

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.Б. Левина

_____ 2018 г.

Оптимизация закупочной деятельности торгового предприятия

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.02.2018.868.ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.э.н.,
доцент

_____ А.Б. Левина

_____ 2018 г.

Автор работы

студент группы ЭУ – 217

_____ А.С. Наговицин

_____ 2018 г.

Нормоконтроль, к.п.н., доцент

_____ Ж.А. Зеленская

_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Наговицин А.С. Оптимизация закупочной деятельности торгового предприятия.— Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-217, 123 с., 42 табл., 12 рис., библиогр. список – 56 наим.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по оптимизации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС».

В выпускной квалификационной рассмотрены теоретические аспекты организации закупочной деятельности торгового предприятия, выполнен анализ основных показателей деятельности и анализ системы закупочной логистики.

Предложены и обоснованы рекомендации по оптимизации закупочной деятельности компании и отражена их экономическая эффективность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ | 7 |
| 1.1 Понятие закупок и значение закупочной логистики в современных условиях..... | 7 |
| 1.2 Этапы закупок и их содержание. Формы, методы, виды закупок..... | 18 |
| 1.3 Подходы к оценке эффективности закупок на торговом предприятии | 30 |
| 1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации закупочной деятельности..... | 35 |
| 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КАСТОРАМА РУС» | 47 |
| 2.1 Общая характеристика компании Castorama | 47 |
| 2.2 Анализ основных экономических показателей торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС» | 52 |
| 2.3 Анализ системы закупочной логистики торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС»..... | 56 |
| 3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КАСТОРАМА РУС» | 94 |
| 3.1 Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков..... | 94 |
| 3.2 Мониторинг надежности поставщиков..... | 105 |
| 3.3 Оптимизация объемов закупаемой продукции с целью получения скидки от поставщиков | 111 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 118 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 122 |

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время экономика России находится в кризисных условиях, вызванных обострением взаимоотношений с рядом европейских стран. На этом фоне разыгрался экономический кризис в виде ввода экономических санкций в цепях импорто-экспортных поставок, ослабления курса рубля, роста инфляции, изменения курса валют, усложнения рыночных отношений, замедления темпов реальных доходов населения РФ, что негативно сказывается на всех сферах экономики, в том числе и на сфере розничной торговли, являющейся одной из ключевых в экономике РФ.

В целом в деятельности большинства предприятий торговли с начала 2015 г. наблюдаются высокие темпы роста цен, рост издержек обращения, снижение покупательской способности, недостаток оборотных средств, недостаток отечественной продукции; высокие налоги, несовершенство логистической системы в виде изменения характера поставок и т.д.

Несмотря на кризисные условия, предприятия торговли стремятся изменить ситуацию, осуществляя поиск способов оптимизации расходов и совершенствуя собственную деятельность. Для устойчивого роста, оптимизации логистических процессов (в области закупок, распределения, управления запасами на производстве, хранения, доставки и т.д.), сокращения затрат, а также повышения устойчивости и конкурентоспособности розничных торговых сетей РФ огромное значение имеет грамотно выстроенная система логистики, что особенно актуально в условиях кризиса и экономических санкций. В связи с чем предприятия сетевой торговли вынуждены вести поиск новых поставщиков продукции и перепроектировать логистические системы.

Решением данных вопросов занимались такие ученые, как Д. Бауэрокс, Д. Клосс, Б.А. Аникин, В.И. Сергеев, А.М. Гаджинский, В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, А.Н. Стерлигова, А.П. Тяпухин и многие другие.

Цель исследования – разработка мероприятий по оптимизации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- рассмотреть понятие закупок и значение закупочной деятельности в современных условиях для торгового предприятия с точки зрения логистики;
- рассмотреть этапы закупок и их содержание, формы, методы, виды закупок;
- рассмотреть подходы к оценке эффективности закупок на торговом предприятии;
- провести сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации закупочной деятельности;
- провести анализ функционирования розничной торговой сети ООО «КАСТОРАМА РУС»;
- провести анализ системы закупочной логистики торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС»;
- разработать рекомендации по совершенствованию оптимизации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС».

Объект исследования – торговая сеть ООО «КАСТОРАМА РУС».

Предмет исследования – закупочная деятельность торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС».

Практическая значимость исследования основывается на высокой значимости закупочной деятельности для торгового предприятия и заключается в разработке и предложении рекомендаций по оптимизации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС» в целях повышения эффективности закупочной логистики данного предприятия, а значит, и ее успешному функционированию, росту конкурентоспособности на современном рынке предприятий реализующих товары для строительства и ремонта, и ее развитию в целом. От качества системы закупок и планирования ассортимента на торговом предприятии напрямую зависит эффективность продаж, маржинальная прибыль и рентабельность деятельности компании.

Сочетание теоретико-методологического уровня исследования с решением задач прикладного характера обусловило выбор комплекса методов исследования, адекватных природе изучаемого явления и поставленным задачам исследования: анализ, дедукция и индукция, описание, наблюдение, статистические методы и пр.

Логика исследования определила и структуру выпускной квалификационной работы: работа состоит из введения, трех разделов (теоретической, аналитической и практической), заключения, библиографического списка.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические аспекты организации закупочной деятельности торгового предприятия, оценивается значение закупочной деятельности для торгового предприятия и проводится сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации закупочной деятельности.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы выполняется анализ основных показателей деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС». Проводится комплексный анализ организации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС».

В третьем разделе выпускной квалификационной работы разрабатываются мероприятия и рекомендации по оптимизации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС», оценивается их экономическая эффективность.

При выполнении работы были использованы профильная учебная литература ведущих отечественных и зарубежных ученых, периодические издания последних 5 лет.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие закупок и значение закупочной логистики в современных условиях

Единого мнения на определение термина «закупка» не существует. В некоторых источниках термин «закупка» означает разовую сделку, нацеленную на приобретение необходимого в данный момент сырья и материалов. Другими авторами «закупки» трактуются как приобретение товаров за рубежом или внутри страны крупными партиями, в большом количестве [11].

А термин «снабжение» описывается как процесс осуществления закупочной деятельности и является более широким понятием, чем «закупка» и эти два термина являются почти взаимозаменяемыми. Смысловое значение слов «закупка» и «снабжение» различно. Так, термин «закупка» непосредственно связан с процессом покупки, осознанием её проблем, включая анализ рынка поставщиков, выбор поставщика, согласование с ним цены, и в конечном итоге включает сам факт покупки - торговую сделку. Слово «снабжение» означает «запастись», «доставить» что-либо нужное [4].

В работах В.И. Сергеева, И.П. Эльяшевича «снабженческая деятельность предприятия» направлена на то, чтобы организация получила необходимые по качеству и количеству сырье, материалы, товары и услуги в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим обслуживанием (как до осуществления сделки, так и после нее) и по выгодной цене [48].

В таком случае термин «закупка» относится к тактическому и оперативному действию предприятия по осуществлению ежедневной операции связанной с поставкой материальных ресурсов во избежание проблем, связанных с отсутствием необходимого предмета снабжения.

Закупки – это функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых организации. Обычно термин «закупки» относят к фактической покупке, а «снабжение» имеет более широкое значение [1].

Закупка – приобретение товаров крупными партиями, в большом количестве как на внешнем, так и на внутреннем рынках [3]

Закупочная работа – дает возможность сформировать оптимальный ассортимент товаров торговых предприятий, воздействовать на производителей товаров. Именно закупки обеспечивают эффективную работу торгового предприятия [5].

Закупка товаров – это приобретение (купля) товаров для дальнейшего целевого использования [7].

Закупки – оптовый или мелкооптовый товарооборот, осуществляемый торговыми предприятиями (оптовыми, розничными) или частными лицами в целях перепродажи закупленных товаров.

Закупка – это основной шаг, который напрямую влияет на уровень доходности от ведения бизнеса и на успешность развития деятельности. Каждый момент, связанный с приобретением товара для работы компании, должен быть обдуман и проанализирован [4].

Закупки – это приобретение товаров и услуг, на основе договора, по минимальной цене и отвечающее всем требованиям компании-заказчика. Сама процедура должна иметь прозрачный, открытый и беспристрастный характер [9].

Закупка – составная часть коммерческой деятельности торгового предприятия [7].

Закупки – это процесс доведения товаров до предприятий торговли в количестве и ассортименте, соответствующих спросу населения.

Закупки – операции, связанные с осуществлением коммерческой деятельности.

Закупки – установление хозяйственных связей с поставщиками.

Закупки – являются для компании источником поступления товара, от четкой работы менеджеров по закупкам (или закупщиков) во многом зависит величина прибыли и успешность торговой организации [8].

Закупка – это получение товаров нужного качества в нужном количестве из нужного источника по нужной цене, доставляемых в нужное место в нужные сроки [6].

В таблице 1.1 приведена классификация закупок, а также и признаки.

Таблица 1.1 – Классификация закупок и их признаки

| Группа понятий | Признаки | Автор |
|----------------|---|---|
| Закупка | <ul style="list-style-type: none"> – включает организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовых продуктов от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады промышленных и торговых предприятий или в розничные магазины; – это функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых организации. Обычно термин «закупки» относят к фактической покупке, а «снабжение» имеет более широкое значение; – приобретение товаров крупными партиями, в большом количестве, как на внешнем, так и на внутреннем рынке; – оптовый или мелкооптовый товарооборот, осуществляемый торговыми предприятиями (оптовыми, розничными) или частными лицами в целях перепродажи закупленных товаров; – это основной шаг, который напрямую влияет на уровень доходности от ведения бизнеса и на успешность развития деятельности. Каждый момент, связанный с приобретением товара для работы компании, должен быть обдуман и проанализирован; – это приобретение товаров и услуг, на основе договора, по минимальной цене и отвечающее всем требованиям компании-заказчика. Сама процедура должна иметь прозрачный, открытый и беспристрастный характер; – составная часть коммерческой деятельности торгового предприятия; соответствующих спросу населения; | <p>Д.Дж. Бауэрсокс и Д. Дж. Клосс</p> <p>Алесинская Т.В.</p> <p>Васильева Н. Ф., Латфуллин Р. Р.</p> <p>Алесинская Т.В</p> <p>Гаджинский А.М.</p> <p>Стрекалов С. В.</p> <p>Лайсонс К., Джиллингем М.</p> |

Продолжение таблицы – 1.1

| Группа понятий | Признаки | Автор |
|----------------------|---|---|
| Закупка | <ul style="list-style-type: none"> – операции, связанные с осуществлением – это процесс доведения товаров до предприятий торговли в количестве и ассортименте, коммерческой деятельности; – установление хозяйственных связей с поставщиками; – являются для компании источником поступления товара, от четкой работы менеджеров по закупкам (или закупщиков) во многом зависит величина прибыли и успешность торговой организации. – это получение товаров нужного качества в нужном количестве из нужного источника по нужной цене, доставляемых в нужное место в нужные сроки. – организует вход материального потока в логистическую систему. – это управление материальными потоками в процессе обеспечения организации необходимыми товарно-материальными ценностями. | <p>Стрекалов С. В.</p> <p>Алесинская Т.В</p> <p>Кокшарова В.В.</p> <p>Лайсонс К</p> <p>Кокшарова В. В., Кропачев А. А.</p> <p>Стерлигова А.Н.</p> |
| Закупочная работа | <p>– дает возможность сформировать оптимальный ассортимент товаров торговых предприятий, воздействовать на производителей товаров. Именно закупки обеспечивают эффективную работу торгового предприятия.</p> | <p>Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н.</p> |
| Закупочная логистика | <ul style="list-style-type: none"> – закупочная логистика – это раздел логистики, занимающийся удовлетворением потребностей производства в материалах с максимальной экономической эффективностью при соблюдении установленных сроков закупки, количества и качества поставляемых материалов; – закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами; – закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем и изучает процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия. | <p>Б.А. Аникин</p> <p>М. Гаджинский</p> <p>Е.Е. Канке, И.П. Кошечая</p> |

Окончание таблицы 1.1

| Группа понятий | Признаки | Автор |
|-----------------|--|------------------------------|
| Закупка товаров | – это приобретение (купля) товаров для дальнейшего целевого использования. | Лайсонс К., Джиллингем М. |

Стратегическими функциями работы предприятия в области «снабжения» являются процессы, связанные с управлением закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с другими отделами и структурами предприятия, с разработкой и планированием новых закупочных схем и методов с учетом запросов и потребностей конечных потребителей. Производственная деятельность по снабжению материальными ресурсами в отечественной практике до сих пор называется «материально-техническим снабжением» (обеспечением).

Однако в последние годы растущее число российских ученых и специалистов по логистике, вышедших в основном из сферы «снабжения» стали определять эту область как «закупочную логистику» [12].

В современных условиях западные специалисты выделяют несколько видов логистики: логистику, связанную с обеспечением производства материалами (закупочная логистика); производственную логистику; сбытовую (маркетинговую, или распределительную, логистику). Выделяют также и транспортную логистику, которая, в сущности, является составной частью каждого из трех видов логистики. Между указанными областями логистики существуют связь и взаимозависимость [9].

До появления термина «закупочная логистика» по определению А.Н. Родникова существовало материально-техническое обеспечение - звено в производственно-коммерческой, потоково-процессной деятельности в промышленном производстве и / или эксплуатации производственных или непроизводственных объектов, содержание которой направлено на снабжение соответствующих объектов необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями и проч.) [44].

По мнению Б.А. Аникина, закупочная логистика – это раздел логистики, занимающийся удовлетворением потребностей производства в материалах с максимальной экономической эффективностью при соблюдении установленных сроков закупки, количества и качества поставляемых материалов [3].

По определению А.М. Гаджинского, закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами [17].

Е.Е. Канке, И.П. Кошечкина считают, что закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем и изучает процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия.

В зарубежной логистической науке и практике также нет единого подхода к терминологии исследуемой области. В частности, Д. Дж. Бауэрсокс и Д. Дж. Клосс указывают: снабжение включает закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовых продуктов от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады промышленных и торговых предприятий или в розничные магазины. Процесс приобретения материальных ресурсов (товаров) в производственной деятельности обычно называют закупками, в государственном секторе - снабжением, в розничной торговле и складской хозяйстве - покупками. Часто этот же процесс определяют, как «логистика на входе» или «внутренняя логистика» [9].

Проанализировав множество авторов и их подходов и определений к понятию закупочная логистика, можно сделать вывод, что все определения и их множество сводятся к одному объекту - материальные потоки, так как само определение слова Логистика трактуется, как наука управления материальными потоками, а сами потоки являются ее объектами.

Так же хочется сформулировать и свое видение на определение закупочная логистика. Закупочная логистика-это управление движениями материальных

потоков от места их производства и продажи к местам хранения закупающего предприятия.

Закупочная логистика для торгового предприятия – это деятельность, отвечающая за управление потоком товаров (или сырья) для снабжения предприятия ресурсами в максимально короткие сроки с наибольшей коммерческой выгодой [5].

В оптовой и розничной торговле очень большое значение имеет логистика. Только грамотный подход к планированию логистики может сохранить прибыль магазина от пустой растраты на ненужные действия и движения.

Продавая любой товар, предприниматель закладывает свои расходы в цены, оставляя некий зазор для получения прибыли. Соответственно, если расходы на логистику неоправданно растут, то страдает от этого покупатель. А если конкуренты могут наладить процесс с меньшими затратами, значит покупатель обязательно уйдет именно к ним.

Значительно увеличивает затраты тот факт, что товары очень часто остаются на складе гораздо дольше, чем имело бы смысл для осуществления продажи. Это говорит о том, что логистика была налажена неверно. Мало того, что товар просто будет бесполезно лежать на складе, а, соответственно, на складе будет лежать некоторая сумма денег, которая в других условиях могла бы быть пущена в оборот. Так долгосрочное хранение товара еще и стоит денег, ведь место на складе не безгранично, а его аренда и обслуживание тоже требуют затрат [5].

Бывает и наоборот, когда товары не успевают вовремя попадать на склад из-за ограниченных возможностей по их перевозке или неспособности предугадать повышенный спрос у потенциальных покупателей. В этом случае упущенная выгода образуется из-за того, что клиенту нечего продать, и он неминуемо будет искать аналог у конкурентов. И обязательно найдет, поскольку всегда будут магазины, у которых логистика налажена как часы.

Достаточно дорого для небольших проектов организовывать полноценную собственную логистику, поскольку далеко не сразу и не факт, что вообще выйдет ее полностью загрузить. А ресурсы будут вырваны из оборота.

Лучше на начальном этапе воспользоваться услугами профессионалов, которые знают все «подводные камни», имеют большой опыт и могут предоставить самые разные грузовые автомобили для самых разных грузов. Тогда и расходы будут умеренными, и работа будет выполнена качественно.

Рассматривать закупочную логистику торгового предприятия можно с точки зрения расположения ее на трех разных уровнях:

Макрологистический – связь между предприятиями, полная цепочка «поставщик-потребитель».

Микрологистический – как подразделение предприятия, выполняющее его цели и задачи [7].

Самостоятельная система – закупочная логистика выступает как связь собственных элементов, которые мы более подробно рассмотрим ниже.

Основная цель закупочной логистики – создание надежной системы поставки материальных ценностей в организацию для удовлетворения спроса с максимальной эффективностью (лучшее качество по минимальным ценам) [9].

Можно выделить и более частные цели, за которые отвечает закупочная логистика торгового предприятия:

1. Организация непрерывного потока товаров (сырья) в организацию.
2. Понимание запросов подразделений, использующих закупаемые материалы.
3. Поиск поставщиков и налаживание отношений с ними.
4. Закупка продукции.
5. Обеспечение приемлемой цены и оптимальных условий поставок.
6. Поддержание необходимых запасов.

Отслеживание текущих условий на рынке (ожидаемого роста цен, уровня конкуренции в бизнесе, появления нового продукта или сезонного изменения спроса) [14].

Иногда закупочную логистику называют также логистикой снабжения, а на предприятии отдел закупок заменяет служба снабжения. Понятие «снабжение» подразумевает более широкий спектр выполняемых функций, оно отвечает за закупки, экспедирование, складирование и управление запасами [11].

Снабжение не обязательно занимается закупкой материальных ценностей, например, оно так же может брать их в аренду. Однако, несмотря на эти различия, чаще эти понятия выступают как синонимы [13, 14].

Задачи логистики снабжения неразрывно связаны с задачами других отделов предприятия, которые, по сути, являются ее «клиентами». Прежде чем приступать к разработке плана снабжения, необходимо выработать стратегию сбыта, затем производства, и только потом можно говорить о закупках. Также существуют транспортная логистика и складская логистика.

Например, сначала бизнесмен решает, что он будет расширять свое производство новым товаром. Изучив рынок сбыта, он приходит к выводу, какой объем производства окажется рентабельным, и каким требованиям должен отвечать новый продукт. План отдается на производство, которое диктует отделу снабжения, какие материалы и в каком количестве следует закупить.

В отношении самых разных сторон закупочной деятельности – от планирования закупок до участия в них малых и средних предпринимателей – вводится более жесткое регулирование [19].

Правила ведения закупок, установленные для заказчиков Законом № 223-ФЗ и подзаконными актами, продолжают дорабатываться. Более жесткое регулирование вводится в отношении самых разных сторон закупочной деятельности – от планирования закупок до участия в них малых и средних предпринимателей.

В июне и июле этого года принято сразу несколько поправок в отношении закупочной деятельности заказчиков, к числу которых относятся и автономные

учреждения. Другая же группа поправок (нормативные акты) были приняты раньше, но их вступление в силу отложено на начало 2016 года. Рассмотрим некоторые новые нормы [16].

С 10 января 2016 года заказчикам необходимо осуществлять все свои приобретения в соответствии с планом закупки. Федеральный закон от 13.07.2015 № 249-ФЗ внес в ст. 3 Закона № 223-ФЗ дополнительную ч. 5.1, которая устанавливает такую обязанность.

Согласно приведенной норме договоры на поставку товаров, выполнение работ или оказание услуг должны заключаться только на основании плана (если сведения о таких закупках включаются в него в обязательном порядке), размещенного в единой информационной системе (если информация о таких закупках подлежит публикации). Исключения будут составлять лишь случаи возникновения потребности в закупке вследствие аварии, иных чрезвычайных ситуаций природного или техногенного характера, обстоятельств непреодолимой силы, при необходимости срочного медицинского вмешательства, а также для предотвращения указанных ситуаций.

В настоящее время в Законе № 223-ФЗ нет нормы, прямо указывающей на данную обязанность, и на практике заказчики пользуются этим – включают в план далеко не все проводимые закупки. Подобные действия уже становились предметом спора между участником закупки и заказчиком. В частности, такую ситуацию рассмотрело Санкт-Петербургское УФАС (Решение от 31.03.2014 № 12/5400 по делу № Т12-103/14). Как следует из документа, одна из претензий участника касалась невнесения изменений в план закупки: заказчик опубликовал на официальном сайте zakupki.gov.ru извещение о проведении открытого конкурса, однако эта закупка не была включена в план. Антимонопольный орган установил, что спорная закупка действительно не соответствует плану, утвержденному заказчиком и размещенному на сайте, и признал это нарушением положений ч. 2 ст. 4 Закона № 223-ФЗ. Однако указанный орган посчитал, что данное действие

заказчика не повлияло на результаты конкурса, и не стал выдавать ему предписание [20].

Вероятно, данные изменения внесены в законодательство для того, чтобы сделать более очевидной взаимосвязь общих критериев, установленных федеральными министерствами, с конкретными видами товаров (работ, услуг), указываемыми заказчиками в «инновационных» планах в качестве предмета закупки. Однако остается открытым вопрос о том, нужно ли публиковать эти перечни в единой информационной системе (на официальном сайте zakupki.gov.ru).

Критерии признания юридических лиц малыми и средними предприятиями изменены и заказчикам следует учитывать это при осуществлении закупок. Ведь у многих автономных учреждений в основном именно малые и средние предприниматели выступают участниками закупки и исполнителями договоров. А обязанность размещать в единой информационной системе (на сайте zakupki.gov.ru) сведения о количестве и общей стоимости договоров, заключенных с субъектами малого и среднего бизнеса, в силу п. 4 ч. 19 ст. 4 Закона № 223-ФЗ существует у всех заказчиков.

Таким образом, рассмотрев великое множество понятий и определений «закупка», «закупочная деятельность», «снабжение», можно сделать вывод, что роль закупок в закупочной деятельности и в организации снабженческой деятельности предприятия очень важна, так как она способствует повышению эффективности закупок, а значит, и успешному функционированию предприятия в целом и его развитию.

В современных условиях вся закупочная деятельность жестко регулируется государственными законами, начиная от планирования закупки до ее совершения.

1.2 Этапы закупок и их содержание. Формы, методы, виды закупок

Закупка товаров предприятием или торговой организацией – наиболее проблемный этап схемы обеспечения материальными ресурсами.

В коммерческой организации, занимающейся оптовыми продажами любой продукции - от полуфабрикатов и строительных материалов до продуктов питания, важнейшей составляющей логистики является система закупок.

Фактически любая оптовая торговая организация является лишь связующим звеном, своеобразным логистическим и финансовым оператором, который за часть добавленной стоимости встраивается в существующий между производителем и конечным потребителем канал дистрибуции [8].

От качества системы закупок и планирования ассортимента напрямую зависит маржинальная прибыль и рентабельность деятельности компании. Поэтому руководство должно уделять пристальное внимание планомерности процесса закупки, унификации его алгоритма, высокому качеству закупаемой продукции и соответствию ее стандартам, чтобы избежать образования на складах неликвидных торговых остатков [6].

Этапы закупок в сфере деятельности торговых предприятий включают следующие шаги [14]:

1. Выявление потребностей, планирование закупок. Выявление внутрифирменных потребителей, расчет потребности. Для составления наиболее точного плана следует учесть:

- режим деятельности компании (темп производства или торговли);
- необходимый объем запасов;
- текущие запасы по каждой единице;
- данные обо всех закупаемых и производимых на предприятии изделиях;
- прогноз возникновения потребности;
- данные о текущих запасах и ближайших заказах.

2. Составление перечня требований к закупкам (вес и размер продукта, упаковка, частота завоза).

3. Выбор наиболее выгодного решения: закупить или изготовить самостоятельно.

4. Определить, выгоднее закупать у посредника или у производителя. У посредника может быть выгоднее закупать в следующих случаях:

- когда требуется более широкий ассортимент, но небольшими партиями;
- когда цена у посредника, закупающего товар крупным оптом, оказывается ниже цены мелкооптовой закупки у производителя;
- когда посредник находится значительно территориально ближе, чем производитель (сокращение транспортных расходов).

5. Выбор поставщика. Данную задачу можно разделить на несколько этапов:

- выбор потенциальных поставщиков (через рекламные объявления, тендер или на специальных выставках);
- анализ отобранных поставщиков (критериев может быть несколько десятков, учитывается опыт поставщика, широта ассортимента, ценовая политика, сроки выполнения заказов, удаленность от потребителя, отзывы прошлых клиентов).

6. Согласование стоимости товара, проведение переговоров с поставщиком.

7. Заключение договора. Рационализация связей по договорным отношениям с поставщиками – тоже задача, решаемая закупочной логистикой.

8. Определение необходимых складских помещений.

9. Оформление заказа.

10. Оплата.

11. Организация доставки и экспедирования.

12. Составление графика поставок.

13. Контроль поставок. Сюда относится вычисление процента брака, соблюдение сроков поставки, контроль запасов.

14. Расчет бюджета закупок. Необходимо точно учесть абсолютно все расходы, так как это повлияет на дальнейшую цену продукта. Это могут быть расходы на:

- Выполнение заказа;

- Транспортировку и хранение;
- Контроль выполнения условий договора;
- Поиск сведений о поставщиках;
- Издержки в результате дефицита ресурсов.

15. Согласование плана снабжения с другими подразделениями своего предприятия (со складом, производством, отделом сбыта), поддержание партнерских отношений с поставщиками. На современном рынке партнерство лежит в основе любых продуктивных отношений. Взаимодействие с поставщиками строится на основе ряда принципов:

- обращаться с поставщиками как с клиентами;
- демонстрировать взаимосвязь ваших интересов, согласовывать экономическое и технологическое планирование;
- оповещать поставщика о своих задачах и знать о его деятельности (например, когда и какое планируется производство нового товара);
- оказывать посильную помощь поставщику (даже если иногда она не приносит прибыли);
- соблюдать свои обязательства;
- принимать во внимание интересы поставщика.

