

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно–Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра Менеджмент

Организация и совершенствование закупочной логистической
деятельности на примере производственной компании ООО «ККТ»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2021.133. ПЗ ВКР

Руководитель работы
д.э.н., профессор кафедры
_____ Ю.Г. Кузменко
_____ 2021 г.

Автор работы
студент группы ЗЭУ–571
_____ А.И. Спирина
_____ 2021 г.

Нормоконтроль
Старший преподаватель
_____ Т.Е. Коновалова
_____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Спирина А.И. Организация и совершенствование закупочной логистической деятельности на примере производственной компании ООО «ККТ» – Челябинск: ЮУрГУ, 2021. – 80 с., 17 таб., 3 прил., 9 ил. Библиографический список – 29 наименований.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью совершенствования закупочной деятельности торгового предприятия ООО «ККТ».

В выпускной квалификационной работе проанализирована организационная структура предприятия и виды деятельности предприятия. Был проведен анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия и сделаны соответствующие выводы.

Также была проанализированная закупочная деятельности торгового предприятия ООО «ККТ» такими методами, как ABC-анализ действующих поставщиков и анализ поврежденности груза, также был проанализирован процесс закупки товара и фонд рабочего времени поставщика, был проведен анализ эффективности текущей закупочной деятельности организации.

Предложенные в данной выпускной квалификационной работе мероприятия по совершенствованию закупочной деятельности предприятия при применении их на практике и внедрении их в компанию будут способствовать результативному осуществлению закупочной деятельности компании.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
...	
1 ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Сущность закупочной логистики торгового предприятия.....	7
1.2 Методы исследования закупочной деятельности торгового предприятия.....	1 2
1.3 Логистические операции по организации закупочной деятельности торгового предприятия.....	1 9
1.4 Зарубежный опыт организации закупочной деятельности торгового предприятия.....	2 4
.....	
2 АНАЛИЗ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ККТ».....	3
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ККТ».....	1 3
2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «ККТ».....	1 3
2.3 Анализ закупочной логистической деятельности ООО «ККТ».....	3 9
3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ККТ».....	5 3
3.1 Внедрение метода выбора поставщика (рейтинг и ранжирование).....	5 3
3.2 Внедрение программного обеспечения фирмы «1С».....	6 3
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности ООО «ККТ».....	6 7
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	7
.....	1
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	7 4
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура ООО «ККТ».....	7 8
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Лист согласования ООО «ККТ».....	7 9

ПРИЛОЖЕНИЕ В Расчет рейтинга поставщиков товарной группы	
«Расходные материалы».....	8
.....	0

ВВЕДЕНИЕ

За последние несколько десятилетий закупочная логистика приобрела стратегическое значение для торговых организаций и стала решающим фактором успеха в бизнесе. Растущая конкуренция больше не носит чисто региональный или над региональный характер, ее следует рассматривать во многих областях на основе экономической и социальной глобализации. Поэтому компания вынуждена добиваться устойчивых конкурентных преимуществ, чтобы обеспечить свое выживание.

Прибыль компании заключается в закупках – по крайней мере, так любят говорить покупатели. Но этот девиз имеет первостепенное значение для компании, особенно в напряженные времена, когда практически нет возможности для повышения цен.

Закупки – часть повседневной жизни каждой компании, будь то услуги, карандаши, продукты, производственное оборудование или строительные работы. Важно планировать всю закупочную деятельность, выполнять ее в соответствии с определенными спецификациями и, если возможно, оптимизировать их процессы.

Закупочная логистика учитывает путь товаров от поставщика до поступления товаров покупателю.

Чтобы выжить в международной конкуренции, многим компаниям уже приходится использовать весь потенциал низкой закупочной цены при покупке. Кроме того, частью процесса являются такие цели, как высокое качество товаров, низкие затраты на поставку и хранение, а также высокая гибкость доставки.

Эффективная логистическая деятельность предприятия занимает одну из главенствующих позиций для достижения успеха на рынке.

Очень важно спланировать и разработать стратегию приобретения товаров и их последующего хранения. Поэтому рекомендуется использовать эффективную логистику закупок, которая, позволяет лучше прогнозировать сроки доставки и, таким образом, улучшать пунктуальность и выполнение процессов.

В связи с этим тема данной выпускной квалификационной работы имеет достаточно актуальный характер.

Целью настоящей выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности торгового предприятия ООО «ККТ».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

1. Изучить теоретические аспекты закупочной логистики торгового предприятия.
2. Проанализировать коммерческую деятельность
3. Разработать комплекс рекомендаций по организации и совершенствованию закупочной логистики торгового предприятия ООО «ККТ».

Объектом исследования является торговое предприятие ООО «ККТ».

Предмет исследования – закупочная деятельность торгового предприятия ООО «ККТ».

При написании выпускной квалификационной работы были использованы учебники, научные статьи, статьи из журналов, данные официальных интернет-сайтов «CYBERLENINKA» и «elibrary.ru».

Структура настоящей выпускной квалификационной работы включает введение, три раздела, заключение и библиографический список.

В разделе 1 описаны теоретические аспекты закупочной логистики торгового предприятия.

В разделе 2 проведен анализ объекта выпускной квалифицированной работы – ООО «ККТ».

В разделе 3 приведены рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности торгового предприятия ООО «ККТ».

1 ЗАКУПОЧНАЯ ЛОГИСТИКА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность закупочной логистики торгового предприятия

Логистика представляет собой удивительное явление в нашей экономике. Сегодня десятки тысяч компаний в Российской Федерации имеют службы логистики (отделы, дирекции и департаменты), где работают логисты разного уровня. Функционал логистики стал таким же привычным для менеджмента как производство, финансы, продажи или маркетинг [8. с. 213].

Логистика – это особая система планирования, управления и контроля потоковых процессов в условиях интеграции снабжения, производства, распределения и сбыта полезных ресурсов (материальных, информационных, финансовых, энергетических) на базе прогрессирующей производственной, коммерческой и коммуникационной инфраструктуры с использованием информационных технологий [16].

Одну из самых важнейших ролей в деятельности предприятий торговли играет закупочная логистика, обеспечивающая эффективное управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия необходимыми товарами, точно в срок по приемлемой цене.

В современной логистике понятие «закупочная логистика» определяется как логистическая подсистема регулирования потоков материалов и товаров в процессе снабжения организации необходимыми ресурсами. Можно определить закупочную логистику, как управленческий процесс, регулирующий движение сырья, материалов, комплектующих изделий и запасных частей от процедуры закупок до склада предприятия [29, с. 144].

Закупочная логистика осуществляется не только службой логистики предприятия, она тесно связана с другими подразделениями.

Закупочная логистика торгового предприятия представляет собой единую систему, позволяющую наладить процесс торговли на всех ее этапах, уменьшить издержки и повысить эффективность работы предприятия. Для обеспечения

организации товарами и услугами создают отдел закупок или отдел снабжения, который осуществляет тактику закупочной деятельности, внося свой вклад в достижение стратегических целей предприятия [17, с. 61].

Главные корпоративные цели, такие как прибыльность и поддержание конкурентоспособности, составляют основу для контроля и разработки процессов логистики закупок. В основных индивидуальных целях в этом контексте являются: выгодные закупочные цены, безопасность поставок, гибкость доставки, высокое качество закупаемых запчастей, низкие начальные затраты, низкие затраты на хранение, низкие запасы.

Для достижения этих целей специалисты по закупочной логистике должны иметь полную квалификацию в области закупочной и складской логистики.

Закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем, которая изучает процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия [1, с. 281]

Основная цель закупок – обеспечить долгосрочные поставки, отвечающие потребностям, с минимально возможными затратами. Закупка включает несколько подразделов: определение требований, определение источника поставки, порядок, приемка и хранение материалов.

Для того, чтобы делать покупки по самым низким ценам, необходимо гарантировать оптимальное распределение количества при одновременном соблюдении затрат на закупку и хранение. Чтобы гарантировать надежность поставок, необходимо ответственно привлекать соответствующих поставщиков и обеспечивать высокое качество реализации за счет высокой прозрачности и достоверной информации.

В современных условиях на рынке присутствует очень большое количество поставщиков, предлагающих схожую продукцию, разного качества и на различных условиях. Поэтому очень важно выбрать правильного партнёра для реализации своей логистической стратегии. Именно большое количество и разнообразие потенциальных поставщиков приводит к тому, что возникает проблема их выбора,

так как нужно максимально точно определить тех из них, которые смогут наиболее эффективно обеспечить надёжность всех логистических процессов предприятия и обеспечить отношения долговременного сотрудничества [10].

Закупочная деятельность является одной из основных и сложных задач предприятий. Она выступает связующим звеном финансовой и сбытовой составляющих деятельности предприятия. Процесс закупки продукции включает в себя выбор новых поставщиков, установление коммерческих связей с ними, заключение договоров поставки, а также взаимодействие с поставщиками в процессе выполнения договора [23].

Важно выбрать подходящих поставщиков. В этом контексте проводится различие между закупками из одного источника и закупками из нескольких источников. Закупка из одного источника означает закупку определенного набора товаров/услуг только у одного поставщика. С другой стороны, закупка из нескольких источников означает наличие нескольких поставщиков продукта.

Закупка одного источника характеризуется в основном более низкими ценами покупки при приобретении больших количеств. Кроме того, между компаниями могут быть установлены доверительные деловые отношения. В этом случае страхования финансовых рисков становятся излишними, заказы становятся рутинными, а прозрачность процессов увеличивается. Кроме того, предпочтение отдается заказчику в случае затруднений с доставкой, особых запросов и срочных заказов.

Недостатки закупок из одного источника – сильная зависимость только от одного делового партнера. При закупках из нескольких источников основное внимание уделяется использованию более благоприятных рыночных условий в краткосрочной перспективе.

Самым большим преимуществом закупок из нескольких источников является отсутствие зависимости только от одного поставщика. В случае колебаний спроса или трудностей с доставкой мы можем гибко отреагировать. Недостатки – большая потребность в информации, а также большие затраты на коммуникацию и

логистику. Кроме того, обычно трудно договориться о более выгодных условиях из-за небольшого количества закупок и изменения порядка размещения заказов. Кроме того, стандарты качества должны быть установлены и проверены менеджерами по закупкам. А, чтобы поддерживать низкие входящие расходы, важны кратчайшие возможные маршруты от поставщика до производственной компании и оптимизация входящих грузов.

С поставок начинается операционная деятельность специалистов по логистике. Часть этих процедур может выполняться сотрудниками отделов закупок. Например, подготовка к поставке продукции. Операционная деятельность начинается с момента погрузки закупленной продукции на транспортные средства [13, с. 53].

Задачи и деятельность покупателя или закупочного предприятия могут быть более оперативными или иметь стратегический характер. В то время как оперативная закупка берет на себя административную и исполнительную закупочную деятельность, стратегическая закупка берет ответственность за долгосрочные задачи. В задачи оперативной закупки входит обработка заказов, обработка жалоб, согласование встреч, проверка счетов и обработка подтверждений заказов. Например, стратегические закупки включают исследование рынка закупок, управление поставщиками, переговоры по рамочным соглашениям и реализация закупочной стратегии.

В настоящее время в сфере закупок происходит переход от оперативного к стратегическому методу.

Стратегическая сторона закупок – это все процессы управления закупками и взаимоотношениями с поставщиками, связи и взаимодействия с другими отделами компании, планирование и разработка новых закупочных схем и методов в целях удовлетворения потребностей и запросов конечных потребителей, согласование общей организационной стратегии с принципами поставки [15, с. 320].

Компании думают о большей добавленной стоимости, то есть покупка больше не рассматривается как фактор затрат, а скорее, как фактор успеха с упором на

стратегическую деятельность. Вместо этого ориентированность на процесс, которая поддерживается формированием бережливых и цифровых процессов. Через использование инструментов электронных закупок может облегчить операционную и административную деятельность и больше места для стратегических задач.

Отношения также становятся более стратегическими к поставщикам. Здесь цена больше не является единственным критерием выбора, вместо этого он имеет место оценка общих показателей работы поставщика и общих понесенных затрат, а также стремление к партнерскому сотрудничеству. Таким образом, «новая» покупка сочетает в себе различные свойства: она ориентирована на качество, ориентированность на клиента, стратегический, инновационный и ориентированный на будущее.

Закупочная логистика охватывает ряд функций, связанных с политикой компании в отношении закупок и поставщиков.

Можно сформировать следующие функции закупочной логистики торгового предприятия:

1. Формирование стратегии приобретения необходимых товаров и прогнозирование потребности в них.
2. Выбор и оценка предложений от действующих или потенциальных поставщиков.
3. Поддержание и развитие длительных отношений с поставщиками и другими посредниками.
4. Расчет средств на приобретение товаров, согласование цены и заключение договоров на поставку, и контроль их исполнения.
5. Контроль сроков поставки товаров, формирование графиков поставки.
6. Организация и оптимальный выбор средств и маршрутов транспортировки товара собственным транспортом или другими лицами, которым это поручено.
7. Приемка и осмотр поступающих товаров: проверка доставленных товаров на наличие дефектов, отправка товаров на склад или на продажу.

8. Организация хранения, контроль запасов.

1.2 Методы исследования закупочной деятельности торгового предприятия

Закупочные действия основаны на честной и прозрачной конкуренции между различными поставщиками. Необходимо провести определенное исследование рынка, чтобы собрать информацию о желаемом продукте и потенциальных поставщиках, которые потенциально могут его предоставить.

Удобно иметь базу данных поставщиков, из которой запрашиваются расценки. Если такой базы данных не существует, рекомендуется ее создать. База данных поставщиков должна регулярно обновляться, и предприятия могут обращаться к платформам или источникам информации, таким как: специализированные журналы, торговые палаты, деловые встречи и семинары, поисковые исследования, интернет–сообщества и другие.

Также хорошим источником информации о поставщике является анкетирование и опрос. Они помогают выявить преимущества и недостатки поставщика, которые не отображаются в стандартных отчетах [4].

В рамках обеспечения высокой эффективности функционирования закупочной логистики торговой фирме целесообразно иметь информацию о том, какие именно товары необходимы для нормального функционирования фирмы. Основной вопрос, решаемый торговой организацией – это выбор достойного поставщика, который бы соответствовал всем необходимым критериям [2, с. 6].

Внешние поставщики товаров играют важную роль для многих компаний, поскольку они находятся в начале цепочки создания стоимости. Чтобы гарантировать надежные, качественные и своевременные поставки, стоит регулярно оценивать поставщиков. Это показывает, какие поставщики соответствуют требованиям, работают особенно хорошо или имеют серьезные недостатки.

Экспертный метод (метод экспертных оценок или эвристический метод). Заключается в оценке поставщика экспертами по заданным критериям, которым

присваиваются определённые степени значимости. Далее проводится обработка результатов и выбирается наиболее предпочтительный поставщик [25].

Управление качеством включает в себя различные процессы, которые регистрируются и оцениваются, а иногда также оптимизируются в результате оценки.

Оценка поставщиков делает качество возможностей их поставщиков более прозрачным для компаний. Разных поставщиков можно удобно сравнивать друг с другом или оценивать по разным критериям. Основное внимание уделяется объективной оценке; кроме того, необходимо выявить возможные слабые места и разработать целевые меры для их улучшения.

Надежность включает соблюдение согласованных сроков поставки и риск сбоя в доставке, а также устойчивость упаковки и гибкость. Еще один критерий, который может иметь значение при оценке поставщика, – это доступность поставщика. Это может быть определено, например, близостью местоположения к компании-поставщику или наличием различных, широко диверсифицированных филиалов.

Чтобы гарантировать надежные поставки, оценка поставщиков должна проводиться на регулярной основе.

