будут отвечать принятым требованиям, что приведет к росту производственных расходов. Затраты организации на доведение качества до стандартного уровня могут быть значительными. Для повышения качества конечного продукта необходимо постоянно повышать качество закупочного процесса. Обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг на мировом уровне вызвало рост интереса к качеству закупаемых сырья и материалов».

«4. Работа с поставщиками – поиск или развитие компетентных, ответственных поставщиков. В итоге успех функции отдела закупок зависит от его способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика и затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность. Только если выбран ответственный и

учитывающий пожелания заказчика поставщик, организация может рассчитывать на получение необходимых сырья и материалов, товаров и услуг по наименьшей стоимости».

«5. Стандартизация– покупать стандартные сырье и материалы, товары там, где это возможно. Необходимо покупать то, что с любой точки зрения является лучшим для применения в организации. Если в процессе закупки можно приобрести одно изделие, выполняющее функцию, которую ранее осуществляли два–три изделия, то организация получит преимущество за счет первоначальной низкой стоимости. При этом она обеспечит более низкую стоимость инвестиций в запас без ухудшения обслуживания, более низкую стоимость обучения персонала и сокращение расходов, связанных с содержанием оборудования в ходе его эксплуатации».

«6. Достижение самой низкой общей стоимости. Для этого закупку сырья и материалов, товаров и услуг необходимо осуществлять по наименьшей стоимости. Деятельность по закупке в любой организации предполагает использование большого объема оборотных средств. Кроме того, эффект увеличения прибыли от осуществления закупок может быть довольно значительным. Хотя в последнее время термин «покупка по приемлемой цене» подразумевает, что единственным определяющим фактором совершения покупки является цена, служба закупок должна бороться за получение необходимых сырья и материалов, товаров и услуг по наименьшей общей стоимости с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса».

«7. Повышение конкурентоспособности. Любая организация будет конкурентоспособной, если сможет контролировать все расходы по закупкам, с тем чтобы избежать деятельности, не приносящей прибыли или требующей дополнительных затрат и времени, как, например, хранение на складе, транспортировка и проверка. Кроме того, необходимо изменять оформление продукции и методы ее производства, чтобы соответствовать требованиям рынка. Отдел закупок может дать информацию по оформлению

продукции и разработке новой продукции, сведения о том, какие происходят или произойдут изменения в производственной технологии. Идеи поставщиков по поводу сроков поставок и стоимости могут быть применены при принятии решений о закупках. наконец, служба закупок несет ответственность за обеспечение равномерного потока сырья, необходимого для производства продукции и предложения услуг. Только так организация сможет ответить по своим обязательствам перед клиентами по условиям поставки продукции, оказания услуг. В долгосрочной перспективе успех любой организации зависит от ее способности найти и сохранить клиента, а эффективное и рациональное управление процессом снабжения непосредственно и косвенно воздействует на конечного клиента».

«8. Развитие отношений со взаимным обменом функциями состоит в создании гармоничных, продуктивных рабочих отношений с другими функциональными подразделениями организации. Деятельность специалистов по закупкам не может быть эффективной без сотрудничества с другими подразделениями и работниками компании».

«9. Снижение административных расходов. Для функционирования службе закупок необходимы средства на зарплату, телефонные и почтовые расходы, компьютерное обеспечение, командировочные и накладные расходы. Закупки нужно проводить настолько эффективно и экономично, насколько это возможно. Это требует постоянного контроля за процессом закупок. Отказ от бумажной работы и улучшение программного обеспечения службы закупок приведут к большей эффективности. Командный подход к процессу приобретения сократит затраченное время и приведет к улучшению конкурентоспособности организации» [11].

## 1.2 Требования к системе управления закупочной деятельностью

«Требования к управлению закупками различаются в зависимости от специализации организации (промышленная, торговая, сервисная).

Например, основным требованием логистического менеджмента закупок в производственной организации является непрерывное надежное обеспечение ее производственных подразделений материальными ресурсами, необходимыми для выполнения производственного графика. Важную роль в закупочной логистике играет выбор формы поставок. Поставки могут быть транзитными или складскими. Транзитные поставки подразумевают закупку материальных ресурсов непосредственно у изготовителей, а складские – у посреднических торговых организаций с их баз и складов. Таким образом, на данном этапе решается вопрос о поставщике – будет ли им само предприятие-изготовитель или его посредник в лице оптовой либо розничной торговой организации» [12].

«На первый взгляд, более экономичной, а следовательно, предпочтительной должна быть транзитная форма поставок. Ее удельный вес в общем объеме закупок материальных ресурсов в большинстве организаций преобладает, нередко достигая 80 %. Однако опыт (как отечественный, так и зарубежный) показывает, что производство выигрывает, если существенно выше доля складских поставок. Следовательно, целесообразно проводить сравнительный анализ издержек снабжения при складских и транзитных поставках» [5].

«Применение данного метода ограничено несколькими причинами. Во-первых, распределить затраты по хранению материалов, размещаемых на универсальных складах, достаточно сложно. Во-вторых, требует усилий приведение к единому знаменателю текущих затрат и капитальных вложений. Кроме того, сложившаяся практика бухгалтерского учета не всегда позволяет выявить все перечисленные элементы затрат.

«Данный метод согласуется с требованиями закона Парето, в частности с тем, что для удовлетворения запросов многочисленных мелких потребителей достаточно 15–20 % производимого объема продукции, остальные 80–85 % достаются крупным потребителям, доля которых в общем количестве не превышает 15–20 %. Подготовка плана закупок в логистике

предусматривает обеспечение согласованности действий всех подразделений и должностных лиц организации по решению следующих задач закупок: определение потребности и расчет количества заказываемых материальных ресурсов; определение метода закупок;—согласованность цен и заключение договоров на поставку материальных ресурсов; установление контроля за количеством, качеством и —сроками поставок; организация размещения материальных ресурсов на —складе».

«Выделяют следующие стадии закупочного процесса: определение планового периода, прогнозирование объемов производства продукции, планирование ассортимента и объемов необходимых материальных ресурсов, поиск поставщиков, заключение с ними договоров на поставку, организация доставки, приемка материальных ресурсов на склад. Процессу планирования закупок предшествует маркетинговое исследование рынка закупок (сырья и материалов). Затем изучается информация, получаемая службой закупок от других подразделений организации: ежегодный план продаж;—план производства;—общий экономический план» [6].

«Ежегодный план продаж определяет количество планируемой для продажи продукции, выпущенной организацией. План производства определяет количество продукции, которую планируется выпустить, и содержит информацию о характеристиках и количестве необходимого сырья и материалов. Экономический план содержит информацию, необходимую при обосновании цены, транспортных, складских и других расходов. Основной формой хозяйственных связей по стабильно потребляемой продукции являются долгосрочные договоры, заключаемые на длительный период. Процесс планирования закупок проводится в следующей последовательности: подготовительный этап;—определение потребности в материальных ресурсах и их —группировка по значимости; выбор логистической системы закупок;—обоснование методов закупок;—планирование источников закупки сырья и материалов;—разработка баланса

закупок;—спецификация потребностей и установление хозяйственных связей» [7].

«На каждом из этапов решается ряд задач. В этом процессе участвуют различные подразделения организации. На подготовительном этапе формируются данные, необходимые для составления плана закупок, уточняются нормы расхода сырья и материалов, остатки на складе, корректируются нормы запасов, изучается и анализируется фактический расход за предшествующие периоды, вносятся изменения в номенклатуру-ценник материалов» [5].

«В подготовке исходных данных участвует большинство подразделений организации. Планово-экономический отдел дает сведения о производственной программе, ожидаемом выполнении плановых заданий. Служба главного технолога представляет нормы расхода сырья и материалов. Отдел главного энергетика рассчитывает потребность в топливе и т. п. Взаимодействие всех служб, своевременное представление необходимых данных имеют большое значение. Поэтому все подразделения на этом этапе должны выполнять стандарт организации, в котором указано, кто, когда и что должен предоставить отделу закупок. При отсутствии такого стандарта издается соответствующий приказ. Затем определяется общая потребность в материальных ресурсах и проводится их группировка по значимости. После выбора логистической системы и методов закупки наступает не менее ответственный этап – выявление источников покрытия потребности в материальных ресурсах, когда обосновывается объем закупок. Потребность в материальных ресурсах может удовлетворяться за счет ожидаемых остатков на начало планового периода, мобилизации внутренних резервов и закупок. После этого определяется объем закупок путем разработки баланса закупок. Этот баланс представляет собой равенство общей потребности организации с учетом запасов и всех источников ее покрытия. Объем закупок определяется вычитанием из общей потребности ожидаемых остатков величины мобилизации внутренних резервов. На

завершающем этапе проводится спецификация необходимых материалов и определяются их поставщики» [12].

«В закупочной логистике выделяют четыре основных метода закупок: 1) оптовые; 2) регулярные закупки мелкими партиями; 3) закупки по мере необходимости; 4) различные комбинации перечисленных методов.

У каждого метода есть свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить издержки. Наиболее часто используются следующие методы. Оптовые закупки (закупки товара одной партией) предполагают поставку товаров большой партией за один раз. Преимуществами данного метода являются простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Его недостатки – большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала» [11].

«Регулярные закупки мелкими партиями состоят в том, что покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода времени. Преимуществами метода являются ускорение оборачиваемости капитала и экономия складских помещений».

«Закупки по мере необходимости похожи на регулярную закупку. Однако данный метод характеризуется следующими особенностями: количество поставляемых товаров не устанавливается, а определяется приблизительно; поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем; оплачивается только поставленное количество товара; – по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые еще должны быть поставлены. Преимущества данного метода состоят в том, что отсутствуют твердые обязательства по покупке определенного количества товаров, ускоряется оборот капитала, сводится к минимуму работа по оформлению документов» [11].

«Помимо рассмотренных методов, возможны различные их комбинации: регулярные (ежедневные, ежемесячные) закупки по

котировочным ведомостям, закупка товара с немедленной сдачей и др. Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям широко используются там, где закупаются дешевые и быстро потребляемые товары. Котировочные ведомости составляются ежедневно (ежемесячно) и включают следующие сведения: полный перечень товаров;—количество товаров, имеющихся на складе;—необходимое количество товаров.—Преимуществами данного метода являются ускорение оборачиваемости капитала, снижение затрат на складирование и хранение, своевременность поставок» [11].

«Закупка товара с немедленной сдачей. Сфера применения данного метода — покупка нечасто используемых товаров, когда невозможно получать их по мере необходимости. Товар заказывается, когда он требуется, и вывозится со складов поставщиков. Недостатком данного метода является увеличение издержек, связанных с необходимостью детального оформления документации при каждом заказе, мелкие размеры заказов и множество поставщиков».