16. Оценка эффективности закупок. Необходимо выявить эффективность по таким показателям, как:

- оценка процесса закупок на основе контроля фактора «время», при анализе фактора «время» нужно произвести контроль задержанных поставок и последствий опозданий поставок;
- оценка процесса закупок на основе контроля фактора «цена», чтобы проанализировать затраты на транспортировку грузов нужно сравнить транспортные и разгрузочные расходы при работе с поставщиком-партнёром предприятия и потенциальным поставщиком;
- оценка надежности поставщика, - для оценки надежности поставщиков

необходимо рассчитать рейтинг поставщиков-партнеров, с которыми работает предприятие, и сравнить его с рейтингом других потенциальных поставщиков.

Процесс закупки можно представить тремя основными блоками: признание возникновения потребности, принятие решения об удовлетворении этой потребности конкретными путями и заключение сделки [33].

Эффективность управления закупочной деятельностью достигается наличием следующей информации [11]:

- о полученных заказах и выполненных поставках;
- о темпах использования поставленных материальных ресурсов;
- о количестве поставленных материальных ресурсов и их производственном расходе;
- о наименовании поставщиков и ценах на их товары;
- о цикличности заказов и количестве заказываемого сырья;
- о количестве брака, возвращенного заказчиками.

Закупка, с точки зрения процесса покупки, это осознание необходимости в материальных ресурсах, поиск и выбор поставщиков, а также переговоры по условиям сделки.

Для этого необходимо обладать множеством различных навыков, в том числе умением точно прогнозировать потребности и поддерживать хорошие взаимоотношения с поставщиками.

Основная сложность, но вместе с тем и конкурентное преимущество торговой организации заключается в том, что планирование закупок одновременно является планированием продаж. Поэтому служба управления закупками должна формироваться тщательно и продуманно, с использованием современных (в первую очередь информационных) технологий, и интегрироваться в единый комплекс с другими ключевыми службами торговой компании, сбытовыми, логистическими, складскими. Их эффективное взаимодействие – залог прибыльности торговой компании и долгосрочности ее присутствия на рынке.

Важность системы закупок определяется тем обстоятельством, что именно входящие потоки, товарно-материальные ценности, информация и т. д. – являются основой дальнейшей деятельности компании по их распределению и реализации.

Грамотная и эффективная система закупок способствует минимизации издержек и увеличению прибыли предприятия [45].

Эффективная система закупок позволяет [2]:

- снизить закупочные цены на продукцию и услуги;
- оптимизировать закупаемый объем и производить закупки в количестве, достаточном для производительной и бесперебойной деятельности;
- улучшить сбытовые показатели за счет эффективной комплектации торговых остатков;
- выстроить действенную штатную структуру, не перегружая компанию большим количеством персонала;
- повысить финансовые показатели организации;
- увеличить узнаваемость компании как VIP-покупателя среди поставщиков;
- создать единый онлайн-информационный комплекс, чтобы в систему учета закупок незамедлительно вносились сведения о продажах продукции.

Процесс закупок и снабжения компании должен иметь четкий алгоритм, иначе он будет сумбурным и неэффективным [12].

Службе управления закупками необходимо учитывать многоступенчатость и комплексность бизнес-процессов закупки, а также то, что информация о продукции и услугах проходит через все подразделения торговой компании. Следовательно, данная служба взаимодействует:

- со службой маркетинга для анализа ценообразования и конкурентоспособности коммерческих предложений по приобретению продукции;
- со службой логистики для согласования планируемых и минимальных складских остатков по номенклатурной линейке, представленной для реализации товара;

- со складской службой для согласования вопросов о размещении закупаемой продукции и ее отгрузке в адрес клиентов;
- с бухгалтерией для решения вопросов учета и оприходования продукции, а также вопросов, связанных с количеством и качеством закупаемой продукции.

На рисунке 1.1 показано, как должна выглядеть система управления закупками.



Рисунок 1.1– Система управления закупками

В ходе контроля выполнения поставки товаров необходимо четко разграничить обязанности, ответственность, полномочия и информационное взаимодействие сотрудников отдела закупок и склада.

Так, целесообразно поручить менеджерам по закупкам разработку и утверждение совместно с поставщиком при заключении договора на поставку порядка контроля качества товаров. Работники склада, со своей стороны, должны своевременно и объективно информировать менеджера по закупке о выполнении поставщиком заказов (по количеству и качеству), об отклонениях в сроках поставки, качестве сопроводительной документации и пр. На основе накопленной информации проводится анализ качества услуг поставщика и эффективности совместной работы с ним [4].

На этапе приема складом товаров от поставщика задача закупщика – получить от склада акт приемки и убедиться, что товар прибыл согласно заказу. Здесь возможны следующие варианты.

Товар прибыл в комплекте и согласно накладным. Если товар прибыл в соответствии с отгрузочными документами (нет недостачи, боя, брака при транспортировке, нарушения упаковки и т. п.), то он приходится и бизнес-процесс «Закупка» можно считать завершенным.

Имеются расхождения в количестве и/или качестве (брак, пересортица, недостача) товаров. В этом случае необходимо выяснить, имеет ли место пропача или повреждение товара во время транспортировки или это произошло по вине поставщика. В первом случае выявленная недостача упаковочных мест, повреждение их внешнего вида отражаются в акте и выставляется претензия транспортно-экспедиционной компании. В товаротранспортной накладной во время приемки груза делаются соответствующие отметки [40].

Пересортица и брак, обнаруженные внутри упаковок, как правило, возникают по вине поставщика. Они могут быть обнаружены или в процессе приема товаров, или во время их продажи. Для таких случаев должно существовать соглашение между торговой компанией и поставщиком о порядке компенсации брака (рекламации, претензии и т. д.). В случае выявления пересортицы или недостачи товары приходятся по факту.

Таким образом, система управления закупками в торговой компании является важнейшим звеном в бизнес-процессах, выполняя помимо функции снабжения еще и логистические, информационные и аналитические функции. От ее эффективности зависит работа всех других служб, и в первую очередь – сбытовых.

Чаще всего эти этапы процесса закупки выполняются последовательно. Но на любом из них может быть ход назад.

Например, при проблемах поставки может понадобиться заново, искать поставщика. Кроме того, в любой момент может возникнуть что-то, что невозможно было предугадать, например, аварийная ситуация.

Каждый из этих этапов крайне важен в общей схеме и имеет свою специфику. Каждый этап должен быть автоматизирован так, чтобы весь процесс закупки

работал как единое целое [20]. На рисунке 1.2 рассмотрим виды, формы, и методы закупок.



Рисунок 1.2 – Организация закупочной деятельности в оптовой торговле

Организация логистики снабжения в нашей стране строится на основе двух подходов [5]:

1. Традиционный вариант. Управление процессами закупочной логистики поделено между подразделениями предприятия.

К примеру, перечень закупаемых ресурсов определяется отделом по производству, а поставщика выбирает генеральный директор фирмы. Главный недостаток этой модели в том, что в ней затруднено полноценное управление снабжением.

2. Логистический подход. Все процедуры по снабжению находятся под управлением одного подразделения. Однако такой подход не исключает взаимодействие отдела логистики снабжения с остальными структурными единицами компании. Логистический подход позволяет более эффективно управлять процессом снабжения на всех его этапах [6].

При выборе формы снабжения следует учитывать такие параметры, как:

- объем потребления поставляемой продукции по каждому виду;
- нормы отгрузки;
- величину транспортно-заготовительных расходов;
- наличие складов и средств механизации;
- уровень материальных затрат;
- наличие крупных транспортных коммуникаций;
- расстояние от поставщика до потребителя.

В ходе своей деятельности управление системой закупок на любом предприятии стремится:

- расширить ассортимента продукции;
- снизить затраты ресурсов;
- избавиться от нереализуемых запасов;
- контролировать специальные заказы;
- контролировать упущенные продажи;
- увеличивать сектор стандартных закупок.

Свою деятельность закупочная логистика снабжения предприятий регулирует согласно выбранному методу. Рассмотрим основные [19]:

1. Метод увеличения объемов закупок:

- учитывается спрос на определенные виды товара [11];
- спрос анализируется на протяжении года (чтобы обозначить сезонные колебания);
- определяется оптимальное количество запасов на протяжении года;
- решение о накоплении запасов принимается на основании числа заказов.

2. Метод уменьшения объемов закупок [11].

- ежемесячно проводится анализ сбыта непопулярных товаров;
- выделяются виды продукции, чей объем запасов следует сократить;
- определяются критерии, по которым принимается решение о сокращении некоторых видов запасов;

– доля нереализуемого товара стремится к минимуму.

3. Метод прямого расчета объемов закупки [11]:

– расчет проводится для установленного периода;

– рассчитывается количество реализованной продукции;

– высчитывается средняя величина необходимых запасов.

Выделяют несколько форм закупок, рассмотрим некоторые из них:

1. Закупка товара одной партией. Преимущества оптовой поставки заключаются в простоте оформления документов, гарантии поставки всей партии, повышении торговых скидок из-за приобретения товара большой партией. Недостатком является большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала [17].

2. Периодические закупки небольшими партиями. Покупатель заказывает необходимое количество товара, которое поставляется ему партиями в течение определенного отрезка времени [17].

Преимущества такой формы закупки заключаются в ускорении процесса оборачиваемости капитала, так как товар оплачивается по мере его поступления. Достигается экономия на процессе хранения и складских помещениях, сокращаются затраты на документирование поставки, поскольку оформляется только один заказ на всю поставку

Недостатком этой формы закупки является вероятность заказа излишнего количества, необходимость оплаты всей партии товара сразу.

3. Ежедневные или ежемесячные закупки по котировочным ведомостям. Где закупаются дешевые и быстро используемые товары, широко применяется такая форма закупки. Котировочная ведомость содержит сведения о полном перечне товаров, количестве имеющегося на складе товара, а также требуемом количестве товара [6].

Преимущество данной формы – в ускорении оборачиваемости капитала, своевременности поставок и снижении затрат на складскую деятельность.

4. Получение товара по мере необходимости .

Эта форма имеет не только схожесть с формой регулярной поставки, но и ряд характерных особенностей [6]:

1) количество закупок здесь не устанавливается, а определяется приблизительно;

2) поставщики должны связываться с покупателем перед выполнением каждого заказа;

3) поставленное количество товара подлежит оплате, заказчик не обязан принимать и оплачивать товары по истечении срока контракта.

Преимуществом является отсутствие конкретных обязательств по покупке определенного количества, ускорение оборота капитала, небольшое количество работы по оформлению документов.

5. Закупка товара с немедленной сдачей. Сфера применения этого метода - покупка нечасто используемых товаров, когда невозможно получать их по мере необходимости. Товар заказывается тогда, когда он требуется, и вывозится со складов поставщиков [11].

6. Электронные закупки. Система электронных закупок автоматизирует и расширяет ручные процессы покупки и продажи, от создания заявки вплоть до оплаты поставщикам. Термин «электронная закупка» включает в себя системы заказов операционного отдела, электронные рынки и веб-сайты поставщиков [27].

В эру цифровых технологий коммерческие фирмы все больше используют электронные системы для более эффективного, предсказуемого, прозрачного и безопасного управления цепочкой своих поставок.

Системы электронных закупок предоставляют актуальную информацию о статусе потребностей покупателей. Они позволяют заключить договор с продавцом об автоматической отгрузке материалов, когда запасы покупателя достигают нижней точки. Это также относится к стадии запроса на предоставление коммерческих предложений, когда покупатели могут отслеживать поступающие предложения до выбора поставщика. Электронная закупка обеспечивает

предсказуемость, так как продавцы знают, чего ожидать, и могут анализировать ход выполнения заказа, часто в режиме реального времени [27].

В режиме реального времени также можно отслеживать статус товаров. В системе товар отображается как доставленный, принятый и оформленный для оплаты, при этом продавцу не нужно звонить и запрашивать информацию в бухгалтерии. Электронный обмен и хранение данных вместо использования бумажных документов способствуют повышению прозрачности и точности.

Электронные системы могут использоваться для следующих закупочных функций:

1) электронная заявка: создание и утверждение закупочных заявок, и размещение заказов на покупку с использованием программного обеспечения на основе Интернет-технологии;

2) электронный подбор поставщиков: идентификация новых поставщиков для конкретной категории закупочных требований с использованием Интернет-технологии. Это может потребовать создания «электронных каталогов», то есть создания электронных перечней продукции и поставщиков;

3) электронные тендеры: размещение уведомлений об электронных торгах/электронных запросах о принятии конкурсных предложений, получение тендерных предложений и оферт и информирование о присуждении контрактов через Интернет;

4) электронные обратные аукционы: получение, оценка оферт и тендерных предложений, а также закупка товаров через Интернет (это может быть или не быть частью системы электронных торгов);

5) электронное администрирование: сбор и распространение закупочной информации, как от внутренних, так и внешних сторон, отслеживание и приемка товаров, и авторизация платежа с использованием Интернет-технологии;

6) интеграция этих функций в финансовую систему покупателя позволит обрабатывать электронные счета-фактуры.

Традиционные виды закупок [20]:

– сырье, так называемые "подвижные товары", такие как медь, пшеница, цемент и т. д.;

– особые товары, товары и сырье, которые нужны для конкретного производства;

– стандартные товары включают в себя болты и гайки, многочисленные профили стали, трубы, цены на которые относительно стабильны и определяются на основе "прайс-листа со скидкой";

– малоценные предметы, товары относительно небольшой стоимости, приобретаемые для содержания и ремонта.

Нетрадиционные виды закупок:

– услуги, эта категория закупок довольно широка и включает многие виды услуг, такие как, например, реклама, аудиторские услуги, архитектурный дизайн, юридические услуги, услуги по страхованию, туристические услуги и т. д.

1.3 Подходы к оценке эффективности закупок на торговом предприятии

При определении эффективности закупочных операций необходимо комплексно оценить работу службы закупок фирмы, приняв во внимание:

1. Выполнение плана закупок по объемным и качественным показателям.
2. Выполнение бюджета фирмы и объем сэкономленных средств.
3. Дополнительные меры по контролю качества входящей продукции.
4. Объем и стоимость упущенных продаж.
5. Общий объем операций.
6. Производительность труда.
7. Транспортные издержки и т.д.

Исходя из этих данных, можно примерно определить стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных функций, например, среднюю стоимость разработки и оформления заказа или долю стоимости материальных ресурсов в объеме продаж готовой продукции.

Можно оценить и долю административных затрат по закупке на каждый рубль, израсходованный на закупки в целом.

Проследив, таким образом, деятельность отдела закупок, можно судить об эффективности его функционирования, а также определить имеющиеся проблемные моменты [26].

Существуют три основных показателя, по которым осуществляется контроль деятельности закупочного отдела: время, цены и надежность поставщиков [3].

Контроль фактора времени подразумевает контроль задержанных поставок, а также последствий опозданий. При этом должны анализироваться такие, например, показатели, как:

- доля задержанных заказов;
- доля случаев, когда просрочки доставки вызвали ощутимое отсутствие
- материальных ресурсов / готовой продукции на складе;
- число случаев остановки производства в результате просрочки и т.п.

Фактор «цена» подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сравнение с ранее намеченными ценами, а также попытки избежать таких отклонений от бюджета закупок. Всестороннему анализу должны подвергаться:

- цены, уплаченные поставщикам за материальные ресурсы / готовую продукцию;
- стандартные или расчетные цены за основные материальные ресурсы;
- индекс средних цен, уплаченных за продукцию по товарным группам;
- изменения цен, произошедшие в результате переговоров, анализа, в результате лучшей упаковки и рационализации перевозки и т.п.;
- форвардная закупочная деятельность в сравнении с соответствующим прогнозом для выявления его эффективности, а также сравнение цен, уплаченных при таких закупках, с теми, которые могли быть уплачены в случае закупок не форвардным, а обычным путем;

– доля закупочных ордеров, выданных без договоренности о твердой цене и т.д.

Надежность поставщика подразумевает соответствие качества и объемов его поставок условиям, зафиксированным в договорах. Следующие параметры позволяют принимать обоснованные решения при выборе продавца [24]:

- доля просроченных доставок и отказов поставки;
- доля поставок, не соответствующих договорам по качеству продукции;
- доля заказов, доставленных вопреки договоренности не единой партией;
- качество услуг различных перевозчиков, измеренное временем в пути и числом поврежденных грузов и т.п.

Эффективность работы службы снабжения/закупок фирмы часто оценивается следующими показателями:

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

Контроль и анализ логистической функции (процесса) закупок компании должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению закупками в аспекте общей логистической системы фирмы.

Традиционно такой анализ включает:

- анализ условий закупок и рынка поставщиков;
- контроль бюджета закупок;

- анализ финансовой деятельности;
- контроль и анализ качества закупаемой продукции;
- контроль и анализ процедур доставки материальных ресурсов и готовой продукции;
- анализ системы прогнозирования потребности и т.д.

За состоянием рынка поставщиков большинства основных видов материальных ресурсов регулярно наблюдают, что обеспечивает фирму — потенциального покупателя информацией о возможностях закупки необходимых товаров и дает возможность принимать оптимальные решения в зависимости от колебаний рыночных цен.

Вероятный дефицит основных видов материальных ресурсов может привести к сбоям производственного процесса, росту издержек и снижению прибыли.

Однако заблаговременная информация о возможных перебоях в поставках материальных ресурсов позволяет подготовиться к ним заранее и не допустить отклонений от графика производства.

Так, в случае возможного роста цен покупатель может заранее закупить большое количество необходимого сырья, получив при этом значительные скидки.

Анализ динамики связанных в закупленных товарах оборотных средств помогает выявить тенденцию, определяющую политику фирмы в отношении их пополнения, а также изменить в случае необходимости логистическую стратегию закупок.

Например, высокие ставки банковского процента, преобладавшие в 1980-е годы, заставили повысить внимание к эффективности вложений в товарные запасы и управлению ими, что привело в результате к широкому внедрению логистической концепции и общему сокращению уровня вложений в товарные запасы [26].

Финансовый анализ позволяет проводить сравнительную оценку фактических затрат на закупочную деятельность с объемом средств, предусмотренных для этой цели бюджетом.

Также ведется учет полученных и упущенных скидок и прочих выгод. В итоге основное внимание уделяется долгосрочным соглашениям о поставках материальных ресурсов / готовой продукции, а также учитывается период времени, на который фирма обеспечена поставками в соответствии с этими соглашениями.

Знание объемов поставок по долгосрочным соглашениям позволяет финансовому отделу заранее выделять необходимые средства на закупки и планировать денежные потоки.

Подводя итог, хочется отметить, что для определения эффективности закупочной деятельности торгового предприятия следует проводить комплексную оценку работы всей службы закупок, а не отдельных ее подразделений.

Важно учитывать соблюдение следующих составляющих: план закупочной деятельности, бюджет фирмы, объем вырученных средств, применение дополнительных мер по контролю над качеством входящей продукции, а также объем и стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки [29].

Таким образом, анализируя эти данные, появляется возможность примерного определения стоимости тех или иных логистических операций в процессе осуществления закупочной деятельности торгового предприятия.

Производя анализ деятельности отдела по закупкам товара таким способом, можно сделать вывод об эффективности его функционирования и определить имеющиеся проблемные моменты.

Важными показателями в оценке эффективности закупочной деятельности предприятия выступают: время, цена и надежность поставщика, на них в первую очередь и стоит обращать внимание при оценке эффективности торгового предприятия.

1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации закупочной деятельности

Проведем сравнение в организации закупочной деятельности торгового предприятия на примере отечественного и зарубежного опыта. В качестве критериев сравнения примем следующие [9, 52]:

- развитие логистики и создание на предприятиях логистических служб, отвечающих за закупки;
- выбор поставщиков и предъявление к ним определенных требований;
- формирование стратегии закупок;
- использование систем государственных закупок;
- использование принципов и методов современного маркетинга при реализации закупок.

Рассмотрим подробнее организацию закупок в соответствии с принятыми критериями.

1. Развитие логистики и создание на предприятиях логистических служб, отвечающих за закупки.

На сегодняшний день интенсивное развитие логистики в отечественных организациях привело к тому, что закупочные подразделения компаний часто передаются под управление службам логистики. Эта тенденция соответствует развитию организационных структур управления бизнесом передовых компаний, в которых функционал закупочной деятельности, как правило, входит в полномочия служб логистики [17].

Попытки разбить снабженческую деятельность, например, логистическую или маркетинговую составляющие, передав их соответствующим подразделениям компании, часто сопряжены со значительными трудностями, так как многие задачи закупочной логистики требуют межфункциональной координации [21].

Происходят существенные изменения в поставках, т.е. сокращение базы поставщиков, используется глобальный подход к источникам поставок, повышается использование закупочных консорциумов. Устанавливаются

долгосрочные взаимоотношения с поставщиками, партнерство и сотрудничество, происходит постоянный обмен информацией, а также проверяется сертификация поставщиков [4].

Зарубежные компании создали достаточно развитые логистические системы деятельности, связанные с закупками, снабжением, информацией, транспортом, то есть с управлением широкими товарными потоками.

Логистические системы зарубежных компаний способствуют развитию интегральной функции коммуникационной координации всех потоковых процессов, с которыми фирма имеет дело при взаимодействии ее внутренней среды с внешней средой. Эта функция связана с общим менеджментом и маркетингом компании, объединяет их, создает общие цели [43].

Сравнительно новой тенденцией в развитии логистических фирм в западноевропейских странах является формирование общеевропейской системы товародвижения, предусматривающей наличие нескольких опорных европейских центров логистики и взаимодействующих с ними региональных логистических транспортно-распределительных центров [30].

Такое решение призвано «выпрямить» и ускорить продвижение товароматериальных потоков, обеспечить непрерывность процесса товародвижения.

2. Выбор поставщиков и предъявление к ним определенных требований.

Современные тенденции осуществления закупок с учетом собственного производства, улучшения качества, снижения уровня запасов, объединения систем поставщиков и покупателей в единую логистическую систему обусловили потребность в повышении эффективности работы с поставщиками.

В настоящее время наблюдается поворот многих компаний, как зарубежных, так и российских, к тщательному выбору поставщиков и предъявление к ним более высоких требований.

В зарубежных странах основными источниками информации по поставщикам служат общедоступные и информативные справочники, такие, как каталоги, торговые журналы, прайс-листы и т.д.

Особое внимание уделяется системе Internet, ведь это огромный «информационный банк» с неизученными до конца возможностями, следовательно, таким образом, благодаря современным технологиям поиска снижаются затраты на поиск лучшего поставщика [3].

Российский опыт в выборе поставщика базируется на двух основных составляющих:

- стоимость приобретения, включающая в себя цену продукции или услуг и не имеющую денежного выражения прочую стоимость, к которой можно отнести, например, изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности фирмы, перспективы роста и развития производства.

- качество обслуживания включает в себя качество продукции или услуги и надежность обслуживания. Основная задача, которую должен решить покупатель – это выбор поставщика.

Перечислим и охарактеризуем основные этапы решения этой задачи.

Для поиска потенциальных поставщиков используются следующие методы:

- объявление конкурса;
- изучение рекламных материалов: фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации и т.п.;
- посещение выставок и ярмарок;
- переписка и личные контакты с возможными поставщиками.
- подтверждение квалификации участников торгов;
- письменные переговоры между поставщиком и заказчиком.

В результате перечисленных мероприятий формируется список потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

3. Формирование стратегии закупок.

В мире все больше и больше компаний осознают потенциальные выгоды формирования стратегии закупок. Так, например, такие транснациональные компании, как DaimlerChrysler, AT&T, GM, IBM, PhilipsElectronics, Shell, Unilever и другие объявили о многомиллионных программах снижения издержек за счет стратегии ориентированного снабжения [52].

Растущее число фирм стимулирует разделение закупочной информации и внедрение «лучшей практики в снабжении» (корпоративной базы знаний) среди своих структурных бизнес – единиц.

Как часть этого процесса, некоторые фирмы назначают ведущих руководителей для межфункциональной логистической координации снабжения среди бизнес – единиц и выбора ведущих поставщиков или контрагентов для более эффективного управления снабжением [3].

Поскольку в цепях поставок одни фирмы являются поставщиками для других, то сфокусированность на общих затратах становится одним из главных приоритетов, а динамические сделки позволяют управлять рыночными факторами, так как по каждой основной группе закупаемых предметов снабжения должны разрабатываться свои стратегии закупок, благодаря которым фирма обладает конкурентными преимуществами и способна извлечь наибольшую выгоду.

Таким образом, подводя итоги выше изложенных тезисов, отметим, что решения управления закупками должны устранять узкие места, нерациональные потери денежных средств и времени в типовой процедуре закупок.

Управление закупками должно обеспечивать эффективную связь поставщика и потребителя, мощную онлайн-поддержку рабочих процессов в закупках и устранять неконтактные закупки для лучшего контроля расходов во всем цикле снабжения. В итоге правильно выстроенное снабжение на предприятиях должно повышать отдачу на вложенные в него инвестиции [21].

4. Использование систем государственных закупок.

Система государственных закупок Российской Федерации (в западных странах используется термин «общественные закупки» или термин «закупки для

общественных нужд» (publicpurchasing)) находится в состоянии перехода к контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, регламентированного Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ. Среди основных целей указанного Федерального закона необходимо отметить повышение эффективности и результативности обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Достижение поставленной цели основывается на принципах открытости, прозрачности информации о контрактной системе в сфере закупок; обеспечения конкуренции; профессионализма заказчиков; стимулирования инноваций; единства контрактной системы в сфере закупок; ответственности за результативность обеспечения государственных и муниципальных нужд; эффективности осуществления закупок [3].

Стимулирующая инновационная роль госзакупок проявляется и в том, что государство, выступая в роли заказчика, оказывается еще и «первым покупателем» новых видов продукции и образцов экспериментальных изделий, не ставших пока серийными.

Для успешного функционирования контрактной системы закупок РФ может быть полезен международный опыт.

Особенностями национальных контрактных систем считается масштабное применение методик планирования в обеспечении государственных нужд, мониторинга цен, баз данных типовых контрактов, механизмов контроля и процедур оценки результатов их исполнения, специализированных информационных ресурсов управления контрактными системами.

За рубежом государственные нужды обеспечиваются с использованием технологий управления единым циклом планирования, размещения и исполнения государственных контрактов (контрактных систем). В США первый закон о регулировании системы федеральных государственных закупок был принят в 1792 году [5].

В соответствии с американским законодательством закупки федеральных органов – это «приобретение федеральным органом (с учетом применения конкурентного отбора и заключением договора) товаров, работ или услуг (включая строительную отрасль) из не федеральных источников при использовании выделенных средств» [3] и ответственность за правовое сопровождение закупочной политики и формирование контрактных систем государственных закупок несет Управление политики федеральных закупок – одно из подразделений Административно-бюджетного управления при Президенте США. Наряду с законодательством, регулирующим политику государственных закупок, оно издает директивы, которые включаются в правила федеральных закупок.