Первой целью оценки поставщика является оптимизация процесса поставки. Таким образом, эффективность поставщика можно регулярно проверять и прозрачно представлять в виде таблицы или анкеты. Слабые стороны можно увидеть с первого взгляда, решения, позволяющие избежать ошибок, показаны более четко – еще одна цель оценки поставщика.

Кроме того, отношения с поставщиками можно поддерживать и развивать посредством регулярной, объективной и честной оценки. Если поставщик часто обнаруживает недостатки, например, если он ненадежен, когда речь идет о соблюдении сроков или если возникает проблема с безопасной упаковкой, проблему можно решить напрямую или немедленно сменить поставщика. В

некоторых случаях прямое сравнение разных поставщиков помогает выбрать того, кто лидирует в общем рейтинге будущих поставок.

Есть несколько методов, которые могут помочь при оценке поставщиков. Два из них используются особенно часто: метод балльной оценки и ABC-анализ.

Оценка поставщиков – одна из основных задач каждого покупателя. Тем более удивительно, что оценка поставщиков часто проводится «попутно» или вообще не проводится. В этом случае часто утверждают, что поставщики известны давно и что поставщики будут немедленно заменены, если они будут работать плохо. Однако для удачной покупки действует профессиональная рейтинговая система.

Большинство компаний работают со многими группами материалов и поставщиками. Чтобы не «парализовать» компанию неоправданно большим количеством процессов оценки, рекомендуется сосредоточиться на важных группах материалов и поставщиках.

Изначально необходимо тщательно продумать, для каких групп материалов требуется оценка поставщика. Затем определить, каких поставщиков следует оценивать. Объем закупок или стратегическая важность групп/поставщиков материалов являются, например, подходящими критериями фильтрации для определения групп/поставщиков материалов, подходящих для оценки.

Каждому покупателю ясно, что оценка поставщика не может основываться исключительно на соображениях стоимости. Не менее важную роль играют и другие критерии, такие как качество, надежность поставок, риск и инновационная способность. Необходимо указать индивидуальные критерии оценки, создав подходящие подкритерии на втором и, при необходимости, даже третьем уровне.

Спецификации критериев оценки (таких как затраты, качество, риск и т. Д.) С помощью подкритериев недостаточно для обеспечения объективности оценки поставщика. Каждый подкритерий должен храниться с четкими оценочными шкалами. Возможно указать критерий «затраты», например, с помощью подкритерия «уровень цен по сравнению с конкурентами». В этом случае соответствующая рейтинговая шкала должна определять, какой процент цены

поставщика должен быть ниже средней цены тендера, чтобы получить очень хороший рейтинг. В противном случае будет широко открыта дверь для произвольной оценки.

В принципе, все группы материалов должны оцениваться с использованием единого набора критериев для достижения баланса. Но также вес критериев и определение подкритериев могут определяться индивидуально для каждой группы материалов если это необходимо.

Оценка поставщика не является самоцелью. Оценка должна привести к ранжированию поставщиков: «лучшие, средние и низкие исполнители». Если работа поставщика неутешительна, необходимо обсудить меры по улучшению или иные условия работы.

Большинство отделов закупок и специализированных отделов оценивают поставщиков только после доставки товара или оказания услуги.

Чтобы получить достоверное представление о деятельности поставщика, необходимо оценивать поставщиков, предназначенных для оценки, не реже одного раза в год. Информация всегда должна быть актуальной, чтобы обеспечить прочную основу для работы.

Чтобы оценка имела эффект, рекомендуется регулярно обсуждать обратную связь с поставщиками. В ходе этих обсуждений, при необходимости, следует согласовать конкретные меры с указанием сроков и ответственности.

Оценка поставщика – это не «выставка одного человека» для закупок.

В более крупных организациях важно использовать подходящее программное обеспечение для оценки поставщиков. Таким образом можно гарантировать, что все результаты оценки будут собраны, консолидированы и доступны для централизованного поиска в одном месте. Компоненты оценки поставщика, например, соблюдение сроков поставки, должны автоматически регистрироваться с помощью программного обеспечения, чтобы доля трудоемких ручных операций была как можно ниже.

Если поставщик не может или не желает предоставлять требуемую услугу, это отрицательно сказывается на ваших закупочных расходах и внутренней производительности. В футболе безголевому нападающему не придется вечно забивать, наконец, мяч в сетку. Чтобы отделить пшеницу от плевел, нужны надежные критерии, с помощью которых можно оценить работу своих поставщиков.

Критерии оценки поставщиков – это отдельные составляющие закупочной деятельности, за которые поставщики получают деньги.

В качестве примера представлены 7 наиболее распространенных критериев оценки поставщиков на практике:

1. Качество доставки (процент отказов).
2. Надежность доставки.
3. Возможность доставки.
4. Надежность.
5. Ценовое поведение, дисциплина.
6. Ориентированность на клиента.
7. Гибкость, быстрое действие.

В зависимости от специализации, предприятие может дополнить список требований, например, оперативное восполнения складов поставщика, его техническое оснащение и наличие различных лицензий на осуществление той или иной деятельности. Количество критериев может составлять несколько десятков и изменяться по мере модернизации [20, с. 39].

В процедуре балльной оценки необходимо заранее указать такие критерии взвешивания, как цена, качество и надежность доставки. Затем отдельные поставщики вводятся в схему оценки. Важному критерию принятия решения присваивается высокий весовой коэффициент. Каждому поставщику и каждому критерию присуждается балл от одного до пяти или от одного до десяти. Балл, присужденный поставщику, умножается на весовое число. Поставщик с лучшим рейтингом имеет наибольшее общее количество баллов.

Однако на практике может случиться так, что «Поставщик X» получает небольшое количество баллов за важные критерии и большое количество баллов за критерии, которые не так важны. Другой «Поставщик Y», с другой стороны, имеет большое количество баллов по важным критериям и низкое количество баллов по менее значимым критериям. В этом случае «Поставщику Y» следует отдать предпочтение с тем же количеством баллов.

Будь то в продажах и маркетинге, разработке продуктов или закупках – предприниматели, специалисты и руководители постоянно сталкиваются с необходимостью расставлять приоритеты из-за ограниченных ресурсов по широкому кругу деловых вопросов. Инструмент ABC-анализа может помочь отделить «важное» от «неважного» и укажет на что стоит обратить внимание, а с чем лучше попрощаться.

ABC-анализ является одним из методов рационализации и применяется для распределения показателей по степени важности и степени их влияния на конечный результат [6].

Объекты исследования располагаются и классифицируются в порядке убывания их важности для общего результата или для достижения цели. Объектами исследования могут быть, например, структуры проблем, меры, поставщики, закупленные детали, продукты, группы продуктов, клиенты, группы клиентов или зоны продаж.

Объекты исследования относятся к следующим классам:

1. Класс А: Высокая важность: относительно небольшое количество исследуемых объектов вносит значительный вклад в общий результат или достижение целей.

2. Класс В: Средняя важность: группа этих объектов исследования вносит примерно пропорциональный вклад в общий результат или в достижение целей.

3. Класс С: Низкая важность: здесь относительно большое количество объектов для исследования вносит лишь небольшую долю в общий результат или в достижение целей.

Основная идея ABC-анализа – привлечь внимание к тем объектам исследования, которые вносят существенный вклад в общий результат или в значительной степени влияют на достижение целей. На основе результатов анализа вы можете более целенаправленно планировать мероприятия и использовать их более стратегически.

При выполнении анализа ABC необходимо определить какие объекты исследования необходимо организовать. Далее необходимо определить критерии, определяющие порядок расположения объектов исследования.

Классификация поставщиков по методу ABC осуществляется в следующем порядке [18]:

1. Определение годового оборота товаров и средств.
2. Ранжирование в соответствии с размером оборота.
3. Расчет доли оборота каждого поставщика в процентах от общего оборота.
4. Аккумуляция значения оборота поставщиков в процентах.

На следующем этапе определяются границы классов, чтобы можно было четко назначить исследуемые объекты.

Наконец, создаются три класса (А, В, С) и назначаются им объекты для исследования. В торговой компании анализ проводится как часть оценки поставщиков, чтобы определить, какие поставщики имеют непропорциональную долю в объеме закупок. Целью является оптимизация структуры закупок и улучшение условий закупок.

Стратегический вывод, который можно сделать здесь, заключается в том, что компания будет активизировать свое сотрудничество с поставщиками А и будет пытаться договориться о лучших условиях закупок. Однако нельзя полностью игнорировать поставщиков В и С.

В основе ABC-анализа лежит принцип распределения Парето.

Правило Парето, которое также называют: принцип Парето, закон Парето, принцип дисбаланса, правило 80/20, принцип наименьшего усилия, является

эффективным способом оценки различных сфер деятельности, таких как: экономика, бизнес, промышленность и т. д. [11]

Распределение Парето, полученное от итальянского экономиста Вильфредо Фредерико Парето, описывает закономерность, которую можно наблюдать во многих проблемах и вопросах управления бизнесом: например, в наборе объектов исследования небольшое количество – около 20 % – вносит большой вклад в общую стоимость при, в то время как большинство объектов исследования – около 80 % – вносят очень небольшой вклад в общую стоимость.

ABC-анализ – это простой инструмент, который могут использовать сотрудники без каких-либо специальных знаний. Это дает четкое графическое представление результатов. Ограничивая анализ соответствующими объектами исследования, ABC-анализ также может быть проведен в случае сложных проблем с разумными усилиями.

Недостатком является то, что классификация часто бывает очень приблизительной. Следовательно, анализ ABC часто служит только для предварительного выбора объектов для исследования, которые затем должны быть проанализированы более подробно на дальнейших этапах.

Важным условием применимости анализа ABC является действующая база данных. Поэтому соответствующие данные должны собираться в компании. Еще одним недостатком является то, что существует односторонний акцент на одном критерии и никакие качественные факторы не принимаются во внимание.

1.3 Логистические операции по организации закупочной деятельности торгового предприятия

Главными задачами закупочной логистики является обеспечение надёжности поставок качественных товаров по приемлемой цене, оптимизация всех складских запасов, обеспечение рациональной, эффективной и ритмичной организации снабжения, снижение общих издержек на всех этапах процесса снабжения компании [7].

Материальный поток образуется в результате транспортировки, складирования и выполнения других материальных операций с товарами вплоть до конечного потребителя [12].

Ввод материального потока в систему логистики осуществляется напрямую через подсистему закупок. Поэтому логистика на данном этапе так и называется, однако очень часто можно встретить словосочетание «логистика поставок» или «материально-техническая база».

Являясь первой логистической подсистемой, логистика закупок представляет собой процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынков закупок до складов предприятия. Закупка – это необходимая и важная функция во всех фирмах [24, с. 222].

Закупочное подразделение несет ответственность за успешность закупочного процесса в целом, то есть за его планирование, организацию конструктивного диалога с внутренним заказчиком, умелое использование инструментов взаимодействия с поставщиками и выполнение внутренних процедур [5, с. 26].

Организация управления логистикой – важный момент в любой экономической системе, который влияет на работу всех подразделений и отделов компании.

Принципы организации закупочной логистики:

1. Плановость – Товар необходимо завезти в соответствии с предварительно разработанным графиком заказа.

2. Ритмичность – Продукт доставляется приблизительно через равный временной промежуток, а это способствует образованию наилучших условий для работы компании, склада, транспорта и других звеньев в цепочке поставок.

3. Оперативность – Товары доставляются в соответствии с изменяющимся на них спросом.

4. Экономичность – Необходимо доставить товар с наименьшими затратами материальных ресурсов, рабочего времени и финансов. Этого можно достичь при эффективном использовании транспортных средств, механизировании погрузочно-разгрузочных работ, установке рациональной звенности цепочки поставок.

5. Централизация – Потребитель снабжается товаром с помощью усилий и средств поставщика.

6. Технологичность – Необходимо применять современные технологии закупок и поставок [, с. 197].

Логистические операции, связанные с управлением процессами закупок, можно структурировать следующим образом.

Определение потребности в товарах [19, с. 235].

Любые закупки товаров или услуг должны основываться на потребностях.

Определение типов закупок товаров.

Исходя из требуемых товаров определяется тип закупки. Существуют несколько типов закупок:

1. Разовая закупка.

Это импульсивная закупка, которая инициируется конкретным заказом.

2. Закупка запасов.

Закупка со склада означает, что товары отгружаются на склад торгового предприятия в периодически определенные сроки без какого–либо конкретного заказа клиента. Важная предпосылка состоит в том, что спрос можно прогнозировать. По окончании производственного процесса товар будет храниться на складе до получения следующего заказа от покупателя [27].

3. Своевременная закупка.

Своевременная закупка характеризуется низким уровнем запасов у компании–заказчика. Это приводит к снижению затрат и к бережливым и сбалансированным процессам. Предпринимательское применение своевременной доставки имеет смысл только в том случае, если поставщики место находится в максимальном радиусе около 100 км от места покупателя.

Для успешной реализации своевременных закупок очень важно установить и построить работающую закрытую сеть. Поэтому процессы с поставщиками, коммуникации, транспорт и логистика, а также управление качеством являются важнейшими процессами. Эти процессы нужно идеально согласовывать.

4. Закупки по порядку.

Эта концепция основана на концепции «точно вовремя». Это поставка товаров по первому требованию и небольшими партиями. При данной технологии упрощенная логистическая цепочка. Однако такой подход приводит к росту складских запасов у компании-поставщика и увеличения стоимости закупаемого товара для закупщика (к примеру, за счет больших затрат на транспортировку) [26, с. 125].

Исследование рынка поставщиков, подбор поставщиков и их оценка.

Целью коммерческой деятельности является получение прибыли. Ее максимизация в первую очередь зависит от уровня реализации продуктов и от степени преимуществ в условиях закупок. Из этого следует, что предприятия вынуждены грамотно выстраивать взаимодействия с поставщиками товаров и материалов [21, с. 91].

Процесс выбора имеет решающее значение для повышения конкурентоспособности компании и требует оценки разные альтернативные поставщики по разным критериям. Подходящий выбор поставщика снизит затраты на закупку, улучшит прибыли, сократить время выполнения заказа, повысить уровень удовлетворенности потребителей компании и увеличить конкурентоспособность. В то время как неправильный выбор может привести к убыткам цепочки поставок, а это напрямую повлияет на торговую организацию.

Для выбора поставщика необходимо иметь ряд критериев, по которым он будет выбираться, чаще всего речь идет о качестве, производительности, стоимости, возможностях, но цена больше не является основным фактором. Так же критериями могут являться системы качества, управление и организация, история деятельности, геологическое положение, репутация и рекомендации, упаковка и возможности обращения, объем прошлых деловых операций, политика гарантий и претензий.

После сбора предложений от поставщиков, необходимо произвести оценку и выбрать окончательного поставщика. Сотрудники отдела закупок часто проводят

тщательный анализ всех потенциальных поставщиков, чтобы сократить число до небольшого списка, который будет использоваться для углубленной оценки.

Существуют различные методы выбора поставщика. При использовании любого метода необходимо установить систему критериев выбора поставщиков (например, время доставки, предоставление поставщиком скидок, поставка товаров на основании взаимозачета и др.). Система критериев выбора поставщиков может постоянно меняться (как правило, в условиях нестабильной экономической ситуации) [3, с. 18].

Выбранные методы чрезвычайно важны для общего процесса отбора и могут существенно повлиять на результаты отбора поставщика. Таким образом, важно знать, какой метод следует использовать в той или иной ситуации. Выбор поставщика и достижение соглашения – это последний этап процесса оценки и выбора.

Торговой организации следует рассматривать составляющие критерии выбора, например, стоимость приобретения товаров и услуг включает в себя цену приобретаемого товара за вычетом полезности, которую трудно оценить в денежном выражении (например, деловой рейтинг фирмы-поставщика, формирование имиджа организации за счет поставщиков и имеющихся экономических связей, перспектива роста и развития и др.). Важным критерием выбора поставщика является качество обслуживания [22, с. 50].