«Более детальная классификация методов закупок выглядит следующим образом: прямые закупки — приобретение материальных ресурсов непосредственно у производителей ;встречные закупки, осуществляемые у поставщиков, одновременно являющихся и потребителями; лизинг — аренда, например, складского оборудования, автомобилей; новые закупки, когда покупатель совершает покупку продукции впервые и может потребовать проведения серьезных исследований; обычные повторные закупки;

-измененные повторные закупки, когда покупатель изменяет спецификацию заказа, цену, условия поставки или поставщика продукции, требует проведения небольших исследований;

- комплексные закупки осуществляются на основе комплексного решения и не требует принятия каких-либо отдельных решений» [11].

«Для пополнения запаса материальных ресурсов организации целесообразно рассчитывать оптимальный размер заказа, соответствующий минимальным общим затратам на пополнение и содержание запаса.

Расчет оптимального размера заказа основывается на формуле экономического размера заказа (EOQ – Economic Order Quantity Model), или формуле Вильсона (Уилсона)» [11].

$$Q = \sqrt{\frac{2Sc_o}{c_h}} \quad (1.4)$$

где Q – размер заказа, ед;

S- объем потребности в запасе, ед;

$c_o$  - постоянные транспортно-заготовительные затраты на выполнение одного заказа, руб.;

$c_h$  - затраты на содержание единицы запаса в течение рассматриваемого планового периода, руб.

«Размер заказа должен быть целым числом, поэтому выбирается значение, соответствующее минимальным затратам на закупку, с учетом минимальной нормы отгрузки поставщиком.

«Закупка материальных ресурсов обычно не совершается сразу в количествах, равных потребности на весь плановый период (год, квартал). Общий материальный поток от каждого поставщика разбивается на определенные части – партии закупки (заказа, поставки). Каждой из них должен соответствовать определенный срок закупки. Сроки закупок целесообразно представлять в виде графика закупок с указанием конкретных дат или интервалов закупок» [11].

«Размер и сроки партий закупок зависят от общего объема закупок за определенный период и интенсивности потребления материальных ресурсов

в этом периоде. Производственные процессы предполагают как равномерное, так и неравномерное потребление материальных ресурсов».

«При равномерном потреблении величина партий закупок увязывается с показателем среднесуточного потребления материальных ресурсов следующим образом:

$$P_{зак} = t_{зак} \cdot p_{зак} \quad (1.5)$$

где,  $t_{зак}$  - интервал закупки, дн;

$p_{зак}$  - среднесуточное потребление материала, натуральное измерение»

[11].

«Таким образом, при решении вопросов о партиях и сроках закупок определяющее значение имеет размер партии. Если он увязывается с грузоподъемностью транспортных средств или транзитными нормами отгрузки, то на его основе рассчитывается интервал закупок. Если же покупателю требуется установить дни прибытия грузов, то необходимая партия закупки рассчитывается на основе интервалов. При неравномерном потреблении сроки и размеры партий закупок устанавливаются на основе графиков производства продукции. При этом надо иметь в виду, что общий объем закупок определяется совокупностью их партий за весь период, а отпуск материальных ресурсов производственным подразделениям зависит от объема и интенсивности их потребления, а также грузоподъемности внутризаводского транспорта» [10].

«При закупке и перевозке крупной партии организация экономит на транспортно-заготовительных расходах. Она может получить существенную скидку от поставщика за размер заказа. Меньшими будут и затраты на погрузочно-разгрузочные работы. Поэтому, рассчитав совокупные затраты, необходимо выбрать лучший для организации вариант закупок.

Планирование партий и сроков закупок материальных ресурсов необходимо осуществлять в тесной увязке с расчетом величины производственных запасов, а система управления закупками должна включать подсистему управления производственными запасами. Размеры партий и сроков закупок материальных ресурсов зависят от того, какая модель управления производственными запасами используется организацией: с постоянным размером заказа, или постоянной периодичностью заказа, или пополнением запаса до постоянного уровня и др. При установлении параметров поставок и нормировании производственных запасов особое внимание уделяют изучению внешних факторов минимальные нормы отгрузки продукции поставщиками; заказные нормы;

- транзитные нормы отгрузки;
- грузоподъемность транспортных средств;
- состав комплекта» [11].

«На перечисленные факторы покупатель, как правило, не может оказывать существенного влияния, в связи с чем, определяя размер партии закупки, он приспособливается к имеющимся ограничениям. Одной из важных функций закупочной логистики выступает выбор поставщиков. Здесь возможны два направления. Первое – выбор из числа компаний, которые уже были поставщиками или являются ими и с которыми установлены деловые отношения. В данном случае проблема выбора облегчается, поскольку отдел закупок организации уже располагает данными о деятельности этих поставщиков. Второе направление — выбор поставщиков из числа новых претендентов. В этом случае необходимы дополнительные затраты времени и средств для проверки и поиска необходимой информации. Поэтому эти действия оправданы только в отношении тех поставщиков из небольшого списка, которые действительно имеют серьезные шансы получить большой заказ. От потенциального поставщика, конкурирующего с уже работающими в этом качестве, ожидается более высокая эффективность. Процедура получения и оценки предложений от потенциальных поставщиков может

быть организована по-разному. Наиболее распространенными и эффективными способами выбора поставщиков являются:

1) конкурсные торги, конкурс и обратный аукцион (в электронной форме); 2) письменные переговоры между поставщиком и потребителем; 3) запрос котировок, размещение заказа у единственного поставщика или закупка на товарно-сырьевых биржах. Конкурсные торги (тендеры) проводят в случаях, если предполагается закупить сырье, материалы, комплектующие на большую сумму или планируется наладить долгосрочные связи между поставщиком и потребителем. Конкурсные торги выгодны как поставщику, так и потребителю. Поставщик получает точное представление об условиях работы с потребителем, а потребитель одновременно решает две проблемы – получает требуемый товар и выбирает наилучшего во всех отношениях поставщика. Конкурс (открытый или закрытый) — это торги, проводимые покупателем, победителем которых признается организация, предложившая лучшие условия исполнения договора поставок. Целесообразность проведения конкурса обуславливается возможностью снижения закупочной цены за счет извлечения выгоды из конкуренции поставщиков за получение этого заказа. Обратный аукцион – это торги, победителем которых признается организация, предложившая самую низкую цену закупок. Другим вариантом процедуры получения предложения от потенциальных поставщиков могут быть письменные переговоры между поставщиком и потребителем. В процессе их проведения потребитель получает официальное предложение на поставку товаров от потенциальных поставщиков. Это может быть организовано двумя способами. Первый – когда инициатива вступления в переговоры исходит от продавца товара. Он рассылает потенциальным покупателям своей продукции предложения, или оферты. Эти документы аналогичны предложениям, получаемым от поставщиков при проведении конкурсных торгов. Обычно они включают следующие реквизиты:

-наименование товара; количество и качество товара;

- цену;
- условия и срок поставки;
- условия платежа;
- характеристику тары и упаковки;
- порядок приемки-сдачи» [11].

«Оферты могут быть твердыми и свободными. Твердая оферта направляется только одному покупателю с указанием ее срока действия, в течение которого продавец не может изменить свои условия. Неполучение ответа в течение этого срока равноценно отказу покупателя от поставки и освобождает продавца от сделанного предложения. Если покупатель принимает предложение, то он направляет продавцу в пределах срока действия оферты подтверждение о принятии предложения. Покупатель может направить и контр-условия продавцу» [14].

«Если контрагентам не удастся прийти к соглашению в течение срока действия предложения, то переговоры продолжаются без учета обязательств продавца, взятых им по твердой оферте. Твердые оферты высылаются, как правило, партнерам. Свободная оферта не включает в себя никаких обязательств продавца по отношению к покупателю. Она может высылаться неограниченному числу потенциальных потребителей и включать как перечисленные выше реквизиты, так и рекламно-информационные материалы».

«При этом способе инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя. Он рассылает потенциальным поставщикам коммерческие письма или запросы, главной целью которых является получение предложения, или оферты. В запросе указываются все необходимые реквизиты (наименование товара, требуемое качество, условия и сроки поставки, платежа и пр.), кроме цены, которая указывается в ответном предложении. В случае, если потенциальный покупатель обращается к своим постоянным контрагентам, то вместо запроса может быть выслан заказ».

«Оценка предложений, поступивших к потенциальному потребителю, может вестись разными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурсных торгов, или более свободная процедура. Без проведения торгов осуществляется запрос котировок — письменное или устное обращение к поставщику с просьбой предоставить информацию об условиях поставок. Такое обращение может не допускать изменения в последующем заявленных в ответе на запрос котировок условий поставок. Размещение заказа у единственного поставщика осуществляется, когда: поставщик является монополистом;•существуют предварительные обязательства по закупкам или имели место успешные отношения в прошлом;»

«-поставщик соответствует предъявляемым к нему требованиям; объем заказа мал, что делает нецелесообразным его разделение между поставщиками»;»

«консолидация закупок способствует получению ценовых скидок; поставщик будет более уступчивым, заинтересованным и лояльным, если весь заказ покупателя будет размещен у него; требуется повысить оперативность планирования поставок, эффективность использования информационных технологий или снизить транзакционные издержки, связанные со взаимодействием с поставщиками; целесообразно наладить с поставщиком партнерские отношения. На товарно-сырьевых биржах закупаются биржевые товары: нефтепродукты, металлопрокат, лесоматериалы и пиломатериалы, сельхозпродукция и др. Закупка и продажа осуществляются преимущественно в электронном виде, и процедура купли-продажи регулируется действующим национальным законодательством и решениями, принимаемыми Белорусской универсальной товарной биржей».

«Определяющее значение при выборе поставщиков играет правильный отбор критериев. Критерии оценки и отбора поставщиков материальных ресурсов зависят от требований потребителей логистической системы. Их может быть достаточно много: качество продукции, ее соответствие

требованиям потребителя; цены на продукцию поставщиков, их уровень и стабильность; полнота товарного ассортимента; система расчетов за продукцию (предоплата, последующая оплата, продажа в рассрочку); репутация; финансовое положение; сроки поставок, оперативность реагирования на запросы покупателей; уровень пред- и послепродажного сервиса; удаленность от потребителя; способность обеспечить поставку в соответствии с используемой организацией микрологистической системой и др. Вследствие разнообразия критериев, предлагаемых в различных литературных источниках и используемых на практике, принятию окончательного решения предшествует предварительная оценка потенциальных поставщиков конкретного ресурса, основанная на применении определенного набора критериев. Независимо от специфики отрасли и особенностей поставляемой продукции важнейшими критериями при оценке поставщика являются качество поставляемой им продукции, надежность снабжения и цена».

«Практика показывает, что системе оценочных критериев могут соответствовать несколько отобранных поставщиков. В таком случае необходимо их ранжирование – процедура распределения полученных оценок в виде числовой последовательности шкалы оценок, с помощью которой проводится дополнительная оценка поставщиков. В шкале оценок различные характеристики поставщиков выражаются посредством цифр».