На сегодняшний день в этой стране создана уникальная государственная компания – Федеральная контрактная система (ФКС), неотъемлемой частью которой являются государственные контракты или государственные заказы. ФКС США регулируется двумя уровнями нормативно-правовых актов [23].

Первый уровень составляет система федеральных законов США, которые содержат общие нормы регулирования, не влияющие на сам процесс закупок, но определяющие возможности и условия осуществления закупок и расходования на эти цели бюджетных средств.

Второй уровень представлен подзаконными актами соответствующих ведомств, уполномоченных в сфере регулирования, организации и контроля закупочных процедур. Совокупность данных правил составляет Федеральные закупочные правила (The Federal Acquisition Regulation, FAR), включённые в раздел 48 «Общественные контракты и управление собственностью» Кодекса федеральных правил.

Система государственных закупок представляет собой комплекс мероприятий, цель которых — максимально выгодное для заказчика приобретение за счет бюджетных средств товаров и услуг, необходимых для удовлетворения государственных и муниципальных нужд.

Таким образом система государственных закупок представляет собой не только совокупность действий в сфере госзаказа, но и включает в качестве своих элементов участвующих в закупке лиц, в т. ч. [23]:

- заказчиков;
- поставщиков;
- участников торгов/конкурсов и иных форм проведения госзакупок;
- уполномоченные и контрольные органы;
- федеральные органы исполнительной власти различных уровней по регулированию контрактной системы в рассматриваемой сфере;
- специализированные организации;
- экспертов / экспертные организации.

5. Использование принципов и методов современного маркетинга при реализации закупок.

Коммерческая работа по оптовым закупкам товаров должна базироваться на принципах и методах современного маркетинга. Изучение и прогнозирование покупательского спроса является необходимым условием для успешной коммерческой работы по закупкам товаров [38,39].

Среди средств и способов решения проблемы выделяют оперативный учет продажи товаров и движение товарных запасов за истекший период, изучение и обобщение заявок и заказов покупателей на приобретение и поставку товаров, учет и анализ неудовлетворенного спроса оптовых покупателей, проведение ассортиментных и конъюнктурных совещаний с покупателями, экономико-математические методы прогнозирования спроса и др [41].

Для удовлетворения нужд покупателей российские фирмы используют традиционный комплекс маркетинга, элементами которого являются: товар, цена, место (сбыт) и товаропродвижение (коммуникации). Для того чтобы комплекс был эффективен и обеспечивал достижение маркетинговых целей, необходимо закупать исходные материалы, обеспечивающие создание продукта,

удовлетворяющего потребности потребителей. Служба закупок принимает маркетинговые решения [32]:

- какие исходные сырье, материалы (товары) следует закупить;
- у кого и в каком месте закупить товар;
- по какой цене осуществлять закупки;
- как устанавливать и поддерживать коммуникации с продавцами по поводу закупок.

Основной целью данной модели является следующее: решения о закупках должны совпадают с решениями маркетинга в области сбыта и ориентированы на достижение общих маркетинговых целей фирмы.

Особенностью зарубежных стран является стратегия «покупатель - хозяин положения». Он имеет возможность выбирать не только между несколькими продавцами, но и между различными товарами, составляющими косвенную конкуренцию и удовлетворяющими потребности покупателя с самых разных сторон [51].

Условия успеха товара на рынке США – это хорошее качество товара, быстрое и дешевое обслуживание, нормальный гарантийный срок, а также – и то, что приобретает все большее и большее значение при изобилии товаров – правильная маркетинговая политика [51]:

- эффективная организация всех производственных и сбытовых мероприятий: от закупки сырья до обслуживания покупателя;
- анализ рынка;
- стайлинг (форма и внешний вид товара);
- определение характера упаковки;
- выбор товарной марки;
- фиксированные цены;
- планирование и организация сбыта;
- реклама.

Таким образом, рассмотрев все критерии сравнения зарубежного и отечественного опыта закупочной деятельности, полученные результаты сведем в таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Сравнение отечественного и зарубежного опыта в организации закупочной деятельности

| Критерии | Отечественный опыт | Зарубежный опыт |
|--|--|---|
| Развитие логистики и создание на предприятиях логистических служб отвечающих за закупки. | <p>1. Ответственность за закупки лежит на службе логистики;</p> <p>2. Служба логистики является трехуровневой:</p> <ul style="list-style-type: none"> – функции первого уровня : общего управления (общего планирования); – функции второго уровня: программного управления (управления по программе); – функции третьего уровня оперативное управление (оперативные компоненты). | <p>1. Разнообразные формы логистического управления;</p> <p>2. Активно внедряются матричные и программно-ориентированные оргструктуры;</p> <p>3. Формируются глобальные оргструктуры;</p> <p>4. Внедрение информационных Технологий позволяют интегрированное управление логистикой без группировки (агрегации) функций в формальные организационные подразделения ;</p> <p>5. Наблюдается тенденция концентрации логистических функций в организационных структурах.</p> |
| Выбор поставщиков и предъявление к ним определенных требований. | <p>1. Стоимость приобретения продукции или услуги;</p> <p>2. Качество обслуживания;</p> <p>3. Организация управления качеством продукции у поставщика;</p> <p>4. Удаленность поставщиков от потребителей;</p> <p>5. Надежность доставки;</p> <p>6. Гарантии качества.</p> | <p>1. Качество продукции;</p> <p>2. Своевременность доставки;</p> <p>3. Цена;</p> <p>4. Обслуживание;</p> <p>5. Повторные предложения по разработке продукции или услуги, по снижению цены;</p> <p>6. Детальная оценка финансов и управления.</p> |
| Формирование стратегии закупок. | <p>1. Традиционные взаимоотношения;</p> <p>2. Краткосрочные контракты с поставщиками;</p> <p>3. Оценка предложений на поставку по цене;</p> <p>4. Большое количество поставщиков;</p> | <p>1. Взаимоотношения в рамках стратегического союза:</p> <p>2. Долгосрочные союзы с поставщиками;</p> <p>3. Интенсивная оценка поставщика с точки зрения добавочной стоимости;</p> <p>4. Доступная информация;</p> |

Окончание таблицы 1.2

| | | |
|---|--|---|
| | 5. Конфиденциальная информация ориентация на свое предприятие | 5..Ориентация на систему поставок. |
| Использование систем государственных закупок. | <p>1. Система государственных закупок Российской Федерации регламентирована Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ.</p> <p>2. Все госзаказы должны быть размещены в Единой информационной системе;</p> <p>3. Выбор способа размещения госзаказа предоставлен заказчику;</p> <p>4. Равное и справедливое отношение ко всем участникам торгов – всем поставщикам;</p> <p>5. Равные возможности участия в конкурсе на госзакупки;</p> <p>6. Ответственность – проведение федеральных госзакупок требует от организатора строгой отчетности.</p> | <p>В странах Евросоюза создана единая система наднационального законодательства. Ее основными целями являются:</p> <p>1. Оптимизация закупок для государственных нужд при минимизации расходов;</p> <p>2. Обеспечение равных условий конкуренции при заключении контракта, в том числе обеспечение равноправной конкуренции на национальных рынках и в целом на рынке ЕС;</p> <p>3. Соблюдение требования публичности;</p> <p>4. Содействие осуществлению честного и открытого бизнеса;</p> <p>5. Помощь малым и средним предприятиям в получении правительственных заказов</p> |
| Использование принципов и методов современного маркетинга при реализации закупок. | <p>1. Анализ потребителей, как реальных, так и потенциальных;</p> <p>2. Изучение существующих и планирование будущих товаров;</p> <p>3. Планирование товародвижения и сбыта;</p> <p>4. Обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта путем комбинации рекламы, личной продажи, некоммерческих престижных мероприятий и разного рода материальных стимулов, направленных на покупателей, агентов и конкретных продавцов;</p> <p>5. Планирование и обеспечение конкурентоспособности своего товара;</p> <p>6. Управление маркетинговой деятельностью.</p> | <p>1. Оперативный учет продажи товаров и движение товарных запасов за истекший период;</p> <p>2. Изучение и обобщение заявок и заказов покупателей на приобретение и поставку товаров;</p> <p>3. Учет и анализ неудовлетворенного спроса оптовых покупателей;</p> <p>4. Проведение ассортиментных и конъюнктурных совещаний с покупателями;</p> <p>5. Экономико-математические методы прогнозирования спроса.</p> |

Опыт изучения логистических систем зарубежных компаний имеет большое практическое значение для российских фирм. Разработки логистических систем

могут стать эффективным инструментом переориентации компаний на рыночные отношения, на стимулирование спроса и его обеспечение, на повышение результативности продвижения товаров на рынке.

Российские фирмы начинают осваивать рынки, пользоваться элементами маркетинга и логистики, заниматься разработкой логистических систем, включающих широкий спектр отношений по удовлетворению спроса потребителей, управлению каналами товародвижения, организации закупок, снабжения, транспортировки товаров.

Начинают формироваться целостные концепции логистики российских компаний, вопрос о стратегической роли логистических систем и перспективах их деятельности, о необходимости скорейшего развития логистики в российских условиях начинает решаться, и зарубежный опыт в этих областях представляет для них значительный интерес [30].

Вывод по разделу один.

Таким образом, рассмотрев великое множество понятий и определений «закупка», «закупочная деятельность», «снабжение», можно сделать вывод, что роль закупок в закупочной деятельности и в организации снабженческой деятельности предприятия очень важна, так как она способствует повышению эффективности закупок, а значит, и успешному функционированию предприятия в целом и его развитию.

От качества системы закупок и планирования ассортимента напрямую зависит маржинальная прибыль и рентабельность деятельности компании. Поэтому руководство должно уделять пристальное внимание планомерности процесса закупки, унификации его алгоритма, высокому качеству закупаемой продукции и соответствию ее стандартам, чтобы избежать образования на складах неликвидных торговых остатков.

Система управления закупками в торговой компании является важнейшим звеном в бизнес-процессах, выполняя помимо функции снабжения еще и логистические, информационные и аналитические функции.

Хочется отметить, что для определения эффективности закупочной деятельности торгового предприятия следует проводить комплексную оценку работы всей службы закупок, а не отдельных ее подразделений.

Важно учитывать соблюдение следующих составляющих: план закупочной деятельности, бюджет фирмы, объем вырученных средств, применение дополнительных мер по контролю над качеством входящей продукции, а также объем и стоимость упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки.

Анализируя эти данные, появляется возможность примерного определения стоимости тех или иных логистических операций в процессе осуществления закупочной деятельности торгового предприятия.

Производя анализ деятельности отдела по закупкам товара таким способом, можно сделать вывод об эффективности его функционирования и определить имеющиеся проблемные моменты.

Важными показателями в оценке эффективности закупочной деятельности предприятия выступают: время, цена и надежность поставщика, на них в первую очередь и стоит обращать внимание при оценке эффективности торгового предприятия.

Опыт изучения логистических систем зарубежных компаний представляет большое практическое значение для российских фирм. Разработки логистических систем могут стать эффективным инструментом переориентации компаний на рыночные отношения, на стимулирование спроса и его обеспечение, на повышение результативности продвижения товаров на рынке.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КАСТОРАМА РУС»

2.1 Общая характеристика компании Castorama

Castorama – это международные гипермаркеты средней площадью магазина 10000 квадратных метров с низкими ценами на более чем 25 000 наименований товаров для дома и ремонта ведущих российских и зарубежных производителей.

Castorama – это всегда низкие цены, широчайший ассортимент и профессиональные консультации.

Миссия компании Castorama: помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение. Такое отношение к делу зародилось с момента открытия первого магазина и за прошедшие года значительно укрепилось, став отличительной чертой компании.

Ценовая политика компании нацелена на обеспечение покупателей качественными товарами по доступным ценам. Сотрудничество с российскими поставщиками, эффективные методы отбора производителей, прямые поставки и закупки больших партий товаров значительно снижают себестоимость продукции. Это позволяет предложить потребителю товары высокого качества по более низким ценам, чем у конкурентов.

Более того, в гипермаркетах Castorama представлены различные категории товаров в зависимости от их ценового диапазона и назначения. Благодаря такой системе, каждый покупатель найдет себе товар в соответствии с собственными потребностями и финансовыми возможностями.

Гипермаркеты компании Castorama насчитывают около 25 000 наименований товаров для дома, дачи, сада.

Специалисты компании постоянно ведут работу над ассортиментом продукции, корректируя его в соответствии с запросами покупателей, учитывая особенности российских потребителей.

Главный ассортимент гипермаркетов Castorama составляют товары российских производителей (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Основной ассортимент гипермаркетов Castorama

Важными требованиями к поставщикам являются надежность, качество продукции, приемлемые цены, желание и возможность работать в соответствии с международными стандартами. Со своей стороны компания готова предложить своим партнерам длительное взаимовыгодное сотрудничество, благодаря которому они могут значительно увеличивать объемы продаж своих товаров [6].

Помимо товаров российского производства широко представлена продукция зарубежных производителей, включая известные мировые бренды.

Гипермаркеты Castorama популярны не только своим ассортиментом и низкими ценами, но и уникальной системой работы с клиентом.

Продавцы-консультанты Castorama – владеют многочисленными знаниями в области ремонта и строительства. Каждый покупатель всегда может получить профессиональный совет или консультацию по любому продукту и способу его использования.

Первый магазин Castorama принял покупателей в 1969 году. Он был открыт во Франции. Чуть менее двух десятков лет понадобилось владельцам торгового бренда, чтобы выйти на международный уровень.

В 2002 году Британская корпорация Kingfisher приобретает полный пакет акций торговой Французской компании Castorama.

В 2006 году состоится открытие первых гипермаркетов Castorama в России, в городах Самара и Санкт-Петербург. На сегодняшний день количество магазинов Castorama в России уже 21. Магазины построены в городах: Самара, Санкт-Петербург, Москва, Омск, Челябинск, Оренбург, Саратов, Пермь, Екатеринбург, Щербинка, Электросталь, Тольятти, Воронеж, Краснодар, Нижнем Новгороде. В 2018 году планируется открытие магазина Castorama в Казани (рисунок 2.2).

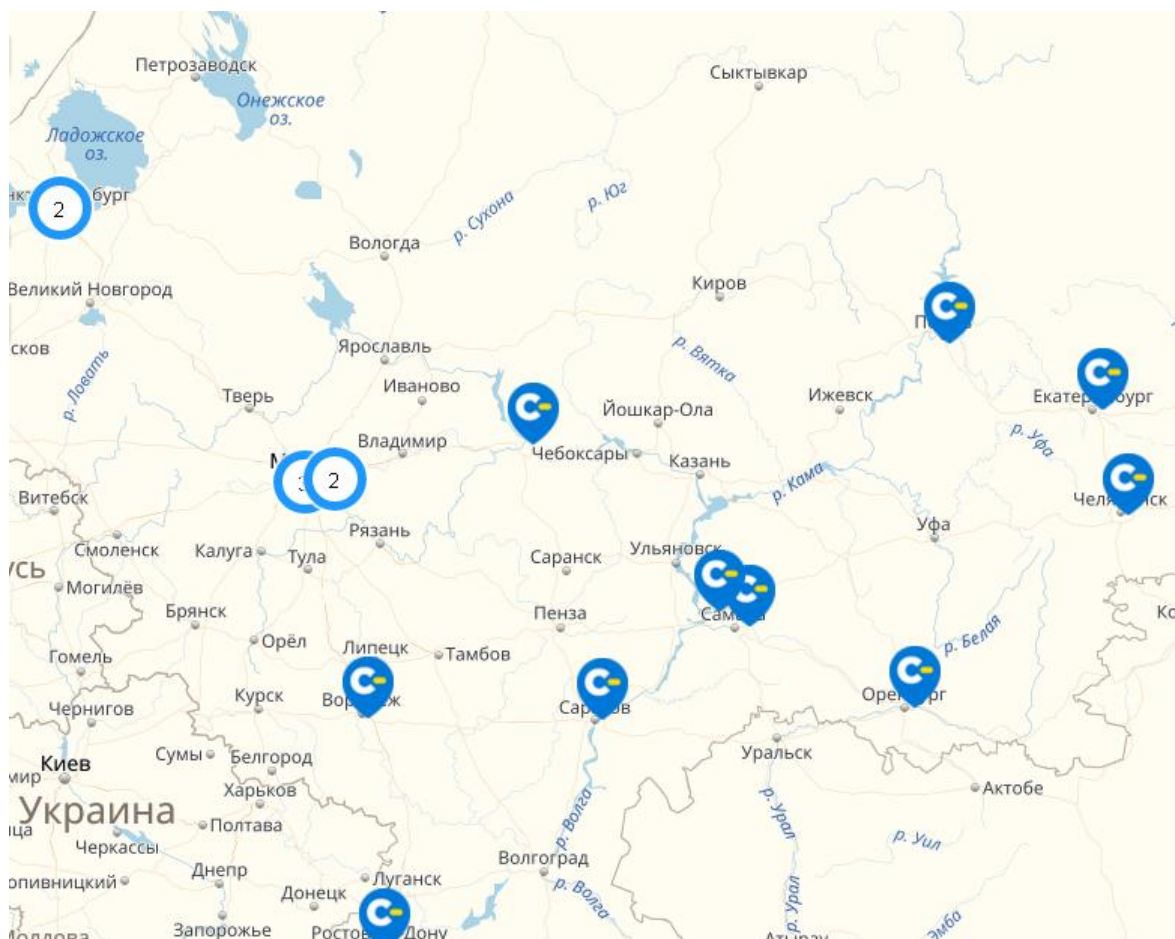


Рисунок 2.2 – Магазины Castorama в России

Компания Castorama в России занимает 3 место среди крупнейших розничных торговых сетей строительных материалов, согласно данным рейтинга INFOLine DIY Retailer Russia TOP (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Рейтинг DIY Retail Russia TOP за 2016-2017 год

| Основное операционное юридическое лицо (группа компаний) | Бренд | Источник выручки | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
|--|--|--|----------|----------|---------------|
| Леруа Мерлен Восток, ООО | Leroy Merlin | Оценка | 118,60 | 143,00 | 20,6% |
| ОБИ Россия | ОБИ | Оценка | 43,43 | 39,00 | 10,2% |
| КАСТОРАМА РУС, ООО | ООО «Касторама РУС» | Пересчет INFOLine на основе Международных стандартов финансовой отчетности | 26,16 | 30,39 | 16,2% |
| СТД Петрович, ООО | Петрович | Управляющая организация | 21,31 | 25,28 | 18,6% |
| Сатурн, ЗАО | СатурнСтрой Маркет | Оценка | 22,03 | 23,73 | 7,7% |
| МАКСИДОМ, ООО | Максидом | Управляющая организация | 17,18 | 17,03 | -0,9% |
| Бауцентр Рус, ООО(ГК«Бауцентр») | Бауцентр, БСМ | Управляющая организация | 12,23 | 14,94 | 22,2% |
| К-раута Рус, ООО | К-раута | Управляющая организация | 12,69 | 13,02 | 2,6% |
| Строительный двор, ООО ГК«Строительный Двор» | Строительный Двор Теплоотдача, Половик | Управляющая организация | 12,56 | 12,46 | -0,8% |
| Арсенал Трейд, ООО (ГК «Трест СКМ») | СуперСтрой, СтройАрсенал | Оценка | 11,00 | 10,00 | -9,1% |

Компания Castorama продолжает активно развиваться на Российском рынке, открывая все новые и новые магазины в укрупненных городских округах.

Ассортимент компании постоянно увеличивается и пополняется новыми категориями товаров, что делает магазин более выгодным и удобным для

покупателя. На фоне конкурентов компания активно продолжает увеличивать товарооборот и, наращивая свои объемы и рынки сбыта [10, 21].

Организационно-производственная структура компании включает в себя управленческий аппарат, отдел логистики, отдел продаж и финансовый отдел [37].

Руководство магазином Castorama в упрощенном варианте осуществляется директором. Ему подчиняются все остальные отделы и сотрудники: товаровед, старший продавец, продавцы-консультанты, грузчики. Отдельную цепочку составляют бухгалтер, оператор, кассиры. Также в каждом магазине есть инспектор по безопасности, которому подчиняется младший инспектор (рисунок 2.3) [18, 34].

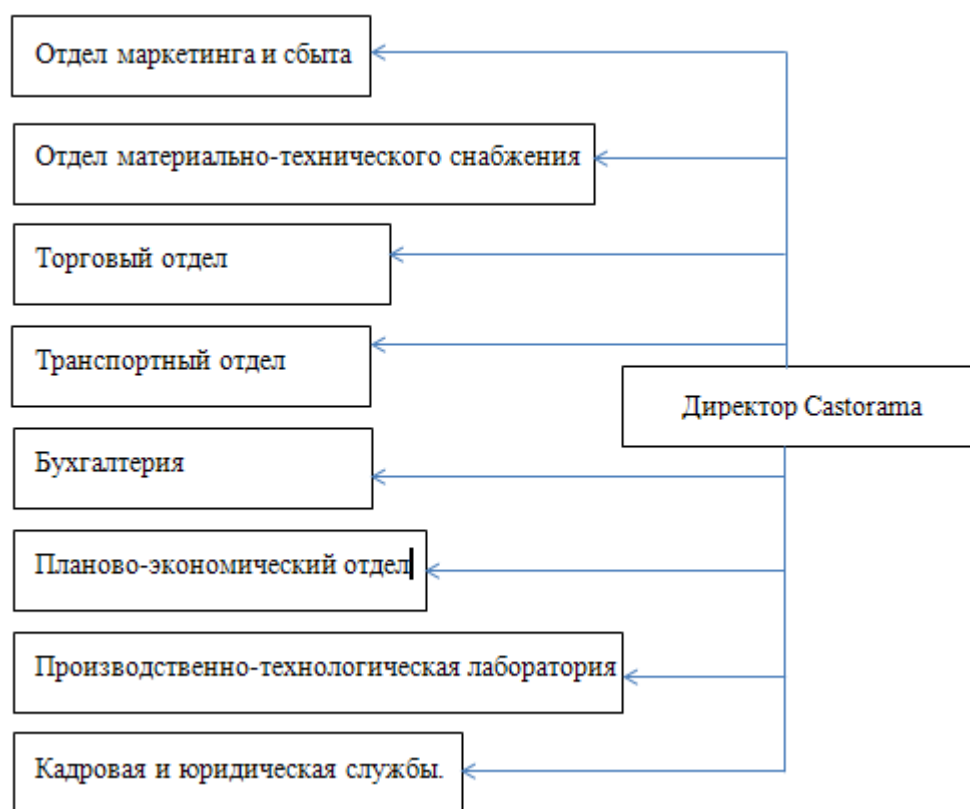


Рисунок 2.3– Организационная структура подразделений магазина Castorama

В соответствии с принципом делегирования полномочий в сети компании Castorama действуют положения о структурных подразделениях. Положение о структурном подразделении – это правовой акт, устанавливающий статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений [20].

В компании Castorama положения о структурных подразделениях составлены для каждого отдела (отдел по персоналу, отдел поставок (логистика), отдел

оптовых продаж, отдел развития бизнеса, корпоративный юридический отдел). В положении указываются структура, основные задачи подразделения, его функции, права и взаимоотношения с другими подразделениями.

2.2 Анализ основных экономических показателей торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС»

Проведем финансово-экономический анализ деятельности компании Castorama с целью изучения финансового состояния предприятия, а также поиск причин его ухудшения и способов его улучшения [43].

Анализ управления финансовыми потоками будем делать, основываясь на финансовом анализе, включающем в себя следующие основные разделы [35, 36, 56]:

1. Анализ актива и пассива предприятия.
2. Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия.
3. Анализ доходности и рентабельности предприятия.
4. Анализ оценки состояния задолженности предприятия.

Далее следует рассмотреть каждый из разделов более подробно. Данные бухгалтерского анализа приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Бухгалтерский анализ ООО "КАСТОРАМА РУС"

| Наименование показателя | На 31 декабря 2017 год, тыс. руб. | На 31 декабря 2016 год, тыс. руб. | Изменение (+/-), тыс. руб. | Темп роста, % |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|---------------|
| Актив | | | | |
| I. Внеоборотные активы | | | | |
| Нематериальные активы | 7 552 | 10 933 | -3 381 | 69 |
| Основные средства | 7 453 092 | 6 676 573 | 775 519 | 112 |
| Отложенные налоговые активы | 977 863 | 692 659 | 285 204 | 141 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 222 080 | 1 572 147 | -350 067 | 78 |
| Итого по разделу I | 9 660 587 | 8 952 312 | 708 275 | 108 |
| II. Оборотные активы | | | | |
| Запасы | 9 258 200 | 10 145 129 | -886 929 | 91 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 522 193 | 643 997 | -121 804 | 81 |

Окончание таблицы 2.2

| Наименование показателя | На 31 декабря 2017 год, тыс. руб. | На 31 декабря 2016 год, тыс. руб. | Изменение (+/-), тыс. руб. | Темп роста, % |
|--|---|--|----------------------------------|---------------|
| Дебиторская задолженность | 1 316 958 | 1 485 495 | -168 537 | 89 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 429 655 | 1 020 084 | -590 429 | 42 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 209 349 | 321 905 | -112 556 | 65 |
| Прочие оборотные активы | 558 | 701 | -143 | 80 |
| Итого по разделу II | 11 736 913 | 13 617 311 | -1 880 398 | 86 |
| БАЛАНС | 21 397 500 | 22 569 623 | -1 172 123 | 95 |
| Пассив | | | | |
| III. Капитал и резервы | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 7 654 633 | 7 654 633 | 0 | 1 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 1 787 115 | 1 787 115 | 0 | 1 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | -6 642 710 | -4 592 527 | -2 050 183 | 145 |
| Итого по разделу III | 2 799 038 | 4 849 221 | -2 050 183 | 58 |
| IV. Долгосрочные обязательства | | | | |
| Заемные средства | 12 791 244 | 11 777 255 | 1 013 989 | 109 |
| Отложенные налоговые обязательства | 37 812 | 58 011 | -20 199 | 65 |
| Итого по разделу IV | 12 829 056 | 11 835 266 | 993 790 | 108 |
| V. Краткосрочные обязательства | | | | |
| Кредиторская задолженность | 5 625 740 | 5 741 909 | -116 169 | 98 |
| Оценочные обязательства | 143 666 | 143 227 | 439 | 100,3 |
| Итого по разделу V | 5 769 406 | 5 885 136 | -115 730 | 98 |
| БАЛАНС | 21 397 500 | 22 569 623 | -1 172 123 | 95 |

Показатели баланса компании ООО "КАСТОРАМА РУС", характеризующие денежный и производительный капитал за анализируемый период 2016-2017 год, снизились на 5% и составили 21397500 рублей. Это отрицательная тенденция, т.к. снижается рост имущественного потенциала компании, который обеспечивает увеличение финансовых результатов деятельности компании.