После того, как потребности определены, измерены и запланированы группой или отдельным сотрудником в предприятии, они должны быть официально доведены до сведения группы закупок предприятия, обычно через официально определенный запрос на закупку.

Ключевым компонентом любой заявки на покупку может быть включение технических спецификаций. Они могут включать паспорта, декларации и технические характеристики товара.

Транспортировка товаров.

После оформления заявки и договорных отношений специалист отдела логистики выбирает оптимальный маршрут и организует транспортировку материальных ресурсов от поставщика до склада торгового предприятия, если она не предусмотрена договором поставки. Осуществляется это с помощью собственных транспортных единиц предприятия или с помощью сторонних транспортных организаций.

Контроль и оценка выполнения закупок.

Организация учёта и контроля, за поступлением товара обеспечивает своевременное поступление товара необходимого ассортимента, количества и надлежащего качества [14, с. 66].

Как только материальные ресурсы доставлены на склад торговой предприятия, товар проверяется количественно и качественно, далее следует оформление товара, передача права собственности на товары и отправка их на хранение.

После внешнего транспорта происходит внутренний транспорт. Этот материальный поток может быть реализован, например, с помощью вилочных погрузчиков, погрузчиков, складских и разгрузочных машин или конвейерных систем.

1.4 Зарубежный опыт организации закупочной деятельности торгового предприятия

Сегодня организациям по всему миру приходится сталкиваться с очень острой конкуренцией и динамичной средой, поскольку рыночные условия быстро меняются, а клиенты, требуя все более совершенных продуктов и услуг. В ответ на все более строгие требования и для поддержания или улучшения конкурентного преимущества, фирмы, которые преуспевают, должны реализовывать стратегии для достижения снижения затрат, постоянного качества улучшение, повышение качества обслуживания клиентов, улучшение доставки и сокращение времени цикла вывода продукта на рынок. Фактически, сегодня многие компании осознали

важность постоянного укрепления и самосовершенствования для победы или выживания на мировом конкурентном рынке.

Во многих отраслях широко распространена практика «партнерского взаимодействия». Обычно считается, что преимущества такой практики включают улучшение качества, совместное использование инноваций, снижение затрат и комплексное планирование производства и поставок [9].

Совершенно очевидно, что компаниям необходимо управлять в эпоху глобальной конкуренции, которая вынуждает многие фирмы пересмотреть свою операционную стратегию. Истинный источник представляет собой один метод, который можно использовать для получения уровней производительности мирового класса. Стремление к конкурентному преимуществу требует развития глобальных процессов и стратегий, которые становятся неотъемлемой частью цепочки поставок фирмы усилия. Для многих это означает реализацию глобальных стратегий и подходов к поиску поставщиков, которые интегрировать проектирование, закупки, операции, логистику и даже маркетинг. Глобальный поиск источников может быть одной из последних неосвоенных областей, которая предлагает виды прорывы в производительности, необходимые для сохранения успеха на высококонкурентных рынках.

Однако успешная программа поиска поставщиков не может быть осуществлена без сотрудничества, отношения между покупателем и поставщиком необходимо поддерживать. Поскольку компании внедряют новое производство стратегии, такие как Just-In-Time, необходимо учитывать те факторы, которые влияют отношения между покупателем и поставщиком.

Когда руководство принимает философию ВРІ во всей организации, организации начинают вносить всесторонние изменения в свою политику по отношению к поставщикам. Другими словами, однажды поставщик становится частью хорошо управляемой и налаженной цепочки поставок, он будет иметь длительное влияние на конкурентоспособность всей цепочки поставок. В рамках

этого процесса важно установить соответствующие критерии для оценки работы поставщика.

По аналогии, также необходимо учитывать атрибуты покупателя, поскольку каждая сторона, поставщик или покупатель, может положительно или отрицательно влиять на успех отношений. Следовательно, это важно оценивать поставщиков по критериям, отражающим BPI покупателей аспект решения о поставках.

Тем не менее, несколько производителей в США попытались устранить различия между этими двумя политиками снабжения. Такие компании, как Kawasaki USA, Magnetic Peripherals Inc., Ford Motor Company и BoseCorp. стремятся объединить JIT-стратегии в цепочки поставок с глобальной политикой снабжения. Число фирм, пытающихся сделать это, невелико, и даже они сообщили о различных уровнях интеграции политики и выгод. Хотя прогнозы исследований показывают, что логистика будет становиться все более глобальной, несовместимость между глобальным снабжением и бережливой логистикой, все еще в значительной степени ощущается менеджерами цепочек поставок.

Пытаясь интегрировать JIT-закупки в глобальную базу поставок, организации подходят к проблеме с разных точек зрения. Компания TRW из Кливленда – одна из таких компаний, которая была вынуждена объединить эти два, казалось бы, несовместимых идеала во время кризиса.

В 1989 году из-за пожара был потерян основной поставщик компонентов, критически важных для производства автомобильных подушек безопасности TRW. Эта новость нанесла сокрушительный удар по операциям и заставила TRW лихорадочно искать новые зарубежные источники.

Новые поставщики компонента располагались в Западной Германии и Японии, что спасло TRW от катастрофы. Компоненты доставлялись по воздуху до тех пор, пока исходный канадский поставщик не смог восстановить свои поврежденные объекты и возобновить производство. Хотя в этом случае требовался глобальный

поиск поставщиков в качестве временной меры, остается сомнительным, что глобальный

JIT–источник для регулярных поставок материалов может быть достигнут без значительного увеличения Затраты на авиаперевозки. Несмотря на это, такие компании, как Bose, Kawasaki и Ford, добились определенных успехов в интеграции своих программ JIT и международных поставщиков.

Высокая степень логистического планирования и контроля – примеры таких успехов. Компромисс между небольшими размерами груза и стоимостью перевозки решается путем консолидации отгрузок с другими зарубежными поставщиками, создания распределительных центров продавцом на территории покупателя, складирования покупателя на основе консигнации и использования, специализированных консолидаторов.

Использование единого поставщика также рекомендуется как средство для достижения более низких цен и повышения эффективности объемов при консолидации зарубежных грузов, устранение вариативности качества и формирование долгосрочных отношений. Языковые различия могут быть решены путем назначения многоязычного персонала для ключевых интерфейсов.

Размещение торгового и инженерного персонала в помещении – еще один метод, используемый для облегчения рабочих отношений. Разницу во времени можно использовать конструктивно. Kawasaki USA отправляет факсы о нерешенных проблемах в конце дня своему родителю в Японию (где сейчас утро) и получает обратную связь к тому времени, когда оно снова открывается на следующее утро.

Коммуникационные инновации позволяют осуществлять электронную передачу информации о статистическом управлении процессами и проектировании на международном уровне.

Хранение небольших буферных запасов – еще одна отраслевая практика противодействия возможной изменчивости поставок. Непредвиденные изменения графика производства покупателем компенсируются авиаперевозками или

истощением запасов «smallbuffer», поддерживаемых на случай таких непредвиденных обстоятельств. Модульность и стандартизация также могут помочь в сокращении сложности закупок и поставок при международных транзакциях.

Проблемы качества решаются путем обучения поставщиков покупателем и путем размещения персонала поставщика на заводе–изготовителе. Хотя время наращивания поставок для международных источников поставок в разы меньше по сравнению с внутренними источниками, однажды достигнутое качество поддерживается и постоянно улучшается. Качество и технология также являются атрибутами, которые могут быть связаны скорее с зарубежными поставщиками, чем с внутренними источниками для определенных стран и товаров.

Германия, Япония и Тайвань являются ведущими поставщиками с точки зрения качества, дизайна и производства. Мировой центр поставок и технологий расположен в Тихоокеанском регионе, а не в США. Валютные риски, еще одна проблемная проблема международных поставщиков, обычно поддаются продуманной стратегии управления валютой.

Валютный менеджмент может стать упреждающим компонентом стратегии ценообразования посредством творческого использования хеджирования, фьючерсных контрактов и экологического мониторинга. Гибкость и скорость реакции поставщиков могут быть еще одной сложной проблемой в глобальном поиске поставщиков ИТ.

Однако некоторые зарубежные источники обеспечивают значительно более высокую гибкость с точки зрения реагирования на потребности покупателя. МРІ сочла своего японского поставщика превосходящим любой внутренний источник поставок с точки зрения возможностей реагирования и объяснила эти превосходные характеристики лучшими технологиями, вниманием к деталям, в долгосрочной перспективе и партнерскими отношениями.

Выводы по разделу 1

Закупки имеют больший вес в торговой компании, чем в промышленной.

Закупочная логистика торгового предприятия – это грамотное управление материальными потоками, обеспечивающее поставку товаров на предприятие. Цель состоит в том, чтобы полностью и адекватно удовлетворить потребности предприятия в материалах с максимально возможной эффективностью.

Целью закупочной логистики является контроль поставок для удовлетворения потребностей операционных процессов. Планируемые объемы и частота поставок, влияние на запасы в цепочке поставок, прогнозирование спроса, качество предоставления услуг, выбор поставщика, сроки соблюдения требований, а также типы упаковки и погрузочных единиц, используемых поставщиками, – все это факторы, которые относятся к закупочной логистике.

Оценка поставщиков анализирует поставщиков с точки зрения их сильных и слабых сторон. Таким образом, можно целенаправленно выбирать высокопроизводительных поставщиков, которые достигают собственных производственных целей. С другой стороны, выявляются критически важные или ненадежные поставщики, которые часто поставляют товары с опозданием или низкого качества. При оценке поставщиков перед доставкой анализируются критически важные поставщики, которые могут быть исключены из списка поставщиков на ранней стадии.

В случае плохого рейтинга поставщика возможны следующие меры:

1. Поставщик информируется об ошибках, и незамедлительно принимаются меры по улучшению.
2. Уменьшение объемов доставки.
3. Исключение поставщика из списка поставщиков.

Тщательная и регулярная оценка поставщиков снижает риск дефицита или низкое качество. Связанные с этим более качественные и бесперебойные службы доставки также могут снизить затраты на заказ. Система оценки вынуждает производителей или клиентов детально подходить к выбору критериев оценки, которые будут использоваться.

Использование анализа ABC для поставщиков торговой организации целесообразно, поскольку есть возможность сосредоточиться на более подходящих поставщиках А и, таким образом, работать более экономично. С помощью ABC-анализа формируется список поставщиков, который отображается в порядке убывания, например, по товарообороту. Чем больше объем поставок покрывает поставщик, тем он важнее для вашей компании, поэтому отделу закупок дается ориентация на то, как наиболее эффективно использовать его внимание. Это существенно экономит время и деньги и концентрирует на самом важном.

2 АНАЛИЗ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ККТ»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО «ККТ»

Компания ООО «ККТ» была основана в 2005 году. С первых дней основным видом деятельности компании были продажа компрессорного оборудования и обслуживание компрессоров большинства зарубежных и российских производителей.

За годы работы компания обеспечила компрессорами многие предприятия региона, а также зарекомендовала себя как одна из ведущих компаний, занимающихся обслуживанием и ремонтом компрессорного оборудования и систем подготовки сжатого воздуха.

Компания «ККТ» – лидер по техническому обслуживанию и ремонту компрессорного оборудования в Уральском регионе. В течение 15 лет успешно обслуживает различные типы компрессоров и осушителей зарубежных и отечественных производителей. Качество, Компетентность и Точность услуг позволили завоевать положительную репутацию у клиентов.

Компрессорное оборудование является важнейшим звеном в производственном процессе, его поломка приводит к простоям в производстве, что выражается в финансовых потерях.

ООО «ККТ» – это:

1. Надежный и лояльный партнер.
2. Стабильная сервисная поддержка.
3. Высокий уровень обслуживания.
4. Гарантия на выполненные работы и запчасти.
5. Значительный запас расходных материалов и запасных частей.
6. Возможность планирования затрат на всем протяжении сотрудничества.

При помощи высокотехнологичного оборудования специалисты компании могут прогнозировать выход из строя винтового блока компрессора. В случае

наступления аварийной ситуации, на современной ремонтной базе, способны выполнить такой сложный вид работ, как ремонт винтового блока компрессоров.

ООО «ККТ» является официальным представителем немецкого бренда компрессоров BOGE. Предлагает продажу, монтаж, обслуживание компрессорного оборудования BOGE в Уральском регионе, а также по России и странам СНГ.

Деятельность предприятия, его права и обязанности регулируется законом об обществах с ограниченной ответственностью. Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью, имеет самостоятельный баланс, текущий счет в банке, гербовую печать со своим наименованием и бланки. В целях обеспечения своей деятельности может открывать в банках бюджетные и расчетные счета.

ООО «ККТ» осуществляет основную свою деятельность в Челябинской области и в Уральском Федеральном округе. Компания расположена по адресу: г. Челябинск, ул. Чайковского, д. 121. Режим работы Пн–Пт с 8:00 до 17:00 местного времени.

Клиентами компании являются следующие крупные компании: ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Челябинский цинковый завод», ООО «Равис – птицефабрика Сосновская», ООО «Челябинский тракторный завод – Уралтрак», АО «Трубодеталь», ПАО «Татнефть», ОАО «Александринская горнорудная компания», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», ПАО «Газпром нефть», ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ОАО «Первый хлебокомбинат», Группа компаний «Здоровая Ферма» и другие.

Основной вид деятельности организации – ремонт машин и оборудования (ОКВЭД 33.12). Прочие – производство гидравлического и пневматического силового оборудования (ОКВЭД 28.12.1), производство гидравлических и пневматических силовых установок и двигателей (ОКВЭД 28.12.1), производство прочих насосов и компрессоров (ОКВЭД 28.13), торговля оптовая прочими машинами и оборудованием (ОКВЭД 46.69), торговля оптовая прочими машинами,

приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения (ОКВЭД 46.69.9), деятельность, связанная с инженерно–техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора (ОКВЭД 71.12.1), деятельность по техническому контролю, испытаниям и анализу прочая (ОКВЭД 71.20.9).

Деятельность предприятия, его права и обязанности регулируется законом об обществах с ограниченной ответственностью. Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом.

Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью, имеет самостоятельный баланс, текущий счет в банке, гербовую печать со своим наименованием и бланки. В целях обеспечения своей деятельности может открывать в банках бюджетные и расчетные счета.

Организационная структура управления ООО «ККТ» представлена в приложении А.

ООО «ККТ» сформировано по линейно–функциональному принципу. Управление в компании осуществляется совокупностью подразделений – департаментов, каждый из которых специализирован на выполнении конкретных видов работ (функций), необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Руководители департаментов подчиняются высшему линейному руководителю – генеральному директору.

Руководство текущей деятельностью ООО «ККТ» осуществляется генеральным директором. В обязанности генерального директора входит представлять интересы компании, заключать договора, трудовые соглашения, открывать в банках расчетные счета, распоряжение средствами организации, утверждать штаты и должностные инструкции, издавать приказы и давать обязательные для всех работников указания.

Отдел продаж отвечает за работу предприятия с клиентами в целом, осуществляет оказание услуг клиентам в установленные договорами сроки. Отдел

продаж регулирует работу по заключенным контрактам, контролирует состояние пакета заказов.

Коммерческий директор подготавливает приказы о выдаче премий и наложении штрафов на сотрудников отдела продаж. В обязанности менеджеров отдела продаж входит работа с клиентами, прием и регистрация заказов. Они обеспечивают основное количество продаж в компании.

Отдел снабжения отвечает за организацию закупок товаров и специализированную одежду для нужд предприятия. Кроме того, отдел снабжения отвечает за поставки готовых изделий с целью их дальнейшего использования в деятельности предприятия. Также отдел снабжения выполняет обязанности по обеспечению предприятия всеми необходимыми материалами и товарами.