«Выбор лучшего поставщика осуществляется различными способами. Наиболее распространенным является метод рейтинговых оценок. Его суть состоит в определении приоритетных критериев выбора поставщика с конкретно измеряемыми параметрами. Устанавливаются принципы оценки относительно каждого конкретного критерия и его параметров. Как правило, для критериев и их параметров используются коэффициенты с оценкой значимости, поскольку степень их важности может быть различной. По каждому критерию рассчитывается значение рейтинга путем умножения удельного веса данного критерия на экспертную балльную

оценку для данного поставщика (например, по 10-балльной системе). Полученные значения рейтинга по всем критериям суммируют и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика. Сравнивая полученные значения рейтингов для разных поставщиков, можно определить наилучшего партнера».

«Влияние многих факторов заранее определить количественно весьма сложно. В связи с этим используют метод экспертных оценок, который при условии привлечения опытных и высококвалифицированных экспертов позволяет достаточно объективно установить рейтинг различных поставщиков и получить интегрированный показатель их комплексной оценки. Более простым с точки зрения организации работы является метод индивидуальных экспертных оценок, но при его использовании трудно избежать субъективизма. Поэтому следует отдавать предпочтение коллективным экспертным оценкам. Эффективность данного метода повышается, если правильно сформировать коллектив экспертов, объективно оценив компетентность каждого участника и его влияние на конечный результат. Для этого применяют разные приемы, в частности – интервью и аналитические экспертные оценки. При выборе лучшего поставщика широко используются и методы доминирующих характеристик; сравнения затрат на приобретение продукции у различных поставщиков; предпочтения и др».

## 2. Анализ системы управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Неотрейд»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

История компании в 1998 была создана компания ООО «Неотрейд» в период расцвета развития продуктового ритейла в Тольятти. С 2006 года начала развитие сеть магазинов самообслуживания «Пеликан» по принципу шаговой доступности, т. е. магазин около дома. В 2008 году сеть была увеличена в три раза. В 2011 году руководство сети начало развивать три формата магазинов: Прилавочные - торговая площадь 150-200 кв. м Магазины самообслуживания - торговой площадью 200-300 кв. м. Гипермаркеты - площадь 400-500 кв. м. В марте 2013 года компания вышла за пределы Тольятти, открыв в Самаре свой первый магазин сети «Пеликан».

ООО "Неотрейд" - сеть магазинов «Белый Пеликан» – это сеть супермаркетов "рядом с домом", расположенных на всей территории Самарской области.

Экономическая деятельность: «Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах».

Ежегодно «Белый Пеликан» расширяет своё присутствие во всех районах области. При этом мы развиваемся, и ставим перед собой основные задачи: качество и свежесть продукции, широта ассортимента и комфорт покупателей.

В наших магазинах расширяется сеть собственных пекарен, точки производства собственной домашней кулинарии, сеть мини-кафе "Пеликафе".

Основными принципами работы с контрагентами ООО «Неотрейд» сети магазинов «Пеликан» мы видим надёжные, стабильные партнёрские отношения, нацеленные на реализацию широкого ассортимента товаров в продовольственных и непродовольственных категориях.

Ассортимент магазинов зависит от их площади, места его расположения,

лимитирован по каждой товарной категории и варьируется от 2000 до 15000 брендов в каждом магазине.

Отбор контрагентов для заключения договора поставки производится на основании оценки коммерческого предложения Контрагента и условий сотрудничества, который потенциальный Контрагент полагает приемлемыми для себя.

ООО «Неотрейд» может производить отбор поставщиков при наличии свободного или высвобождаемого полочного пространства, то есть потребности Компании в расширении или изменении ассортимента реализуемых товаров.

ООО «Неотрейд» всегда готово к развитию и росту категорий продовольственных и непродовольственных товаров с учётом финансово-экономических показателей предлагаемого взаимодействия в целом.

Наша Компания всегда готова принять предложения, улучшающие условия по существующему ассортименту, или рассмотреть категории товаров, еще не представленные в сети.

Компания «Неотрейд» заинтересована в продвижении новых брендов!  
Мы ценим взаимовыгодное сотрудничество!

Принципы, на которых основано взаимовыгодное сотрудничество:

1. Качество и безопасность товаров;
2. Уровень выполнения заявок;
3. Контроль изменения цен;
4. Оперативность принятия решений [20].

В целях информационной прозрачности в работе с каждым партнером, мы публикуем ряд критериев, которые специально разработаны и призваны сделать максимально понятными принципы отбора новых партнеров и мотивы принятия решений о дальнейшем сотрудничестве.

Условия отбора поставщиков и существенные условия договора поставк/

Условиях отбора контрагента для заключения договора поставки товаров, существенные условия договора поставки, представлены с соблюдением требований Федерального закона № 381-ФЗ от 28.12.2009 г. «Об основах

государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации».

1. Отбор контрагентов для заключения договора поставки производится на основании оценки коммерческого предложения и условий сотрудничества, которые потенциальный контрагент полагает приемлемыми для себя.

2. Для рассмотрения коммерческого предложения о сотрудничестве с нашей компанией товаров в офис нашей Компании необходимо представить: - каталог продукции (презентацию);

- документы, удостоверяющие качество Товара;

3. ООО «Неотрейд» может производить отбор поставщиков при наличии свободного или высвобождаемого полочного пространства, то есть потребности Компании в расширении или изменении ассортимента реализуемых товаров.

4. В случае отсутствия оснований для пересмотра текущего ассортимента, отбор контрагентов может не производиться, полученные коммерческие предложения не оцениваются.

В таблице 2.1 представлен технико-экономическая характеристика предложенных мероприятий.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели ООО «Неотрейд» (тыс. руб.)

№	Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		Отклонение/%	Отклонение/%
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	1	2	3	4	5	6	7	8
2	Выручка	110 300	126 963	173 785	16 663	46 822	15,1	36,8
3	Себестоимость продаж	98 186	115 587	159 371	17 401	43 784	17,7	37,8
4	Валовая прибыль	12 114	11 376	14 414	-738	3 038	-6	26,7
5	Коммерческие расходы	6 575	5 121	5 950	-1 454	829	-22,1	16,1
6	Управленческие расходы	3 033	3 988	5 452	955	1 464	31,4	36,7
7	Прибыль от продаж	2 506	2 267	3 012	- 239	745	-9,5	32,8
8	Чистая прибыль	1 921	1 723	2 248	- 198	525	-10,3	30,4
9	Основные средства	88	128	281	40	153	45,4	119
10	Оборотные активы	2 889	6 975	7 415	4 086	440	114,4	6,3
11	Численность работников, чел	52	58	67	6	9	11,5	15,5
12	Фонд оплаты труда	12 480	15 312	20 100	2 832	4 788	22,6	31,2
13	Производительность труда рабочих	2 121	2 189	2 593	68	404	3,2	18,4
14	Среднемесечная заработная плата работающих	20	22	25	2	3	10	13,6
15	Фондоотдача	1	0,9	0,6	- 0,1	-0,3	-	-
16	Оборачиваемость активов	38,1	18,2	23,4	-19,9	5,2	-52,2	28,5
17	Рентабельность продаж, %	1,9	1,8	1,7	-0,1	-0,1	-	-
18	Рентабельность производства, %	2,3	1,8	1,7	-1,5	-0,1	-	-
19	Затраты на 1 рубль выручки от продаж	0,97	0,98	0,98	0,1	0	-	-



Рисунок 2.1- Динамика технико-экономических показателей, тыс. руб.

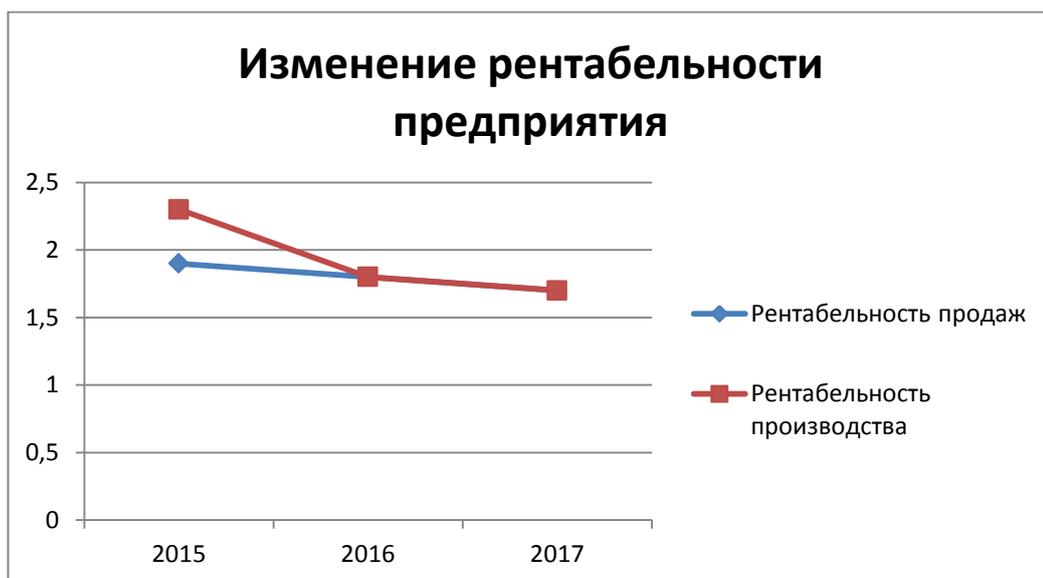


Рисунок 2.2 – Динамика рентабельности предприятия ООО «Неотрейд», %

Таким образом, из таблицы 2.1 и рис. 2.1, 2.2 видно, что за исследуемый период в целом предприятие отработало с положительным результатом. Выручка за исследуемый период с каждым годом увеличивалась и в 2017 году

составила 173 785 тыс. руб., что на 36,8% выше чем в 2016 году.

Валовая прибыль предприятия так же, уменьшается в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 6%, а в 2017 по сравнению с 2016 увеличивается на 26,7. Так же хотелось бы отметить в 2017 году рост коммерческих и управленческих расходов на 16,1% и 36,7%, соответственно. Себестоимость продаж так же имеет тенденцию к ежегодному увеличению, что связано с увеличением оборотных активов.

Но не смотря на увеличение себестоимости в 2017 году происходит рост чистой прибыли, и она составляет 2 248 тыс. руб. При этом хотелось бы отметить снижение рентабельности продаж на 0,1% за исследуемый период.

На рисунке 2.3 представим организационную структуру управления.



Рисунок 2.3 – Организационная структура предприятия ООО «Неотрейд»

Компания ООО «Неотрейд» использует линейную структуру организации. На рисунке 2.4 представлено структура управления компанией ООО «Неотрейд».