Основной капитал компании вырос на 12% за такой же период, следовательно, основные средства компании используются эффективно. Это обеспечивает прирост объёма реализации и финансовых результатов. Запасы компании в динамике снизились на 9%. Это может свидетельствовать о том, что спрос на товары высокий и постоянный, поэтому компании может не заказывать товары с избытком [36, 43, 56].

Так как не востребуемые запасы компании приводят к омертвлению капитала в товаре, но, с другой стороны, у компании отсутствует резерв при динамичном оживлении рынка (повышение покупательной активности рынка). В динамике денежных средств наблюдается снижение, что приводит к ухудшению качества расчётов с поставщиками [35, 36, 55].

Анализируя пассивы компании видно, что заемный капитал увеличился на 9 %. Сущность заемного капитала состоит в том, что компания на условии возврата способно привлечь такое количество денежных средств, которое сможет вернуть. Финансовые обязательства, возникающие вследствие займа, должны быть погашены в строго установленные сроки.

Говоря о сроках, целесообразным будет пояснить, что существует два вида финансовых обязательств: краткосрочные, которые должны быть погашены не позднее одного года и долгосрочные, время погашения которых составляет больше года [44].

Если сравнить заемные средства и собственные, то стоит упомянуть, что собственные средства являются собственностью компании и используются для его развития независимости от времени и срочности.

Собственные средства удобнее компании, ведь они способны приносить прибыль в любой сфере деятельности компании, так как их использование не требует выплаты процентов по ссуде [55].

Активы, сформированные за их счет, являются чистыми активами компании, что обеспечивает её финансовую устойчивость. Компания Castorama в 2017 году использовало в своей деятельности больше заемных средств, нежели собственных,

что обуславливает большой потенциал для своего развития и возможность прироста рентабельности, но это в большой степени генерирует финансовый риск и банкротство, которые возрастают с увеличением удельного веса привлеченных средств к общей массе капитала.

Анализирую данные динамики активов и пассивов компании, целесообразно сделать вывод о том, что к 2017 году, возросла доля заемных средств, что свидетельствует о снижении цены капитала. Снижение собственных оборотных средств, в сравнении с предшествующим годом, свидетельствует о замедлении оборачиваемости средств организации [43, 44].

Кроме этого, наблюдается резкое уменьшение внеоборотных активов в 2017 году, в сравнении с 2016 годом.

Рассмотрим ключевые показатели финансовых результатов компании по материалам годовых отчетов, представленных в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Финансовый анализ ООО "КАСТОРАМА РУС"

| Наименование показателя | 2017 год | 2016 год | Изменение (+/-), тыс. руб. | Темп роста, % |
|--|------------|------------|----------------------------|---------------|
| Выручка | 33 849 976 | 33 961 353 | -111 377 | 99,67 |
| Себестоимость продаж | 24 801 604 | 24 514 794 | 286 810 | 101,17 |
| Валовая прибыль (убыток) | 9 048 372 | 9 446 559 | -398 187 | 95,78 |
| Коммерческие расходы | 8 699 648 | 9 083 428 | -383 780 | 95,77 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 348 724 | 363 131 | -14 407 | 96,03 |
| Проценты к получению | 32 633 | 40 709 | -8 076 | 80,16 |
| Проценты к уплате | 1 763 992 | 1 787 225 | -23 233 | 98,70 |
| Прочие доходы | 365 801 | 186 927 | 178 874 | 195,69 |
| Прочие расходы | 1 335 390 | 1 285 720 | 49 670 | 103,86 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | -2 352 224 | -2 482 178 | 129 954 | 94,76 |
| в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 159 850 | 76 519 | 83 331 | 208,90 |

Окончание таблицы 2.3

| Наименование показателя | 2017 год | 2016 год | Изменение (+/-), тыс. руб. | Темп роста, % |
|---|------------|------------|----------------------------|---------------|
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 20 199 | 55 853 | -35 654 | 36,16 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 285 204 | 467 099 | -181 895 | 61,06 |
| Прочее | 3 362 | 3123 | 239 | 107,65 |
| Чистая прибыль (убыток) | -2 050 183 | -2 070 963 | 20 780 | 99,00 |

По итогам финансового анализа наблюдается, что прибыль компании ООО "КАСТОРАМА РУС" снижается. Растет себестоимость продаж. Компания находится в условиях кризисных рыночных тенденций и конкуренции [55].

2.3 Анализ системы закупочной логистики торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС»

Одним из этапов коммерческой деятельности предприятия является выявление и изучение источников поступления, выбор поставщиков, каналов продвижения товаров. Так же немаловажно выявить, изучить и выбрать наиболее подходящие источники поступления товаров, в которых будет осуществляться закупка [48, 54].

Многообразие поставщиков зависит от перечня ассортимента реализуемых товаров. Возникает необходимость всестороннего исследования источников поступления товара с точки зрения ассортимента и объема производимых товаров, условий поставки и других факторов [49].

Помимо учета работы с постоянными поставщиками, следует вести учет и повседневно регистрировать производителей товаров, еще не связанных договорными отношениями [40].

Правильно организационные закупки товаров являются необходимым условием создания оптимальных товарных запасов, увеличения товарооборота, получения прибыли и удовлетворения спроса населения [45].

Весь процесс закупочной деятельности ООО «КАСТОРАМА РУС» состоит из

предварительных, собственно-закупочных и заключительных коммерческих операций.

К предварительным операциям по закупке в ООО «КАСТОРАМА РУС» относятся: изучение покупательского спроса; изучение источников поступления и поставщиков товаров; формирование заявок и заказов на поставку товаров; разработка преддоговорных требований к поставщикам и условиям поставки.

Непосредственно-закупочные операции в ООО «КАСТОРАМА РУС» включают в себя: заключение договоров и разовых сделок на поставку товаров; уточнение развернутого перечня ассортимента поставляемых товаров; приемку товаров и их оплату поставщикам.

Заключительные операции по закупкам на исследуемом предприятии подразделяются: оперативный учет выполнения договора поставки; оформление и предъявление штрафных санкций за нарушение договора поставки; контроль за ходом выполнения закупочной работы.

Организация закупочной деятельности ООО «КАСТОРАМА РУС» должна основываться на следующих принципах: плановости (поставка товаров на основе плановых графиков завоза); ритмичности (поставка товара через одинаковые промежутки времени, что создает оптимальные условия для работы магазинов, складов, транспорта); оперативности (осуществление процесса закупки в зависимости от изменения спроса); экономичности (минимальные затраты рабочего времени, материальных и денежных средств на доставку товаров); централизации (товароснабжение розничной сети силами и средствами предприятий - поставщиков); технологичности (применение индустриальной системы товароснабжения с использованием контейнеров).

Отдел закупок является основным подразделением в анализируемой организации, где принимаются решения о закупке товаров, заключаются договора на поставку товара, решаются вопросы выбора поставщика, формируются и устанавливаются требования к качеству продукции [10, 46, 54].

Значимость этого подразделения в общей структуре анализируемой фирмы

сложно переоценить, точно так же как трудно переоценить важность правильно организованной закупочной деятельности для работы всей торговой организации.

Этапы осуществления закупки товаров ООО «КАСТОРАМА РУС» выглядят следующим образом:

1. Направляются заявки на необходимый товар поставщикам, получая от них предложения в виде счетов на оплату.

2. Получив информацию о ценах и условиях поставки нужных товаров, руководитель выбирает самое выгодное предложение из имеющихся.

3. Затем водитель-экспедитор с доверенностью на получение товара отправляется за товаром на прямую к поставщику или же получает товар в транспортной компании, куда груз был направлен поставщиком.

4. Далее поступивший товар о приходуется и расценивается.

5. Производится организация выкладки, реализации продукции потребителям и оформление документов, связанных с отгрузкой.

Большинство организаций, которые расположены в г. Челябинск имеют возможность привезти товар на склад в тот же день, когда была сформирована заявка.

Еженедельно планируются заявки на тот товар, представители организаций которых находятся в отдаленных городах от Челябинска. Такие заявки планируются в силу того, что товар до склада ООО «КАСТОРАМА РУС» будет в пути около недели.

Такие поставщики как, Акзо Нобель Декор ЗАО, Текстиль Торг ООО, ГЛИМС-Продакшн АО, и т.д. относятся к статусу завода.

У большинства заводов заявки планируются ежемесячно 25 числа текущетекущего месяца на следующий месяц и рассчитываются так: общая сумма проданного товара в шт. + 30% (средняя надбавка на товар для формирования заявки на следующий месяц).

ООО «КАСТОРАМА РУС» успешно работает на рынке г. Челябинска с 2011 года. Организация постоянно развивается и совершенствует стратегию своего

бизнеса, стремится к расширению спектра своих услуг для клиентов, расширяет ассортимент предлагаемой продукции, увеличивает количество поставщиков продукции, создает условия для более выгодных условий продажи товаров для компании и клиентов.

За годы своей работы на рынке ООО «КАСТОРАМА РУС» установила тесные партнерские отношения с многими известными производителями.

Рассмотрим основных поставщиков товаров ООО «КАСТОРАМА РУС» в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Основные поставщики ООО «КАСТОРАМА РУС»

| Наименование группы товара | Основные поставщики | Место нахождения | Долгосрочность хозяйственных отношений |
|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--|
| Декорация | Акзо Нобель Декор ЗАО | Россия Германия Китай Англия | Постоянный более 7 лет |
| | Кюне + Нагель ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | Навигатор ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | Гарден ООО | | Постоянный более 4 лет |
| | Текстиль Торг ООО | | Постоянный более 2 лет |
| | Эрисман ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | Декарт ЗАО | | Постоянный более 5 лет |
| Техника | ЛЕГРАН ООО | Россия Германия Китай | Постоянный более 5 лет |
| | Торговый Дом Эдельвейс ООО | | Постоянный более 5 лет |
| | Керхер ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | Хитачи Восток ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | ОМАКС Групп ООО | | Постоянный более 3 лет |
| | Форте Хоум ГмбХ ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | Бригадир Текнолоджис АО | | Постоянный более 7 лет |
| Обустройство | МБК-М ООО | Россия Германия Франция | Постоянный более 3 лет |
| | АСБ-Мебель ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | ПК-Керамика ООО | | Постоянный более 2 лет |
| | Аква-Маркет ООО | | Постоянный более 3 лет |
| | Гидрофорс Групп ООО | | Постоянный более 3 лет |

Окончание таблицы 2.4

| Наименование группы товара | Основные поставщики | Место нахождения | Долгосрочность хозяйственных отношений |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|
| Обустройство | ТАРКЕТТ РУС АО | | Постоянный более 7 лет |
| | Хенкель Баутехник ООО | | Постоянный более 7 лет |
| Строительство | Территория Дверей ООО | Россия Франция | Постоянный более 7 лет |
| | Николль Восток ООО | | Постоянный более 2 лет |
| | ГЛИМС-Продакшн АО | | Постоянный более 4 лет |
| | УК ШТЕРН ООО | | Постоянный более 4 лет |
| | ТехноНИКОЛЬ- ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | СТРОЙТЕХ ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | САТУРН УРАЛ ООО | | Постоянный более 7 лет |
| Сад и Сезонные товары | Селигер-Роуд ООО | Россия Германия Китай | Постоянный более 5 лет |
| | Садовник ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | Агросеть ГАВРИШ ООО | | Постоянный более 7 лет |
| | Хускварна ООО | | Постоянный более 6 лет |
| | Гарден АО | | Постоянный более 2 лет |
| | Флора Пласт Люкс ООО | | Постоянный более 3 лет |
| | Гекса- материалы ООО | | Постоянный более 6 лет |

Проанализировав основных поставщиков компании, можно сделать вывод, что данные поставщики за время работы на рынке зарекомендовали себя как надежные, имеющие долгосрочные договора на поставки, и именно по этим причинам ООО «КАСТОРАМА РУС» с ними сотрудничает.

Компании ООО «КАСТОРАМА РУС» стремится минимизировать издержки на закупочную деятельность, и поэтому проводит политику постоянного мониторинга поставщиков и предлагаемых ими продукции, выбирая для себя более выгодные условия.

За период 2017-2018 года компании отказалась от услуг таких поставщиков, которые ей были не выгодны, так как появились на рынке новые поставщики аналогичной продукции на более выгодных условиях.

Для наглядности приведем данные анализа цен на выборочные позиции товара в каждой торговой категории (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ цен поставщиков на аналогичную продукцию

| Наименование группы товара | Наименование поставщика, качество и доступность товара | | | |
|--|---|--|--|--|
| | Текущие поставщики | | Альтернативные поставщики | |
| Декорация: Обои | Текстиль Торг ООО: Низкая цена производство зарубежом.. | | БелОбои ООО: Доступная цена, отечественное производство. | |
| Техника: Инструмент ручной | Бригадир Текнолоджис АО: Высокая цена производство зарубежом. | | МАТРИХ ООО: Низкая цена, производство отечественное. | |
| Обустройство: Керамическая плитка | ПК-Керамика ООО: Низкая цена, плохое качество. | | Баупродукт ООО: Доступная цена, высокое качество, производство отечественное. | |
| Строительство: Сухие смеси | Николль Восток ООО: Высокая цена производство зарубежом. | | ВОЛМА-Маркетинг ООО: Доступная цена, высокое качество, производство отечественное. | |
| Сад и Сезонные товары: Садовый инструмент | Хускварна ООО: Высокая цена производство зарубежом. | | Роберт Бош ООО: Доступная цена, зарубежное производство. | |
| | | | ОВК-трейд ООО: Доступная цена, отечественное и зарубежное производство. | |
| | | | Стэнли Блэк энд Деккер ООО: Доступная цена, зарубежное производство. | |
| | | | ГОЛДЕН ТАЙЛ Восток ООО: Доступная цена, высокое качество, производство зарубежное. | |
| | | | КНАУФ ГИПС ЧЕЛЯБИНСК ООО: Доступная цена, высокое качество, производство отечественное. | |
| | | | Сад и КОлесо ООО: Низкая цена, производство отечественное. | |

Из анализа цен у разных поставщиков на аналогичную продукцию видно, что компания в данный момент работает с не совсем выгодными поставщиками продукции, которые предлагают продукцию по высокой цене и не выгодным условиям. Компании необходимо сделать выбор в пользу более привлекательных поставщиков аналогичной продукции.

Например, на замену действующим поставщикам заключить договора с поставщиками, такими как: Эрисман ООО, МАТРИХ ООО, Баупродукт ООО, ВОЛМА-Маркетинг ООО, Роберт Бош ООО, ОВК-трейд ООО, Стэнли Блэк энд

Деккер ООО, ГОЛДЕН ТАЙЛ Восток ООО, КНАУФ ГИПС ЧЕЛЯБИНСК ООО, Сад и КОлесо ООО, предлагающим продукцию по выгодным условиям для компании.

На выбор поставщика существенное влияние оказывает результат оценки работы поставщиков, которая оценивается на основании и качестве выполнения нескольких критериев, после чего принимается решение о предпочтительности работы с тем или иным поставщиком [11, 54].

На первое место компания при выборе поставщика ставит критерий его надежности, под которым подразумевается надежность поставки и продолжительность хозяйственных отношений без предъявления претензий.

Вторым критерием, которым руководствуется компания при выборе поставщиков, является цена.

Третьим критерием при выборе поставщика является качество поставляемой продукции.

Четвертым критерием служит минимальная сумма заказа.

Пятым критерием является удалённость поставщика от склада магазина

Шестой критерий условие оплаты и предоставление отсрочки на оплату заказа.

И завершающим критерием при выборе поставщика компания выделяет наличие сертификатов и лицензий на поставляемый товар, а так же оказание постпродажного обслуживания [15].

Проведем анализ поставщиков каждой групп товаров по используемым критериям ООО «КАСТОРАМА РУС».

Проведем на первом этапе расчет значимости (веса) критериев методом парных сравнений таблица 2.6 [22].

Таблица 2.6 – Расчет веса критериев методом парных сравнений поставщиков

| Критерий | Надежность | Цена | Качество | Минимальная сумма заказа | Удалённость поставщика | Условие оплаты, предоставление | Постпродажное взаимодействие, | Σ | Вес |
|---|------------|------|----------|--------------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------|-------|
| Надежность | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 13 | 0,265 |
| Цена | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 0,224 |
| Качество | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9 | 0,184 |
| Минимальная сумма заказа | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0,061 |
| Удалённость поставщика | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 5 | 0,102 |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 0,143 |
| Постпродажное взаимодействие, сервис | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,021 |
| Итого | | | | | | | | 49 | 1 |

Далее проведем оценку поставщиков по каждой группе товаров с учетом рассчитанного веса выбранных критериев.

Первая группа товаров для оценки поставщиков – «Декорация» (таблица 2.7)

Таблица 2.7 – Анализ поставщиков по группе товаров «Декорация»

| Критерии | Акзо Нобель Декор ЗАО | Кюне + Нагель ООО | Навигатор ООО | Гарден ООО | Текстиль Торг ООО | Эрисман ООО | Декарт ЗАО |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| Надежность | Более 7 лет | Более 7 лет | Более 7 лет | Более 4 лет | Более 2 лет | Более 7 лет | Более 5 лет |
| Цена | Высокая | Высокая | Высокая | Средняя | Низкая | Высокая | Средняя |
| Качество | Высокое | Высокое | Высокое | Высокое | Низкое | Высокое | Высокое |
| Минимальная сумма заказа | 140 тыс. руб. | 100 тыс. руб. | 90 тыс. руб. | 200 тыс. руб. | 240 тыс. руб. | 110 тыс. руб. | 170 тыс. руб. |

Окончание таблицы 2.7

| Критерии | Акзо Нобель Декор ЗАО | Кюне + Нагель ООО | Навигатор ООО | Гарден ООО | Текстиль Торг ООО | Эрисман ООО | Декарт ЗАО |
|---|---|----------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Удалённость поставщика | 1900 км. | 2500 км. | 900 км. | 900 км. | 6500 км. | 1800 км. | 1800 км. |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | Предоплата 50% | Предоплата 100% | Предоплата 50% | Предоплата 100% | Предоплата 100% | Предоплата 75% | Предоплата 100% |
| Постпродажное взаимодействие, сервис | Лицензия, Индивидуальный подход, обучение сотрудников | Лицензия, Индивидуальный подход, | Лицензия, обучение сотрудников | Лицензия | Индивидуальный подход | Лицензия, обучение сотрудников | Лицензия, обучение сотрудников |

По результатам анализа основных поставщиков продукции товарной группы «Декорация» видно, что компания работает с поставщиками, предлагающими качественный товар на хороших условиях .

Исключением является поставщик Текстиль Торг ООО, так как он поставляет товар не самого высокого качества на не выгодных условиях, а именно его большая удаленность и 100% предоплата может служить рисками для компании, что товар задержится в пути, а оплаченные средства за заказ будут вне оборотными то время пока товар будет в пути, а компания могла бы их оборачивать быстрее, поэтому компании следует выбрать альтернативного поставщика на более выгодных условиях, нежели у данного поставщика.

Проведем балльно-рейтинговую оценку поставщиков таблица 2.8 [47].

Таблица 2.8– Балльно-рейтинговая оценка поставщиков товарной группы «Декорация»

| Критерий | Вес | Акзо Нобель Декор ЗАО | | Кюне + Нагель ООО | | Навигатор ООО | | Гарден ООО | | Текстиль Торг ООО | | Эрисман ООО | | Декарт ЗАО | |
|---|-------|-----------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|------------|--------------------------------|
| | | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i |
| Надежность | 0,265 | 8 | 2,120 | 8 | 2,120 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 | 3 | 0,795 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 |
| Цена | 0,224 | 7 | 1,568 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 |
| Качество | 0,184 | 10 | 1,840 | 2 | 0,368 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 2 | 0,368 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 |
| Минимальная сумма заказа | 0,061 | 10 | 0,610 | 4 | 0,244 | 2 | 0,122 | 3 | 0,183 | 10 | 0,610 | 4 | 0,244 | 5 | 0,305 |
| Удалённость поставщика | 0,102 | 7 | 0,714 | 5 | 0,510 | 3 | 0,306 | 1 | 0,102 | 9 | 0,918 | 3 | 0,306 | 1 | 0,102 |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | 0,143 | 10 | 1,430 | 7 | 1,001 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 | 10 | 1,430 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 |
| Поспродажное взаимодействие, сервис | 0,021 | 7 | 0,147 | 3 | 0,063 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 | 3 | 0,063 | 10 | 0,210 | 7 | 0,147 |
| Итого | | 8,429 | | 5,426 | | 6,900 | | 6,757 | | 5,304 | | 7,085 | | 6,879 | |

По расчетам рейтинга основных поставщиков товарной группы «Декорация» видно, что рейтинг поставщиков примерно одинаковый и варьируется на одном уровне. Исключением является поставщик Текстиль Торг ООО его рейтинг самый низкий и поэтому компании следует выбрать альтернативного поставщика с более высоким рейтингом.

Далее проведем аналогичный анализ поставщиков по группе «Техника» и представим его в таблице 2.9

Таблица 2.9 – Анализ поставщиков по группе товаров «Техника»

| Критерии | ЛЕГРАН ООО | Торговый Дом Эдельвейс ООО | Керхер ООО | Хитачи Восток ООО | ОМАКС Групп ООО | Форте Хоум ГmbH ООО | Бригадир Техноложис АО |
|---|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------|---|---------------------------------|
| Надежность | Более 5 лет | Более 5 лет | Более 7 лет | Более 7 лет | Более 3 лет | Более 7 лет | Более 7 лет |
| Цена | Средняя | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая |
| Качество | Высокое | Низкое | Высокое | Высокое | Низкое | Высокое | Высокое |
| Минимальная сумма заказа | 50 тыс. руб. | 180 тыс. руб. | 290 тыс. руб. | 260 тыс. руб. | 90 тыс. руб. | 200 тыс. руб. | 100 тыс. руб. |
| Удалённость поставщика | 900 км. | 1200 км. | 3400 км. | 5900 км. | 500 км. | 2800 км. | 4400 км. |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | Предоплата 50% | Предоплата 75% | Предоплата 100% | Предоплата 100% | Предоплата 50% | Предоплата 100% | Предоплата 100% |
| Поспродажное взаимодействие, сервис | Лицензия, Индивидуальный подход | Лицензия | Лицензия, обучение сотрудников | Лицензия, обучение сотрудников | Лицензия | Лицензия, обучение сотрудников, индивидуальный подход | Лицензия, индивидуальный подход |

По результатам анализа основных поставщиков продукции товарной группы «Техника» видно, что компания работает с поставщиками, предлагающими качественный товар на хороших условиях.

Некоторые поставщики поставляют продукцию из удаленных мест производств по 100% предоплате, но это компенсируется хорошим качеством продукции и рейтингом мировых брендов и являются надежными, поэтому компании стоит продолжать с ними сотрудничество.

Поставщики Торговый Дом Эдельвейс ООО и ОМАКС Групп ООО поставляют товар низкого качества по высоким ценам и даже их приближенность к складам магазина и не полная предоплата не являются выгодными для компании и на их замену стоит пообобрать поставщиков с более выгодными условиями поставок.

В таблице 2.10 приведем бально-рейтинговую оценку поставщиков товарной группы «Обустройство».

По расчетам рейтинга основных поставщиков товарной группы «Техника» видно, что рейтинг поставщиков примерно одинаковый и варьируется на одном уровне.

Исключением является поставщики Торговый Дом Эдельвейс ООО и ОМАКС Групп ООО по результатам расчета их рейтинг ниже остальных поставщиков и поэтому компании следует выбрать альтернативных поставщиков с более высокими рейтингами.

Таблица 2.10 – Балльно-рейтинговая оценка поставщиков товарной группы «Техника»

| Критерий | Вес | ЛЕГРАН ООО | | Торговый Дом Эдельвейс ООО | | Керхер ООО | | Хитачи Восток ООО | | ОМАКС Групп ООО | | Форте Хоум ГмбХ ООО | | Бригадир Текно-лоджис АО | |
|--|-------|---------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i |
| Надежность | 0,265 | 8 | 2,120 | 8 | 2,120 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 | 3 | 0,795 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 |
| Цена | 0,224 | 7 | 1,568 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 |
| Качество | 0,184 | 10 | 1,840 | 2 | 0,368 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 2 | 0,368 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 |
| Минимальная сумма заказа | 0,061 | 10 | 0,610 | 4 | 0,244 | 2 | 0,122 | 3 | 0,183 | 10 | 0,610 | 4 | 0,244 | 5 | 0,305 |
| Удалённость поставщика | 0,102 | 7 | 0,714 | 5 | 0,510 | 3 | 0,306 | 1 | 0,102 | 9 | 0,918 | 3 | 0,306 | 1 | 0,102 |
| Условие оплаты, предоставле- ние отсрочки | 0,143 | 10 | 1,430 | 7 | 1,001 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 | 10 | 1,430 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 |
| Поспродажное взаимодей- ствие, сервис | 0,021 | 7 | 0,147 | 3 | 0,063 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 | 3 | 0,063 | 10 | 0,210 | 7 | 0,147 |
| Итого | | 8,429 | | 5,426 | | 6,900 | | 6,757 | | 5,304 | | 7,085 | | 6,879 | |

Далее проведем аналогичный анализ поставщиков по группе «Обустройство» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Анализ поставщиков по группе товаров «Обустройство»

| Критерии | МБК-М ООО | АСБ-Мебель ООО | ПК-Керамика ООО | Аква-Маркет ООО | Гидрофорс Групп ООО | ТАРКЕТТ РУС АО | Хенкель Баутехник ООО |
|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|---|---|
| Критерии | МБК-М ООО | АСБ-Мебель ООО | ПК-Керамика ООО | Аква-Маркет ООО | Гидрофорс Групп ООО | ТАРКЕТТ РУС АО | Хенкель Баутехник ООО |
| Надежность | Более 3 лет | Более 7 лет | Более 2 лет | Более 3 лет | Более 3 лет | Более 7 лет | Более 7 лет |
| Цена | Средняя | Средняя | Низкая | Высокая | Высокая | Высокая | Высокая |
| Качество | Высокое | Высокое | Низкое | Высокое | Среднее | Высокое | Высокое |
| Минимальная сумма заказа | 70 тыс. руб. | 120 тыс. руб. | 100 тыс. руб. | 160 тыс. руб. | 130 тыс. руб. | 290 тыс. руб. | 310 тыс. руб. |
| Удалённость поставщика | 700 км. | 1000 км. | 1500 км. | 1100 км. | 700 км. | 4000 км. | 3500 км. |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | Предоплата 100% | Предоплата 50% | Предоплата 50% | Предоплата 100% | Предоплата 75% | Предоплата 100% | Предоплата 100% |
| Поспродажное взаимодействие, сервис | Лицензия, Индивидуальный подход | Лицензия, Индивидуальный подход | Лицензия | Лицензия, | Лицензия, Индивидуальный подход | Лицензия, обучение сотрудников, индивидуальный подход | Лицензия, обучение сотрудников, индивидуальный подход |

По результатам анализа основных поставщиков продукции товарной группы «Обустройство» видно, что компания работает с поставщиками, предлагающими качественный товар на хороших условиях.