Технический директор обеспечивает рациональную организацию производства и выполнение сервисных работ на оборудовании. Занимается ведением технической документации, обучением сотрудников сервисной службы. Осуществляет подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку и целесообразное использование. В подчинении у технического директора находится начальник сервисной службы.

Начальник сервисной службы осуществляет координацию работ сервисной службы, разрабатывает предложения по вопросам совершенствования организации ремонтных работ и технического обслуживания продуктов. Ведет учет ремонтных работ, составляет необходимую техническую документацию и ведет установленную отчетность. Также ведет учет аттестаций работников сервисной службы, учёт униформы и дополнительного сервисного оборудования для выполнения работ. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

Сервисная служба осуществляет техническое обслуживание, ремонт и диагностику оборудования на объектах заказчика, а также на территории ООО

«ККТ», ведет учет ремонтных работ, составляет необходимую техническую документацию и передает её начальнику сервисной службы, проходит аттестацию.

Начальник ремонтного цеха осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Обеспечивает выполнение производственных заданий и выпуск продукции высокого качества. Проводит работу по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов.

Организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха, улучшению нормирования труда, правильному применению форм и систем заработной платы и материального стимулирования. Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта. Контролирует работу сотрудников ремонтного цеха, а также непосредственно участвует в выполнении поставленных задач. Составляет заявки на запасные части, материалы, инструмент, контролирует правильность их расходования.

Бухгалтерия осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности организации и контроль над экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности организации. А также расчетом и начислением заработной платы сотрудникам предприятия, ведет работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификаций.

Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с действующим трудовым законодательством и приказами руководителя предприятия.

2.2 Анализ основных показателей деятельности ООО «ККТ»

Для анализа основных показателей деятельности ООО «ККТ» были использованы бухгалтерские балансы за 2018–2020 г., а также отчетность, представленная на официальном сайте Сбис.

Основные показатели деятельности ООО «ККТ» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО «ККТ»

Показатели	Значения			Изменение, тыс. руб.	Изменение, %
	2018 г.	2019 г.	2020 г.		
Выручка	75351	92062	88640	13289	17,64
Себестоимость продаж	51864	58961	53729	1865	3,60
Валовая прибыль (убыток)	23487	33101	34911	11424	48,64
Прибыль (убыток) от продаж	23487	33101	34911	11424	48,64
Прочие доходы	6054	5042	11606	5552	91,71
Прочие расходы	6712	10388	9858	3146	46,87
Прибыль (убыток) до налогообложения	22829	27755	36659	13830	60,58
Текущий налог на прибыль	2486	2581	2782	296	11,91
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	20343	25174	33877	13534	66,53
Рентабельность	31,17	35,96	39,39	8,22	26,37

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что выручка и чистая прибыль в течении анализируемого периода увеличивается, что говорит об эффективной деятельности ООО «ККТ».

Рассмотрим график анализа выручки за 2012–2020 года (рисунок 2.1).

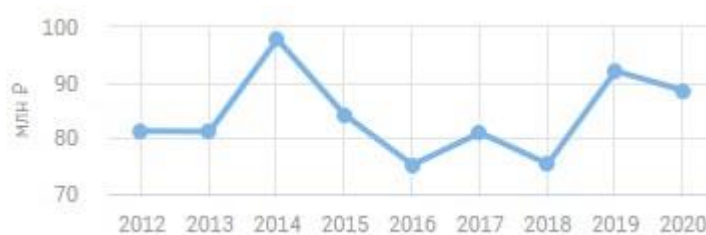


Рисунок 2.1 – Анализ выручки ООО «ККТ» за 2012–2020 года

Глядя на рисунок можно сделать вывод, что компания получила максимальную выручку в 2014 году, однако после этого объем выручки начал резко снижаться до 2016 года. Данное снижение можно связать с валютным кризисом в России (2014–2015 года), так как компания является дилером немецкого бренда BOGE и большинство запасных и расходных частей закупает в Евро. Далее по графику видно, что выручка вновь возросла, но к 2018 году снизилась. В 2019 году выручка достигла максимального значения, после 2014 года, но в 2020 году вновь снизилась. Данное снижение напрямую связано с пандемией COVID-19.

ООО «ККТ» занимает 37 место по выручке в категории Ремонт, монтаж и обслуживание машин и технологического оборудования. Рентабельность продаж на 2020 год составляет 39,39 %, при рентабельности капитала в 98,8 %.

Рассмотрим более подробно анализ прибыли ООО «ККТ» на рисунке 2.2.

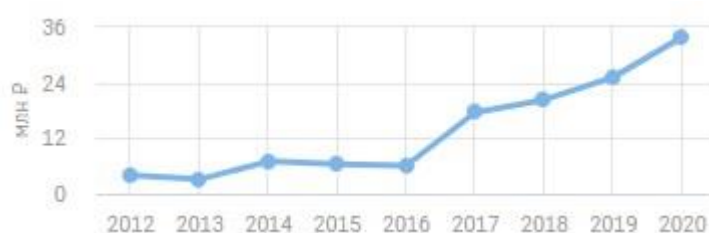


Рисунок 2.2 – Анализ прибыли ООО «ККТ»

Как видно на рисунке 2.2 несмотря на нестабильную выручку в период с 2012 по 2016 года, прибыль компании, начиная с 2017 года активно повышается. Далее проведем анализ сравнительного аналитического баланса предприятия, таблица 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительный аналитический баланс предприятия

Статьи баланса	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2019 г. от 2018г.	2020 г. от 2019 г.	
БАЛАНС	44510	47052	57522	2542	10470	312

Окончание таблицы 2.2

Статьи баланса	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение (+/-)		Темп изменения, %
				2019 г. от 2018г.	2020 г. от 2019 г.	
БАЛАНС	44510	47052	57522	2542	10470	312
Актив – всего	44510	47052	57522	2542	10470	312
Основные средства	1259	1716	902	457	(814)	-278
Запасы	12917	12229	10491	(688)	(1738)	153
Дебиторская задолженност ь	28637	32923	43099	4286	10176	137
БАЛАНС	44510	47052	57522	2542	10470	312
Денежные средства и краткосрочны е финансовые вложения	1697	184	3030	(1513)	2846	-288
Пассив – всего	44510	47052	57522	2542	10470	312
Уставный капитал	–	25478	34320	25478	8842	-65
Непокрытый убыток	23014	–	–	(23014)	–	-100
Кредиторская задолженност ь	21496	21574	23202	78	1628	1987

По данным таблицы 2.2 видно, что основную часть активов занимают оборотные активы и дебиторская задолженность.

Значительная величина оборотного актива говорит о высокой платежеспособности компании и гарантирует кредиторам своевременный возврат вложенных средств. Однако чрезмерное накопление свидетельствует о не слишком эффективном использовании капитала.

Основную часть пассивов занимают краткосрочные обязательства. Значительная доля собственного капитала и отсутствие долгосрочных обязательств говорит об устойчивом финансовом состоянии компании. В то же время

нецелесообразно финансировать деятельность исключительно за счет своих источников – так можно упустить многие выгоды.

2.3 Анализ закупочной логистической деятельности ООО «ККТ»

Закупочную логистическую деятельность предприятия обеспечивает отдел снабжения, а также кладовщик. В структуру отдела входят следующие сотрудники: начальник отдела по снабжению, менеджер по снабжению, таможенный декларант, кладовщик и два водителя–экспедитора. Рассмотрим более подробно функции сотрудников.

Менеджер по снабжению осуществляет контроль наличия товара на складе и своевременное пополнение запасов. Ведет переговоры с поставщиками, находящимися на территории Российской Федерации, выбирает лучших поставщиков и ценовые предложения, заключает договора на закуп товаров. Контролирует движения грузов и сроков отгрузки товара, также контролирует качество закупаемой им продукции.

Таможенный декларант выполняет те же функции что и менеджер по снабжению, только с поставщиками и продукцией из Германии. Также в его обязанности входит ведение сопроводительной документации, и работа с таможней.

Возглавляет отдел начальник снабжения. В его обязанности входит: внутреннее управление деятельностью сотрудников, координация действий сотрудников, он отвечает за распределение поставщиков между работниками, а также контролирует выполнение обязанностей таможенного декларанта в работе с таможней.

Кладовщик осуществляет прием, хранение и выдачу товарно-материальных ценностей со склада, проверяет качество и соответствия ТМЦ сопроводительным документам, перемещение и раскладка продукции на складе, комплектует товары по заявкам, соблюдает режим хранения и обеспечение сохранности ТМЦ, ведет документацию, а также участвует в проведении инвентаризации.

Рассмотрим более подробно пример процесса закупки масляного фильтра из товарной группы «Расходные материалы» у поставщиков из реестра организации.

Региональным менеджером формируется заявка на определенный масляный фильтр в программе «КлиентКоммуникатор» с указанием количества и сроков, в которые должна быть осуществлена расценка, при условии, что данный товар не имеется на складе в наличии. Данная заявка автоматически перенаправляется менеджеру по снабжению, он в свою очередь формирует запрос и направляет его имеющимся в реестре поставщикам данного товара через электронную почту.

По мере поступления коммерческих предложений от поставщиков, менеджером вносятся данные в программу «КлиентКоммуникатор», в раздел «Заявки на расценку» и при завершении расценки меняет статус заявки на «Расценка выполнена».

Региональный менеджер после предоставления менеджером по снабжению расценки на необходимый для него товар, выбирает лучшее предложение опираясь на собственное субъективное мнение. Основным критерием выбора является цена и качество товара. После выбора поставщика формируется заявка на покупку, данная заявка отправляется обратно ответственному менеджеру по снабжению для дальнейшего оформления.

Менеджер по снабжению распечатывает счет выбранного поставщика, в данном случае это АО «Кентек», а на обратной стороне согласования заявки и согласовывает данный счет в следующем порядке: менеджер по снабжению, руководитель отдела снабжения, региональный менеджер, коммерческий директор.

Иногда в данную цепочку включается технический специалист, если товар покупается впервые и/или имеет отличительные характеристики от требуемых базовых и иногда юристконсульт, если меняются стандартные условия поставки или товар закупается по спецификации к договору. Также согласование юристконсульта необходимо если поставщик является новым. Пример листа согласования счета на закупку представлен в приложении Б.

Процесс согласования одного счета в ООО «ККТ» занимает в среднем около 2-3 часов, в некоторых случаях времени требуется больше, так как для согласования необходимо присутствие на рабочих местах всех работников из списка, а также время для передачи счета от одного специалиста другому и время на его согласование.

После опроса менеджера по снабжению о его работе, выяснилось, что встречаются случаи утери счетов в процессе согласования, однако за время проведения анализа данные случаи не встречались.

После согласования счета менеджером по снабжению у всей цепочки специалистов, счет передается в отдел бухгалтерии для оплаты. АО «Кентек» является постоянным поставщиком расходных материалов для ООО «ККТ» с 2013 года. За данное время между ООО «ККТ» и АО «Кентек» сформировались прочные договорные отношения, АО «Кентек» поставляет товары для ООО «ККТ» по специальным ценам с отсрочкой платежа, транспортной компанией «Деловые линии» за свой счет до склада транспортной компании в городе Челябинск.

По прибытию товара на склад транспортной компании «Деловые линии» в город Челябинск, от транспортной компании приходит уведомление на электронную почту менеджеру по снабжению. Далее менеджер по снабжению организует своевременную доставку груза водителем-экспедитором на склад ООО «ККТ».

После доставки груза кладовщик и менеджер по снабжению проверяют товар по качеству, количеству и комплектности и, если все соответствует, кладовщик принимает товар на склад путем заполнения приходной накладной в программе «КлиентКоммуникатор» и в программе «1С: Предприятие». Товарные накладные, счета-фактуры и прочие сопроводительные документы передаются в отдел бухгалтерии для постановки на учет и оплаты товара. Товар располагается на складе для дальнейшей его реализации.

Для более подробного изучения проблемы с согласованием счетов было проведено исследование количества полученных, согласованных и обработанных заявок на закуп товаров менеджером по снабжению за неделю, таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Соотношение количества согласованных заявок менеджера по снабжению к полученным

День недели	Количество полученных заявок на покупку	Количество обработанных заявок на покупку	Количество согласованных заявок	Общее количество не согласованных заказов
Понедельник	12	8	7	5
Вторник	9	9	7	2
Среда	8	10	5	3
Четверг	10	12	7	3
Пятница	15	15	12	3
Итого за неделю	54	54	38	16

По результатам исследования, выяснилось, что за неделю из 54 полученных заявок на покупку менеджер по снабжению успевает обработать все заявки, однако, за эту же неделю согласовать удается только 38. Можно сделать вывод, что процесс согласования счета у поставщика является очень долгим и устаревшим, также он является ненадежным.

Далее в компании был проведен анализ фонда рабочего времени кладовщика в части складской деятельности. Полученные данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Фонд рабочего времени кладовщика

Операция	Время начала	Время окончания	Продолжительность
Подготовка рабочего места	8:00	8:15	0:15
Сверка приходных и расходных накладных за предыдущий день	8:15	8:30	0:15
Прием и проверка товара	8:30	8:39	0:09
Заполнение приходной накладной на товар в КК	8:39	9:07	0:28
Заполнение приходной накладной на товар в 1С	9:07	9:15	0:08
Прием и проверка товара	9:15	9:25	0:10

Заполнение приходной накладной на товар в КК	9:25	9:57	0:32
Заполнение приходной накладной на товар в 1С	9:57	10:04	0:07
Прием и проверка товара	10:04	10:16	0:12

Продолжение таблицы 2.4

Операция	Время начала	Время окончания	Продолжительность
Заполнение приходной накладной на товар в КК	10:16	10:57	0:41
Заполнение приходной накладной на товар в 1С	10:57	11:08	0:11
Прием и проверка товара	11:08	11:14	0:06
Заполнение приходной накладной на товар в КК	11:14	11:46	0:32
Заполнение приходной накладной на товар в 1С	11:46	12:00	0:14
Обед	12:00	13:00	1:00
Прием и проверка товара	13:00	13:04	0:04
Заполнение приходной накладной на товар в КК	13:04	13:19	0:15
Заполнение приходной накладной на товар в 1С	13:19	13:26	0:07
Сборка заказа, включая поиск необходимых товаров на складе	13:26	13:37	0:11
Заполнение расходной накладной на товар в КК	13:37	13:46	0:09
Заполнение расходной накладной на товар в 1С	13:46	13:51	0:05
Сборка заказа, включая поиск необходимых товаров на складе	13:51	14:06	0:15
Заполнение расходной накладной на товар в КК	14:06	14:19	0:13
Заполнение расходной накладной на товар в 1С	14:19	14:26	0:07
Прием и проверка товара	14:26	14:34	0:08
Заполнение приходной накладной на товар в КК	14:34	14:56	0:22
Заполнение приходной накладной на товар в 1С	14:56	15:03	0:07
Сборка заказа, включая поиск необходимых товаров на складе	15:03	15:26	0:23

Заполнение расходной накладной на товар в КК	15:26	15:37	0:11
Заполнение расходной накладной на товар в 1С	15:37	15:42	0:05
Перерыв	15:42	15:50	0:08

Окончание таблицы 2.4

Операция	Время начала	Время окончания	Продолжительность
Прием и проверка товара	15:50	16:00	0:10
Заполнение приходной накладной на товар в КК	16:00	16:22	0:22
Заполнение приходной накладной на товар в 1С	16:22	16:28	0:06
Сборка заказа, включая поиск необходимых товаров на складе	16:28	16:39	0:11
Заполнение расходной накладной на товар в КК	16:39	16:51	0:12
Заполнение расходной накладной на товар в 1С	16:51	17:00	0:09

Графическая интерпретация данных таблицы представлена на рисунке 2.5.