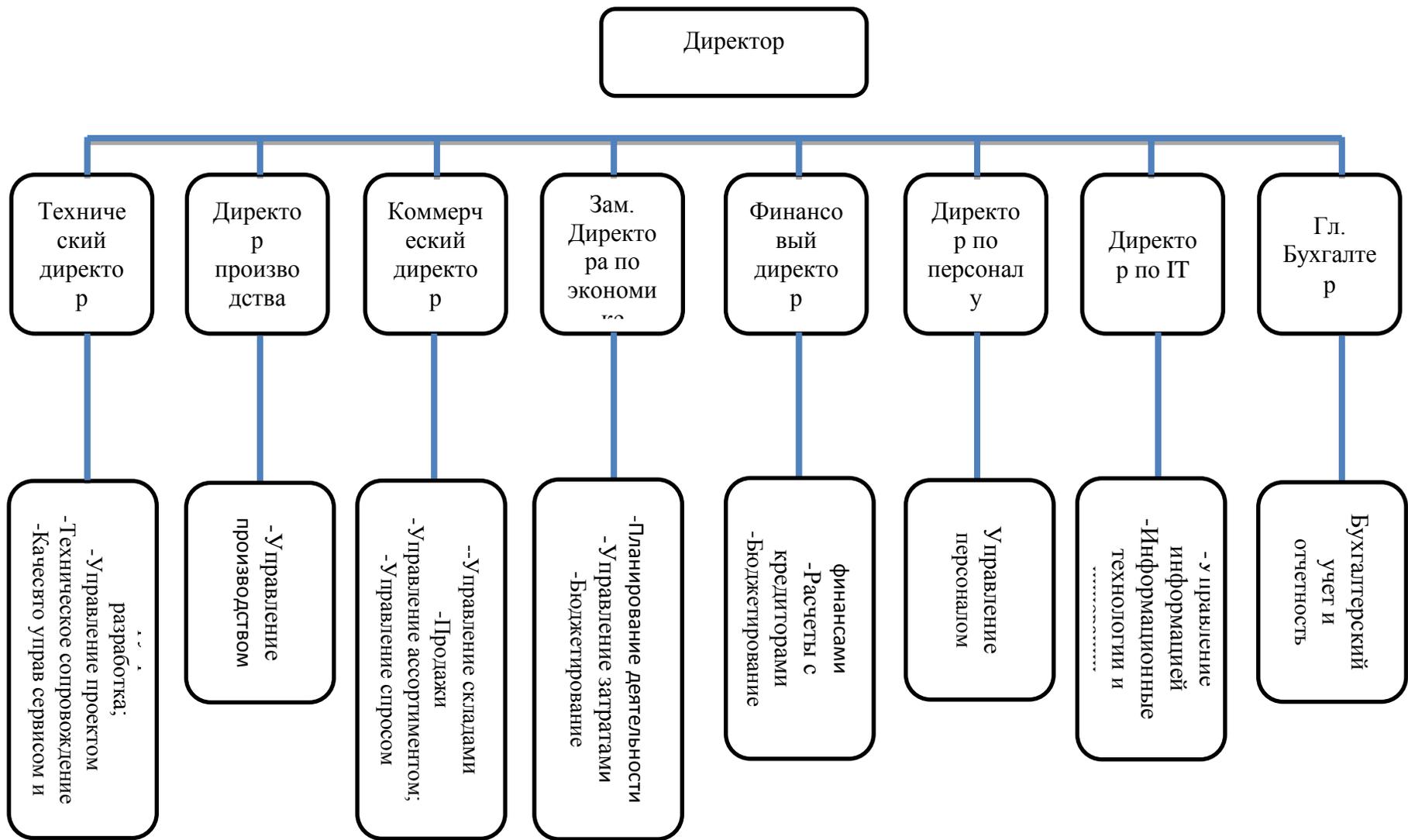


Рисунок 2.4 – Структура управления предприятием ООО «Неотрейд»

Преимущества этой структуры: - в результате строгого управления формируется строгая дисциплина; происходят быстрые и эффективные действия; имеется четкое представление кто и за что ответственный

К недостаткам можно отнести: - администраторы и мерчендайзеры могут быть перегружены работой; - руководитель может использовать это в своих интересах и решение принимает один человек.

Из данного рисунка видно, что и отдел закупок и отдел продаж, подчиняются службе коммерческого директора. В эту же службу входят отдел управления ассортиментом и спросом. Зам директору по экономике подчиняется отдел планирования и управления затратами. В финансовом секторе располагаются отдел управления финансами и отдел расчета с кредиторами и дебиторами. Директору по IT технологиям подчиняется отдел управления информационной структуры.

Но, не смотря на то, что отдел закупок и отдел сбыта находятся в подчинении службы коммерческого директора, между ними отсутствуют взаимосвязь в деятельности, закупка-сбыт. В пункте 2.2 мы подробнее рассмотрим систему управления закупочной деятельностью на предприятии ООО «Неотрейд».

## 2.2 Анализ системы управления закупочной деятельностью компании

На товарооборачиваемость оказывают влияние три основных фактора:

- 1) изменение товарооборота;
- 2) изменение средних товарных запасов;
- 3) изменение структуры товарооборота.

Начнем рассмотрение факторного анализа с изучения влияния структуры (структурных сдвигов) на изменение времени обращения товаров по данным таблицы 2.6. В таблице отражена методика факторного расчета за три года.

На рисунке 2.5 представлено система управления отдела закупок и отдела сбыта, на различных уровнях. На данном рисунке рассматривается три уровня

управления стратегический, тактический и операционный. На каждом из этих уровнях описывается операции, которые выполняют каждый из выше перечисленных отделов. Между описанными операциями представлены разрывы не согласованности действий, так например, на стратегическом уровне разрывом между сбытом и закупками является, отсутствие своевременного сообщения о потребностях потребителя, на тактическом уровне разрыв заключается в Несвоевременное предоставление информации о имеющихся запасах продукции в магазине и на операционном разрыв составляет, не согласованность действий в решении задач связанных с закупкой и сбытом неликвидной продукции.

Таким образом не своевременная передача информации от отдела продаж приводит к не эффективной работе отдела закупок, а именно не согласованность в ассортименте закупаемой продукции, ее объемов и сроках.



Рисунок 2.5 – Разрывы в системе управления закупками и сбытом предприятия ООО «Неотрейд»

Таблица 2.6 - Влияние структуры товарооборота на время обращения товаров

Группы товаров	Товарооборот, тыс.руб.			Средние товарные запасы, тыс.руб.			Структура товарооборота, %			Время обращения, дн.			Процентные числа 2012г.		Базисное время обращения при отчетной структуре товарооборота, дн.	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Колбасные изделия	3016	3487,3	4137,2	1173,3	1442,7	1926,9	20	18,5	17,7	142	151	170	2513,4	2672,7	-	-
2. Молочная продукция	1885	2808,7	4043,7	955,4	1508,2	1938,8	12,5	14,9	17,3	185	196	175	3200,5	3390,8	-	-
3. Кондитерские изделия	2111,3	2771	3389,2	295	493,5	520	14	14,7	14,5	51	65	56	739,5	942,5	-	-
4. Хлебобулочные изделия	2262	2827,5	3155,5	681,7	813,4	847,1	15	15	13,5	110	105	98	1350	1417,5	-	-
5. Крупы	2186,6	2639	2804,9	748,8	809,7	814,5	14,5	14	12	125	112	106	1500	1344	-	-
6. Безалкогольные напитки	1508	1809,6	1846,5	392,5	446,2	495,8	10	9,6	7,9	95	90	98	750,5	711	-	-
7. Алкогольные напитки	829,4	1187,6	1566,1	231,7	309,1	411,9	5,5	6,3	6,7	102	95	96	683,4	636,5	-	-
8. Овощи Фрукты	723,8	754	1192,1	261,8	258,2	457,2	4,8	4	5,1	132	125	140	673,2	637,5	-	-
9. Детское питание	422,2	377	981,7	175,8	149,8	427,6	2,8	2	4,2	152	145	159	638,4	609	-	-
10. Другие, тыс. руб.	135,7	188,5	257,1	46,5	59,4	84,5	0,9	1	1,1	125	115	120	137,5	126,5	-	-
В целом по предприятию	15080	18850	23374	4962,5	6290	7924,3	100	100	100	120	121,8	123,7	12186,4	12361,5	121,9	123,6

Влияние структурных сдвигов на изменение времени обращения товаров, дн.	1,9	1,8
Влияние прочих факторов, дн.	1,8	0,1
Сумма влияния факторов, дн.	3,7	1,9

Рассчитаем сумму иммобилизации средств в результате замедления оборачиваемости под влиянием структурных сдвигов на основе формулы:

$$N^{B/I} = N_{од}^P \cdot (-\Delta T^{об}), \quad (2.1)$$

где  $\Delta T^{об}$  – абсолютное изменение времени обращения;

$N_{од}^P$  – однодневный товарооборот, тыс. руб.

$N^{B/I} = 64 \cdot (-1,9) = -121,6$  тыс. руб. относительно 2015г.

$N^{B/I} = 64 \cdot (-1,8) = -115,2$  тыс. руб. относительно 2016г.

Под влиянием структурных сдвигов сумма неиспользуемых в обороте товарных запасов составила 121,6 тыс. руб. по сравнению с 2015г. и 115,2 с 2016г.

Расчет в таблице 2.6 проведен методом цепных постановок. Для этого использована формула времени обращения:

$$T^{об} = \frac{N^{зан} \cdot T^Д}{N^P}, \quad (2.2)$$

где  $N^P$  – товарооборот;

$N^{зан}$  – средние за период товарные запасы;

$T^Д$  – число дней в рассматриваемом периоде.

Итак, в таблице 2.6. наблюдается увеличение товарооборота по всей группе товаров, что положительно сказывается на оборачиваемости товарных запасов. В результате увеличения товарооборота в целом по предприятию на 8294 тыс. руб. по сравнению с 2015г. (23374 – 15080) и на 4524 тыс. руб. по сравнению с 2016г. (23374 – 18850) время обращения уменьшилось на 42,5 и 23,6 дн. соответственно (таблица 2.7).

Средние товарные запасы по данным таблицы 2.6 увеличиваются, и этот фактор уменьшает оборачиваемость. В результате увеличения товарных запасов в целом по предприятию на 2961,8 тыс. руб. по сравнению с 2015г.

(7924,3 – 4962,5) и на 1634,3 тыс. руб. по сравнению с 2016г. (7924,3 – 6290) время обращения увеличилось на 46,2 и 25,5 дн.

Для ускорения оборачиваемости предприятию ООО «Неотрейд» необходимо увеличить товарные запасы тех групп сырья, изделия из которых пользуются большим спросом в сравнение с имеющимся ассортиментом. Анализ влияния изменения структуры товарооборота (таблица 2.7) показал, что для сокращения времени товарного обращения следует увеличить долю муки пшеничной высшего сорта, первого сорта и ржаной обдирной в обороте.