Некоторые поставщики поставляют продукцию из удаленных мест производств по 100% предоплате, но это компенсируется хорошим качеством продукции и рейтингом мировых брендов и они являются надежными и товар данных поставщиков всегда востребован в профессиональном строительстве, поэтому компании стоит продолжать с ними сотрудничество.

Компании следует найти замену поставщику ПК-Керамика ООО, так как он поставляет товар низкого качества, хоть и по низкой цене, и условия не полной предоплаты не являются выгодными для компании, так как репутация качества товара, продаваемого компанией, очень важна, и поэтому на замену поставщику ПК-Керамика ООО стоит пообобщать поставщика с более высоким качеством.

В таблице 2.12 приведем бально-рейтинговую оценку поставщиков товарной группы «Обустройство».

По расчетам рейтинга основных поставщиков товарной группы «Обустройство» видно, что рейтинг поставщиков примерно одинаковый, но есть и лидер поставщик АСБ-Мебель ООО, компании выгодно будет увеличивать объемы закупа у данного поставщика. Хорошие рейтинги показывают поставщики ТАРКЕТТ РУС АО и Хенкель Баутехник ООО они также являются перспективными для увеличения объема закупок.

Поставщик ПК-Керамика ООО по результатам расчета имеет рейтинг ниже всех остальных поставщиков и поэтому компании следует выбрать альтернативного поставщика с более высоким рейтингом.

Таблица 2.12 – Балльно-рейтинговая оценка поставщиков товарной группы «Обустройство»

| Критерий | Вес | МБК-М ООО | | АСБ-Мебель ООО | | ПК-Керамика ООО | | Аква-Маркет ООО | | Гидрофорс Групп ООО | | ТАРКЕТТ РУС АО | | Хенкель Баутехник ООО | |
|---|-------|-----------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| | | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i |
| Надежность | 0,265 | 3 | 0,795 | 10 | 2,650 | 2 | 0,530 | 3 | 0,795 | 3 | 0,795 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 |
| Цена | 0,224 | 7 | 1,568 | 7 | 1,568 | 10 | 2,240 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 | 5 | 1,120 |
| Качество | 0,184 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 1 | 0,184 | 10 | 1,840 | 7 | 1,288 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 |
| Минимальная сумма заказа | 0,061 | 7 | 0,427 | 5 | 0,305 | 6 | 0,366 | 4 | 0,244 | 5 | 0,305 | 3 | 0,183 | 3 | 0,183 |
| Удалённость поставщика | 0,102 | 7 | 0,714 | 6 | 0,612 | 2 | 0,204 | 6 | 0,612 | 7 | 0,714 | 2 | 0,204 | 2 | 0,204 |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | 0,143 | 5 | 0,715 | 10 | 1,430 | 10 | 1,430 | 5 | 0,715 | 7 | 1,001 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 |
| Поспродажное взаимодействие, сервис | 0,021 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 | 4 | 0,084 | 4 | 0,084 | 7 | 0,147 | 10 | 0,210 | 10 | 0,210 |
| Итого | | 6,206 | | 8,552 | | 5,038 | | 5,410 | | 5,370 | | 6,922 | | 6,922 | |

Далее проведем аналогичный анализ поставщиков по группе «Строительство» (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Анализ поставщиков по группе товаров «Строительство»

| Критерии | Территория Дверей ООО | Николь Восток ООО | ГЛИМС-Продакшн АО | УК ШТЕРН ООО | ТехноНИКОЛЬ-ООО | СТРОЙТЕХ ООО | САТУРН УРАЛ ООО |
|---|---------------------------------|-------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Надежность | Более 7 лет | Более 2 лет | Более 4 лет | Более 4 лет | Более 7 лет | Более 7 лет | Более 7 лет |
| Цена | Средняя | Высокая | Средняя | Средняя | Высокая | Средняя | Средняя |
| Качество | Высокое | Высокое | Высокое | Среднее | Высокое | Среднее | Высокое |
| Минимальная сумма заказа | 90 тыс. руб. | 290 тыс. руб. | 150 тыс. руб. | 160 тыс. руб. | 130 тыс. руб. | 190 тыс. руб. | 110 тыс. руб. |
| Удалённость поставщика | 500 км. | 2000 км. | 900 км. | 600 км. | 200 км. | 800 км. | 450 км. |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | Предоплата 100% | Предоплата 100% | Предоплата 100% | Предоплата 50% | Предоплата 50% | Предоплата 50% | Предоплата 75% |
| Поспродажное взаимодействие, сервис | Лицензия, Индивидуальный подход | Лицензия | Лицензия, обучение сотрудников, индивидуальный подход | Лицензия, Индивидуальный подход | Лицензия, индивидуальный подход | Лицензия, Индивидуальный подход | Лицензия, Индивидуальный подход |

По результатам анализа основных поставщиков продукции товарной группы «Строительство» видно, что все поставщики, кроме поставщика Николль Восток ООО, имеют близкое расположение к складу магазина, так как товарная группа «Строительство» имеет большой объем заказов и сбыта в магазинах. Поставщик Николль Восток ООО является самым удаленным.

Данный поставщик поставляет товар высокого качества и имеет высокое пост продажное обслуживание, но его удаленность и условие 100% предоплаты является не выгодным для компании, так как можно найти альтернативного поставщика с близким расположением и сократить срок оборачиваемости заказов.

В таблице 2.14 рассмотрим Балльно-рейтинговую оценку поставщиков товарной группы «Строительство».

По результатам расчета рейтинга поставщиков товарной группы «Строительство» видно, что поставщик Николль Восток ООО имеет самый низкий рейтинг среди остальных исследуемых поставщиков и является не лучшим для сотрудничества.

Остальные поставщики имеют хороший рейтинг и компании нужно и дальше увеличивать объемы закупок у данных поставщиков и расширять ассортимент, покупаемый у них.

Таблица 2.14 – Балльно-рейтинговая оценка поставщиков товарной группы «Строительство»

| Критерий | Вес | Территория Дверей ООО | | Николь Восток ООО | | ГЛИМС-Продакшн АО | | УК ШТЕРН ООО | | ТехноНИКОЛЬ-ООО | | СТРОЙТЕХ ООО | | САТУРН УРАЛ ООО | |
|---|-------|-----------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|
| | | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i | Оцен-ка | P _i *W _i |
| Надежность | 0,265 | 10 | 2,650 | 2 | 0,530 | 5 | 1,325 | 5 | 1,325 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 |
| Цена | 0,224 | 7 | 1,568 | 5 | 1,120 | 7 | 1,568 | 7 | 1,568 | 5 | 1,120 | 7 | 1,568 | 7 | 1,568 |
| Качество | 0,184 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 7 | 1,288 | 10 | 1,840 | 7 | 1,288 | 10 | 1,840 |
| Минимальная сумма заказа | 0,061 | 9 | 0,549 | 3 | 0,183 | 5 | 0,305 | 5 | 0,305 | 5 | 0,305 | 4 | 0,244 | 6 | 0,366 |
| Удалённость поставщика | 0,102 | 7 | 0,714 | 1 | 0,102 | 6 | 0,612 | 5 | 0,510 | 9 | 0,918 | 6 | 0,612 | 7 | 0,714 |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | 0,143 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 | 10 | 1,430 | 10 | 1,430 | 10 | 1,430 | 7 | 1,001 |
| Поспродажное взаимодействие, сервис | 0,021 | 7 | 0,147 | 4 | 0,084 | 10 | 0,210 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 |
| Итого | | 8,183 | | 4,574 | | 6,575 | | 6,573 | | 8,410 | | 7,939 | | 8,286 | |

Далее проведем аналогичный анализ поставщиков по группе «Сад и Сезонные товары» (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Анализ поставщиков по группе товаров «Сад и Сезонные товары»

| Критерии | Селигер-Роуд ООО | Садовник ООО | Агросеть ГАВРИШ ООО | Хускварна ООО | Гарден АО | Флора Пласт Люкс ООО | Гекса- материалы ООО |
|---|---------------------|-----------------|---------------------------|------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|
| Надежность | Более 5 лет | Более 7 лет | Более 7 лет | Более 6 лет | Более 2 лет | Более 3 лет | Более 6 лет |
| Цена | Низкая | Низкая | Средняя | Высокая | Средняя | Низкая | Низкая |
| Качество | Высокое | Высокое | Высокое | Высокое | Высокое | Среднее | Среднее |
| Минимальная сумма заказа | 50 тыс. руб. | 70 тыс. руб. | 85 тыс. руб. | 190 тыс. руб. | 120 тыс. руб. | 100 тыс. руб. | 95 тыс. руб. |
| Удалённость поставщика | 600 км. | 300 км. | 200 км. | 2100 км. | 900 км. | 400 км. | 750 км. |
| Условие оплаты, предоставление отсрочки | Предоплата 75% | Предоплата 75% | Предоплата 100% | Предоплата 100% | Предоплата 50% | Предоплата 75% | Предоплата 75% |

Из анализа товарной группы «Сад и Сезонные товары» видно, что поставщик Хускварна ООО имеет самые не выгодные условия поставок продукции, его удаленность и высокая цена проигрывают другим поставщиками продукции по низким ценам с высоким качеством и близким расположением к складу компании. Компании рационально найти замену поставщику Хускварна ООО.

Проведем балльно-рейтинговую оценку поставщиков товарной группы «Сад и Сезонные товары» таблица 2.16.

По результатам расчета рейтинга поставщиков товарной группы «Сад и Сезонные товары» видно, что поставщик Хускварна ООО имеет самый низкий рейтинг и является не лучшим для сотрудничества, так как имеет высокую стоимость и большую удаленность.

Остальные поставщики имеют хороший относительно одинаковый рейтинг и компании нужно и дальше поддерживать и заключать новые договора с этими поставщиками, так как они предлагают качественную продукцию на выгодных условиях.

Часто компании приходится делать смену поставщиков из-за того, что некоторые поставщики нарушают условия и договорные обязательства поставок продукции [52].

Смена поставщиков происходит после анализа договорных обязательств, в котором отслеживается выполнение сроков поставки, количество отгруженной продукции, количество поврежденной продукции, которая возвращается поставщику [53].

Таблица 2.16– Балльно-рейтинговая оценка поставщиков товарной группы «Сад и Сезонные товары»

| Критерий | Вес | Селигер-Роуд ООО | | Садовник ООО | | Агросеть ГАВРИШ ООО | | Хускварна ООО | | Гарден АО | | Флора Пласт Люкс ООО | | Гекса- материалы ООО | |
|--|-------|---------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| | | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i | Оцен- ка | P _i *W _i |
| Надежность | 0,265 | 5 | 1,325 | 10 | 2,650 | 10 | 2,650 | 6 | 1,590 | 3 | 0,795 | 3 | 0,795 | 6 | 1,590 |
| Цена | 0,224 | 9 | 2,016 | 9 | 2,016 | 7 | 1,568 | 2 | 0,448 | 7 | 1,568 | 9 | 2,016 | 9 | 2,016 |
| Качество | 0,184 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 10 | 1,840 | 7 | 1,288 | 7 | 1,288 |
| Минимальная сумма заказа | 0,061 | 9 | 0,549 | 9 | 0,549 | 9 | 0,549 | 5 | 0,305 | 8 | 0,488 | 8 | 0,488 | 9 | 0,549 |
| Удалённость поставщика | 0,102 | 7 | 0,714 | 7 | 0,714 | 7 | 0,714 | 1 | 0,102 | 5 | 0,510 | 7 | 0,714 | 7 | 0,714 |
| Условие оплаты, предоставле- ние отсрочки | 0,143 | 7 | 1,001 | 7 | 1,001 | 5 | 0,715 | 5 | 0,715 | 10 | 1,430 | 7 | 1,001 | 7 | 1,001 |
| Поспродажное взаимодей- ствие, сервис | 0,021 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 | 4 | 0,084 | 4 | 0,084 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 | 7 | 0,147 |
| Итого | | 7,592 | | 8,917 | | 8,120 | | 5,084 | | 6,778 | | 6,449 | | 7,305 | |

Проведем анализ исполнения договорных обязательств поставщиков по соблюдению сроков поставок и объему поставок продукции (таблица 2.17) [51].

Таблица 2.17 – Анализ исполнения договорных обязательств по срокам поставки за 1 квартал 2018 г.

| Поставщик | Поставка по плану | Поставка по факту | Отклонение, дн., +/- |
|----------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 25.01.2018 | 25.01.2018 | 0 |
| | 25.02.2018 | 25.02.2018 | 0 |
| Кюне + Нагель ООО | 22.02.2018 | 26.02.2018 | +4 |
| Навигатор ООО | 12.01.2018 | 13.01.2018 | +1 |
| | 14.03.2018 | 14.03.2018 | 0 |
| Гарден ООО | 22.01.2018 | 21.01.2018 | -1 |
| Текстиль Торг ООО | 27.01.2018 | 15.02.2018 | +19 |
| Эрисман ООО | 17.01.2018 | 19.01.2018 | +2 |
| | 17.03.2018 | 15.03.2018 | -2 |
| Декарт ЗАО | 11.02.2018 | 11.02.2018 | 0 |
| | 19.03.2018 | 19.03.2018 | 0 |
| ЛЕГРАН ООО | 19.02.2018 | 22.02.2018 | +3 |
| Торговый Дом Эдельвейс ООО | 09.02.2018 | 12.02.2018 | +3 |
| | 29.03.2018 | 29.03.2018 | 0 |
| Керхер ООО | 15.01.2018 | 13.01.2018 | -2 |
| Хитачи Восток ООО | 15.01.2018 | 20.01.2018 | +5 |
| ОМАКС Групп ООО | 10.01.2018 | 12.01.2018 | +2 |
| | 17.02.2018 | 12.02.2018 | +2 |
| Форте Хоум ГмбХ ООО | 02.02.2018 | 7.02.2018 | +5 |
| Бригадир Текнолоджис АО | 03.02.2018 | 23.02.2018 | +20 |
| | 10.02.2018 | 25.02.2018 | +15 |
| МБК-М ООО | 14.01.2018 | 14.01.2018 | 0 |
| | 17.02.2018 | 17.02.2018 | 0 |
| АСБ-Мебель ООО | 22.01.2018 | 23.01.2018 | +1 |
| | 22.02.2018 | 22.02.2018 | 0 |
| ПК-Керамика ООО | 08.01.2018 | 09.01.2018 | +1 |
| | 03.02.2018 | 02.02.2018 | -1 |
| Аква-Маркет ООО | 11.03.2018 | 21.03.2018 | +10 |
| Гидрофорс Групп ООО | 19.01.2018 | 19.01.2018 | 0 |
| | 13.02.2018 | 13.02.2018 | 0 |
| ТАРКЕТТ РУС АО | 04.03.2018 | 08.03.2018 | +4 |
| Хенкель Баутехник ООО | 10.02.2018 | 13.02.2018 | +3 |
| | 22.02.2018 | 22.02.2018 | 0 |

Окончание таблицы 2.17

| Поставщик | Поставка по плану | Поставка по факту | Отклонение, дн.,+ /- |
|-----------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Территория Дверей ООО | 11.01.2018 | 07.01.2018 | -4 |
| | 03.02.2018 | 03.02.2018 | 0 |
| Николль Восток ООО | 10.02.2018 | 27.02.2018 | +17 |
| ГЛИМС-Продакшн АО | 19.01.2018 | 18.01.2018 | -1 |
| | 10.02.2018 | 09.02.2018 | -1 |
| | 22.03.2018 | 22.03.2018 | 0 |
| УК ШТЕРН ООО | 14.02.2018 | 14.02.2018 | 0 |
| ТехноНИКОЛЬ- ООО | 15.01.2018 | 16.01.2018 | +1 |
| | 02.02.2018 | 02.02.2018 | 0 |
| | 22.03.2018 | 22.03.2018 | 0 |
| СТРОЙТЕХ ООО | 19.01.2018 | 18.01.2018 | -1 |
| | 13.02.2018 | 11.02.2018 | -2 |
| САТУРН УРАЛ ООО | 03.02.2018 | 03.02.2018 | 0 |
| | 10.02.2018 | 10.02.2018 | 0 |
| ПК-Керамик ООО | 25.02.2018 | 27.02.2018 | +2 |
| | 04.03.2018 | 08.03.2018 | +4 |
| Селигер-Роуд ООО | 18.02.2018 | 20.02.2018 | +2 |
| Садовник ООО | 10.02.2018 | 11.02.2018 | +1 |
| | 22.03.2018 | 24.03.2018 | +2 |
| Агросеть ГАВРИШ ООО | 08.01.2018 | 14.01.2018 | +6 |
| | 03.02.2018 | 03.02.2018 | 0 |
| Хускварна ООО | 27.01.2018 | 10.02.2018 | +14 |
| Гарден АО | 25.02.2018 | 25.02.2018 | 0 |
| | 15.02.2018 | 15.02.2018 | 0 |
| | 15.03.2018 | 16.03.2018 | +1 |
| Гекса- материалы ООО | 7.02.2018 | 11.02.2018 | +4 |

Отклонения по срокам поставки разобьём на 3 группы:

- 1) отклонения отсутствуют –
- 2) отклонения в пределах 5 дней – допустимое отклонение –
- 3) отклонение больше 5 дней – серьезное нарушение сроков поставки –

По данным приведенным в таблице видно, что поставщики Текстиль Торг ООО, Бригадир Текнолоджис АО, Аква-Маркет ООО, Николль Восток ООО, Хускварна ООО серьезно нарушают сроки поставки продукции на склад магазина.

Остальные поставщики выполняют договорённости по срокам поставки продукции на склад магазина.

После проведения анализ исполнения договорных обязательств по срокам поставки компании следует принять решение о смене поставщиков, которые не выполняют договоренности на более надежных [32].

Сведем полученные данные в таблицу 2.18

Таблица 2.18 – Группировка поставщиков по соблюдению условий сроков поставки

| Отклонения | Количество поставок | Поставщики |
|------------------------|---------------------|--|
| Отклонения отсутствуют | 22 | <ul style="list-style-type: none"> - Акзо Нобель Декор ЗАО - Навигатор ООО - Декарт ЗАО - Торговый Дом Эдельвейс ООО - МБК-М ООО - АСБ-Мебель ООО - Гидрофорс Групп ООО - Хенкель Баутехник ООО - Территория Дверей ООО - ГЛИМС-Продакшн АО - УК ШТЕРН ООО - ТехноНИКОЛЬ- ООО - САТУРН УРАЛ ООО - Агросеть ГАВРИШ ООО - Гарден АО - Флора Пласт Люкс ООО |
| Допустимые отклонения | 28 | <ul style="list-style-type: none"> - Кюне + Нагель ООО - Навигатор ООО - Гарден ООО - Эрисман ООО - ЛЕГРАН ООО - Торговый Дом Эдельвейс ООО - Керхер ООО - Хитачи Восток ООО - ОМАКС Групп ООО - Форте Хоум ГмбХ ООО - АСБ-Мебель ООО - ПК-Керамика ООО - ТАРКЕТТ РУС АО - Хенкель Баутехник ООО - Территория Дверей ООО - ГЛИМС-Продакшн АО - ТехноНИКОЛЬ- ООО - СТРОЙТЕХ ООО - Селигер-Роуд ООО - Садовник ООО |

Окончание таблицы 2.18

| Отклонения | Количество поставок | Поставщики |
|-------------------------------------|---------------------|---|
| Допустимые отклонения | | – Флора Пласт Люкс ООО – Гекса- материалы ООО |
| Серьезные нарушения сроков поставок | 6 | – Хускварна ООО – Агросеть ГАВРИШ ООО – Николль Восток ООО – Аква-Маркет ООО – Бригадир Текнолоджис АО – Текстиль Торг ООО |

Далее проведем анализ исполнения договорных обязательств по отгруженной продукции на склад магазина (таблица 2.19) [31].

Таблица 2.19 – Анализ исполнения договорных обязательств по отгруженной продукции за 1 квартал 2018 года

| Поставщик | Поставка по плану тыс. руб. | Поставка по факту тыс. руб. | Отклонение, тыс. руб. |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 140 | 140 | 0 |
| | 150 | 150 | 0 |
| Кюне + Нагель ООО | 110 | 110 | 0 |
| Навигатор ООО | 100 | 97 | -3 |
| | 120 | 120 | 0 |
| Гарден ООО | 215 | 215 | 0 |
| Текстиль Торг ООО | 260 | 230 | -30 |
| Эрисман ООО | 112 | 112 | 0 |
| | 120 | 125 | -5 |
| Декарт ЗАО | 170 | 170 | 0 |
| | 170 | 170 | 0 |
| ЛЕГРАН ООО | 90 | 87 | -3 |
| Торговый Дом Эдельвейс ООО | 180 | 170 | -10 |
| | 185 | 180 | -5 |
| Керхер ООО | 300 | 300 | 0 |
| Хитачи Восток ООО | 270 | 265 | -5 |
| ОМАКС Групп ООО | 100 | 100 | 0 |
| | 117 | 117 | 0 |
| Форте Хоум ГмбХ ООО | 365 | 360 | -5 |
| Бригадир Текнолоджис АО | 119 | 119 | -1 |
| | 150 | 140 | -10 |
| МБК-М ООО | 87 | 87 | 0 |
| | 124 | 124 | 0 |
| АСБ-Мебель ООО | 125 | 125 | 0 |
| | 130 | 130 | 0 |
| ПК-Керамика ООО | 100 | 90 | -10 |
| | 110 | 105 | -5 |
| Аква-Маркет ООО | 179 | 178 | -1 |

Окончание таблицы 2.19

| Поставщик | Поставка по плану тыс. руб. | Поставка по факту тыс. руб. | Отклонение, тыс. руб. |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Гидрофорс Груп ООО | 140 | 140 | 0 |
| | 175 | 175 | 0 |
| ТАРКЕТТ РУС АО | 320 | 316 | -4 |
| | 360 | 360 | 0 |
| | 385 | 383 | -2 |
| Территория Дверей ООО | 100 | 100 | 0 |
| | 100 | 100 | 0 |
| Николль Восток ООО | 340 | 325 | -25 |
| | 150 | 150 | 0 |
| | 160 | 158 | -1 |
| | 155 | 151 | -4 |
| УК ШТЕРН ООО | 170 | 164 | -6 |
| ТехноНИКОЛЬ- ООО | 130 | 130 | 0 |
| | 130 | 130 | 0 |
| | 130 | 130 | 0 |
| СТРОЙТЕХ ООО | 200 | 198 | -2 |
| | 220 | 217 | -3 |
| САТУРН УРАЛ ООО | 120 | 120 | 0 |
| | 120 | 120 | 0 |
| Селигер-Роуд ООО | 70 | 68 | -2 |
| Садовник ООО | 90 | 90 | 0 |
| | 90 | 90 | 0 |
| Агросеть ГАВРИШ ООО | 110 | 109 | -1 |
| | 115 | 115 | 0 |
| Хускварна ООО | 270 | 240 | -30 |
| Гарден АО | 160 | 160 | 0 |
| Флора Пласт Люкс ООО | 130 | 127 | -3 |
| | 115 | 115 | 0 |
| Гекса- материалы ООО | 155 | 150 | -5 |

Анализ исполнения договорных обязательств по объему поставок за 1 квартал 2018 года показал, что поставщики Текстиль Торг ООО, Бригадир Текнолоджис АО, ПК-Керамика ООО, Николль Восток ООО, Хускварна ООО нарушают условия отгрузки поставляемой продукции с большими недопоставками. Остальные поставщики полностью либо с небольшими отклонениями в недопоставке выполняют договорные обязательства.

Компании стоит пересмотреть договорные обязательства поставщиками, нарушающими условия поставки и принять решение о дальнейшем сотрудничестве или же найти альтернативных поставщиков [28].

Отклонения по срокам поставки разобьем на 3 группы:

1) отклонения отсутствуют –

2) отклонения в пределах 5 тысяч – допустимое отклонение

3) отклонение больше 5 тысяч – серьезное нарушение сроков поставки

Сведем полученные данные в таблицу 2.20.

Таблица 2.20 – Группировка поставщиков по соблюдению условий объемов поставки

| Отклонения | Количество поставок | Поставщики |
|--------------------------------------|---------------------|--|
| Отклонения отсутствуют | 31 | <ul style="list-style-type: none"> – Акзо Нобель Декор ЗАО – Кюне + Нагель ООО – Навигатор ООО – Гарден ООО – Эрисман ООО – Декарт ЗАО – Керхер ООО – ОМАКС Групп ООО – МБК-М ООО – АСБ-Мебель ООО – Гидрофорс Груп ООО – Хенкель Баутехник ООО – Территория Дверей ООО – ГЛИМС-Продакшн АО – ТехноНИКОЛЬ- ООО – САТУРН УРАЛ ООО – Садовник ООО – Агросеть ГАВРИШ ООО – Гарден АО – Флора Пласт Люкс ООО |
| Допустимые отклонения | 20 | <ul style="list-style-type: none"> – Навигатор ООО – Эрисман ООО – ЛЕГРАН ООО – Торговый Дом Эдельвейс ООО – Хитачи Восток ООО – Форте Хоум ГмбХ ООО – Бригадир Текнолоджис АО – ПК-Керамика ООО – Аква-Маркет ООО – ТАРКЕТТ РУС АО – Хенкель Баутехник ООО – ГЛИМС-Продакшн АО – УК ШТЕРН ООО – СТРОЙТЕХ ООО – Селигер-Роуд ООО – Агросеть ГАВРИШ ООО – Флора Пласт Люкс ООО – Гекса- материалы ООО |
| Серьезные нарушения объемов поставок | 6 | <ul style="list-style-type: none"> – Хускварна ООО – Николь Восток ООО – ПК-Керамика ООО – Бригадир Текнолоджис АО – Торговый Дом Эдельвейс ООО |

Сведем результаты надежности поставщиков из таблиц соблюдения договорных обязательств по срокам поставок и объему поставок.