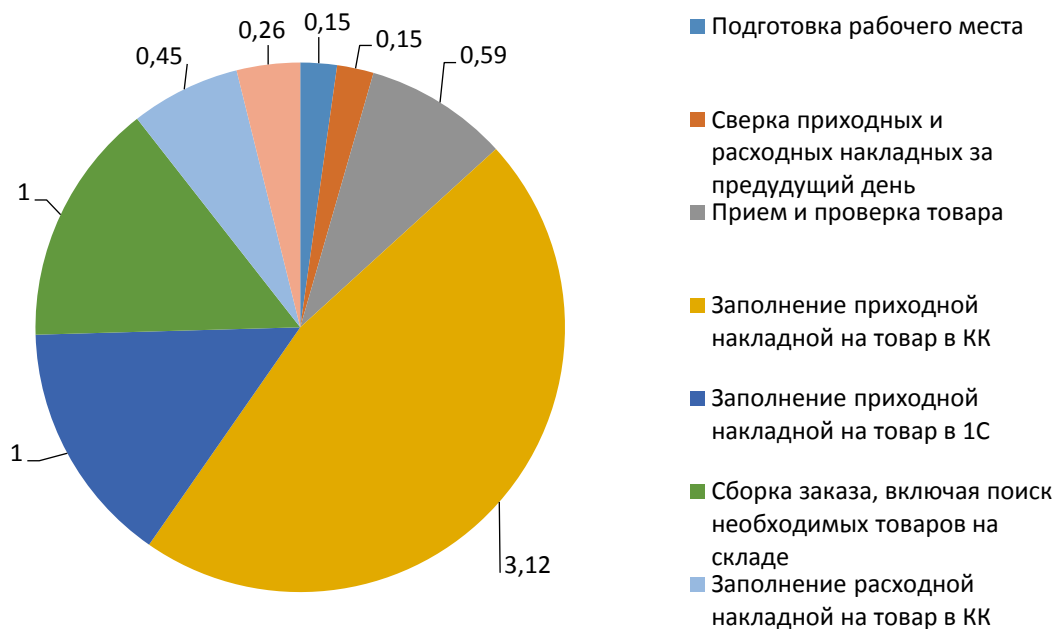


Рисунок 2.5 – Анализ фонда рабочего времени

Проанализировав фонд рабочего времени кладовщика в части складской деятельности ООО «ККТ», были сделаны выводы, что большую часть времени сотрудник тратит на заполнение приходной накладной на товар, в программе «КлиентКоммуникатор» – более 3 часов за все рабочее время, а в программе «1С» – более часа.

Всё это связано с тем, что складская деятельность ведется сразу на двух платформах. Программа «КлиентКоммуникатор» имеет более устаревший интерфейс и работает значительно медленнее, чем «1С».

Далее рассмотрим транспортное звено логистической системы. Водители-экспедиторы обеспечивают доставку товаров от поставщика до склада организации и готовой продукции до покупателя, доставляют работников без собственного транспортного средства на объекты заказчика.

ООО «ККТ» приобретает материалы по мере поступления заказов. Оперативные закупки на предприятии – одна из важных проблем системы снабжения. Часто возникает ситуация, когда материалы требуются в ближайшее время, а у постоянного поставщика их нет в наличии, также могут измениться сроки поставки заказных позиций. Поэтому периодически приходится закупать материалы у поставщиков по завышенной цене, но с наименьшими сроками поставки. Это все существенно влияет на стоимость и срок поставки материалов и сроки выполнения работ ООО «ККТ».

Текущий запас ООО «ККТ» служит для обеспечения бесперебойной работы предприятия или бесперебойного снабжения потребителей в интервале времени между поступлениями материальных ценностей на склад. К текущим запасам можно отнести: воздушные и масляные фильтры, сепараторы и прочее.

Анализ закупочной деятельности компании ООО «ККТ» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ закупочной деятельности компании ООО «ККТ»

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение (+/-)
------------	------	------	------	------------------

				2018 г. от 2019г.	2018 г. от 2019 г.
Себестоимость продаж, тыс. руб.	51 864	58 961	53 729	7 097	– 5 232
Среднегодовые остатки товарных запасов, тыс. руб.	13 768	12 573	11 360	–1 195	–1 213
Коэффициент оборачиваемости запасов	3,76	4,68	4,72	0,9	0,04
Оборачиваемость запасов в днях	97,07	77,99	77,33	–19,08	–0,66

Глядя на таблицу, можно заметить, что в среднегодовые остатки товарных запасов с 2018 года уменьшаются, вследствие чего коэффициент оборачиваемости запасов постепенно увеличивается, что свидетельствует об эффективной закупочной деятельности ООО «ККТ». Однако стоит учитывать, что на 2020 год коэффициент равный 4,72 – низкий, и медленно оборачивается.

ООО «ККТ» имеет множество поставщиков, так как для обслуживания компрессорного оборудования используется различные материалы.

Выбор поставщиков осуществляется посредством поиска их в интернете и запроса коммерческого предложения. При этом поставки часто используемых материалов производятся от ограниченного числа постоянных, зарекомендовавших себя поставщиков.

ООО «ККТ» осуществляет закупочную деятельность путем заключения договоров поставки с поставщиками.

Всех основных поставщиков ООО «ККТ» можно разделить на поставщиков таких товарных групп, как:

1. Расходные материалы – в данную товарную группу входят материалы, необходимые для технического обслуживания компрессорного оборудования фильтры, фильтрующие элементы, масляные сепараторы, ремни, компрессорное масло.

2. Подшипники – эту группу составляют материалы, необходимые для проведения среднего ремонта на компрессорном оборудовании.

3. Электрические компоненты – в эту группу входят такие материалы, как автоматические выключатели, контакторы, реле, токовые датчики и др.

4. Спецодежда – так как ООО «ККТ» осуществляет ремонт и облуживание компрессорного оборудования на промышленных предприятиях, сервисная служба должна быть оснащена спецодеждой, такой как: рабочая одежда, маски, каски, ботинки, респираторы, защитные очки и др.

Рассмотрим основных поставщиков ООО «ККТ» по товарным группам в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Основные поставщики ООО «ККТ»

Товарная группа	Поставщик	Место нахождения	Срок договорных отношений
Расходные материалы	BOGE KOMPRESSOREN	Германия, г. Билефельд	более 10 лет
	АО «Кентек»	г. Санкт–Петербург	7 лет
	ООО «ВостокРесурс»	г. Челябинск	5 лет
	ООО «ФильтрПак»	г. Краснодар	2 года
	ООО «ТехРесурс»	г. Краснодар	7 лет
	ООО «НеоПолис»	г. Екатеринбург	4 года
	ООО «Дом фильтров»	г. Москва	4 года
Подшипники	ООО «ТекКом»	г. Челябинск	6 лет
	ООО «ТехПодшипник»	г. Москва	4 года
	ИП Волков Р.О.	г. Челябинск	5 лет
	ООО «Лайком»	г. Екатеринбург	1 год
	ООО «Ангстрем»	г. Москва	5 лет
	ООО «Фармина»	г. Москва	4 года
Электрические компоненты	ООО «ЮжУралРесурс»	г. Екатеринбург	2 года
	ООО «ВсеИнструменты.ру»	г. Челябинск	4 года
	ИП Мажирин А.В.	г. Челябинск	5 лет
	ООО «Поликс»	г. Тюмень	2 года
	ООО «ЭнергоЮнит»	г. Москва	3 года
	ИП Роголюк С.К.	г. Челябинск	2 года
Спецодежда	ООО «ИнтерТех»	г. Екатеринбург	7 лет
	ООО «Техноиндустрия»	г. Екатеринбург	6 лет
	ООО «ПТК Мотор»	г. Москва	5 лет

	ООО «ТехСервисСнаб»	г. Санкт–Петербург	3 года
	ИП Сафронов С.В.	г. Челябинск	3 года

Проанализировав основных поставщиков, можно сделать вывод, что компания ООО «ККТ» работает с поставщиками, которые зарекомендовали себя как надежные и выстроили с ними прочные, долгосрочные отношения, но стоит также заметить, что имеется ряд поставщиков, с которыми компания работает сравнительно недолго.

Так как большинство поставщиков компании поставляют товары из других городов России или из других стран, проведем анализ поврежденности груза, таблица 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ поврежденности груза за 2020 г.

Поставщик	Количество поставок в 2020 г.	Количество поврежденных грузов в 2020 г.	Процент поврежденных грузов от общего числа поставок
BOGE KOMPRESSOREN	9	1	11%
АО «Кентек»	106	19	18%
ООО «ФильтрПак»	21	2	10%
ООО «ТехРесурс»	13	4	31%
ООО «НеоПолис»	10	1	10%
ООО «Дом фильтров»	7	0	0%
ООО «ТехПодшник»	9	0	0%
ООО «Лайком»	17	0	0%
ООО «Ангстрем»	10	1	10%
ООО «Фармина»	8	3	38%
ООО «ЮжУралРесурс»	25	1	4%
ООО «Поликс»	11	0	0%
ООО «ЭнергоЮнит»	4	0	0%
ООО «ИнтерТех»	64	7	11%
ООО «Техноиндустрия»	22	0	0%
ООО «ПТК Мотор»	19	6	32%
ООО «ТехСервисСнаб»	6	1	17%

По полученным данным можно сделать вывод, что у 11 из 17 поставщиков осуществляющих поставку материалов до ООО «ККТ» собственными силами или с помощью транспортных компаний, груз доходит без повреждений.

Однако у 6 поставщиков среди общего количества поставок имеется груз прибывший поврежденным по тем или иным причинам. Самый большой процент повреждений от общего числа поставок у таких поставщиков, как ООО «Фармина» (38 %), ООО «ПТК Мотор» (32 %), ООО «ТехРесурс» (31 %).

Необходимо учитывать то, что не всегда в повреждении груза поставщик играет ведущую роль, важно учитывать, каким способом он организует доставку и чьими силами.

Далее рассмотрим убыток организации от поврежденных грузов за 2020 г. от поставщиков, поставляющих товары транспортными компаниями до склада ООО «ККТ», таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Убыток ООО «ККТ» от поврежденных грузов за 2020 год.

Поставщик	Процент поврежденных грузов от общего числа поставок	Объем закупа за 2020 г., тыс. руб.	Убыток организации от поврежденных грузов за 2020 г., тыс. руб.
АО «Кентек»	18%	2905	522,9
ООО «ФильтрПак»	10%	315	31,5
ООО «ТехРесурс»	31%	304	94,24
ООО «НеоПолис»	10%	74	7,4
ООО «Ангстрем»	10%	198	19,8
ООО «Фармина»	38%	25	9,5
ООО «ЮжУралРесурс»	4%	539	21,56
ООО «ИнтерТех»	11%	995	109,45
ООО «ПТК Мотор»	32%	324	103,68
ООО «ТехСервисСнаб»	17%	272	46,24
Итого			966,27

Известно, что поставщики имеющие больший процент поврежденных грузов от общего числа поставок, как ООО «ТехРесурс», ООО «Фармина», ООО «ТехСервисСнаб», ООО «ПТК Мотор» и АО «Кентек» пользуются услугами транспортной компании «Кашалот». Учитывая полученные данные, можно сделать вывод, что данная транспортная компания ненадежная и рекомендуется не пользоваться данной компанией для доставки груза.

Компании имеющие наименьший процент поврежденности груза за 2020 г. пользуются услугами транспортной компании «Деловые линии» по доставке товаров.

Используя полученные данные можно сделать вывод, что необходимо провести переговоры с поставщиками имеющих больший процент поврежденности груза для обсуждения вопроса о смене транспортной компании для доставки грузов, а также обсудить с поставщиками предоставление скидки на поставку с поврежденным грузом в размере 5%.

Проведем ABC-анализ постоянных поставщиков по объемам закупа материалов за 2020 год, таблица 2.9. В основе применения данного метода при анализе поставщиков лежит предположение, что не все поставщики характеризуются одинаковым влиянием на эффективность, поэтому рационально более усиленно работать поставщиками, какие имеют наибольший оборот.

Таблица 2.9 – ABC–анализ постоянных поставщиков ООО «ККТ»

Поставщик	Объем закупа за 2020 г., руб.	Доля	Суммарная доля	ABC
BOGE KOMPRESSOREN Otto Voge GmbH	4440	28,5 %	28,5 %	A
АО «Кентек»	2905	18,6 %	47,1 %	A
ООО «ВостокРесурс»	1223	7,8 %	54,9 %	A
ООО «ИнтерТех»	995	6,4 %	61,3 %	A
ООО «ТекКом»	787	5,0 %	66,4 %	A
ООО «ТехПодшипник»	666	4,3 %	70,6 %	A
ООО «Техноиндустрия»	545	3,5 %	74,1 %	A
ООО «ЮжУралРесурс»	539	3,5 %	77,6 %	A
ООО «ВсеИнструменты.ру»	533	3,4 %	81,0 %	B
ИП Волков Р.О.	496	3,2 %	84,2 %	B
ИП Мажилин А.В.	369	2,4 %	86,5 %	B
ООО «ПТК Мотор»	324	2,1 %	88,6 %	B
ООО «ФильтрПак»	315	2,0 %	90,6 %	B
ООО «Лайком»	305	2,0 %	92,6 %	B

ООО «ТехРесурс»	304	1,9 %	94,5 %	В
ООО «ТехСервисСнаб»	272	1,7 %	96,3 %	С
ООО «Ангстрем»	198	1,3 %	97,6 %	С
ИП Сафронов С.В.	75	0,5 %	98,0 %	С
ООО «НеоПолис»	74	0,5 %	98,5 %	С
ООО «Дом фильтров»	66	0,4 %	98,9 %	С
ООО «Поликс»	53	0,3 %	99,3 %	С
ООО «ЭнергоЮнит»	43	0,3 %	99,6 %	С
ООО «СтройАвтоТрейд»	31	0,2 %	99,8 %	С
ООО «Фармина»	25	0,2 %	99,9 %	С
ИП Роголюк С.К.	13	0,1 %	100,0 %	С
Итого	15596	100,0 %		

По результатам проведенного ABC-анализа видно, что всего 8 поставщиков приносят наибольший товарооборот равный – 77,5 %.

В группу В входят 7 поставщиков, вместе они образуют 17 % общего товарооборота.

Группа С имеет наибольшее количество поставщиков – 10. Вместе они составляют 5,5 % от общего товарооборота.

ООО «ККТ» следует усиленно работать с поставщиками групп А и В.

Планирование и осуществление закупок представляет собой непрерывающийся, непрерывный процесс, требующий больших затрат денежных средств. Благодаря полученным данным, можно сделать вывод, что имеющиеся поставщики, при всех своих преимуществах не способствуют снижению издержек на закупочную логистику.

Также на срок исполнения закупок влияют различные корректировки документации на стадии формирования пакета документации и согласования закупок, как по вине инициатора закупки, так и по вине ответственного закупщика. По вине инициатора закупки могут быть недоработки в части технических заданий, дефектных ведомостей, смет, недостоверная информация по заказываемой номенклатуре.

Иногда на этапе предоставления коммерческих предложений выясняется, что тот или иной материал снят с производства и необходимо срочно решать вопрос по его замене аналогом, что тянет за собой и переоформление первичной документации. По вине ответственного закупщика некорректное заполнение шаблонов закупочной документации.

Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение, и не может быть полностью формализован.

Выводы по разделу 2

В ООО «ККТ» отсутствует система метода выбора поставщика и его оценки, поэтому компания работает с поставщиками, у которых имеются те или иные проблемы.

Некоторые поставщики имеют такие проблемы, как например, повреждаемость поставляемого груза при транспортировке.