Далее проведем анализ выбора поставщика на предприятии.

На выбор поставщика на предприятии существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам, на основании выполнения которых осуществляется расчет рейтинга поставщика. Перед расчетом рейтинга следует определить, на основании каких критериев будет приниматься решение о предпочтительности того или иного поставщика. В данном случае это цена, надежность и качество поставляемого товара. Принимаем во внимания, что данные товары не требуют бесперебойного пополнения. Соответственно, при расчете рейтинга поставщика примем следующие веса показателей:

цена	0,5
качество поставляемого товара	0,3
надежность поставки	0,2

В течение 2017 г. ООО «Неотрейд» получало от поставщиков ООО «Джуса с» и ООО «ИРМА» колбасную и молочную продукцию.

Произведем оценку поставщиков (табл 2.7, 2.8, 2.9) ООО «Джуса с» и ООО «ИРМА» по результатам работы для принятия решения о продлении договорных отношений с одним из них.

Таблица 2.7 -Динамика цен на поставляемые товары в 2017 году.

Поставщик	Квартал	Товар	Объем поставки, упак./квартал	Цена за упаковку, руб.
ООО «Джуса С»	III	Колбасные изделия	350	235
	III	Молочная продукция	220	520
ООО «ИРМА»	III	Колбасные изделия	180	233
	III	Молочная продукция	280	505
ООО «Джуса С»	IV	Колбасные изделия	290	245
	IV	Молочная продукция	185	565
ООО «ИРМА»	IV	Колбасные изделия	220	249
	IV	Молочная продукция	265	545

Таблица 2.8 - Динамика поставки товаров ненадлежащего качества

Квартал	Поставщик	Количество товара ненадлежащего качества, поставленного в течение квартала, упак.
III	ООО «Джуса С»	14
	ООО «ИРМА»	10
IV	ООО «Джуса С»	13
	ООО «ИРМА»	11

Таблица 2.9 - Динамика нарушений установленных сроков поставки

ООО «Джуса С»			ООО «ИРМА»		
Квартал	Кол-во поставок, ед.	Всего опозданий, дней	Квартал	Кол-во поставок, ед.	Всего опозданий, дней
III	6	10	III	5	7
IV	5	11	IV	4	9

1. Расчет средневзвешенного темпа роста цен (показатель цены).

$$T_{ц} = \sum_{i=1}^n T_{ui} \cdot d_i , \quad (2.3)$$

где  $T_{ui}$  – темп роста цены на  $i$ -ю разновидность поставляемого товара, %;  
 $d_i$  – доля  $i$ -й разновидности товара в общем объеме поставок текущего периода;  
 $n$  – количество поставляемых разновидностей товаров.

Темп роста цены на  $i$ -ю разновидность поставляемого товара рассчитаем по формуле:

$$T_{ui} = (P_{i1} / P_{i0}) \cdot 100 , \quad (2.4)$$

где  $P_{i1}$  – цена  $i$ -й разновидности товара в текущем периоде;  
 $P_{i0}$  – цена  $i$ -й разновидности товара в предшествующем периоде.

Доля  $i$ -й разновидности товара в общем объеме поставок рассчитаем по формуле:

$$d_i = (S_i / \sum S_i) , \quad (2.5)$$

где  $S_i$  – сумма, на которую поставлен товар  $i$ -й разновидности в текущем периоде, руб.

Расчет средневзвешенного темпа роста оформим в виде табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Расчет средневзвешенного темпа роста цен

Поставщик	$T_{цкер.пл.}$ , %	$T_{цсмес.}$ , %	$S_{кер.пл.}$ , руб.	$S_{смес.}$ , руб.	$d_{кер.пл.}$	$d_{смес.}$	$T_{ц}$ , %
ООО «Джуса С»	82,9	84,1	71050	104525	0,40	0,60	83,7
ООО «ИРМА»	122,2	94,6	54780	144425	0,28	0,72	102,3

2. Расчет темпа роста поставки товаров ненадлежащего показателя

(показатель качества)

$$T_{н.к.} = \frac{d_{н.к.1}}{d_{н.к.0}} \cdot 100, \quad (2.6)$$

где  $d_{н.к.1}$  – доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок текущего периода;

$d_{н.к.0}$  – доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок предшествующего периода.

Долю товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставок определим на основании данных таблиц 2.6 и 2.7. Результаты оформим в виде таблицы 2.11.

Таблица 2.11 - Расчет доли товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставок

Квартал	Поставщик	Общая поставка, ед./квартал	Доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок, %
III	ООО «Джуса	570	2,5
	С» ООО «ИРМА»	460	2,2
IV	ООО «Джуса	475	2,7
	С» ООО «ИРМА»	485	2,3

В данном случае темп роста поставок товаров ненадлежащего качества составит для ООО «РегионТорг» 108%, а ООО «Продукт-Т» 104,5%.

Полученный результат внесем в таблицу 2.13

3. Расчет темпа роста среднего опоздания (показатель надежности поставки)

$$T_{н.п.} = (O_{cp1} / O_{cp0}) \cdot 100, \quad (2.7)$$

где  $O_{cp1}$  – среднее опоздание на одну поставку в текущем периоде, дней;  
 $O_{cp0}$  – среднее опоздание на одну поставку в предшествующем периоде, дней.

Из данных таблицы 2.7 рассчитаем темп роста среднего опоздания для поставщиков ООО «Джуса С» и ООО «ИРМА», полученные результаты внесем в табл. 2.13.

#### 4. Расчет рейтинга поставщиков.

Для расчета рейтинга необходимо по каждому показателю найти произведение полученного значения темпа роста на вес. Сумма произведений по гр. 5 (таблица 2.12) даст нам рейтинг поставщика ООО «Джуса С», по гр. 6 – ООО «ИРМА»

В данном случае темп роста отражает увеличение негативных характеристик поставщика (рост цен, рост доли некачественных товаров в общем объеме поставки, рост опозданий), то предпочтение при перезаключении договора следует отдать поставщику, чей рейтинг, рассчитанный по данной методике, будет ниже, а именно ООО «Джуса С».

Таблица 2.12 - Расчет рейтинга поставщика

Показатель	Вес показателя	Оценка поставщика по данному показателю		Произведение оценки на вес	
		ООО «Джуса С»	ООО «ИРМА»	ООО «Джуса С»	ООО «ИРМА»
Цена	0,5	83,7	102,3	41,9	51,2
Качество	0,3	108	104,5	32,4	31,4
Надежность	0,2	129,4	160,7	25,9	32,1
Рейтинг поставщика				100,2	114,7

Подведем итог по второй главе настоящей работы выпускной квалификационной работе.

Анализируя материалы исследования можно выделить основные недостатки в системе управления закупочной деятельностью товаров:

- для ускорения оборачиваемости предприятию ООО «Неотрейд»

необходимо увеличить товарные запасы тех групп товаров, которые пользуются большим спросом в сравнение с имеющимся ассортиментом.

- в организации отсутствует корпоративная сеть в системе «поставщик-потребитель».

- в системе управления отсутствует слаженная работа между отделом продаж продукции и отделом закупок.

В связи с перебоями поставки продукции в магазины, возникает постоянный дефицит того или иного товара в компании ООО «Неотрейд».

3. Разработка мероприятий направленных на совершенствование системы управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Неотрейд»

3.1 Мероприятия по оптимизации системы управления закупочной деятельностью

В результате приведенного анализа, были выявлены следующие недостатки:

- необоснованно высокой стоимости либо низком качестве закупаемых организацией продукции и услуг (далее – продукция);
- сбоях поставок продукции для ее потребителей;
- неудовлетворении потребностей организации в необходимой продукции;

Для устранения выявленных недостатков в системе управления закупочной деятельностью нами предлагается внедрить процессный подход к управлению.

Это позволит согласовать действие отдела закупок и отдела сбыта между собой, а так же установить четкую взаимосвязь в функциях данных отделов.

Применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшения

Результативности системы управления закупочной деятельностью организации в целях обеспечения достижения целей такой организации.

Понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствуют результативности и эффективности организации в достижении намеченных результатов. Этот подход позволяет управлять взаимосвязями и взаимозависимостями между процессами системы, так что общие результаты деятельности могут быть улучшены.

На рисунке 3.1 представлена процессная модель управления закупочной деятельностью на предприятии ООО «Неотрейд».

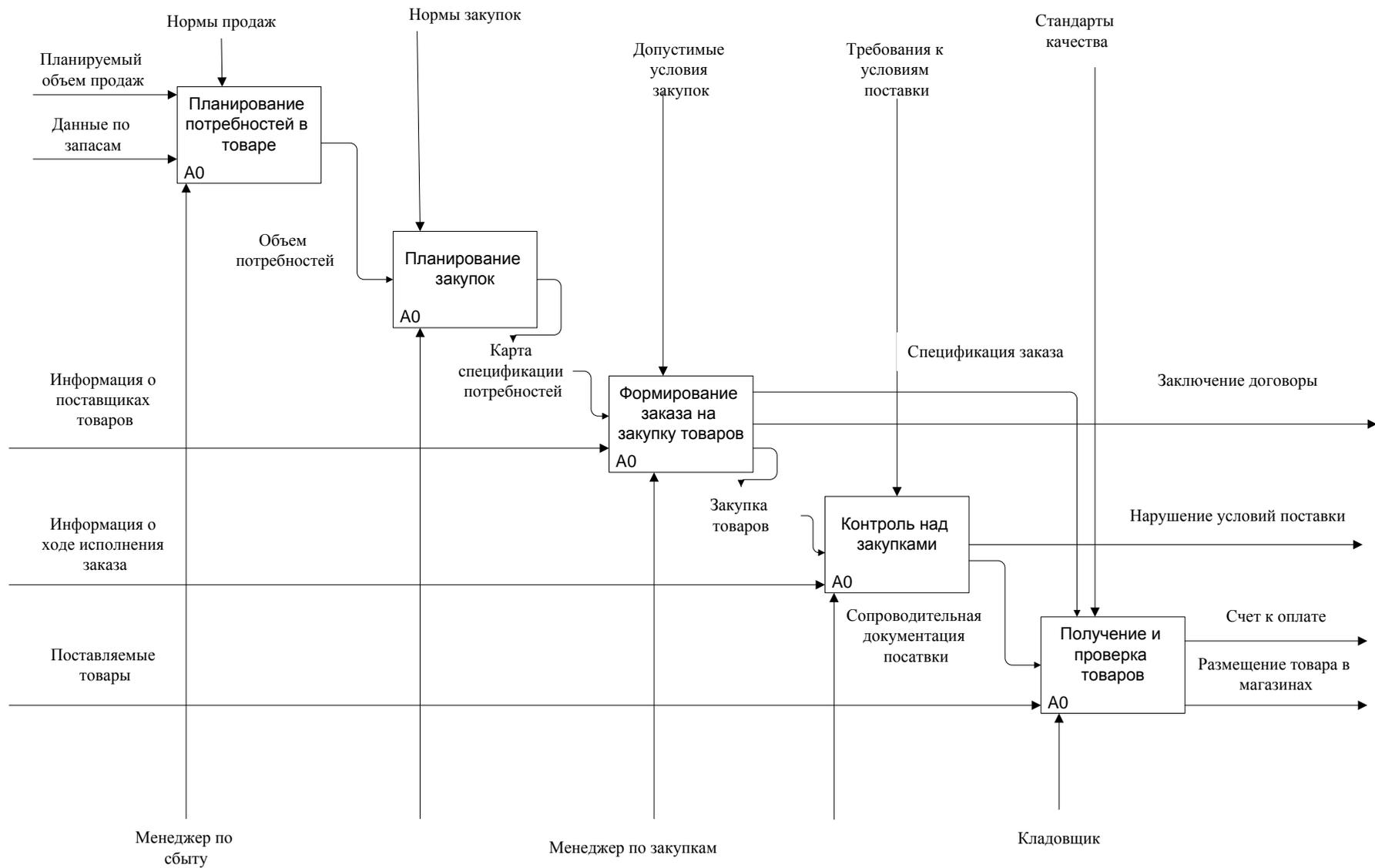


Рисунок 3.1 - Процессная модель управления закупочной деятельностью предприятия ООО «Неотрей»