Таблица 2.21 – Таблица отклонений надежности поставщиков по срокам и объему отгрузок.

| Поставщики, имеющие серьезные отклонения по срокам поставки | Поставщики, имеющие серьезные отклонения по объему поставки | Выборка поставщиков, имеющих отклонения по срокам и объемам поставки |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Хускварна ООО – Агросеть ГАВРИШ ООО – Николль Восток ООО – Аква-Маркет ООО – Бригадир Текнолоджис АО – Текстиль Торг ООО | <ul style="list-style-type: none"> – Хускварна ООО – Николль Восток ООО – ПК-Керамика ООО – Бригадир Текнолоджис АО – Торговый Дом Эдельвейс ООО – Текстиль Торг ООО | <ul style="list-style-type: none"> – Хускварна ООО – Николль Восток ООО – Бригадир Текнолоджис АО – Текстиль Торг ООО |

Таким образом, из анализа надежности поставщиков видно, что поставщики Хускварна ООО, Николль Восток ООО, Бригадир Текнолоджис АО, Текстиль Торг ООО являются серьезными нарушителями договорных обязательств и условий поставки [10].

Проведем ABC – анализ поставщиков, с которыми компания уже сотрудничает таблица 2.22. В основе использования этого метода при анализе поставщиков лежит допущение, что не все поставщики характеризуются одинаковым влиянием на эффективность, из-за чего целесообразно более интенсивно заниматься поставщиками, которые имеют большой оборот [17].

Таблица 2.22 – ABC – анализ действующих поставщиков компании ООО «КАСТОРАМА РУС»

| Поставщик | Объем закупа, тыс. руб. год. | Доля, % | Доля накопительным итогом, % | Группа |
|----------------------------|------------------------------|---------|------------------------------|--------|
| Хенкель Баутехник ООО | 2980 | 8,01 | 8,01 | А |
| ГЛИМС-Продакшн АО | 1860 | 5,00 | 13,01 | |
| СТРОЙТЕХ ООО | 1680 | 4,52 | 17,53 | |
| ТехноНИКОЛЬ- ООО | 1560 | 4,19 | 21,73 | |
| Торговый Дом Эдельвейс ООО | 1460 | 3,93 | 25,65 | |
| Форте Хоум ГмбХ ООО | 1460 | 3,93 | 29,58 | |

Окончание таблицы 2.22

| Поставщик | Оборот тыс. руб. год. | Доля в общем обороте, % | Оборот кумулятивный, % | Группа |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|--------|
| Декарт ЗАО | 1360 | 3,66 | 33,23 | А |
| Николль Восток ООО | 1360 | 3,66 | 36,89 | |
| ТАРКЕТТ РУС АО | 1280 | 3,44 | 40,33 | |
| Гидрофорс Груп ООО | 1260 | 3,39 | 43,72 | |
| Керхер ООО | 1200 | 3,23 | 46,95 | В |
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 1160 | 3,12 | 50,06 | |
| Хитачи Восток ООО | 1080 | 2,90 | 52,97 | |
| Хускварна ООО | 1080 | 2,90 | 55,87 | |
| Бригадир Текнолоджис АО | 1076 | 2,89 | 58,77 | |
| Текстиль Торг ООО | 1040 | 2,80 | 61,56 | |
| АСБ-Мебель ООО | 1020 | 2,74 | 64,30 | |
| Флора Пласт Люкс ООО | 980 | 2,63 | 66,94 | |
| САТУРН УРАЛ ООО | 960 | 2,58 | 69,52 | |
| Эрисман ООО | 928 | 2,50 | 72,02 | |
| Агросеть ГАВРИШ ООО | 900 | 2,42 | 74,44 | |
| Навигатор ООО | 880 | 2,37 | 76,80 | С |
| ОМАКС Групп ООО | 868 | 2,33 | 79,14 | |
| Гарден ООО | 860 | 2,31 | 81,45 | |
| МБК-М ООО | 844 | 2,27 | 83,72 | |
| ПК-Керамика ООО | 800 | 2,15 | 85,87 | |
| Территория Дверей ООО | 800 | 2,15 | 88,02 | |
| Садовник ООО | 720 | 1,94 | 89,95 | |
| Аква-Маркет ООО | 716 | 1,93 | 91,88 | |
| УК ШТЕРН ООО | 680 | 1,83 | 93,71 | |
| Гарден АО | 640 | 1,72 | 95,43 | |
| Гекса- материалы ООО | 620 | 1,67 | 97,10 | |
| Кюне + Нагель ООО | 440 | 1,18 | 98,28 | |
| ЛЕГРАН ООО | 360 | 0,97 | 99,25 | |
| Селигер-Роуд ООО | 280 | 0,75 | 100,00 | |
| Итого | 37192 | 100 | | |

По результатам ABC – анализа видно, что всего 10 поставщиков дают наибольший суммарный товарооборот равный 45% и они составляют группу А.

Группу В составляют 11 поставщиков, и их суммарный товарооборот равен 30%.

Группу С составляют 14 поставщиков, и их суммарный товарооборот равен 25% [17].

Компании необходимо интенсивнее заниматься поставщиками группы А и В, так как они имеют больший товарооборот. Проведем расчет индекса сезонности

продаж методом простой средней (таблица 2.23) [11].

Таблица 2.23 – Расчет индекса сезонности продаж по товарной группе «Декорация»

| Месяц | Товарооборот, тыс. руб. | | Средний товарооборот, ты. руб. | Индекс сезонности, % |
|----------|-------------------------|----------|--------------------------------------|-------------------------|
| | 2016 год | 2017 год | | |
| Январь | 440 | 490 | 465 | 86 |
| Февраль | 450 | 500 | 475 | 88 |
| Март | 520 | 560 | 540 | 100 |
| Апрель | 770 | 840 | 805 | 149 |
| Май | 830 | 870 | 850 | 158 |
| Июнь | 750 | 800 | 775 | 144 |
| Июль | 530 | 569 | 549,5 | 102 |
| Август | 410 | 400 | 405 | 75 |
| Сентябрь | 470 | 450 | 460 | 85 |
| Октябрь | 320 | 360 | 340 | 63 |
| Ноябрь | 350 | 349 | 349,5 | 65 |
| Декабрь | 430 | 480 | 455 | 84 |
| Итого | 6270 | 6668 | 6469 | |

Из расчета видно, что по товарной группе «Декорация» индекс сезонности $I_s > 100\%$ в период с марта по июль, и по этому компании необходимо увеличивать объемы товарных запасов для более полного удовлетворения спроса в этот период, а в месяцах, где $I_s < 100\%$ увеличивать усилия на стимулирование сбыта.

На рисунке 2.4 представим индекс сезонности товарной группы «Декорация».

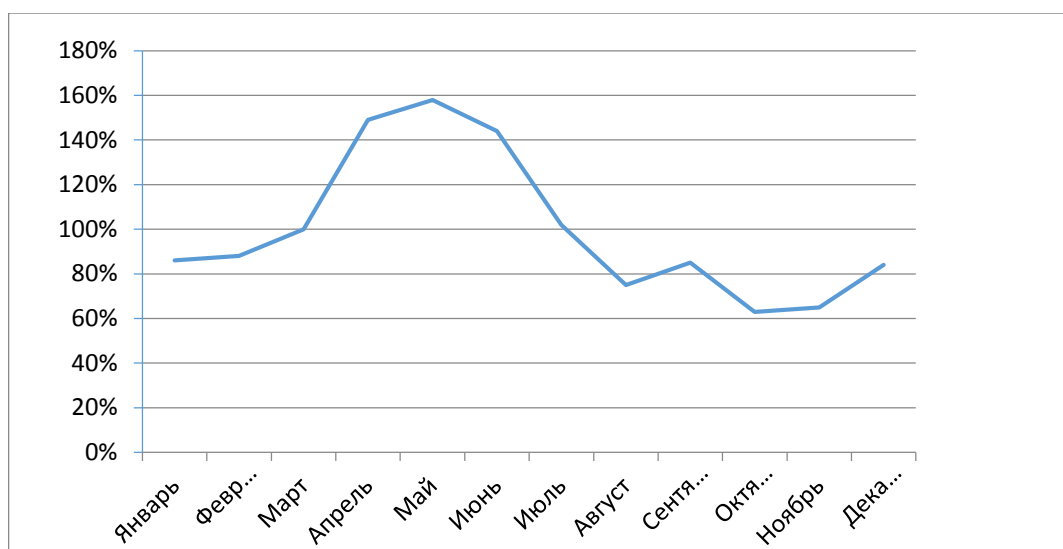


Рисунок 2.4 – Индекс сезонности товарной группы «Декорация»

По графику индекса сезонности видно, что повышенный спрос на товары происходит в период с марта по июль, это вызвано тем, что внутренние и наружные работы по декорированию зависят напрямую от температурных условий окружающей среды, и, как правило, товары данной группы имеют большей спрос в весенние и летние месяцы [15].

Проведем аналогичный расчет для остальных товарных групп (таблица 2.24).

Таблица 2.24 – Расчет индекса сезонности продаж по товарной группе «Техника»

| Месяц | Товарооборот, тыс. руб. | | Средний товарооборот, тыс. руб. | Индекс сезонности, % |
|----------|-------------------------|----------|---------------------------------|----------------------|
| | 2016 год | 2017 год | | |
| Январь | 710 | 780 | 745 | 117 |
| Февраль | 790 | 690 | 740 | 116 |
| Март | 700 | 760 | 730 | 115 |
| Апрель | 710 | 680 | 695 | 109 |
| Май | 637 | 504 | 570,5 | 90 |
| Июнь | 455 | 430 | 442,5 | 70 |
| Июль | 520 | 569 | 544,5 | 86 |
| Август | 430 | 400 | 415 | 65 |
| Сентябрь | 470 | 440 | 455 | 72 |
| Октябрь | 740 | 760 | 750 | 118 |
| Ноябрь | 800 | 821 | 810,5 | 127 |
| Декабрь | 740 | 730 | 735 | 116 |
| Итого | 7702 | 7564 | 7633 | |

Из расчета видно, что по всей товарной группе «Техника» индекс сезонности, $I_s > 100\%$ в период с января по апрель и с октября по декабрь, и по этому компании необходимо увеличивать объемы товарных запасов для более полного удовлетворения спроса в эти периоды, а в месяцах, где $I_s < 100\%$ увеличивать усилия на стимулирование сбыта [11].

На рисунке 2.5 покажем наглядно и индекс сезонности товарной группы «Техника».

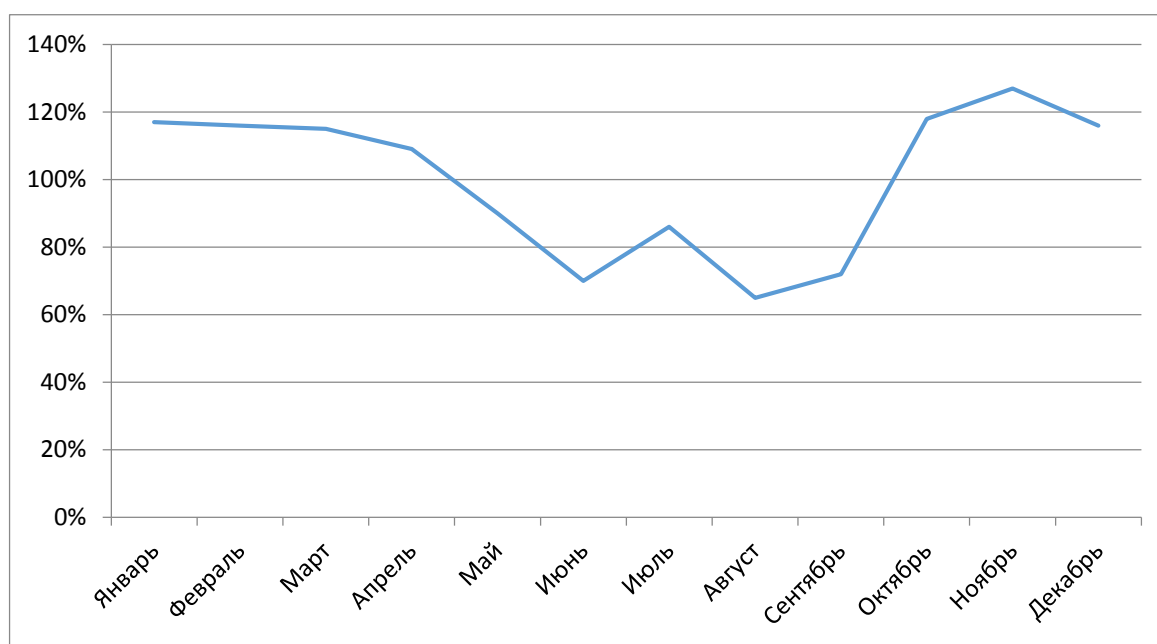


Рисунок 2.5 – Индекс сезонности товарной группы «Техника»

По графику индекса сезонности товарной группы «Техника» видно, что повышенный спрос на товары происходит в период января по апрель и с октября по декабрь, это вызвано тем, что с наступлением пониженных температур, в строительных работах наступает этап внутренней отделки, и товары данной группы имеют большей спрос в осенние и зимние месяцы [15].

Далее произведем расчет индекса сезонности продаж по товарной группе «Обустройство» и представим полученные данные в таблицу 2.25.

Таблица 2.25 – Расчет индекса сезонности продаж по товарной группе «Обустройство»

| Месяц | Товарооборот, тыс. руб. | | Средний товарооборот, тыс. руб. | Индекс сезонности, % |
|----------|-------------------------|----------|---------------------------------|----------------------|
| | 2016 год | 2017 год | | |
| Январь | 380 | 410 | 395 | 54 |
| Февраль | 510 | 490 | 500 | 69 |
| Март | 600 | 560 | 580 | 80 |
| Апрель | 590 | 660 | 625 | 86 |
| Май | 580 | 596 | 588 | 81 |
| Июнь | 1240 | 1400 | 1320 | 182 |
| Июль | 1130 | 1069 | 1099,5 | 151 |
| Август | 1000 | 1190 | 1095 | 151 |
| Сентябрь | 770 | 840 | 805 | 111 |
| Октябрь | 700 | 630 | 665 | 91 |
| Ноябрь | 510 | 520 | 515 | 71 |
| Декабрь | 540 | 535 | 537,5 | 74 |
| Итого | 8550 | 8900 | 8725 | |

Из расчета видно, что по всей товарной группе «Обустройство» индекс сезонности $I_s > 100\%$ в период с июня по сентябрь, и по этому компании необходимо увеличить объемы товарных запасов в эти периоды для большего товарооборота [11].

На рисунке 2.6 рассмотрим динамику индекса сезонности для группы «Обустройство»

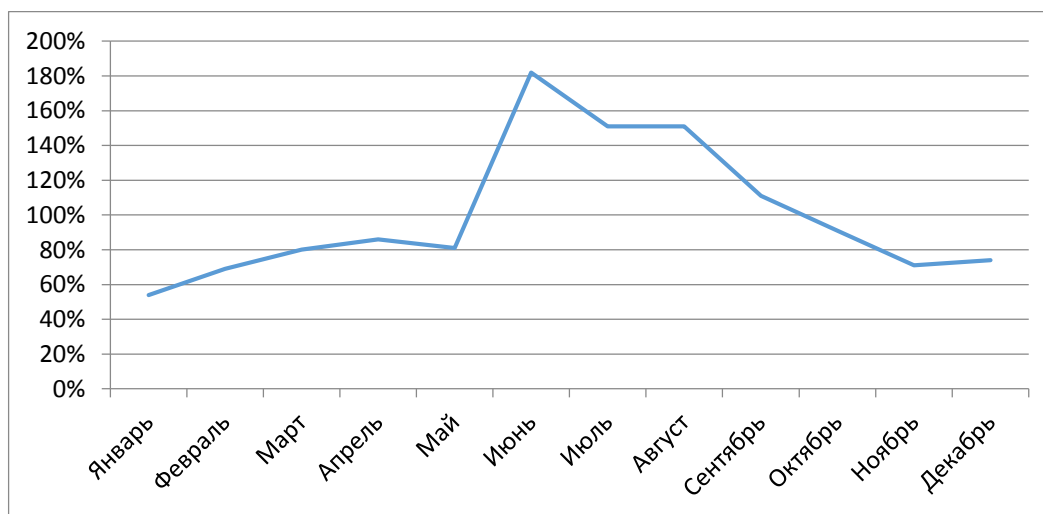


Рисунок 2.6 – Индекс сезонности товарной группы «Обустройство»

По графику индекса сезонности видно, что повышенный спрос на товары происходит в период с июня по сентябрь, это вызвано тем, что работы по обустройству на прилегающей территории зависят напрямую от температурных условий окружающей среды, и, как правило, товары данной группы имеют большей спрос в летние месяца [15].

Следующим шагом анной работы было рассмотрение индекса сезонности продаж для группы «Строительство» (таблица 2.26).

Таблица 2.26 – Расчет индекса сезонности продаж по товарной группе «Строительство»

| Месяц | Товарооборот, тыс. руб. | | Средний товарооборот, ты. руб. | Индекс сезонности, % |
|----------|-------------------------|----------|--------------------------------|----------------------|
| | 2016 год | 2017 год | | |
| Январь | 500 | 490 | 495 | 66 |
| Февраль | 540 | 560 | 550 | 73 |
| Март | 690 | 700 | 695 | 93 |
| Апрель | 670 | 680 | 675 | 90 |
| Май | 770 | 800 | 785 | 105 |
| Июнь | 1240 | 1200 | 1220 | 163 |
| Июль | 1120 | 1050 | 1085 | 145 |
| Август | 1110 | 980 | 1045 | 140 |
| Сентябрь | 795 | 800 | 797,5 | 106 |
| Октябрь | 600 | 580 | 590 | 79 |
| Ноябрь | 530 | 520 | 525 | 70 |
| Декабрь | 510 | 540 | 525 | 70 |
| Итого | 9075 | 8900 | 8987,5 | |

Из расчета видно, что по товарной группе «Строительство» индекс сезонности $I_s > 100\%$ в период с мая по сентябрь, и по этому компании необходимо увеличивать объемы товарных запасов для более полного удовлетворения спроса в этот период, а в месяцах, где $I_s < 100\%$ увеличивать усилия на стимулирование сбыта [11].

На рисунке 2.7 рассмотрим изменение индекса сезонности для группы «Строительство».

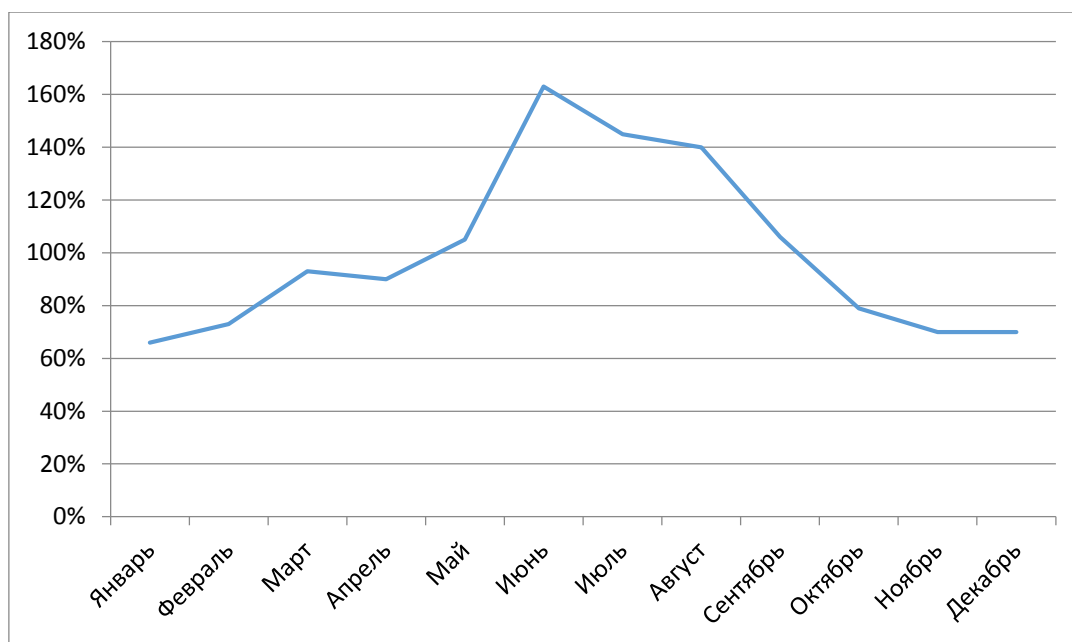


Рисунок 2.7 – Индекс сезонности товарной группы «Строительство»

По графику индекса сезонности видно, что повышенный спрос на товары происходит в период с мая по сентябрь, это вызвано тем, что основные наружные строительные работы зависят напрямую от температурных условий окружающей среды, и, как правило, товары данной группы имеют большей спрос в весенние и летние месяцы [15].

В таблице 2.27 произведем расчет индекса сезонности продаж для группы «Сад и Сезонные товары»

Таблица 2.27 – Расчет индекса сезонности продаж по товарной группе «Сад и Сезонные товары»

| Месяц | Товарооборот, тыс. руб. | | Средний товарооборот, тыс. руб. | Индекс сезонности, % |
|---------|-------------------------|----------|---------------------------------|----------------------|
| | 2016 года | 2017 год | | |
| Январь | 190 | 290 | 240 | 55 |
| Февраль | 140 | 160 | 150 | 34 |
| Март | 140 | 120 | 130 | 30 |
| Апрель | 710 | 740 | 725 | 167 |

Окончание таблицы 2.27

| | | | | |
|----------|------|------|-------|-----|
| Май | 770 | 720 | 745 | 171 |
| Июнь | 670 | 690 | 680 | 156 |
| Июль | 660 | 650 | 655 | 150 |
| Август | 600 | 580 | 590 | 136 |
| Сентябрь | 795 | 780 | 787,5 | 181 |
| Октябрь | 200 | 180 | 190 | 44 |
| Ноябрь | 145 | 120 | 132,5 | 30 |
| Декабрь | 210 | 190 | 200 | 46 |
| Итого | 5230 | 5220 | 5225 | |

Из расчета видно, что по товарной группе «Сад и Сезонные товары» индекс сезонности $I_s > 100\%$ в период с апреля по сентябрь, и по этому компании необходимо увеличивать объемы товарных запасов для более полного удовлетворения спроса в этот период, а в месяцах, где $I_s < 100\%$ увеличивать усилия на стимулирование сбыта [11].

Воспользуемся рисунком 2.8 для наглядной оценки изменения индекса сезонности.

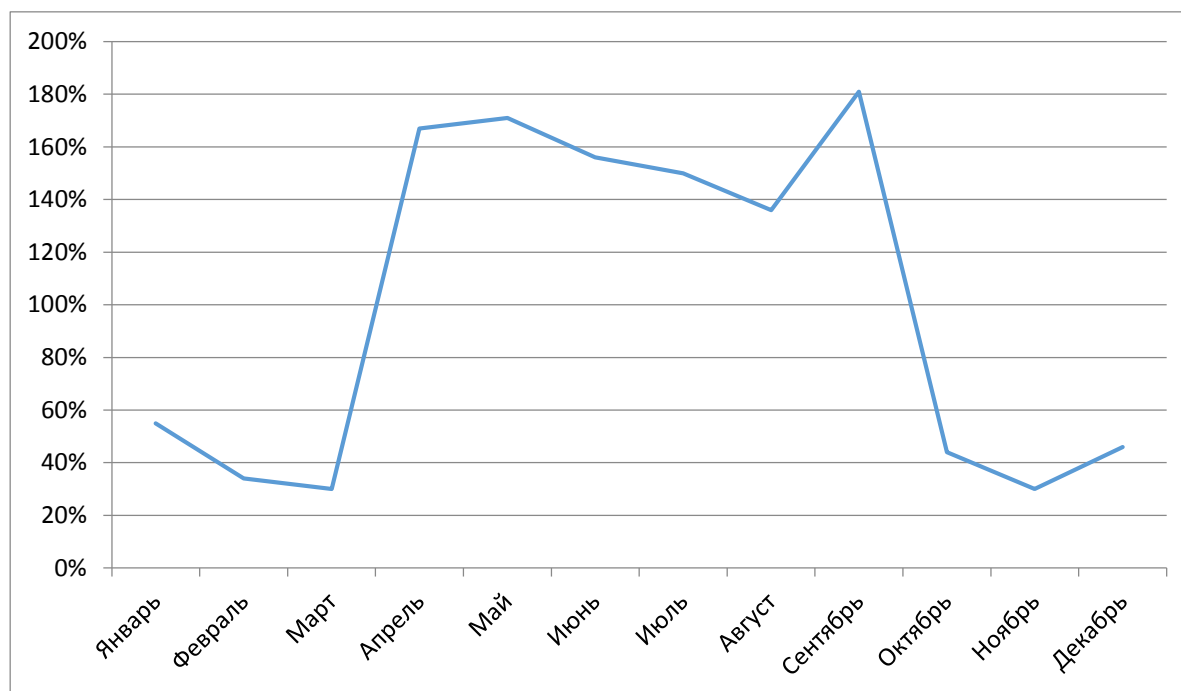


Рисунок 2.8 – Индекс сезонности товарной группы «Сад и Сезонные товары»

По графику индекса сезонности видно, что повышенный спрос на товары происходит в период с апреля по сентябрь, это вызвано тем, что товары товарной группы «Сад и Сезонные товары» имеют наибольший спрос в весенний, летний и осенний период, в силу характера деятельности и работ [15].

Вывод по разделу два.

Таким образом, проведя анализ закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС», а именно спектр анализов по оценке основных поставщиков продукции, можно сделать выводы о том, что компания на данный момент сотрудничает как с надежными, так и не выгодными поставщиками, об этом свидетельствует анализ цен и расчет бально-рейтинговой оценки [40].

Анализ исполнения договорных обязательств по срокам и объемам поставок также показал нам, что есть надежные поставщики, но в тоже время и поставщики, нарушающие условия договоров о поставки продукции [41].

ABC – анализ показал, что всего 10 поставщиков дают наибольший товарооборот группа А, в группу В вошли 11 поставщиков, группа С включила 14 поставщиков, имеющих самый низкий товарооборот в компании [17].

Проведя расчет, индекса сезонности и построив графики сезонности для каждой товарной группы, мы увидели, что существует сезонная зависимость спроса на товары [15].