Процесс закупки товаров в ООО «ККТ» имеет множество проблем со стороны технического оснащения. Так как заявки на покупку оформляются и согласовываются в бумажном виде и вновь переносятся в электронный ресурс.

При анализе фонда рабочего времени поставщика также было выявлено, что большое количество времени тратится из-за проблем с программным обеспечением компании. Согласование заявки на закупку материалов также требует большого количества времени, что затормаживает процесс менеджера по снабжению, а вследствие и всех остальных работников организации.

3 РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ККТ»

3.1 Внедрение метода выбора поставщика (рейтинг и ранжирование)

На торговом предприятии ООО «ККТ» не используется оценка поставщиков.

При каждом методе оценки компания, ее отдел закупок или задействованные отделы должны сначала определить, какие критерии для них наиболее важны. Для многих компаний цена является важнейшим критерием. У каждой компании могут быть разные критерии, каждый отдельный критерий имеет разный вес и значимость.

Необходимо использовать соответствующее количество критериев. Если критериев слишком мало (всего 2-3 критерия), оценка не может полностью соответствовать эксплуатационным требованиям. Если используется слишком много критериев, оценка теряет смысл.

На выбор поставщика значительное воздействие оказывает итог оценки деятельности поставщиков, которая оценивается на основании и качестве исполнения некоторых критериев, уже после этого принимается решение о предпочтительности работы с этим, либо с другим поставщиком.

Произведем расчет значимости критериев методом парных сравнений и проведем анализ поставщиков каждой групп товаров по важнейшим критериям для ООО «ККТ».

На первом этапе необходимо произвести расчет значимости (веса) критериев методом парных сравнений. В качестве критерий оценивания были выбраны цена и качество товара, условия оплаты товара, наличие склада у поставщика, его местоположение и финансовое состояние, а также тип предлагаемого им ассортимента.

При расчете значимости критериев методом парных сравнений учитывались главные принципы компании, зашифрованные в аббревиатуре – компетенция, качество, точность. Результаты расчета представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Расчет значимости (веса) критериев методом парных сравнений

Критерии оценивания	Цена товара	Качество товара	Условия платежа	Наличие склада у поставщика	Финансовое состояние поставщика	Местонахождение поставщика	Ассортимент товаров	Σ	Вес
Цена товара	–	0	1	1	0	1	1	4	0,19
Качество товара	1	–	1	1	1	1	1	6	0,29
Условия платежа	0	0	–	0	0	1	0	1	0,05
Наличие склада у поставщика	0	0	1	–	0	1	0	2	0,10
Финансовое состояние поставщика	1	0	1	1	–	0	1	4	0,19
Местонахождение поставщика	0	0	0	0	1	–	1	2	0,10
Ассортимент товаров	0	0	1	1	0	0	–	2	0,10
Итого								21	1,00

По полученным результатам, можно сделать вывод, что наиболее важным критерием при выборе поставщика для ООО «ККТ» является – качество товара, а менее важным – условия платежа. Далее были определены градации оценок, таблица 3.2.

Таблица 3.2 – Градация оценок критериев постоянных поставщиков ООО «ККТ»

Оценка	Важнейшие критерии поставщиков для ООО «ККТ»						
	Цена товара	Качество товара	Условия платежа	Наличие склада у поставщика	Финансовое состояние поставщика	Местонахождение поставщика	Ассортимент товаров
1	Цена выше рыночной	Плохое	100% предоплата	Отсутствует	Кризисное	Южный, Дальневосточный, Северо-Кавказский	Простой
2	Рыночная цена	Хорошее	50% предоплата, 50% после поставки	Есть небольшой склад	Неустойчивое	Центральный, Северо-Западный, Сибирский	Сложный

Окончание таблицы 3.2

Оценка	Важнейшие критерии поставщиков для ООО «ККТ»						
	Цена товара	Качество товара	Условия платежа	Наличие склада у поставщика	Финансовое состояние поставщика	Местонахождение поставщика	Ассортимент товаров
3	Цена ниже рыночной	Отличное	100% оплата после поставки	Имеется средний склад	Устойчивое	Уральский Федеральный округ	Групповой
4	Специальная цена для ООО «ККТ»	Премиум	100% оплата после поставки в течении 30 дней	Имеется большой склад	Абсолютное	Челябинск и Челябинская область	Развернутый

Благодаря полученным данным, можно составить портрет идеального поставщика для ООО «ККТ» – это поставщик, абсолютного финансового состояния, базирующийся в Челябинске или в Челябинской области, имеющий на большом складе развернутый ассортимент премиум качества, который реализует по специальным ценам для ООО «ККТ» со 100 % оплатой после поставки в течение 30 дней.

Наименее релевантным для ООО «ККТ» является поставщик, находящийся в кризисном финансовом состоянии, размещающийся в наиболее отдаленных регионах от Челябинской области, реализующий простой ассортимент товаров, не имея собственного склада, по ценам выше рыночных и по 100 % предоплате. С такими поставщиками ООО «ККТ» не рекомендуется работать или переходить на иные условия работы с данными поставщиками.

Используя полученные данные, был произведен расчет рейтинга постоянных поставщиков по основным товарным группам: расходные материалы, подшипники, спецодежда и электрические компоненты, по важнейшим критериям для ООО «ККТ».

Расчет рейтинга постоянных поставщиков товарной группы «Расходные материалы» представлен в Приложении В.

Используя полученные результаты при расчете рейтинга поставщиков товарной группы «Расходные материалы», была сформирована диаграмма (рисунок 3.1).

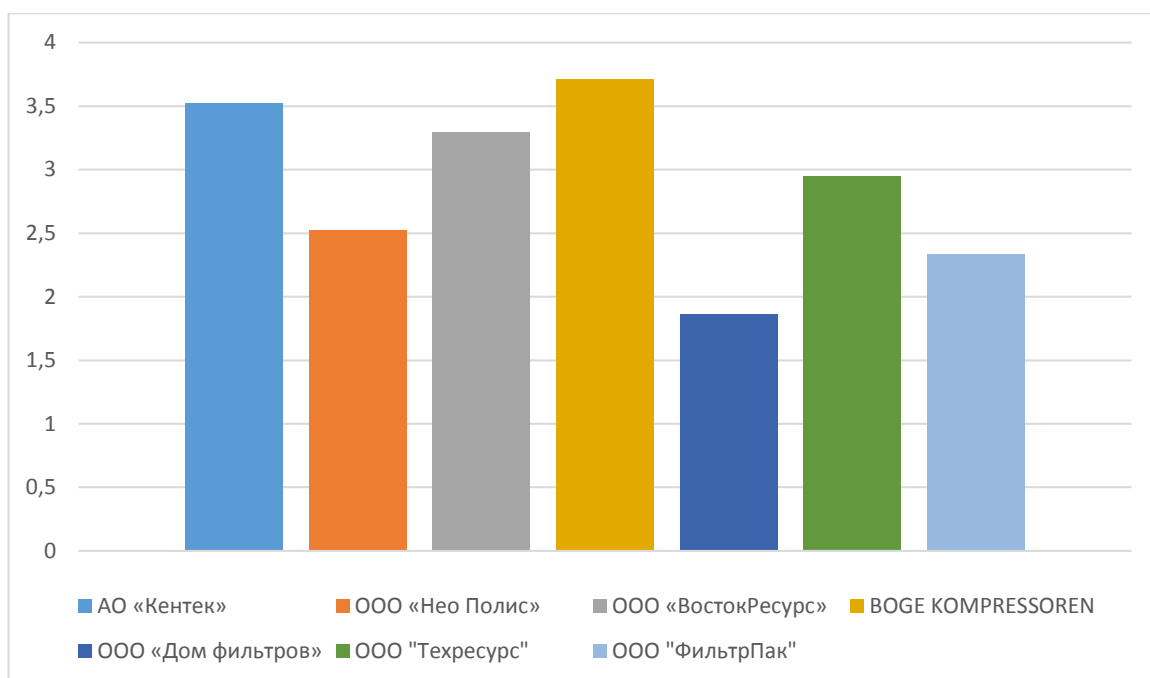


Рисунок 3.1 – Рейтинг постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Расходные материалы»

Глядя на полученные результаты, можно сделать вывод, что несмотря на свое отдаленное месторасположение, лидирующим поставщиком является – BOGE KOMPRESSOREN. Стоит учитывать, что BOGE KOMPRESSOREN является заводом–изготовителем, а ООО «ККТ» в свою очередь официальный представитель данного завода на территории Российской Федерации. Именно поэтому у данного поставщика действуют специальные цены и выгодные условия платежа на материалы премиум качества.

АО «Кентек» также имеет достаточно высокий рейтинг. ООО «ККТ» закупает у данного поставщика материалы по специальным ценам отличного качества с отсрочкой платежа. Однако стоит заметить, что расположение поставщика является не выгодным для ООО «ККТ».

ООО «Дом фильтров» имеет наименьший рейтинг, так как находится далеко, имеет малый ассортимент и неустойчивое финансовое состояние.

Далее был проведен расчет рейтинга постоянных поставщиков товарной группы «Подшипники», данные представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Рейтинг постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Подшипники»

Критерии оценивания	Вес критерия (P _i)	Постоянные поставщики товарной группы «Подшипники»											
		1		2		3		4		5		6	
		ООО «Тек Ком»		ООО «Техподшипник»		ООО «Лайком»		ООО «Ангстрем»		ИП Волков Р.О.		ООО «Фармина»	
		Оценка (W _i)	P _i * W _i	Оценка (W _i)	P _i * W _i	Оценка (W _i)	P _i * W _i	Оценка (W _i)	P _i * W _i	Оценка (W _i)	P _i * W _i	Оценка (W _i)	P _i * W _i
Цена товара	0,19	3	0,57	2	0,38	2	0,38	3	0,57	3	0,57	1	0,19
Качество товара	0,29	3	0,86	3	0,86	2	0,57	2	0,57	2	0,57	4	1,14
Условия платежа	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Наличие склада у поставщика	0,10	3	0,29	2	0,19	3	0,29	2	0,19	2	0,19	2	0,19
Финансовое состояние поставщика	0,19	3	0,57	3	0,57	3	0,57	2	0,38	2	0,38	3	0,57
Место положение поставщика	0,10	4	0,38	2	0,19	3	0,29	2	0,19	4	0,38	2	0,19
Ассортимент товаров	0,10	3	0,29	2	0,19	1	0,10	2	0,19	1	0,10	1	0,10
Итого	1,00	21	3,05	15	2,43	16	2,29	14	2,14	15	2,24	14	2,43

Расчет рейтинга постоянных поставщиков товарной группы «Подшипники» показал, что наилучшим поставщиком группы является ООО «Тек Ком». Основным преимуществом данного поставщика является его место положение. Также такие критерии, как цена и качество товара, наличие склада и финансовое состояние поставщика тоже являются его преимуществами.

Поставщиком, имеющим самый низкий рейтинг среди других, оказался ООО «Ангстрем». Условия платежа у данного поставщика не соответствуют требуемым для ООО «ККТ». Стоит заметить, что цена товара у данного поставщика ниже рыночной. Однако, остальные критерии имеют низкие оценки по сравнению с другими поставщиками.

Рекомендуется пересмотреть договорные отношения с поставщиком ООО «Ангстрем» или вовсе отказаться от данного поставщика.

Представим полученные данные в таблице 3.3 в виде диаграммы, рисунок 3.2.

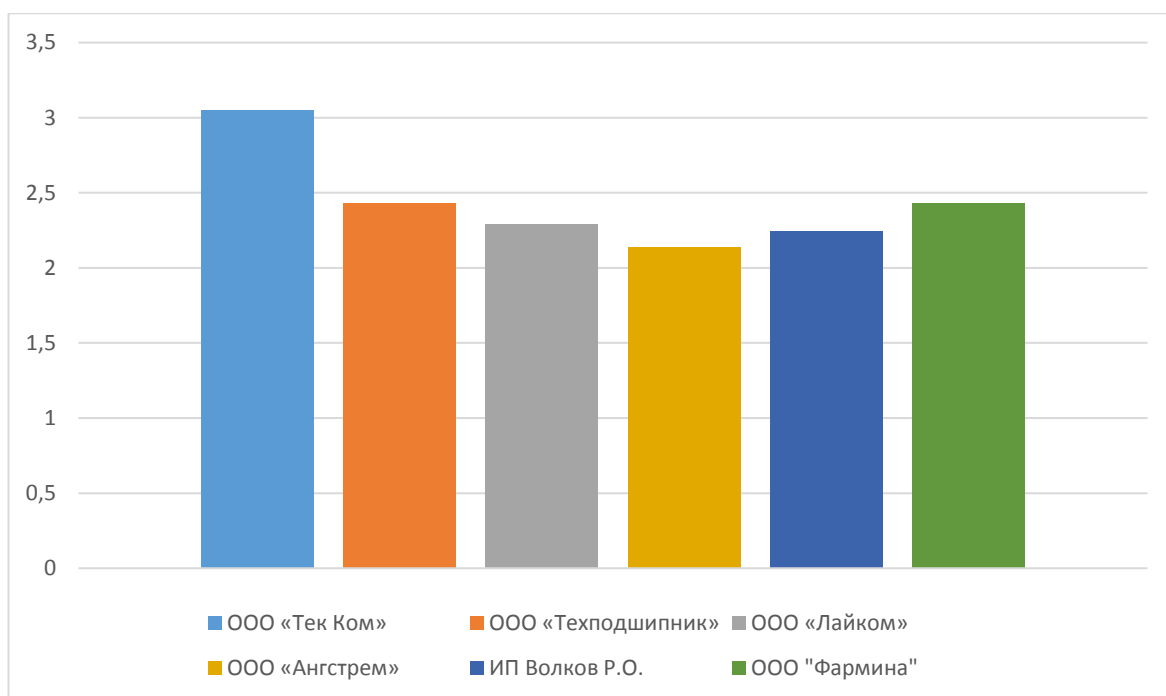


Рисунок 3.2 – Рейтинг постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Подшипники»

Самым наилучшим постоянным поставщиком ООО «ККТ» товарной группы «Подшипники» является – ООО «Тек Ком». Рекомендуется обсудить вопрос об изменении условий платежа с данным поставщиком.

Также с остальными поставщиками, такими как ООО «Техподшипник», ООО «Лайком», ООО «Ангстрем», ИП Волков Р.О. и ООО «Фармина» рекомендуется пересмотреть договорные отношения в части условий оплаты товаров.

С поставщиком ООО «Фармина» обсудить возможности предоставления скидки на поставляемые товары, так как цена у данного поставщика является самой высокой среди аналогичных поставщиков.

С ООО «Ангстрем» рекомендуется прекратить договорные отношения, так как он имеет наименьший рейтинг среди остальных аналогичных поставщиков, у него неустойчивое финансовое состояние, невыгодные условия платежа и небольшой склад.

Также был проведен расчет рейтинга постоянных поставщиков товарной группы «Электрические компоненты», результаты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.4 – Рейтинг постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Электрические компоненты»

Критерии оценивания	Вес критерия (Pi)	Постоянные поставщики товарной группы «Электрические компоненты»											
		1		2		3		4		5		6	
		ООО «ЮжУралРесурс»		ООО «Техноиндустрия»		ООО «Поликс»		ИП Роголюк С.К.		ИП Мажирин А.В.		ООО «ЭнергоЮнит»	
		Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi
Цена товара	0,19	3	0,57	3	0,57	2	0,38	1	0,19	4	0,76	1	0,19
Качество товара	0,29	4	1,14	3	0,86	2	0,57	1	0,29	3	0,86	4	1,14
Условия платежа	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Наличие склада у поставщика	0,10	4	0,38	3	0,29	2	0,19	1	0,10	2	0,19	2	0,19
Финансовое состояние поставщика	0,19	4	0,76	4	0,76	3	0,57	4	0,76	3	0,57	3	0,57
Место положение поставщика	0,10	3	0,29	3	0,29	2	0,19	4	0,38	4	0,38	2	0,19
Ассортимент товаров	0,10	4	0,38	3	0,29	2	0,19	1	0,10	2	0,19	1	0,10
Итого	1,00	24	3,62	20	3,10	14	2,14	13	1,86	19	3,00	14	2,43

По результатам расчета рейтинга постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Электрические компоненты» выяснилось, что наилучшим поставщиком в данной группе является ООО «ЮжУралРесурс». Данный поставщик имеет преимущество в качестве товара, он имеет устойчивое финансовое состояние, большой склад и широкий ассортимент товаров. Рекомендуются обсудить с данным поставщиком изменение условий оплаты.