Данная модель показывает взаимосвязь отделов закупки и продаж продукции. Здесь четко прописаны входы и выходы в подпроцессы закупочной деятельности, а так же необходимая документация, на основании которой осуществляется данный вид деятельности.

Организация должна:

- a) определять процессы, необходимые для системы управления закупочной деятельностью, и их применение во всей организации;
- b) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- c) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;
- d) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержания этих процессов и их мониторинга;
- e) осуществлять мониторинг, измерение там, где это возможно, и анализ этих процессов;
- f) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

- Управление процессами закупочной деятельности. Процессы организации закупочной деятельности, охватывающие все стадии закупок от планирования до исполнения договоров и оценки эффективности, должны быть детально описаны в руководящих документах организации. Такими документами должны быть определены все участники закупочной деятельности, их ответственность, воспроизводимый ими результат, сроки реализации, а также процедуры контроля результата. В рамках каждого процесса должен быть определен (описан) результат его реализации, а также «потребитель», использующий данный результат при реализации вмененного ему процесса.

Планирование закупок. Процесс планирования закупок должен быть организован таким образом, чтобы закупочные процедуры обеспечивали

своевременное удовлетворение потребностей структурных подразделений в материально – технических ресурсах с учетом бюджетных ограничений организации.

Задачами планирования закупочной деятельности является не только установление порядка очередности проведения закупок для эффективного осуществления непосредственных функций, но и расширение участия в закупках юридических и физических лиц, которое напрямую связано со своевременным извещением таких лиц о сроках и условиях проведения закупок.

Выбор способа осуществления закупок. В целях обеспечения максимально возможного уровня эффективности осуществления закупок организация должна определить требования, в соответствии с которыми под каждый вид закупаемой продукции осуществляется выбор способа закупок. Критерии такого выбора – обеспечение максимального результата закупки (минимальная цена, максимальное качество, минимальные риски сбоя в поставках и т.п.) при наименьших издержках, возникающих в процессе проведения закупок тем или иным способом, а также минимизация рисков нарушения антимонопольного законодательства и законодательства в сфере закупок.

Таким образом, организации необходимо документально зафиксировать способы определения поставщиков, которые использует организация, а также случаи, при которых применяется тот или иной способ.

Анализ рынка. В целях обеспечения наиболее оптимального формирования требований к закупаемой продукции, а также к поставщикам, организацией должно быть предусмотрено требование по обязательному проведению анализа товарного рынка. Такой анализ должно проводить либо структурное подразделение, являющееся непосредственным потребителем продукции, либо структурное подразделение, планирующее или непосредственно осуществляющее закупку. В случае если анализ рынка осуществляет структурное подразделение – потребитель продукции,

необходимо предусмотреть согласование результата такого анализа со структурным подразделением, осуществляющим планирование (либо проведение) закупок, в целях оценки объективности его выводов.

Анализ рынка должен проводиться с учетом информации, поступающей от структурных подразделений - потребителей, например, в отношении имеющихся в их распоряжении сведений о поставщиках продукции и рыночной стоимости такой продукции, а также на основе данных, запрошенных у потенциальных поставщиков продукции. По результатам проведенного анализа должны быть приняты решения в отношении предъявляемых к поставщикам требований и формирования описания объекта закупки (как по номенклатуре, так и по объему), а также начальной максимальной цены контракта. Требования к поставщикам и формирование описания объекта закупки должны обеспечивать максимально широкий круг участников конкурентных процедур.

Внутренний аудит. Внутренний аудит – наиболее важный элемент системы управления закупочной деятельностью, обеспечивающий не только контроль соответствия требованиям стандарта результатов работы каждого ее элемента, но и формирование предложений по развитию системы. Организации необходимо определить требования к системе внутреннего аудита в части его организационных особенностей, статуса аудиторов, их обязанностей, обязанностей сотрудников, участвующих в аудите, а также требования к результату внутреннего аудита (контроль соответствия действий требованиям Методических рекомендаций, определение направлений развития системы управления закупочной деятельностью).

При организации внутреннего аудита должен соблюдаться принцип независимости аудиторов от структурных подразделений, деятельность которых является предметом аудита.

Управление результатами процессов закупочной деятельности.

Под каждый процесс должны быть определены предполагаемые результаты его реализации, а также определены требования к таким

результатам. Результаты реализации процессов, в свою очередь, должны быть оценены в показателях деятельности структурных подразделений, ответственных за их реализацию. Применяемые показатели результативности процессов должны быть объективными, верифицируемыми и актуальными, а также характеризовать деятельность отдельного сотрудника или структурного подразделения.

В случае недостижения результата процесса ответственным за его реализацию структурным подразделением должны быть осуществлены корректирующие действия во избежание воспроизводства негативной практики, а также предложены направления совершенствования деятельности.

Анализ и улучшения.

В целях обеспечения развития системы управления закупочной деятельностью необходимо обеспечить сбор данных и их анализ. Организацией должны быть определены действия руководства по результатам осуществления контроля за функционированием отдельных структурных подразделений и системы управления закупочной деятельностью в целом.

К таким действиям могут относиться:

- поручения о необходимости осуществления корректирующих действий (действий по устранению недостатков в работе);
- применение инструментов стимулирования достижения результата (санкции и поощрения);
- внесение изменений и дополнений в руководящие документы; развитие инфраструктуры;

Вторым мероприятием по совершенствованию системы управления закупочной деятельностью, нами предлагается внедрить информационную систему с iTender SRM Система управления закупками на предприятии, iTender SRM — это набор современных инструментов, применяемых на разных этапах процесса управления закупками и взаимодействия с поставщиками.

#### Снижение трудозатрат на организацию закупочных процедур

Значительно снизить трудозатраты на организацию закупочных процедур позволяет внедрение автоматизированной системы управления закупками.

Вы сможете упростить управление процессом закупок на предприятии, избежать влияния «человеческого фактора» и потери данных за счет автоматизации документооборота и основных тендерных процедур.

Наш опыт интеграции систем управления закупками говорит о том, что для качественного выполнения и контроля того же объема закупочных процедур при использовании системы iTender требуется в 2-3 раза меньшее количество человеко-часов.

#### Устранение коррупциогенных факторов

Получите полный контроль на всех стадиях торгово-закупочного процесса, автоматизировав закупочную деятельность. В рамках системы все закупки становятся прозрачными: кто участвовал в торгах, какие условия предложены поставщиками, и кто в результате выбран победителем.

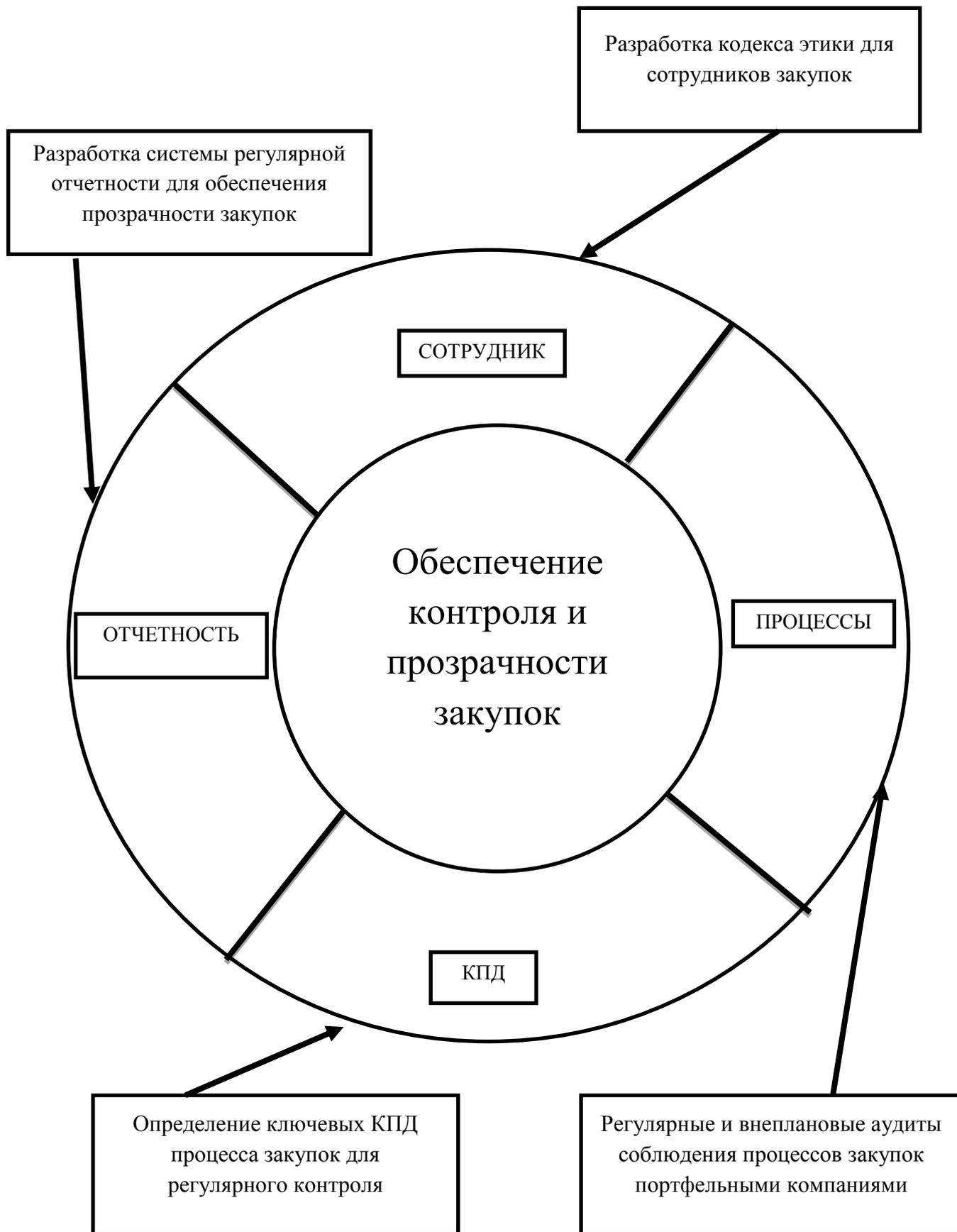


Рисунок 3.2 – Четыре основных направления развития закупочной деятельности предприятия ООО «Неотрейд»

На рисунке 3.2 представлены четыре направления развития закупочной деятельности на предприятии ООО «Неотрейд». Внедрение данной информационной системы позволит наиболее эффективно контролировать процесс закупки необходимых товаров в компании.