3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КАСТОРАМА РУС»

По результатам проведения исследования подведем итоги и сопоставим проблемы и недостатки в управлении закупочной деятельностью и формирования коммерческих связей с методами их решения и рассмотрим их в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Проблемы и недостатки в управлении закупочной деятельностью и формирования коммерческих связей ООО «КАСТОРАМА РУС» и методы их решения

| Анализ | Выявленные проблемы и недостатки | Рекомендации |
|--|--|---|
| Анализ поставщиков по товарным группам с используемыми критериями в компании и бально-рейтинговая оценка поставщиков | По результатам анализа основных поставщиков продукции по товарным группам выявлено, что поставщики: Текстиль Торг ООО, Эдельвейс ООО, ОМАКС Групп ООО, ПК-Керамика ООО, Николль Восток ООО, Хускварна ООО, являются не совсем выгодными для компании, из-за высоких цен, большой удаленности, низкого качества и не выгодных условий исполнения договоров на оплату и постпродажного взаимодействия. | Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков на регулярной основе и выбор наиболее оптимальных поставщиков. Компании необходимо сделать выбор в пользу более привлекательных поставщиков аналогичной продукции, заключить договора с поставщиками, предлагающим продукцию по выгодным условиям для компании. |
| Анализ цен поставщиков | Из анализа цен у разных поставщиков на аналогичную продукцию видно, что компания в данный момент работает с не совсем выгодными поставщиками продукции, которые предлагают продукцию по высокой цене и не выгодным условиям. | |

Окончание таблицы – 3.1

| Анализ | Выявленные проблемы и недостатки | Рекомендации |
|--|--|--|
| Анализ исполнения договорных обязательств по срокам поставки | По данным приведенным в таблице видно, что поставщики Текстиль Торг ООО, Бригадир Текнолоджис АО, Аква-Маркет ООО, Николль Восток ООО, Хускварна ООО серьезно нарушают сроки поставки продукции на склад магазина. | Разбиение текущих поставщиков на 3 группы в зависимости от критерия надежности поставки и внедрения для каждой группы инструментов контроля над выполнением договоров поставки, мониторинг отгрузки и поступлении товаров для предъявления претензий поставщику. |
| ABC – анализ действующих поставщиков компании | По результатам ABC – анализа видно, что всего 10 поставщиков дают наибольший суммарный товарооборот равный 45% и они составляют группу А. Группу В составляют 11 поставщиков, и их суммарный товарооборот равен 30%. Группу С составляют наибольшее количество поставщиков 13 и их суммарный товарооборот равен 25%. | Компании необходимо интенсивнее заниматься поставщиками группы А и В, так как они имеют больший оборот. |
| Анализ сезонности продаж | Из анализа индекса сезонности видно, что каждая товарная группа имеет сезонную зависимость на спрос продукции, и в периоды не сезонности спроса компания начинает нести убытки на «замороженные» товарные позиции. | Для уменьшения влияния сезонности продаж на рентабельность компании, одной из мер может служить – получение скидки от поставщиков и снижение стоимости товаров, |

Рассмотрим предложенные рекомендации более подробно [40, 43].

3.1 Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков

Решение о размещении заказ определенного объема у поставщика всегда должно приниматься на основе обоснованной совокупности критериев [2, 4]. В условиях усиливающейся тенденции долгосрочного взаимодействия с единственным поставщиком, а также когда все большее внимание уделяется повышенным требованиям к товарам, подходу «бережливые поставки», все более важной становится управленческая подготовка потенциального поставщика [39].

Установление тесных взаимоотношений с основными поставщиками

дополняется подходом к оценке рейтинга функционирования поставщиков. Помимо традиционных факторов (качества, количества, условий поставок и цен) отслеживается и то, как поставщик занимается постоянным совершенствованием. Отслеживаются и фиксируются в учетных документах предложения по предоставлению услуги, улучшению цепочки ценности, готовности работать с командами из представителей цепи поставок и т. п [29].

Различные уровни показателей качества поставщика описываются и распределяются по рейтингу. Часто организации устанавливают рейтинг поставщиков на основе балльно-рейтинговой оценки, разработанной по каждому фактору и каждой оцениваемой позиции [20, 23].

На торговом предприятии ООО «КАСТОРАМА РУС» используется балльно-рейтинговая оценка поставщиков на основе таких критериев как:

- надежность;
- цена;
- качество;
- минимальная сумма заказа;
- удалённость поставщика;
- условие оплаты;
- постпродажное взаимодействие.

Однако данная методика не является вполне точной и не учитывает таких критериев как [8]:

- своевременность замены негодной продукции на годную/ возмещение убытков от негодной продукции;
- соответствие упаковки и условий транспортировки, не поврежденность упаковки;
- выполнение требований по сопроводительной документации;
- своевременное реагирование поставщика на отправленные ему претензии;
- выполнение анализа, внедрение сдерживающих мероприятий по устранению причин выявленных несоответствий, своевременность их внедрения и

результативность;

- возможность кредитования, уровень цен;
- продолжительность сотрудничества с поставщиком и постпродажное сотрудничество;

- постоянное развитие поставщика и рост рейтинга на рынке.

Данные критерии являются высоко актуальными на современном рынке [12, 21].

Предложим модифицированную методику оценки и выбора поставщиков с учетом обозначенных критериев.

Рекомендуем к использованию данную методику для оценки возможностей поставщиков компании ООО «КАСТОРАМА РУС».

Рассмотрим предложенную методику выбора и оценки возможностей основного поставщика, основанную на расчете интегрального показателя работы поставщика, который складывается из четырех частных оценок:

- надежность поставщика (П1);
- организации поставок (П2);
- лояльности поставщика (П3);
- перспективности поставщика (П4).

Каждая из частных оценок П1, П2, П3, П4 определяется по совокупности оценочных показателей в баллах.

Критерии и порядок расчета интегральной оценки основного поставщика приведены в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Критерии расчета интегральной оценки основного поставщика

| | | |
|-------------------------------|-----------------|--|
| Надежность поставщика (П1) | П1 ₁ | Качество закупаемой продукции по месту и источнику происхождения |
| | П1 ₂ | Качество закупаемой продукции в состоянии поставки на стадии входного контроля |
| | П1 ₃ | Выполнение объема поставок и соблюдение графиков поставок |

Окончание таблицы 3.2

| | | |
|------------------------------------|-----------------|--|
| Уровень организации поставок (П2) | П2 ₁ | Соответствие упаковки и условий транспортировки, не поврежденность упаковки |
| | П2 ₂ | Выполнение требований по сопроводительной документации |
| | П2 ₁ | Своевременность замены негодной продукции на годную/ возмещение убытков от негодной продукции |
| Уровень лояльности поставщика (П3) | П3 ₁ | Полнота принятия в договоре требований по качеству и гарантии |
| | П3 ₂ | Своевременное реагирование поставщика на отправленные ему претензии |
| | П3 ₃ | Выполнение анализа, внедрение сдерживающих мероприятий по устранению причин выявленных несоответствий, своевременность их внедрения и результативность |
| | П3 ₄ | Возможность кредитования, уровень цен |
| Перспективность поставщика (П4) | П4 ₁ | Продолжительность сотрудничества с поставщиком и постпродажное сотрудничество |
| | П4 ₂ | Постоянное развитие поставщика и рост рейтинга на рынке |

Надежность поставщика (П1) – количественная характеристика группы, отражающая фактический уровень несоответствий, обнаруженный при входном контроле, в состав которого входит закупаемая продукция.

Уровень организации поставок (П2) – количественная характеристика, отражающая выполнение требований по условиям транспортировки, упаковке, сопроводительной документации, замене забракованной продукции; своевременность и ритмичность поставок.

Уровень лояльности поставщика (П3) – количественная характеристика, отражающая приверженность поставщика интересам организации, готовность выполнять ее требования.

Уровень перспективности поставщика (П4) – количественная характеристика, отражающая потенциал поставщика.

Частные оценки П1, П2, П3, П4 определяются через показатели качества (П1_{*i*}, П2_{*i*}, П3_{*i*}, П4_{*i*}) по формулам, приведенным в таблице 3.3 [11].

Таблица 3.3 – Формулы для расчета частных оценок

| | |
|------------------------------------|--|
| Надежность поставщика (П1) | $П1 = 100 - \sum_{i=1}^3 П1i$ |
| Уровень организации поставок (П2) | $П2 = 100 - \sum_{i=1}^3 П2i$ |
| Уровень лояльность поставщика (П3) | $П3 = 100 - \sum_{i=1}^{34} П3i$ |
| Перспективность поставщика (П4)) | $П4 = 100 - \sum_{i=1}^2 П4i$ |
| Интегральный показатель ИП | $ИП = K_1 \cdot П1 + K_2 \cdot П2 + K_3 \cdot П3 + K_4 \cdot П4$ |

Показатели оценки качества измеряются в баллах в соответствии с таблицей 3.4

Таблица 3.4 – Определение баллов оценочных показателей основных поставщиков

| Надежность поставщика (П1) | | | | |
|----------------------------|--|--------------------------------|---|---|
| П1 ₁ | Качество закупаемой продукции по месту и источнику происхождения | Надежный источник | Требует контроля | Ненадежный источник |
| | | 0 | 10 | 20 |
| П1 ₂ | Качество закупаемой продукции в состоянии поставки на стадии входного контроля | Уровня несоответствия нет | Несоответствия в пределах нормативного уровня | Выше нормативного уровня |
| | | 0 | 10 | 20 |
| П1 ₃ | Выполнение объема поставок и соблюдение графиков поставок | В установленный договором срок | Поставка с небольшим отклонением от нормативного уровня | Поставка с задержкой выше нормативного уровня |
| | | 0 | 10 | 20 |

Продолжение таблицы – 3.4

| Уровень организации поставок (П2) | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| П2 ₁ | Соответствие упаковки и условий транспортировки, не поврежденность упаковки | Нарушений не выявлено | Выявлены незначительные нарушения требований по транспортировке и незначительные повреждения упаковки | Выявлены значительные нарушения требований по транспортировке и влияющее на качество повреждение упаковки |
| | | | | |
| П2 ₂ | Выполнение требований по сопроводительной документации | Нарушений не выявлено | Выявлены отдельные неточности в оформлении документов | Сопроводительные документы не были представлены с продукцией или отсутствовала часть документов |
| | | | | |
| П2 ₃ | Своевременность замены негодной продукции на годную/ возмещение убытков от негодной продукции | В установленный договором срок | Возмещение с задержкой | Отсутствие возмещения или долгий срок |
| | | | | |
| Уровень лояльности поставщика (П3) | | | | |
| П3 ₁ | Полнота принятия в договоре требований по качеству и гарантии | Учет всех требований | Частичный учет требований | Не учтено ни одно требование |
| | | | | |
| П3 ₂ | Своевременное реагирование поставщика на отправленные ему претензии | Претензии и требования принимаются и учитываются полностью и всегда | Требования учитываются частично или с задержкой более установленных сроков | Игнорирование или безосновательное отклонение требований |
| | | | | |

Окончание таблицы 3.4

| Уровень лояльности поставщика (ПЗ) | | | | |
|---|--|--|---|---|
| ПЗ ₃ | Выполнение анализа, внедрение сдерживающих мероприятий по устранению причин выявленных несоответствий, своевременность их внедрения и результативность | Отсутствие повторяющихся несоответствий | Наличие одного повторяющегося несоответствия | Наличие двух и более повторяющихся несоответствий |
| | | 0 | 10 | 25 |
| ПЗ ₄ | Оценка возможности кредитования, уровень цен | Кредит низкая цена | Кредит средняя цена | Кредит высокая цена |
| | | 0 | 5 | 10 |
| Уровень перспективности поставщика (П4) | | | | |
| П4 ₁ | Постоянное развитие поставщика и рост рейтинга на рынке | Поставщик ведет рекламную компанию, ведет презентации продукции и совершенствует качество, покупает технологии | Поставщик занимается совершенствование своей продукции при помощи других компании | Поставщик работает по старым технологиям и не ведет разработки по совершенствованию продукции |
| | | 0 | 10 | 25 |
| Уровень перспективности поставщика (П4) | | | | |
| П4 ₂ | Оценка показателей (продолжительность сотрудничества с поставщиком) | Более 7 лет | Более 5 лет | Менее 5 лет |
| | | 0 | 5 | 10 |

Проведем расчет коэффициентов относительной значимости частных оценок методом попарных сравнений.

Полученные веса являются коэффициентами относительной значимости

- $K_1 = 0,4375$;
- $K_2 = 0,3125$;
- $K_3 = 0,1875$;

– $K_4 = 0,0625$.

Таблица 3.5 – Расчет коэффициентов относительной значимости частных оценок

| Критерий | Надежность поставщика | Организация поставок | Уровень лояльности поставщика | Перспективность поставщика | Σ | Вес |
|-------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------------|----------|-------|
| Надежность поставщика | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 | 0,437 |
| Организация поставок | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 | 0,312 |
| Уровень лояльности поставщика | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0,187 |
| Перспективность поставщика | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,062 |
| Итого | | | | | 16 | 1 |

Интегральная оценка поставщика определяется как сумма частных оценок. Рекомендуем компании проводить расчеты интегральных оценок для своих основных поставщиков с целью получения представления о надежности поставщика [16]. Введем группы надежности поставщиков в зависимости от значения интегральной оценки таблица 3.6

Таблица 3.6 – Категории надежности поставщиков

| Граничные значения интегрального показателя | Категория основных поставщиков | |
|---|--|---|
| | Название | Определение |
| $ИП \geq 90$ | А – поставщики с высоким уровнем надежности | Поставщик продукции, в наибольшей степени удовлетворяющий требованиям предприятия по качеству поставок и получивший отличную (близкую к максимальной) балльную оценку |
| $60 \leq ИП < 90$ | В – поставщики со средним уровнем надежности | Поставщик продукции, отвечающий требованиям предприятия по качеству поставок и получивший хорошую балльную оценку |

Окончание таблицы 3.6

| Граничные значения интегрального показателя | Категория основных поставщиков | |
|---|---|---|
| | Название | Определение |
| ИП <60 | С – поставщики с уровнем надежности ниже среднего | Поставщик продукции, не отвечающий требованиям предприятия по качеству поставок и получивший неудовлетворительную балльную оценку |

Рекомендованная методика расчета интегральных оценок основных поставщиков позволит компании в значительной степени повысить свою рентабельность за счет представления и понятия, в каких договорах с поставщиками компании теряет, а в каких выигрывает и может продолжать увеличивать объему товарооборота с данными поставщиками [27, 31].

Произведем расчет интегрального показателя поставщиков по предложенной методике таблица 3.7

Таблица 3.7 – Расчет интегрального показателя поставщика

| Показатель надежности поставщика | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Поставщик | П1 ₁ | П1 ₂ | П1 ₃ | $P1 = 100 - \sum_{i=1}^3 P1i$ |
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 0 | 0 | 0 | 100 |
| Кюне + Нагель ООО | 0 | 0 | 20 | 80 |
| ПК-Керамика ООО | 20 | 20 | 0 | 60 |
| Показатель организации поставок поставщика | | | | |
| Поставщик | П2 ₁ | П2 ₂ | П2 ₃ | $P1 = 100 - \sum_{i=1}^3 P1i$ |
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 0 | 0 | 0 | 100 |
| Кюне + Нагель ООО | 0 | 0 | 10 | 90 |
| ПК-Керамика ООО | 10 | 10 | 10 | 70 |

Окончание таблицы 3.7

| Показатель лояльности поставщика | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Поставщик | ПЗ ₁ | ПЗ ₂ | ПЗ ₃ | ПЗ ₄ | $П1 = 100 - \sum_{i=1}^3 П1i$ |
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 10 | 0 | 10 | 10 | 70 |
| Кюне + Нагель ООО | 10 | 10 | 10 | 10 | 60 |
| ПК-Керамика ООО | 10 | 10 | 25 | 0 | 55 |
| Показатель перспективности поставщика | | | | | |
| Поставщик | П4 ₁ | П4 ₂ | $П1 = 100 - \sum_{i=1}^3 П1i$ | | |
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 0 | 0 | 100 | | |
| Кюне + Нагель ООО | 0 | 0 | 100 | | |
| ПК-Керамика ООО | 25 | 10 | 65 | | |
| Показатель группы надежности | | | | | |
| Поставщик | ИП | | Группа надежности | | |
| Акзо Нобель Декор ЗАО | 94,375 | | А | ИП ≥ 90 | |
| Кюне + Нагель ООО | 80,625 | | В | 60 ≤ ИП < 90 | |
| ПК-Керамика ООО | 58,125 | | С | ИП < 60 | |

Из расчета видно, что выбранные поставщики разбились на 3 группы надежности в зависимости значения интегрального показателя и соотношению его с таблицей 3.6 (категории надежности поставщиков) [39].

3.2 Мониторинг надежности поставщиков

Приведем алгоритм разбивки основных текущих поставщиков компании ООО «КАСТОРАМА РУС» на группы надежности рисунок 3.1

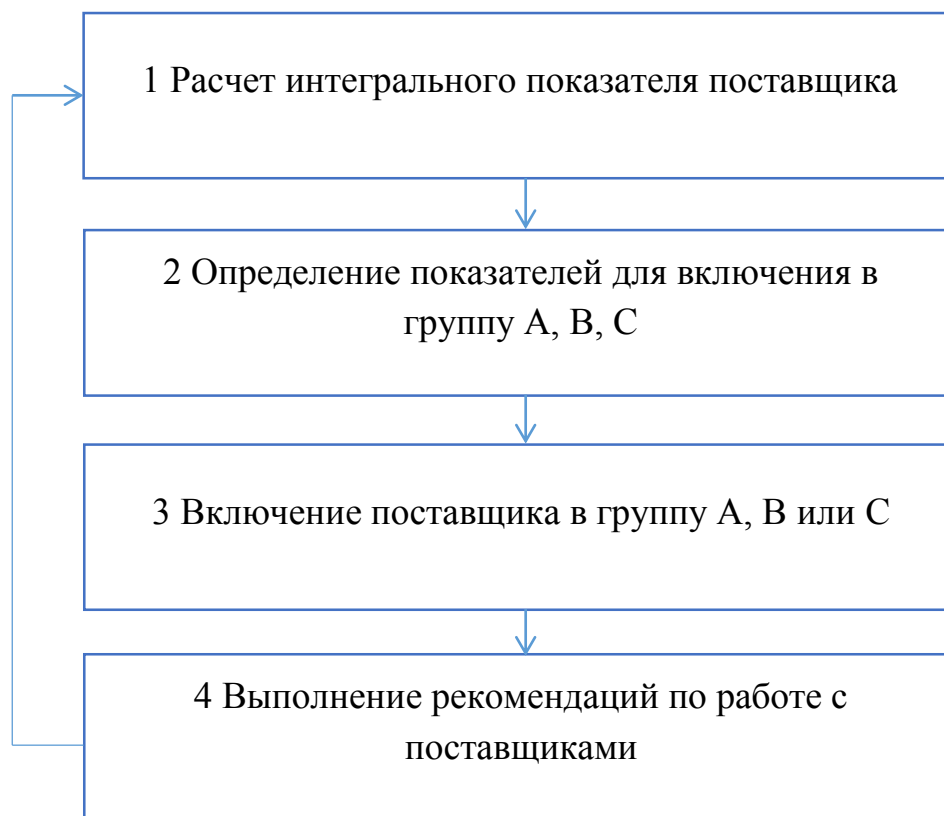


Рисунок 3.1 – Алгоритм оценки надежности поставщиков

Проведем разбивку текущих поставщиков компании на три группы по уровню надежности исполнения договорных обязательств по принятому алгоритму (таблица 3.8) [39].

Таблица 3.8 – Группы надежности поставщиков

| А – поставщики с высоким уровнем надежности | В – поставщики со средним уровнем надежности | С – поставщики с уровнем надежности ниже среднего |
|---|--|---|
| – срок взаимодействия более 3 лет; – отсутствие отклонений по объему поставок; – отсутствие отклонений по сроку поставок. | – срок взаимодействия более 3 лет; – отклонение по объему поставки в пределах 5 тысяч; – отклонение по сроку поставки в пределах 5 дней. | – срок взаимодействия более 3 лет; – серьезные отклонения по объему поставок; – серьезные отклонения по сроку поставок. |

Окончание таблицы 3.8

| А – поставщики с высоким уровнем надежности | В – поставщики со средним уровнем надежности | С – поставщики с уровнем надежности ниже среднего |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Акзо Нобель Декор ЗАО – Декарт ЗАО – МБК-М ООО – Гидрофорс Групп ООО – САТУРН УРАЛ ООО – Гарден АО | <ul style="list-style-type: none"> – Кюне + Нагель ООО – Навигатор ООО – Гарден ООО – Эрисман ООО – ЛЕГРАН ООО – Керхер ООО – Хитачи Восток ООО – ОМАКС Групп ООО – Форте Хоум ГмбХ ООО – АСБ-Мебель ООО – ТАРКЕТТ РУС АО – Хенкель Баутехник ООО – Территория Дверей ООО – ГЛИМС-Продакшн АО – ТехноНИКОЛЬ- ООО – СТРОЙТЕХ ООО – Селигер-Роуд ООО – Садовник ООО – Гекса- материалы ООО – Флора Пласт Люкс ООО | <ul style="list-style-type: none"> – Хускварна ООО – Агросеть ГАВРИШ ООО – Николль Восток ООО – Аква-Маркет ООО – Бригадир Текнолоджис АО – Текстиль Торг ООО – ПК-Керамика ООО – Торговый Дом Эдельвейс ООО |
| Доля в общем количестве поставщиков 17% | Доля в общем количестве поставщиков 60% | Доля в общем количестве поставщиков 23% |

Из сведённой таблицы видно, что всего 17% поставщиков имеют высокую надежность и полностью выполняют договорные обязательства. Поставщики, которые имеют небольшие отклонения по сроку поставки в пределах 5 дней и объему поставки в пределах 5 тысяч, составляют самую большую долю в общем количестве поставщиков 60%. Такой диапазон выбран исходя из того, что некоторые поставщики поставляют товар еженедельно, и в случае не возможности поставки могут до поставить товар следующей партией. Диапазон отклонений по объему поставки в пределах 5 тысяч рублей выбран, исходя из того, что в случае не допоставки товара в данном диапазоне отклонения компания понесет не значительную упущенную прибыль .

Серьезные отклонения в выполнении договорных обязательств имеют поставщики, доля которых в общем количестве поставщиков 23%.

После сведения основных поставщиков в таблицу надежности и проведения анализа выполнения договорных обязательств поставщиками по трем группам надежности следует предложить рекомендации по работе с данными поставщиками для компании. А именно предложить меры взаимодействия с каждой из групп поставщиков (таблица 3.9) [28].

Таблица 3.9– Рекомендации по работе с поставщиками по группам надежности

| А – поставщики с высоким уровнем надежности | В – поставщики со средним уровнем надежности | С – поставщики с уровнем надежности ниже среднего |
|---|--|---|
| 1. Усиление взаимодействия с данным поставщиком; | 1. Предупреждение поставщика о неудовлетворении компании его работой. | 1. Введение штрафов или пени за просроченные сроки поставки. |
| 2. Рассмотрение вопроса об увеличении объема закупок; | 2. Два раза в месяц проводить мониторинг выполнения договорных обязательств; | 2. Введение штрафных санкций за недопоставку продукции; |
| 3. Рассмотрение вопроса об увеличении частоты закупок; | 3. Снижение объема закупаемой продукции; | 3. Еженедельный контроль над выполнением договорных обязательств; |
| 4. Решение вопроса о расширении ассортимента поставляемых товаров. | 4. Сокращение ассортимента поставщика в магазине. | 4. Предоставление информации о не надежности поставщика предприятиям партнерам; |
| 5. Увеличение количества презентационных зон и массовой выкладки товара поставщика. | 5. Отсутствие презентационных зон и массовой выкладки продукции поставщика. | 5. Подбор альтернативного поставщика. |
| 6. Отправка благодарственных писем поставщику. | 6. Требование плана корректирующих действий. | 6. Аудит поставщика. |
| 7. Снижение контроля над поставщиком. | 7. Пересмотр и изменение условий договора. | 7. Прекращение работы с данными поставщиками. |

Для того чтобы повысить эффективность закупочной работы, необходимо отказаться от тех поставщиков, которые не могут качественно и в полном объеме удовлетворить потребности предприятия и пересмотреть свою ценовую политику

и перезаключить договора поставки с другими поставщиками, которые зарекомендовали себя с наилучшей стороны [3].

Увеличение объемов закупки товаров и частоты поставок у поставщиков с высокой надежностью позволит компании увеличивать товарооборот без особых рисков. Расширение ассортимента поставщика и увеличение презентационных зон и мест массовой выкладки товаров поставщиков с высокой надежностью позволит укрепить партнерские связи, вследствие этого сумма договора поставщиков возрастет, тем самым появится возможность получить предоставления скидок на большой объем заказа [11].

Одной из мер по совершенствованию закупочной деятельности является правильный выбор поставщиков товара, что является очень сложной и ответственной задачей, так как от этого во многом зависит благополучие предприятия [19].

Внедрение инструментов контроля над выполнением договоров поставки в целях, повышения эффективности учета выполнения договорных обязательств посредством осуществления контроля о фактических отгрузках и поступлении товаров для своевременного предъявления претензий поставщику [23].

В условиях жесткой конкуренции рыночной экономики, одним из направлений развития современных форм хозяйственных связей остаются прямые длительные хозяйственные связи, позволяющие существенно сократить сроки представления подробных спецификаций и уменьшить документооборот между поставщиком и организацией [42].

Одной из главных форм хозяйственной связи с поставщиком является договор поставки. Именно возможность его учета и контроля поможет на начальном этапе выявить нарушения договорных обязательств и поставки не качественных материалов, что сможет стать толчком для своевременного предъявления претензий поставщику [11].

В связи с этим предложим компании увеличить количество проверок исполнения договорных обязательств с поставщиками, имеющими отклонения, что

даст возможность своевременно предъявить претензии поставщику.

Еще одним предложением для успешного контроля и учета выполнения договорных обязательств поставщиков в деятельность компании целесообразно ввести ряд специально отработанных процедур, предусматривающих:

- проведение анализа содержания договоров;
- обеспечение внутрифирменного планирования с учетом принятых договорных обязательств;
- проведение анализа документов, содержащих данные о выполнении условий договоров, сроки их оформления и порядок передачи в подразделения и службы, ведущие учет;
- порядок выполнения соответствующих нарушений условий договоров и применения организационных, технических и правовых мер;
- другие вопросы, отвечающие назначению процедур, а так же обязанности подразделений и служб по ведению учета и контроля над выполнением договорных обязательств.

При применении этих процедур в деятельности компании с поставщиками предприятие получит наиболее приемлемые результаты при ведении оперативного и сводного учета выполнения договорных обязательств за каждый отчетный период: месяц, квартал, с начала года нарастающим итогом отдельно по каждому заключенному договору [25].

Применение мер экономической ответственности за несоблюдение условий поставки к поставщикам компании – поспособствует выполнению соответствующих договорных обязательств.

В качестве конкретных мер экономической ответственности можно выделить:

- введение штрафов;
- начисление пене;
- взыскание неустойки;
- возмещение убытков;
- снижение объема закупок;

- уменьшение ассортимента продукции поставщика;
- прекращение сотрудничества.