Поставщик получивший наименьший рейтинг – ИП Роголюк С.К., данный поставщик поставляет узкий ассортимент товаров по цене выше рыночной, низкого качества по предоплате, не имеет склада.

Используя полученные результаты в таблице 3.4, была сформирована диаграмма (рисунок 3.3).

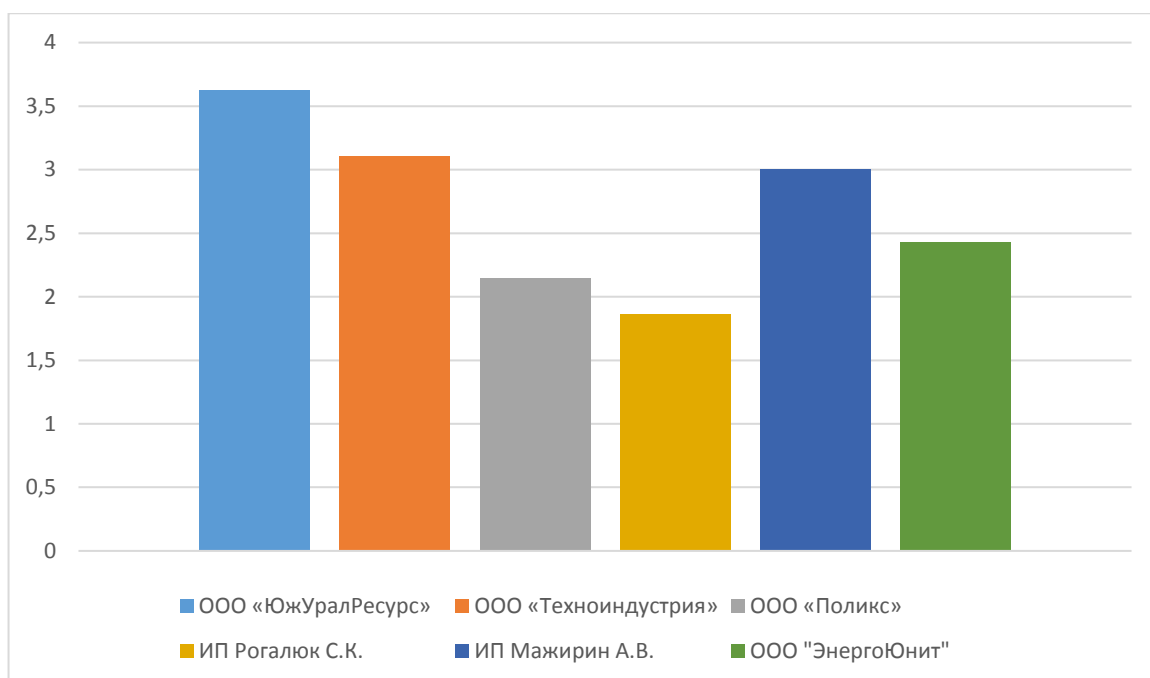


Рисунок 3.3 – Рейтинг постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Электрические компоненты»

Наилучшим поставщиком товарной группы «Электрические компоненты» является ООО «ЮжУралРесурс», данный поставщик поставляет материалы премиум качества по ценам, ниже рыночных, при этом имея большой склад со сложным ассортиментом.

Рекомендуется обсудить ценовую политику с поставщиками ООО «ЭнергоЮнит» и ООО «Поликс», а также возможность предоставления скидки на закупаемый товар.

Также со всеми поставщиками, такими как ООО «Техноиндустрия», ООО «Поликс», ООО «ЭнергоЮнит», ИП Мажирин А.В. и ООО «ЭнергоЮнит» рекомендуется пересмотреть договорные отношения в части условий оплаты товаров.

С поставщиком, который получил наименьший рейтинг – ИП Роголюк С.К., ООО «ККТ» рекомендуется прекратить сотрудничать и разобрать договорные отношения.

Расчет рейтинга постоянных поставщиков по товарной группе «Спецодежда» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Рейтинг постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Спецодежда»

Критерии оценивания	Вес критерия (P _i)	Постоянные поставщики товарной группы «Спецодежда»									
		1		2		3		4		5	
		ООО «ИнтерТех»		ООО «ВсеИнструменты.ру»		ООО «ПТК Мотор»		ИП Сафронов С.В.		ООО «ТехСервисСнаб»	
		Оценка (W _i)	P _i *W _i	Оценка (W _i)	P _i *W _i	Оценка (W _i)	P _i *W _i	Оценка (W _i)	P _i *W _i	Оценка (W _i)	P _i *W _i
Цена товара	0,19	4	0,76	3	0,57	2	0,38	1	0,19	2	0,38
Качество товара	0,29	4	1,14	3	0,86	3	0,86	2	0,57	3	0,86
Условия платежа	0,05	4	0,19	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Наличие склада у поставщика	0,10	3	0,29	4	0,38	3	0,29	2	0,19	2	0,19
Финансовое состояние поставщика	0,19	4	0,76	3	0,57	3	0,57	2	0,38	3	0,57
Местонахождение поставщика	0,10	3	0,29	4	0,38	2	0,19	4	0,38	2	0,19
Ассортимент товаров	0,10	3	0,29	3	0,29	2	0,19	3	0,29	2	0,19
Итого	1,00	25	3,71	22	3,14	16	2,52	15	2,05	15	2,43

Представим полученные данные в таблице 3.5 в виде диаграммы (рисунок 3.4).

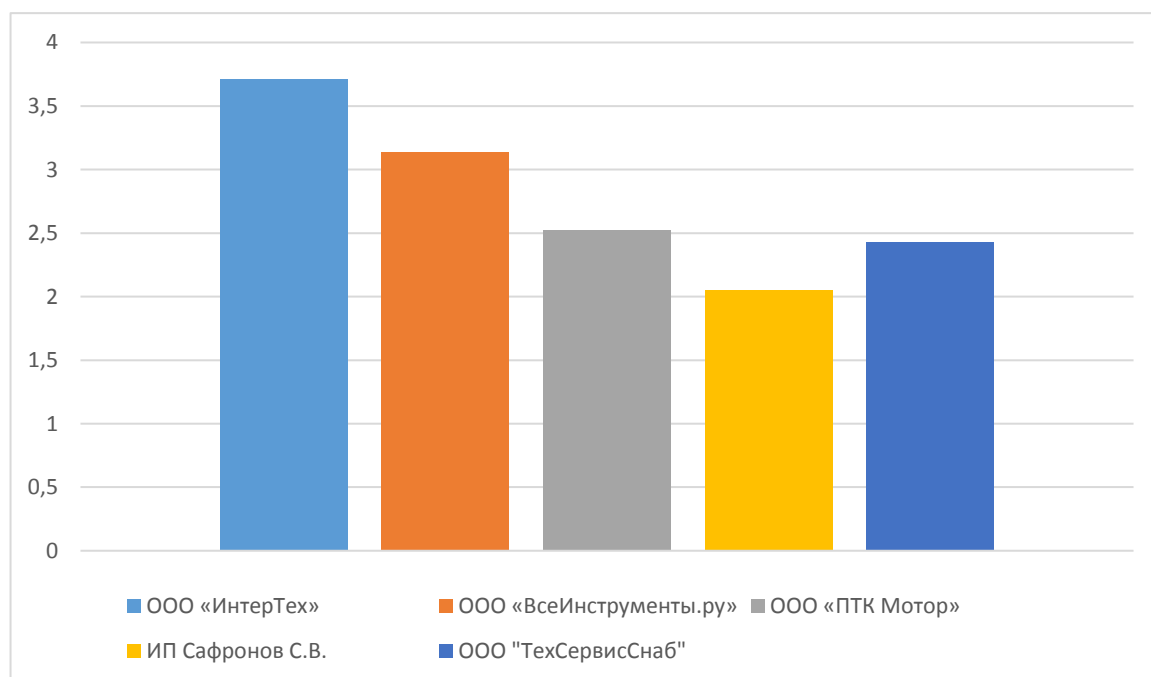


Рисунок 3.4 – Рейтинг постоянных поставщиков ООО «ККТ» товарной группы «Спецодежда»

Глядя на рисунок 3.4, можно сделать вывод, что наилучшим поставщиком в товарной группе «Спецодежда» является ООО «ИнтерТех». Данный поставщик поставляет материалы премиум качества по специальным ценам для ООО «ККТ» с отсрочкой платежа.

Финансово неустойчивый поставщик ИП Сафронов С.В. по результатам расчетов получил наименьший рейтинг, так как поставляет материалы по ценам выше рыночных.

Благодаря результатам, полученным с помощью расчета бально-рейтинговым методом, можно сделать вывод, что в настоящий момент у компании имеется ряд поставщиков, которые не соответствуют важнейшим критериям для ООО «ККТ».

Оценка поставщиков анализирует поставщиков с точки зрения их сильных и слабых сторон. Таким образом, можно целенаправленно выбирать высокопроизводительных поставщиков, которые достигают собственных целей. С другой стороны, выявляются критически важные или ненадежные поставщики, которые часто поставляют товары с опозданием или низкого качества. При оценке поставщиков перед доставкой анализируются критически важные поставщики, которые могут быть исключены из списка поставщиков на ранней стадии.

В случае плохой оценки поставщика возможны следующие меры:

1. Поставщик информируется об ошибках, и незамедлительно принимаются меры по улучшению.
2. Уменьшение объемов доставки.
3. Исключение поставщика из списка поставщиков.

Тщательная и регулярная оценка поставщиков снижает риск дефицита товара или низкое качество. Связанные с этим более качественные и бесперебойные службы доставки также могут снизить стоимость заказа. Система оценки

вынуждает клиентов детально подходить к выбору критериев оценки, которые будут использоваться.

При оценке поставщика оценка его деятельности должна охватывать не только закупочный материал, но и всю компанию. В случае глобального поиска поставщиков часто важна оценка страны, в которой находится поставщик или где находится его предприятие.

3.2 Внедрение программного обеспечения фирмы «1С»

Компания содержит большое количество отделов. Каждый из них выполняет свой собственный предназначенный функционал, проводя деятельность, достаточную для обеспечения работы компании. На данный момент в компании существуют 2 автоматизированные системы управления деятельностью предприятия.

Из продуктов фирмы «1С» компания используется для ведения складской деятельности «1С: Торговля» и «1С: Склад», а также для ведения бухгалтерского и налогового учета и обязательной отчетности «1С: Бухгалтерия 8». Все остальные данные ведутся в программе «КлиентКоммуникатор». Существует также проблема с лицензиями в программе «КлиентКоммуникатор» в настоящий момент лицензий 19 из необходимых 25.

При проведении анализа закупочной деятельности ООО «ККТ» выяснилось, что процесс согласования счета у поставщика является очень долгим и устаревшим, также он является ненадежным, так как бумажный вариант согласования счета может потеряться или испортиться. Также для согласования счета в кратчайшие сроки необходимо присутствие всех специалистов на рабочих местах, а так как региональные менеджеры имеют разъездной характер работы, это создает дополнительные проблемы.

При анализе фонда рабочего времени стало известно, что большую часть времени кладовщик тратит на заполнение приходной накладной на товар в программе

«КлиентКоммуникатор» – более 3 часов за все рабочее время, а в 1С – более часа, что сказывается на общем темпе работы организации.

Важно понимать, что поступающие товары необходимо ставить на учет в кратчайшие сроки во избежание утерь, порчи и просрочки поставок. Всё это связано с тем, что складская деятельность ведется сразу на двух платформах. Программа «КлиентКоммуникатор» имеет более устаревший интерфейс и работает значительно медленнее, чем «1С».

В настоящее время существует множество программ для управления бизнес-процессами в компании. Это могут быть облачные программы, такие как Trello, Битрикс24, ЛидерТаск и прочие, а также продукты фирмы «1С». Электронное согласование экономит время на поиск и оценку состояния документа. Сроки согласования ускоряются в два раза. Избавление компании от бумажной рутины и работа в одной программе экономит время сотрудников и увеличивает темп бизнеса.

Существует возможность двух вариантов решения выявленной проблемы.

Вариант 1. Внедрение единой программы «1С: Управление нашей фирмой ПРОФ», путем переноса базы данных из программы «Клиент–Коммуникатор».

Вариант 2. Обновление до актуальной версии программы «Клиент–Коммуникатор» для интеграции в нее имеющихся программ фирмы «1С», так как данная программа не включает в себя ведение бухгалтерского и налогового учета. Однако стоит учитывать, что программа «Клиент–Коммуникатор» настраивалась для ООО «ККТ» индивидуально и некоторые компоненты были дописаны, поэтому стоимость обновления такой программы будет выше стоимости обновления базовой программы. Также необходимо учитывать то, что в настоящий момент нет возможности приобретения отдельного количества лицензий, минимальное количество лицензий – 25.

Далее проведем сравнение программы «Клиент–Коммуникатор» и «1С: Предприятие» для выбора наиболее оптимального решения для работы компании ООО «ККТ», таблица 3.6.

Таблица 3.6 – Сравнение программ «Клиент–Коммуникатор» и «1С: Предприятие»

Критерии	«1С: Предприятие»	«Клиент–Коммуникатор»
Функциональные возможности	– многопользовательская сетевая программа;	– многопользовательская сетевая программа;

Продолжение таблицы 3.6

Критерии	«1С: Предприятие»	«Клиент–Коммуникатор»
Функциональные возможности	<ul style="list-style-type: none"> – планирование затрат на производство; – выполнение работ по заказ–нарядам и план–графику; – оптовая и розничная торговля; – учет товарных запасов, снабжения и закупок; – планирование и управление продажами; – кадровый учет и расчет заработной платы; – CRM–система и маркетинг; – планирование затрат, расходов и доходов; – формирование прайс–листа с гибкой настройкой; – фиксация процесса снабжения при помощи различных схем; – гибкая настройка ограничений прав доступа по любым правилам; – хранение любых файлов; – использование мобильного приложения. 	<ul style="list-style-type: none"> – управление клиентской базой и контактными лицами; – управление финансами; – ведение складских операций; – управление проектами; – гибкая настройка ограничений прав доступа по любым правилам; – хранение любых файлов.
Интеграция	Интеграция с любыми программами, с ВЕТИС с платформой 1С–Битрикс, а также возможность подключения торгового оборудования	Настраиваемые дополнения для взаимодействия с «1С» или другими программами, используемыми на предприятии

Бухгалтерский и налоговый учет	Учет всех видов финансово-хозяйственной деятельности в строгом соответствии законодательства, а также автоматизация расчетов налогов	Настраиваемые дополнения для взаимодействия с «1С» или другими программами
Установка	Файловый и серверный вариант	Серверный вариант

Окончание таблицы 3.6

Критерии	«1С: Предприятие»	«Клиент–Коммуникатор»
Безопасность	Высокая степень защиты программного продукта	Высокая степень безопасности
Гибкость настройки программы	Для каждого пользователя имеется возможность индивидуальной настройки рабочего стола. Возможность настройки необходимых параметров в администрировании системы в индивидуальном порядке	Для каждого пользователя имеется возможность индивидуальной настройки рабочего стола.
Документооборот	Виды: кадровый, производственный, административно-хозяйственный, управленческий, бухгалтерский. Возможность подкрепления исходящих, входящих и внутренних документов для хранения, согласования и визирования, обработки. Разграниченный доступ к документам.	Виды: производственный, управленческий, бухгалтерский. Возможность подкрепления исходящих, входящих и внутренних документов для хранения, согласования и визирования, обработки. Разграниченный доступ к документам.
Стоимость системы	«1С: Управление нашей фирмой ПРОФ» на 5 рабочих мест = 31800 руб. Лицензии на дополнительные рабочие места, 20 мест = 78000 руб. Лицензия на сервер 64 бит. = 86400 руб.	Обновление текущей версии Клиент–Коммуникатора до версии 9.0 = 130000 руб. Покупка лицензий возможна только от 25 лицензий На 25 рабочих мест – от 200000 до 450000 руб.