Данными направлениями являются, сотрудники, процессы, отчетность и КПД. Данная информационная система позволит разработать кодекс этики для сотрудников отдела закупки и сбыта, регулярно проводить аудиты по данным процессам, определять ключевые коэффициенты полезного действия и разработать систему регулярной отчетности для обеспечения прозрачности закупок.

Инструмент электронных закупок является частью комплексной SRM системы (Supplier Relationship Management) по управлению взаимоотношением с поставщиками.

Повышение прозрачности процесса закупок повышает конкурентоспособность компании не только за счет снижения непроизводительных издержек, но и за счет повышения ее авторитета у контрагентов.

Лучшие условия поставок

Создайте наиболее эффективную и прозрачную конкурентную среду, привлечите достаточное количество поставщиков и получите наиболее выгодное предложение по цене и условиям поставок, используя электронный способ проведения коммерческих закупок.

Участники торгов могут делать ставки из любой точки земного шара. При проведении торгов на понижение цены, стоимость поставляемого товара или услуги, как правило, падает на 7-40%.

Уменьшение зависимости от текущих поставщиков за счет привлечения новых

Ключевым звеном в развитии компании является процесс постоянного поиска новых поставщиков с лучшими характеристиками товара или услуги и оптимальными финансовыми условиями. Электронная автоматизированная

система управления закупками – это эффективное решение для привлечения новых поставщиков, расширения географии сотрудничества.

Конкуренция в торгах позволяет добиться оптимальных условий поставки от «старых» поставщиков.

#### Управление качеством поставщиков

Выстраиваете долгосрочные отношения с поставщиками? Хотите знать не только о текущей способности поставщика выполнить ваш заказ, но и прогнозировать будущие возможности поставщика? Хотите учитывать при выборе поставщика не только прямые затраты, но и накладные и возможные убытки? Используйте средства iTender SRM по управлению качеством поставщика.

Отбор контрагентов для заключения договора поставки производится на основании оценки совокупного соответствия потенциального контрагента и предлагаемых им товаров следующим условиям:

- Поставщик гарантирует безусловное и стабильное качество поставляемого товара в полном соответствии с законодательством Российской Федерации и Таможенного союза с подтверждением сертификатом соответствия, гигиеническим сертификатом, ветеринарным свидетельством и (или) иными необходимыми документами. По окончании срока действия сертификата на конкретную партию товара, Поставщик гарантирует по запросу Покупателя предоставить сертификат с продленными сроками действия на данную партию товара в срок не позднее суток от даты получения соответствующего запроса;
- Соотношение цены и качества товара, внешнего вида его упаковки обеспечивающей стабильный интерес потребителей к приобретению данного товара;
- Поставщик гарантирует поставку товара по справедливой цене, которая позволит Покупателю предложить потребителям товар по цене, обеспечивающей как востребованность товара, так и взаимную выгоду от сотрудничества;

- Поставщик гарантирует наличие штрих-кода, акцизных марок, иных опознавательных знаков наносимых в соответствии с требованиями законодательства РФ на поставляемом товаре;
- Поставщик гарантирует, что каждая единица поставляемых товаров должна иметь соответствующую потребительскую маркировку с обязательным указанием необходимой информации на русском языке в соответствии с действующим законодательством;
- Поставщик гарантирует, что упаковка товара соответствует требованиям нормативной документации и обеспечивает сохранность товара в течение срока годности;
- Поставщик гарантирует, что продукция поставляется со сроком годности позволяющим реализовать Покупателю Товар до истечения сроков годности;
- Поставщик гарантирует, что условия транспортировки соответствуют установленным требованиям на каждый вид Товара, а также правилам перевозок скоропортящихся грузов, действующих на соответствующем виде транспорта;
- Товар, поступающий в адрес Покупателя, должен сопровождаться документами, удостоверяющими их качество и безопасность (декларации о соответствии и при необходимости ветеринарное свидетельство) в соответствии с требованиями ФЗ -381 от 28.12.2009 г.;
- При отборе контрагентов для заключения договора поставки может учитываться: то, что поставляемый товар широко известен среди потребителей в регионе (городе, субъекте РФ, федеральном округе), что подтверждено исследованиями независимых экспертов; наличие у Поставщика постоянного запаса товара, который может использоваться для бесперебойной поставки товара заказанного ООО «Неотрейд» Обстоятельствами, которые могут повлечь отказ ООО «Неотрейд» от возможности сотрудничества являются:
  - введение в отношении Поставщика процедур банкротства (с

учетом конкретных обстоятельств дела о банкротстве и предполагаемых условий сотрудничества);

- наличие судебных споров с участием Поставщика, претензий третьих лиц, включая претензии со стороны органов, осуществляющих контроль и/или надзор за деятельностью Поставщика (в том числе налоговых органов), претензии со стороны потребителей к производимому и/или поставляемому Поставщиком товару, факты нарушения Поставщиком требований действующего законодательства;

- достоверно подтвержденные сведения о фактах незаконного использования Поставщиком объектов интеллектуальной собственности, а равно отсутствие подтверждения правомерности использования Поставщиком объектов интеллектуальной собственности;

ООО «Неотрейд» оставляет за собой право пересматривать вышеперечисленные условия для контрагентов, вносить в них изменения и дополнения

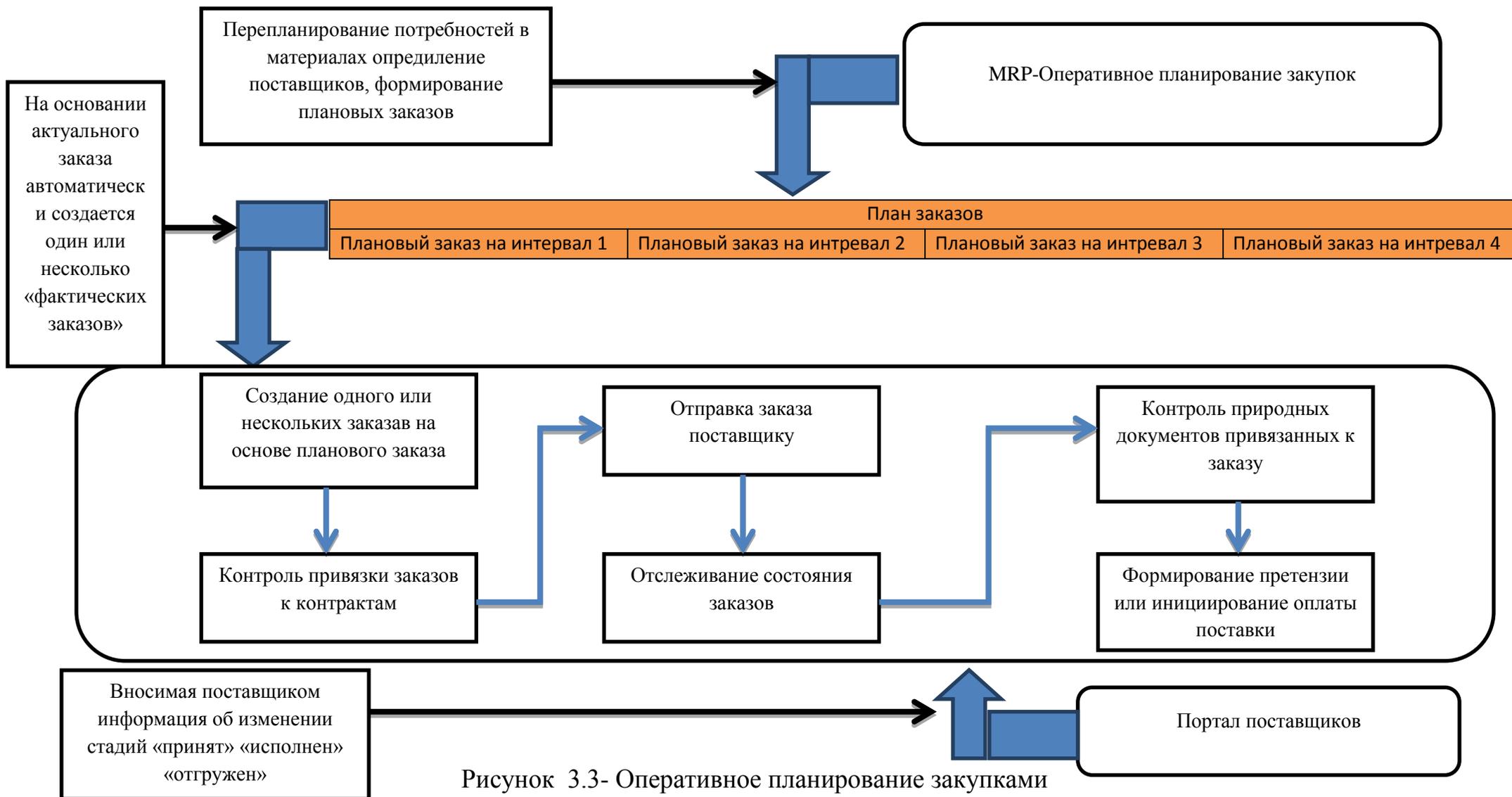


Рисунок 3.3- Оперативное планирование закупками

На рисунке 3.3 представлена работа информационной системы направленной на оперативное планирование закупок. Суть которой заключается, в перепланировании потребностей в товарах, определение поставщика и формирование плановых заказов. На основании актуального планового заказа, данная система позволит автоматически создать. Один или несколько фактических заказов, а так же позволит поставщику вносить информацию об изменении в стадии заказа.