Проведем расчет упущенной прибыли компании по поставщикам, имеющим отклонения по срокам и объемам поставки (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Расчет упущенной прибыли компании

| Поставщик | Отклонение, дн. | Объем заказа тыс. руб. | Упущенная прибыль, тыс. руб. |
|----------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Кюне + Нагель ООО | 4 | 110 | 17,6 |
| Навигатор ООО | 1 | 100 | 4 |
| ЛЕГРАН ООО | 3 | 90 | 10,8 |
| Эрисман ООО | 2 | 112 | 8,96 |
| Хитачи Восток ООО | 5 | 270 | 54 |
| ОМАКС Групп ООО | 2 | 100 | 8 |
| | 2 | 117 | 9,36 |
| Форте Хоум ГмбХ ООО | 5 | 365 | 73 |
| АСБ-Мебель ООО | 1 | 125 | 5 |
| ТАРКЕТТ РУС АО | 4 | 320 | 51,2 |
| Хенкель Баутехник ООО | 3 | 360 | 43,2 |
| | | | |
| ТехноНИКОЛЬ- ООО | 1 | 130 | 5,2 |
| Селигер-Роуд ООО | 2 | 70 | 5,6 |
| Садовник ООО | 1 | 90 | 3,6 |
| | 2 | 90 | 7,2 |
| Флора Пласт Люкс ООО | 1 | 130 | 5,2 |
| Гекса- материалы ООО | 4 | 155 | 24,8 |
| Хускварна ООО | 14 | 270 | 151,2 |
| Агросеть ГАВРИШ ООО | 6 | 110 | 26,4 |
| Николль Восток ООО | 17 | 340 | 231,2 |
| Аква-Маркет ООО | 10 | 179 | 71,6 |
| Бригадир Текнолоджис АО | 20 | 119 | 47,6 |
| | 15 | 150 | 45 |
| Текстиль Торг ООО | 19 | 260 | 197,6 |
| ПК-Керамика ООО | 1 | 100 | 4 |
| Торговый Дом Эдельвейс ООО | 3 | 185 | 22,2 |
| Итого | | | 1133,52 |

Для расчета упущенной прибыли компании необходимо [44]:

- 1) Определить количество поставок в 1 месяц у каждого поставщика;
- 2) Определить объем поставки поставщика;
- 3) Определить просрочку поставки в днях;
- 4) Рассчитать объем закупки в 1 день;
- 5) Рассчитать объем закупки с учетом товарной надбавки;
- 6) Рассчитать объем продаж за дни просрочки с учетом товарной надбавки;
- 7) Получаем упущенную прибыль по 1 поставщику и одной поставке.
- 8) Находим суммарную упущенную прибыль компании.

Из расчетов упущенной прибыли компании видно, что компания серьезно теряет прибыль 1 133,52 тыс. рублей каждый месяц. Это происходит из-за невыполнения поставщиками договорных обязательств.

Предложенные нами рекомендации по разбиению поставщиков на три группы надежности и проведения анализа поставщиков по критериям надежности поможет определить, какие поставщики нарушают договорные обязательства. Проведение мониторинга выполнения договорных обязательств позволит компании своевременно реагировать на отклонения поставщиков и принимать меры в их отношении.

Экономический эффект при использовании рекомендаций по работе с поставщиками позволит сократить потери упущенной прибыли на 1 133,52 рублей ежемесячно при полной реализации рекомендаций в отношении выбора поставщиков [41].

3.3 Оптимизация объемов закупаемой продукции с целью получения скидки от поставщиков

Предоставление скидок поставщиками товаров производится компаниям, которые являются надежными и постоянными покупателями продукции,

приобретают товар большими партиями, и выполняет все условия договорных обязательств в роли оптового покупателя [51].

Торговая компания Castorama за время своей работы зарекомендовала себя среди рынка поставщиков, как очень надежный и перспективный оптовый покупатель.

Компания соответствует основным критериям оценки надежности и перспективности взаимодействия с поставщиками:

- Постоянно увеличивает и наращивает объемы закупаемой продукции;
- Является очень лояльным покупателем;
- Обеспечивает высокое взаимодействие с поставщиком и всеми каналами дистрибуции;
- Производит завоевание новых рыночных сегментов товарных групп с целью увеличения объемов продаж, а вследствие объемов закупаемой продукции;
- Производит сглаживание колебаний покупательского спроса в периоды ярко выраженной сезонности продаж.

Как правило, предоставление скидки предоставляется к объему закупаемой продукции, либо к выполнению определенных условий договора – например, за приобретение всего ассортимента продукции, выпускаемого производителем, за соблюдение сроков оплаты, за реализацию морально устаревшей продукции (в т. ч. снятой с производства) и т. п [55].

Наиболее распространены скидки за большой объем приобретаемой продукции. Они являются, наиболее экономически эффективными и выгодными по сравнению с другими видами скидок и обеспечивается в первую очередь ростом объемов продаж, что положительно влияет на деятельность поставщика [50, 53].

Скидки за объемы закупок могут иметь различное выражение. Это либо процент с цены, либо количество продукта, который может быть представлен компании бесплатно или по сниженной цене, либо сумма, которая может быть возвращена компании или же зачтена в счет оплаты следующего заказа.

Произведем расчет экономической эффективности взаимодействия компании ООО "КАСТОРАМА РУС" с поставщиками, предоставляющими скидки за объемы закупаемой продукции.

Расчет скидки произведем во взаимосвязи сезонности продаж и объема закупаемой продукции компании на примере товарной группы «Сад и Сезонные товары».

На рисунке 3.2 индекс сезонности товарной группы «Сад и Сезонные товары» видно, что в период с апреля по сентябрь самый высокий спрос на продукцию данной категории, и по этому компании необходимо увеличивать объемы закупок для более полного удовлетворения спроса в этот период.

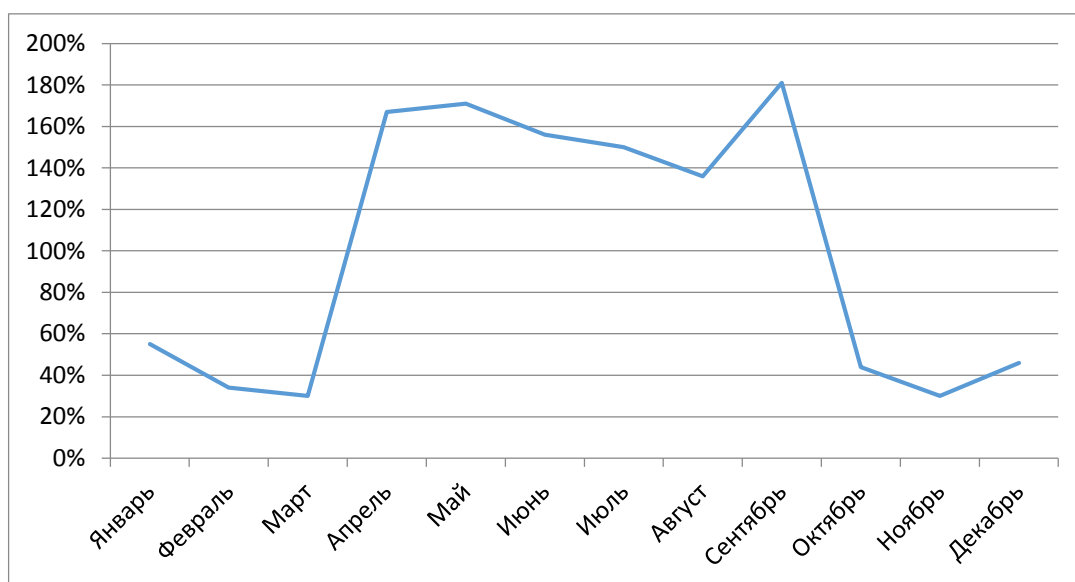


Рисунок 3.2 – Индекс сезонности товарной группы «Сад и Сезонные товары»

Основные поставщики компании, поставляющие товары товарной группы «Сад и Сезонные товары» предоставляют скидку в зависимости от объема закупаемой продукции с установленной шкалой скидок поставщиками таблица 3.11.

Таблица 3.11 – Величина скидки в зависимости объема закупаемой партии

| Величина скидки, % | Минимальный объем партии, тыс. руб. |
|--------------------|-------------------------------------|
| 1 | менее 120 |
| 5 | 120 |
| 7 | 160 |
| 9 | 400 |

Приведем данные по объему закупаемой продукции компанией (таблица 3.12), для расчета выгоды увеличения объема заказа и получения скидки от поставщика.

Средняя наценка компании на товары составляет 20%, исходя из этого, определим объем закупаемой продукции по месяцам.

Таблица 3.12 – Товарооборот по товарной группе «Сад и Сезонные товары»

| Месяц | Средний товарооборот, тыс. руб. | Средний объем заказа тыс. руб. | Индекс сезонности, % |
|----------|---------------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Январь | 240 | 192,00 | 55% |
| Февраль | 150 | 120,00 | 34% |
| Март | 130 | 104,00 | 30% |
| Апрель | 725 | 580,00 | 167% |
| Май | 745 | 596,00 | 171% |
| Июнь | 680 | 544,00 | 156% |
| Июль | 655 | 524,00 | 150% |
| Август | 590 | 472,00 | 136% |
| Сентябрь | 787,5 | 630,00 | 181% |
| Октябрь | 190 | 152,00 | 44% |
| Ноябрь | 132,5 | 106,00 | 30% |
| Декабрь | 200 | 160,00 | 46% |
| Итого | 5225 | 4180,00 | |

Анализируя объемы заказов и шкалу скидок поставщиком мы видим, что компания получает максимальную скидку в 9% в периоды высокой сезонности

продаж, и теряет возможность получить скидку в месяца сниженного спроса продукции у компании.

Предложим компании оптимизировать объемы заказов в период с января по март и с октября по декабрь, путем повышения объема заказа до минимальной границы скидки в 5 % до 120 тыс. рублей, это принесет компании больше выгоды, так как до нужной границы не хватает незначительных сумм увеличения заказа.

Таким образом, суммарная скидка для компании в период не сезонности продаж составит таблица 3.13.

Таблица 3.13 – Расчет скидки компании за повышение объема заказа

| Месяц | Средний объем заказа тыс. руб. | До оптимизации заказа, тыс. руб. | После оптимизации заказа, тыс. руб. |
|---------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Январь | 192,00 | 13,44 | 13,44 |
| Февраль | 120,00 | 6 | 6 |
| Март | 104,00 | 1,04 | 6 |
| Октябрь | 152,00 | 7,5 | 7,5 |
| Ноябрь | 106,00 | 1,06 | 6 |
| Декабрь | 160,00 | 8 | 8 |
| Итого | | 37,04 | 46,94 |

Из таблицы видно, что пересмотрев объемы заказа и увеличив его всего на 30 тысяч рублей, компания получила дополнительно скидку в размере 9,9 тыс. рублей.

В выпускной квалификационной работе предложены рекомендации по оптимизации закупочной деятельности:

- 1) Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков;
- 2) Разработка мониторинга надежности поставщиков;
- 3) Оптимизация объемов закупаемой продукции с целью получения скидки от поставщиков.

В качестве критериев оптимизации закупок выбраны:

- 1) Надежность поставки;
- 2) Экономичность поставки.

Эффект внедрения предложенных рекомендаций можно оценить следующим образом таблица 3.14.

Таблица 3.14 – Оценка эффективности внедрения рекомендаций

| Рекомендация | Критерий оптимизации | Эффект |
|--|--|--|
| Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков | Надежность поставщика. | Более тщательный выбор поставщиков. |
| Разработка мониторинга надежности поставщиков | Надежность поставщика; Экономичность с точки зрения сокращения упущенной прибыли. | Более тщательная работа с поставщиками по уровню надежности; Сокращение упущенной выгоды. |
| Оптимизация объемов закупаемой продукции с целью получения скидки от поставщиков | Экономичность с точки зрения оптимизации объемов заказов. | Увеличение размера скидки, получаемой от поставщика. |

Предложенные рекомендации по оптимизации закупочной деятельности основываются на двух важнейших критериях: надежность и экономичность поставки.

Вывод по разделу три.

Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков позволяет компании более точно определять надежность поставщиков, нежели используемая ранее система балльно-рейтинговой оценки поставщиков. Данная методика расчета интегральной оценки надежности поставщика позволяет учесть больше актуальных критериев оценки поставщиков на сегодняшний день.

Рекомендованная методика расчета интегральных оценок основных поставщиков позволит компании в значительной степени повысить свою рентабельность за счет представления и понятия, в каких договорах с поставщиками компании теряет, а в каких выигрывает и может продолжать увеличивать объему товарооборота с данными поставщиками.

Предложенная нами рекомендация по разбиению поставщиков на три группы

надежности и проведения анализа поставщиков по критериям надежности помогла определить, какие поставщики нарушают договорные обязательства.

Проведение мониторинга выполнения договорных обязательств позволит компании своевременно реагировать на отклонения поставщиков и принимать меры в их отношении.

Экономический эффект при использовании рекомендаций по работе с поставщиками позволит сократить потери упущенной прибыли при полной реализации рекомендаций в отношении выбора поставщиков.

Таким образом, проводя пересмотры объемом заказов и вводя корректировки в них, компания может значительно выигрывать в получении скидок путем незначительных повышений объема заказов даже в период не сезонности, избегая при этом значительных издержек на хранение сезонных товаров [40].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы, можно сделать выводы о том, что в современных условиях рыночных отношений основным аспектом в функционировании торгового предприятия является закупочная деятельность. Ее роль в организации снабженческой деятельности предприятия очень важна, так как она способствует повышению эффективности закупок, а значит, и успешному функционированию предприятия в целом и его развитию.

Проведение комплексной оценки работы службы закупок позволяет выявить сильные и слабые стороны организации закупочной деятельности на торговом предприятии и применять меры по усовершенствованию и развитию закупочной деятельности, т.к. успешное функционирование компании должно заключаться в четком и слаженном механизме движения финансово-информационных и материальных потоков.

Комплексная оценка закупочной деятельности проводится с соблюдением следующих составляющих: плана закупочной деятельности, бюджета фирмы, объема вырученных средств, применение дополнительных мер по контролю над качеством входящей продукции, а также объемом и стоимостью упущенных продаж, общий объем операций, производительность труда, транспортные издержки.

Таким образом, анализируя эти данные, появляется возможность и модель примерного определения стоимости тех или иных логистических операций в процессе осуществления закупочной деятельности торгового предприятия.

Неотъемлемой составляющей в усовершенствовании закупочной деятельности является изучение и применение опыта зарубежных компаний в области закупочной деятельности, маркетинга и логистики.

Применение рабочих моделей и систем позволяет значительно повысить результативность деятельности торгового предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является закупочная деятельность торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС», основными видами деятельности, которого являются реализация строительных материалов.

На основе проведенного анализа и оценки закупочной деятельности, необходимо подчеркнуть итоговые аналитические выводы и выявить положительные и негативные тенденции в закупочной деятельности компании.

Анализ основных поставщиков компании показал, что компания имеет долгосрочные обязательства с надежными поставщиками.

Компании стремится минимизировать издержки на закупочную деятельность, и поэтому проводит политику постоянного мониторинга поставщиков и предлагаемых ими продукции, выбирая для себя более выгодные условия.

В ходе анализа цен разных поставщиков на аналогичную продукцию было выявлено, что компания наряду с экономически выгодными договорами поставок имеет и не выгодные договора с поставщиками, которые предлагают продукцию по высокой цене и не выгодным условиям.

Проведя бально-рейтинговую оценку поставщиков по каждой товарной группе, были выявлены перспективные поставщики и поставщики, при работе с которыми компания не выигрывает или же вовсе теряет прибыль.

Анализа надежности поставщиков по выполнению договорных обязательств по сроку и объемам поставки показал, что поставщики Хускварна ООО, Николль Восток ООО, Бригадир Текнолоджис АО, Текстиль Торг ООО являются нарушителями договорных обязательств и условий поставки, и компания несет убытки при работе с ними.

По результатам ABC – анализа мы видим, что всего 10 поставщиков дают наибольший суммарный товарооборот равный 45% и они составляют группу А. Группу В составляют 11 поставщиков, и их суммарный товарооборот равен 30%.

Группу С составляют наибольшее количество поставщиков 14 и их суммарный товарооборот равен 25%.

Анализ индекса сезонности показал, что реализуемые компанией товары имеют сезонную зависимость спроса.

Таким образом, подводя итоги анализа закупочной деятельности торгового предприятия ООО «КАСТОРАМА РУС», а именно спектр анализов по оценке основных поставщиков продукции, можно сделать выводы о том, что компания на данный момент сотрудничает как с надежными, так и не выгодными поставщиками, об этом свидетельствует анализ цен и расчет бально-рейтинговой оценки.

Анализ исполнения договорных обязательств по срокам и объемам поставок также показал нам, что есть надежные поставщики, но в тоже время и поставщики, нарушающие условия договоров о поставки продукции.

ABC – анализ показал, что всего 10 поставщиков дают наибольший товарооборот группа А, в группу В вошли 11 поставщиков, группа С включила 14 поставщиков, имеющих самый низкий товарооборот в компании.

Проведя расчет, индекса сезонности и построив графики сезонности для каждой товарной группы, мы увидели, что существует сезонная зависимость спроса на товары.

В заключительной главе представленной дипломной работы были предложены, а вследствие и проанализированы рекомендации по оптимизации закупочной деятельности рассматриваемого предприятия.

Данными рекомендациями выступили:

Внедрение модифицированной методики оценки поставщиков, которая основывается на расчете интегрального показателя работы поставщика, который складывается из четырех частных оценок: надежность поставщика, организации поставок, лояльности поставщика и перспективности поставщика.

Рекомендованная методика расчета интегральных оценок основных поставщиков позволит компании в значительной степени повысить свою рентабельность за счет представления и понятия, в каких договорах с поставщиками компании теряет, а в каких выигрывает и может продолжать

увеличивать объему товарооборота с данными поставщиками.

Далее был предложен алгоритм разбивки основных текущих поставщиков компании на группы надежности, который позволил выявить выгодных поставщиков для компании и поставщиков, которые снижают экономическую эффективность закупочной деятельности компании.

Разбиение поставщиков на три группы надежности, а именно: группа А – поставщики с высоким уровнем надежности, группа В – поставщики со средним уровнем надежности и группа С – поставщики с уровнем надежности ниже среднего, и предложенные рекомендации по работе с данными поставщиками, позволили увидеть, что компания теряет упущенную прибыль 1 133,52 тыс. рублей каждый месяц.

Это происходит из-за невыполнения поставщиками договорных обязательств. Введение алгоритма расчёта надежности поставщиков и введение критериев разделения поставщиков на группы надежности позволили определить этих поставщиков.

Заключительной рекомендацией выступила оптимизация объемов закупаемой продукции с целью получения скидки от поставщиков.

Проводя расчеты экономической эффективности взаимодействия компании ООО «КАСТОРАМА РУС» с поставщиками, предоставляющими скидки за объемы закупаемой продукции, мы выявили, что компания теряет выгоду, когда не оптимизирует объем заказа в соответствии со шкалой скидок поставщиков в зависимости от объема заказа.

Предложенная в данной работе рекомендация по пересмотру объемом заказов, и вводя корректировки в них, позволит компании значительно выигрывать в получении скидок путем незначительных повышений объема заказов даже в период не сезонности, избегая при этом значительных издержек на хранение сезонных товаров.

Учитывая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что цель работы достигнута, т.к. была проведена комплексная оценка закупочной деятельности

компания, выявлены недостатки, предложены рекомендации и выделены критерии оптимизации закупочной деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверина, А.С. Ассортиментная политика и ее антикризисное управление / А.С. Аверина, Д.Р. Гудилова, Н.А. Заверза // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2015. – № 9. – С.81-84.
2. Алесинская, Т.В. Проектирование складов: учеб. пособие / Т.В. Алесинская. – М.: Академия, 2014. – 325 с.
3. Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.
4. Ардатова, М.М. Логистика в вопросах и ответах: учеб. пособие / М.М. Ардатова. – М.: Проспект, 2012. – 272 с.
5. Афанасенко, И.Д. Экономическая логистика: учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2013. – 432 с.
6. Бабаев, С.А. Управление закупками и продажами / С.А. Бабаев // Российская торговля. – 2015. – № 5. – С. 11-13.
7. Баско, И.М. Логистика: учебное пособие / И.М. Баско и др. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2013. – 431 с.
8. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учеб. пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 109 с.
9. Бауэрсокс, Доналд Дж., Клосс, Дейвид Д. Логистика: интегрированная цепь поставок, 2-е изд. / пер. с англ. К.В. Комарова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2014. – 640 с.
10. Бекова, Р.Ж. Управление ассортиментом и товарными запасами как система менеджмента торгового предприятия / Р.Ж. Бекова // Вестник университета Туран. – 2013. – № 2. – С. 39-44.
11. Бузукова, Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2015. – 432 с.
12. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 365 с.

13. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2014. – 528 с.
14. Вирабов, С.А. Складское и тарное хозяйство / С.А. Вирабов. – К.: Высшая школа, 2003. – 232 с.
15. Волгин, В.В. Склад: организация, управление, логистика. – 8-е изд., перераб. и доп. / В.В. Волгин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 732 с.
16. Войткевич, Н.И. Распределительная логистика и конкурентоспособность систем сбыта товаров: монография / Н.И. Войткевич. – М.: Креативная экономика, 2015. – 148 с.
17. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник / А.М. Гаджинский. – 20-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 420 с.
18. Герасимов, К.Б. Методология управления операциями организации: подпроцессы, развитие / К.Б. Герасимов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2016. – № 24 (278). – С. 254.
19. Голиков, Е. А. Основы логистики и бизнес-логистики: монография. – М: Изд-во Рос. экон. акад., 2013. – 488 с.
20. Голов, Р.С. Экономика и управление на предприятии: учебник для бакалавров / Р.С. Голов, А.П. Агарков, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 400 с.
21. Гончаров, П.П. Основы логистики: учеб. пособие / П.П. Гончаров. – Оренбург: Издат. центр ОГАУ, 2015. – 201 с.
22. Дроздова, М. Повышение конкурентоспособности фирмы в условиях экономического кризиса / М. Дроздова // Актуальные вопросы инновационной экономики. – 2015. – № 11. – С. 97-101.
23. Ермолина, Л.В. Процессно-ориентированный менеджмент в процессе управления предприятием / Л.В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 4 (10). – С. 64-66.

24. Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учеб. пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Маркетинг, 2015. – 321 с.
25. Зергман, П.Н. Практика управления товарными запасами / П.Н. Зергман. – М.: Дело, 2016. – 315 с.
26. Зотов, В.В. Ассортиментная политика фирмы: учеб. пособие / В.В. Зотов. – М.: Эксмо, 2016. – 240 с.
27. Калянов, Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов: учеб. пособие / Г.Н. Калянов. – М.: СИНТЕГ, 2014. – 184 с.
28. Косолапов, О.Ю. Политика продаж компании: для чего она необходима и какие элементы должна содержать / О.Ю. Косолапов // Управление продажами. – 2015. – № 2. – С. 76-83.
29. Костоглодов, Д.Д. Распределительная логистика: учеб. пособие / Д.Д. Костоглодов. – Ростов на Дону: Экспертное бюро, 2015. – 201 с.
30. Кулакова, Ю.В. Проблемы совершенствования методологии стратегического планирования на предприятии / Ю.Д. Земляков, О.З. Лобковская, Ю.В. Кулакова // Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. – 2013. – Т. 15. – № 2.
31. Лебедев, Ю.Г. Логистика. Теория гармонизированных цепей поставок: учеб. пособие / Ю.Г. Лебедев. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2014. – 286 с.
32. Леншин, И.А. Логистика: учеб. пособие / И.А. Леншин. – М.: Машиностроение, 2015. – 180 с.
33. Леонов, А.С. Ассортиментная политика предприятия: сущность, содержание, структура // Предпринимательство. – 2012. – № 3. – 201 с.
34. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2014. – 210 с.
35. Материально-производственные запасы: бухгалтерский и налоговый учет / под ред. Г.Ю. Касьяновой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аргумент, 2016. – 271 с.

36. Мельник, М.В. Комплексный экономический анализ: учеб. пособие для бакалавров и магистров / М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Горлова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
37. Мусалов, Н.П. Управление структурным подразделением организации сферы торговли и коммерции: учебник / Н.П. Мусалов, Е.Н. Щербакова. – Академия, 2014. – 208 с.
38. Неруш, Ю.М. Коммерческая логистика: учебник для вузов / Ю.М. Неруш. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 360 с.
39. Новиков, О.А. Производственно-коммерческая логистика: учеб. пособие / О.А. Новиков. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 2015. – 170 с.
40. Павлович, А. Эффективное управление закупками и запасами / А. Павлович // Наука и инновации. – 2014. – № 9 (139). – С. 35.
41. Панкратов, Ф. Г. Коммерция и технология торговли: учебник / Ф. Г. Панкратов. – СПб.: Питер, 2016. – 647 с.
42. Плоткин, Б.К. Введение в коммерцию и коммерческую логистику: учеб. пособие / Б.К. Плоткин. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та экономики и финансов, 2015. – 202 с.
43. Промыслов, Б.Д. Логистические основы управления материальными и денежными потоками. (Проблемы, поиски, решения): учеб. пособие / Б.Д. Промыслов. – М.: Нефть и газ, 2014. – 208 с.
44. Радионов, Р.А. Анализ методов управления запасами и оборотными средствами / Р.А. Радионов // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 8. – С. 41–49.
45. Разгуляев, В. Управление запасами для получения максимальной прибыли от удовлетворения спроса клиентов / В. Разгуляев // Консультант. – 2014. – № 11. – С. 1–9.
46. Рынок и логистика: учеб. пособие / под ред. М.П. Гордона. – М.: Экономика, 2013. – 347 с.

47. Рыжова, О.А. Сетевая торговая логистика как самостоятельный раздел торговой логистики / О.А. Рыжова // Инновационная деятельность. – 2012. – № 19. – С. 78-82.
48. Сергеев, В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавров и магистров / В.И. Сергеев. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 379 с.
49. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 216 с.
50. Сток, Дж.Р. Стратегическое управление логистикой: учеб. пособие / Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт.; пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 797 с.
51. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / под ред. проф. Л. А. Брагина и проф. Т. П. Данько. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 560 с.
52. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 278 с.
53. Управление закупками в коммерческой деятельности: учеб. пособие / Т.Е. Евтодиева, Н.В. Иванова, Д.В. Ралык. – Самара, 2017. – 252 с.
54. Управление запасами в цепях поставок. в 2 ч.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. В.С. Лукинського. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 358 с.
55. Федорова, Н.В. Анализ методик эффективности оптовых закупок коммерческого предприятия / Н.В. Федорова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – Выпуск 2. – № 33. – С. 397-400.
56. Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учеб. пособие / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2015. – 124 с.