В закупках, как и в любом виде человеческой деятельности, действует правило Парето: 80% повышения эффективности закупок можно достичь, оптимизировав подходы к закупкам по 20% товарных групп. С помощью iTender SRM выявите товарные группы, требующие особого внимания и индивидуального подхода именно в вашей организации. Пользуйтесь возможностями управления такими товарными группами, как:

- прямые закупки;
- малоценные товары;
- закупки услуг телекоммуникации и связи;
- закупки сложных и индивидуально-разрабатываемых товаров и услуг и др.

Перечень товарных групп, для которых имплементированы лучшие практики в iTender SRM постоянно расширяется.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

В результате предложенных мероприятий, направленных на совершенствование системы управления закупочной деятельностью, предприятие на основе логистики были получены следующие результаты.

Внедрение процессного подхода к управлению закупочной деятельностью, а так же закупка и установка информационной системы iTender SRM, позволили сократить время несвоевременной поставки, необходимых товаров в магазины.

В таблице 3.1 представлены изменения количества нарушений установленных сроков поставки после разработанных мероприятий.

Таблица 3.1 – Изменение количества нарушений установленных сроков поставки после разработанных мероприятий

ООО «Джуса С»			ООО «ИРМА»		
Квартал	Кол-во поставок, ед.	Всего опозданий, дней	Квартал	Кол-во поставок, ед.	Всего опозданий, дней
I	6	4	II	5	3
II	5	5	II	4	4

Из данных таблицы видно, что компания ООО «Джуса-с» сократила в первом квартале и во втором 18 года количество опозданий на 6 дней. Компания ООО «ИРМА» сократила в первом квартале количество опозданий на 4 дня, а во втором на 5 дней.

В таблице 3.2 представлен расчет доли товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставок, после предложенных мероприятий.

Таблица 3.2 - Расчет доли товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставок после разработанных мероприятий.

Квартал	Поставщик	Общая поставка, ед./квартал	Доля товара ненадлежащего качества в общем объеме поставок, %
II	ООО «Джуса с»	570	1,6
	ООО «ИРМА»	460	1,2
II	ООО «Джуса с»	475	1,5
	ООО «ИРМА»	485	1,1

Из таблицы видно, что доля поставляемого товара ненадлежащего качества от основных поставщиков ООО «Джуса с» и ООО «ИРМА» так же сократилась и составила: в 1 квартале у компании ООО «Джуса с»-1,6%, а у компании ООО «ИРМА»-1,2%.

Во втором квартале компания ООО «Джуса с» сократила долю до 1,5% а компания ООО «ИРМА» до 1,1%.

В таблице 3.3 представим затраты на приобретение информационной системы iTender SRM.

Таблица 3.3- затраты на приобретение информационной системы.

№	Статья затрат	Сумма, руб.
1	Стоимость приобретения программного обеспечения	500.000
2	Установка программного обеспечения на предприятии ООО «Неотрейд» и у поставщиков ООО «Джуса с» и ООО «Ирма»	43.000
3	Обучение персонала в количестве 7 человек	35 000
Итого		580 000

Общая сумма затрат на приобретение программного обеспечения включает в себя;

- стоимость приобретения
- установку в компании ООО «Неотрейд» и двух ее основных поставщиков;
- обучение персонала в количестве 7 человек 3 из которых являются сотрудниками отдела закупок предприятия ООО «Неотрейд» и 4 человека сотрудники компании поставщиков.

Общая сумма затрат составляет 580 000 руб.

Далее проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

По формуле 3.1 проведем расчет прироста выручки:

$$\Delta CF = CF \cdot 0,05 \quad (3.1)$$

где  $\Delta CF$  – прирост выручки

$CF$  – выручка

Исходя из того, что выручка в последнем отчетном году составила 173 785 тыс. рублей, а ожидаемый прирост составит 5%, получим:

$$\Delta CF = 173785 \cdot 0,05 = 8689,25 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле 3.2 рассчитаем прибыль от продаж.

$$PF = \Delta CF \cdot R \quad (3.2)$$

где  $R$  – рентабельность продаж.

В последнем отчетном году рентабельность продаж составила 1,7%, поэтому прибыль от продаж будет равна:

$$PF = (8689.25 \cdot 1,7) / 100 = 147.7 \text{ тыс. руб.}$$

По формуле 3.3 рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений:

$$PP = \frac{IC}{PF}, \quad (3.3)$$

где  $IC$  - предполагаемые единовременные затраты для организации рабочего места риск-менеджера

Таким образом:

$$PP = \frac{580}{147,7} = 3,9 \text{ года}$$

Таким образом в результате предложенных мероприятий, выручка увеличилась примерно на 5% от суммы в 2017 года и в денежном выражении составила 8 689,25 тыс.руб., а прибыль от продаж увеличилась на сумму 147,7 тыс.руб.

При этом компания получит существенный экономический эффект за счет роста выручки и рентабельности продаж. При этом единовременные затраты окупятся через 3,9 года.

## Заключение

В данной выпускной квалификационной работе рассматривались теоретические основы совершенствования системы управления закупочной деятельности предприятия, которые включали в себя рассмотрение, понятия и содержание закупочной деятельности, процессы закупки, порядка выбора условий для закупки товаров. Так же в первой главе описывались требования предъявляемые к поставщикам, порядок выбора поставщика и условия заключения контракта с ними.

Во второй главе автором проводилась организационно-экономическая оценка деятельности предприятия, включающая в себя краткую характеристику и анализ технико-экономических показателей деятельности компании за период 2015-2017 г.г.

Таким образом из таблицы 2.1 и рис. 2.1, 2.2 видно, что за исследуемый период в целом предприятие отработало с положительным результатом. Выручка за исследуемый период с каждым годом увеличивалась и в 2017 году составила 173 785 тыс. руб., что на 36,8% выше чем в 2016 году.

Валовая прибыль предприятия так же, уменьшается в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 6%, а в 2017 по сравнению с 2016 увеличивается на 26,7. Так же хотелось бы отметить в 2017 году рост коммерческих и управленческих расходов на 16,1% и 36,7%, соответственно. Себестоимость продаж так же имеет тенденцию к ежегодному увеличению, что связано с увеличением оборотных активов.

Но не смотря на увеличение себестоимости в 2017 году происходит рост чистой прибыли, и она составляет 2 248 тыс. руб. При этом хотелось бы отметить снижение рентабельности продаж на 0,1% за исследуемый период.

В пункте 2.2 настоящей работы описывалось влияние структуры товарооборота на время обращения товаров, динамика цен на поставляемые

товары, динамика поставки товара ненадлежащего качества и изменения нарушений установленных сроков поставки.

Как показал анализ ежеквартально у компании растет количество опозданий в доставке товаров от двух основных поставщиков, а так же увеличивается доля товаров ненадлежащего качества в общем объеме поставляемой продукции.

Был проведен анализ системы управления закупочной деятельностью предприятия, в результате которого были выявлены следующие разногласия,

Отсутствие своевременного сообщения о потребностях потребителя

Несвоевременное предоставление информации о имеющихся запасах продукции в магазине

Не согласованность действий в решении задач связанных с закупкой и сбытом неликвидной продукции .

В третьей главе автором были предложены мероприятия позволяющие провести оптимизацию в системе управления закупочной деятельностью. Суть данных мероприятий заключается во внедрении процессного подхода к управлению данному виду деятельности и приобретении и установки программного обеспечения iTender SRM, которое позволит связать единой информационной системой компанию ООО «Неотрейд» и двух ее основных поставщиков, с целью оптимизации процесса закупки необходимых товаров.

В результате предложенных мероприятий был проведен расчет экономической эффективности. Таким образом в результате предложенных мероприятий, выручка увеличилась примерно на 5% от суммы в 2017 года и в денежном выражении составила 8 689,25 тыс.руб. А прибыль от продаж так же увеличилась на сумму 147,7 тыс.руб.

При этом компании получит существенный экономический эффект за счет роста выручки и рентабельности продаж. При этом единовременные затраты окупятся через 3,9 года.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: финансовые сделки. Постатейный комментарий к главам 42–46 и 47.1 / Е. В. Бадулина, Н. В. Бандурина, А. А. Борисенко [и др.] ; под ред. П. В. Крашенинников. — Электрон. текстовые данные. — М.: Статут, 2018. — 400 с.
2. Конституция Российской Федерации (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля 2014 г.), 2015. — 36 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] / . — Электрон. текстовые данные. — : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2017. — 1269 с.
4. Варзунов А. В. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 114 с.
5. Васильева Е. А. Логистика: учебное пособие / Е. А. Васильева, Н. В. Акканина, А. А. Васильев. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 144 с. — 978-5-4486-0143-9.
6. Ермошина Н. П. Логистика: учебное пособие / Н. П. Ермошина. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет (Сибстрин), ЭБС АСВ, 2016. — 81 с. — 978-5-7795-0773-8.
7. Жигалова В. Н. Логистика: учебное пособие / В. Н. Жигалова. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2015. — 166 с.
8. Королева Л. А. Логистика: учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — 978-5-4486-0665-6.

9. Левкин Г. Г. Коммерческая логистика: учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 204 с. — 978-5-906172-32-7.
10. Левкин Г. Г. Основы управления логистическими процессами в закупках, производстве и распределении: учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Профобразование, 2017. — 121 с.
11. Логистика: учебное пособие / О. В. Верниковская, О. В. Ерчак, Т. В. Кузнецова [и др.] ; под ред. И. И. Полещук. — Электрон. текстовые данные. — Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. — 268 с.
12. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 397 с.
13. Мишина Л. А. Логистика: учебное пособие / Л. А. Мишина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с.
14. Негреева В. В. Логистика: учебное пособие / В. В. Негреева, В. Л. Василёнок, Е. И. Алексашкина. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2015. — 84 с.
15. Нобукаца Ацума Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях / Ацума Нобукаца, Кристофер Мартин, Хигаси Тосикацу ; под ред. Ферни Джон, Спаркс Ли ; пер. С. А. Воронков. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Сибирское университетское издательство, 2017. — 262 с.
16. Олехнович С. А. Организация и управление бизнес-процессами: конспект лекций / С. А. Олехнович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Университет ИТМО, 2016. — 168 с.
17. Палагин Ю. И. Логистика - планирование и управление материальными потоками: учебное пособие / Ю. И. Палагин. — Электрон.

текстовые данные. — СПб. : Политехника, 2016. — 290 с. — 978-5-7325-1084-3.

18. Пятецкий В. Е. Управление бизнес-процессами – BPM: учебное пособие / В. Е. Пятецкий. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2017. — 199 с.

19. Яшин А. А. Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем: учебное пособие / А. А. Яшин, М. Л. Ряшко ; под ред. Л. С. Ружанская. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 52 с. — 978-5-7996-1222-1.

20. Официальный сайт компании ООО «РТ-Химтранс» [Электронный ресурс]: <https://neo63.ru/partneram>