	Договор сопровождения «1С: Комплект поддержки на 12 месяцев» = 22544 руб./год Итоговая стоимость внедрения: 218744 руб.	Информационно- техническая поддержка и обновление – 25% от суммы приобретенных лицензий. На примере выше: от 50000 до 168750 руб./год Итоговая стоимость обновления: от 380000 до 748750 руб.
Срок внедрения	До 2 месяцев	2–4 месяца

По информации, указанной в таблице 3. можно сделать вывод, что внедрение «1С: Управление нашей фирмой ПРОФ» выгоднее, чем обновление программы «Клиент–Коммуникатор». Данная программа ускорит работу персонала, так как имеет достаточно простой принцип работы и интерфейс, а также не требует использования других программ.

Обновление программы «Клиент–Коммуникатор» является очень дорогим, так как при обновлении вновь требуется покупка всех лицензий для работы фирмы. Также после обновления программы интеграция данных в «1С» полностью не решит проблему ведения двойного склада.

Для ускорения работы сотрудников отдела закупки и во избежание потери данных при дублировании информации, рекомендуется вести всю деятельность в одной программе.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности ООО «ККТ»

При расчете экономического эффекта использовался средний процент поврежденности грузов для поставщиков, поставляющих товары транспортной компанией «Деловые линии» – 9 %. Результаты расчета экономического эффекта представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет ожидаемого экономического эффекта

Поставщик	Процент поврежденных грузов от общего числа поставок	Объем закупок за 2020 г., тыс. руб.	Убыток от поврежденных грузов за 2020 г., тыс. руб.	Убыток от поврежденных грузов за 2020 г. с учетом скидки в 5%., тыс. руб.
АО «Кентек»	9	2905	261,45	248,37
ООО «ФильтрПак»	10	315	31,5	29,92
ООО «ТехРесурс»	9	304	27,36	25,99
ООО «НеоПолис»	10	74	7,4	7,03
ООО «Ангстрем»	10	198	19,8	18,81
ООО «Фармина»	9	25	2,25	2,13
ООО «ЮжУралРесурс»	4	539	21,56	20,48

Окончание таблицы 3.7

Поставщик	Процент поврежденных грузов от общего числа поставок	Объем закупок за 2020 г., тыс. руб.	Убыток от поврежденных грузов за 2020 г., тыс. руб.	Убыток от поврежденных грузов за 2020 г. с учетом скидки в 5%., тыс. руб.
ООО «ИнтерТех»	11	995	109,45	103,97
ООО «ПТК Мотор»	9	324	29,16	27,70
ООО «ТехСервисСнаб»	9	272	24,48	23,25
Итого				507,69

Используя полученные данные при исследовании закупочной деятельности компании ООО «ККТ» и расчете экономической эффективности мероприятий можно составить итоговую таблицу с выявленными проблемами и рекомендациями по их устранению, таблица 3.8.

Таблица 3.8 – Проблемы и недостатки закупочной деятельности ООО «ККТ» и пути ее организации и совершенствования

Анализ	Проблемы и недостатки	Рекомендации	Затраты на проведение мероприятий	Ожидаемый эффект
Процесс закупки товаров и фонд	Устаревшее программное	Переход компании на	218744,00 руб	Сокращение времени на

рабочего времени кладовщика	обеспечение и ведение склада в двух программах.	программное обеспечение фирмы «1С».		согласование счета вдвое меньше, следовательно, сократится число несогласованных заказов с 16 до 8. А также сокращение времени, затрачиваемого
-----------------------------	---	-------------------------------------	--	--

Окончание таблицы 3.8

Анализ	Проблемы и недостатки	Рекомендации	Затраты на проведение мероприятий	Ожидаемый эффект
Процесс закупки товаров и фонд рабочего времени кладовщика				на заполнение приходной накладной на товар кладовщиком с 4,12 часов до 1 часа, что позволит увеличить производительность труда, а именно количество обработанных поставок и заявок.
Анализ поврежденности груза за 2020 г.	Такие поставщики как ООО «Фармина» (38%), ООО	Внедрение бально–рейтингового анализа поставщиков и	Нет	Тщательный выбор поставщика, улучшение условий

	«ПТК Мотор» (32%), ООО «ТехРесурс» (31%) имеют самый большой процент повреждений	проведение переговоров с поставщиками об изменении условий поставок		сотрудничества с настоящими поставщиками и сокращение поврежденности грузов на 458,58 тыс. руб.
ABC–анализ постоянных поставщиков ООО «ККТ»	Отсутствие анализа поставщиков вследствие чего, работа с невыгодными поставщиками			

Предложенные рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности основываются на двух важнейших критериях для компании: качество, точность и экономичность поставки.

Выводы по разделу 3

Подводя итог, можно сделать следующие выводы. Мероприятия по совершенствованию закупочной логистики торгового предприятия ООО «ККТ» были разработаны и предложены руководителю предприятия, экономическая эффективность обоснована. При применении предложенных рекомендаций затраты на закупки будут сокращены, время на обработку заказов будет существенно сокращено.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Логистика представляет собой управление движением и хранением материального потока от источника сырья до готовой продукции в розничной сети.

Закупки имеют гораздо больший вес в торговой компании, чем в промышленной. В рознице кроме закупок и продаж есть только логистика. Поэтому закупки здесь являются абсолютной ключевой компетенцией, которая оказывает сильное влияние на корпоративную стратегию.

Закупочная логистика имеет высокий приоритет в компании, так как решаются многие области, а количество закупаемых товаров увеличивается.

Основными задачами закупочной логистики являются – определение потребности в закупках, выявление и оценка поставщиков и контроль поставок.

В результате написания выпускной квалификационной работы была дана общая характеристика торгового предприятия ООО «ККТ». Данное предприятие является официальным представителем немецкого производителя компрессорного оборудования и систем подготовки сжатого воздуха BOGE, на основании чего реализует и обслуживает оборудование на территории Уральского Федерального округа с 2005 года. Торговое предприятие располагается по адресу: г. Челябинск, ул. Чайковского, д. 121. ООО «ККТ» имеет линейно–функциональную организационную структуру управления.

Был проведен анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия и сделаны соответствующие выводы.

Клиентами компании являются следующие крупные компании: ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ПАО «Челябинский цинковый завод», ООО «Равис – птицефабрика Сосновская», ООО «Челябинский тракторный завод – Уралтрак», АО «Трубодеталь», ПАО «Татнефть», ОАО «Александринская горнорудная компания», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», ПАО «Газпром нефть», ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ОАО «Первый хлебокомбинат», Группа компаний «Здоровая Ферма» и другие.

Также была проанализирована закупочная деятельность торгового предприятия ООО «ККТ». В ходе анализа было выявлено, что закупочная деятельность является одной из основных деятельностей предприятия. В ООО «ККТ» в качестве основной задачи закупочной деятельности является приобретение качественных товаров по выгодной цене в кратчайшие сроки.

Однако процесс закупки товаров в ООО «ККТ» имеет множество проблем со стороны технического оснащения. Так как заявки на покупку оформляются и согласовываются в бумажном виде и вновь переносятся в электронный ресурс. При анализе фонда рабочего времени поставщика также было выявлено, что большое количество времени тратится из-за проблем с программным обеспечением компании.

В ходе анализа поставщиков организации стало известно, что за время своей работы, компания сформировала прочные, доверительные отношения с некоторыми своими поставщиками, однако при проведении ABC-анализа и анализа поврежденности груза выяснилось, что компания работает с невыгодными поставщиками.

Используя все полученные данные в работе, были сформулированы следующие выявленные проблемы закупочной деятельности предприятия:

1. Устаревшее программное обеспечение.
2. Ведение склада в двух программах.
3. Отсутствие анализа поставщиков вследствие чего, работа с невыгодными поставщиками.

В настоящей работе опираясь на выявленные проблемы, были предложены следующие рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности ООО «ККТ»:

1. Внедрение бально-рейтингового анализа поставщиков.
2. Проведение переговоров с поставщиками об изменении условий поставок.
3. Переход компании на программное обеспечение фирмы «1С».

Предложенные в данной выпускной квалификационной работе мероприятия при применении их на практике и внедрении их в торговое предприятие будут способствовать результативному осуществлению закупочной деятельности компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Агджоян, Ю. В. Развитие закупочной логистики и ее содержание в современных условиях экономики / Ю. В. Агджоян // Логистические системы в глобальной экономике. – 2018. – № 8. – С. 281–284.

2 Антипина, П. В. Закупочная логистика, ее функции и задачи / П. В. Антипина, М. Сун // Логистика в условиях экономической турбулентности: Материалы международной научно–практической конференции, Иркутск, 31 мая 2017 года / Под ред. В.С. Колодина. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2017. – С. 5–8.

3 Белова, А. А. Выбор поставщика – важная задача закупочной логистики / А. А. Белова // Форум молодёжной науки. – 2020. – Т. 1. – № 1. – С. 17–22.

4 Веселова, Ю. В. Критерии и методы выбора поставщиков на основе применения принципов логистики / Ю. В. Веселова // The Scientific Heritage. – 2019. – № 37–2 (37). – С. 3–7.

5 Гарнов, А. Сбалансированная модель закупочной деятельности / А. Гарнов // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2016. – № 2. – С. 24–29.

6 Гнатюк, Н. А. ABC–анализ как инструмент принятия решения для службы контроллинга / Н. А. Гнатюк // Бухгалтерский учет, экономика и финансы в условиях формирования информационной среды сбалансированного устойчивого развития: Материалы Всероссийской научно–практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов, Севастополь, 27–28 апреля 2017 года. – Севастополь: ООО «Рибест», 2017. – С. 56–58.

7 Ермакова, Э.Э. Риски логистических проектов / Э.Э. Ермакова // Логистические системы в глобальной экономике: Сборник материалов IX международной заочной научно–практической конференции. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2019. – С. 97–100.

8 Жаворонкова, З.А. Совершенствование закупочной логистики торгового предприятия / Маркетинг и логистика в системе конкурентоспособного бизнеса /

З.А. Жаворонкова // Учебное пособие – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2019. С. 213–215.

9 Зуева, О. Н. Современные тенденции логистики закупок: зарубежный опыт / О. Н. Зуева, И. В. Лапшина // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2018. – Т. 28. – № 2. – С. 194–202.

10 Иванов, М.Ю. Логистика /М.Ю. Иванов, М.Б. Иванова // Учебное пособие – Москва: Инфра – М, 2016. – 186 с.

11 Калимуллина, З. А. Правило Парето как способ оценки деятельности / З. А. Калимуллина // Аллея науки. – 2019. – Т. 4. – № 1(28). – С. 46–48.

12 Левкин, Г. Г. Логистика / Г. Г. Левкин, Е. А. Панова. // Учебное пособие для СПО – Саратов: Профобразование, 2017. – 169 с.

13 Мередов, Р. Р. Закупочная деятельность и системе логистики / Р. Р. Мередов // Сборник трудов магистров – 2019: Сборник статей. – Москва: Московская международная академия, 2019. – С. 48–53.

14 Мясникова, Л. А. Логистика торговых предприятий / Л. А. Мясникова, Д. П. Иванова. – Санкт–Петербург: Санкт–Петербургский государственный экономический университет, 2019. – 121 с.

15 Нагибин, И. А. Концепция закупочной логистики в условиях современного рынка / И. А. Нагибин, А. Ю. Прокофьева // Новые направления научной мысли : Материалы Международной научно–практической конференции, Ростов–на–Дону, 13 декабря 2018 года. – Ростов–на–Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2018. – С. 319–321.

16 Николайчук, В.Е. Логистический менеджмент / В.Е. Николайчук // Учебник–Москва: Дашков и К, 2017. – 980 с.

17 Попков, В. П. Эволюция управления закупочной деятельностью / В. П. Попков, Н. М. Олейник // Экономический вектор. – 2017. – № 1(8). – С. 59–63.

18 Ранних, М. Ю. Анализ методов оценки и выбора поставщиков на предприятиях / М. Ю. Ранних, О. С. Прокофьева // Молодежный вестник ИрГТУ. – 2020. – Т. 10. – № 3. – С. 61–65.

19 Рудницкий, В. С. Особенности организации логистики на торговых предприятиях / В. С. Рудницкий, Е. В. Рудницкая // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей восьмой международной научно–практической конференции по вопросам банковской экономики, посвященной году науки в Беларуси, Пинск, 27–28 апреля 2017 года / Полесский государственный университет. – Пинск: Полесский государственный университет, 2017. – С. 233–236.

20 Семенова, К. А. Анализ поставщиков как элемент обеспечения экономической безопасности организации / К. А. Семенова // Научно–практические исследования. – 2020. – № 6–5(29). – С. 39–41.

21 Симонов, А. В. Выбор поставщика как один из способов решения проблем закупочной логистики / А. В. Симонов, Д. Р. Асхабова // Проблемы устойчивого развития экономики в условиях глобального кризиса: сб. науч. труд. / [ред. коллегия: Е.З. Герчикова и др.]. – Саратов: ССЭИ (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», 2018. – С. 90–93.

22 Скворцова, Н.А. Основные критерии выбора поставщиков товаров и партнеров в коммерческой деятельности / Н.А. Скворцова // Экономическая среда. – 2020. – Вып. №2 (32). – С. 46–51.

23 Смирнов, В.В. Организация закупочной деятельности предприятий на инновационной основе / В.В. Смирнов // Управление ассортиментом, качеством и конкурентоспособностью в глобальной экономике: сборник статей VII международной заочной научно–практической конференции. – Чебоксары: ЧКИ РУК, 2016. – С 6–11.

24 Сомов, Д. В. Современные методы управления закупочной логистикой, перспектива применения технологии совершенного управления / Д. В. Сомов // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – № 118–1. – С. 221–226.

25 Стапран, Д. Аутсортинг в логистике. Как максимизировать выгоды и минимизировать затраты/ Д. Стапран. – Москва: Инфра – М, 2017. – 214 с.

26 Тойменцева, И. А. Закупочная логистика: современные тенденции / И. А. Тойменцева, А. А. Капустин // International innovation research: сборник статей XV Международной научно–практической конференции, Пенза, 12 декабря 2018 года / Ответственный редактор Г.Ю. Гуляев. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. – С. 123–126.

27 Федеральная служба государственной статистики. – <https://websbor.gks.ru/online/info>

28 Чекатовская, Е. О. Современные подходы к организации закупочной логистики / Е. О. Чекатовская // Экономика и маркетинг в промышленности: Материалы студенческой научно–технической конференции, проводимой в рамках международного молодежного форума, Минск, 10–25 апреля 2019 года. – Минск: Белорусский национальный технический университет, 2019. – С. 197–199.

29 Щепина, С.В. Функции и задачи современной закупочной логистики / С.В. Щепина // Актуальные проблемы развития ЕАЭС в условиях современных глобальных изменений: сборник статей. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2019. – С. 144–150.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «ККТ»

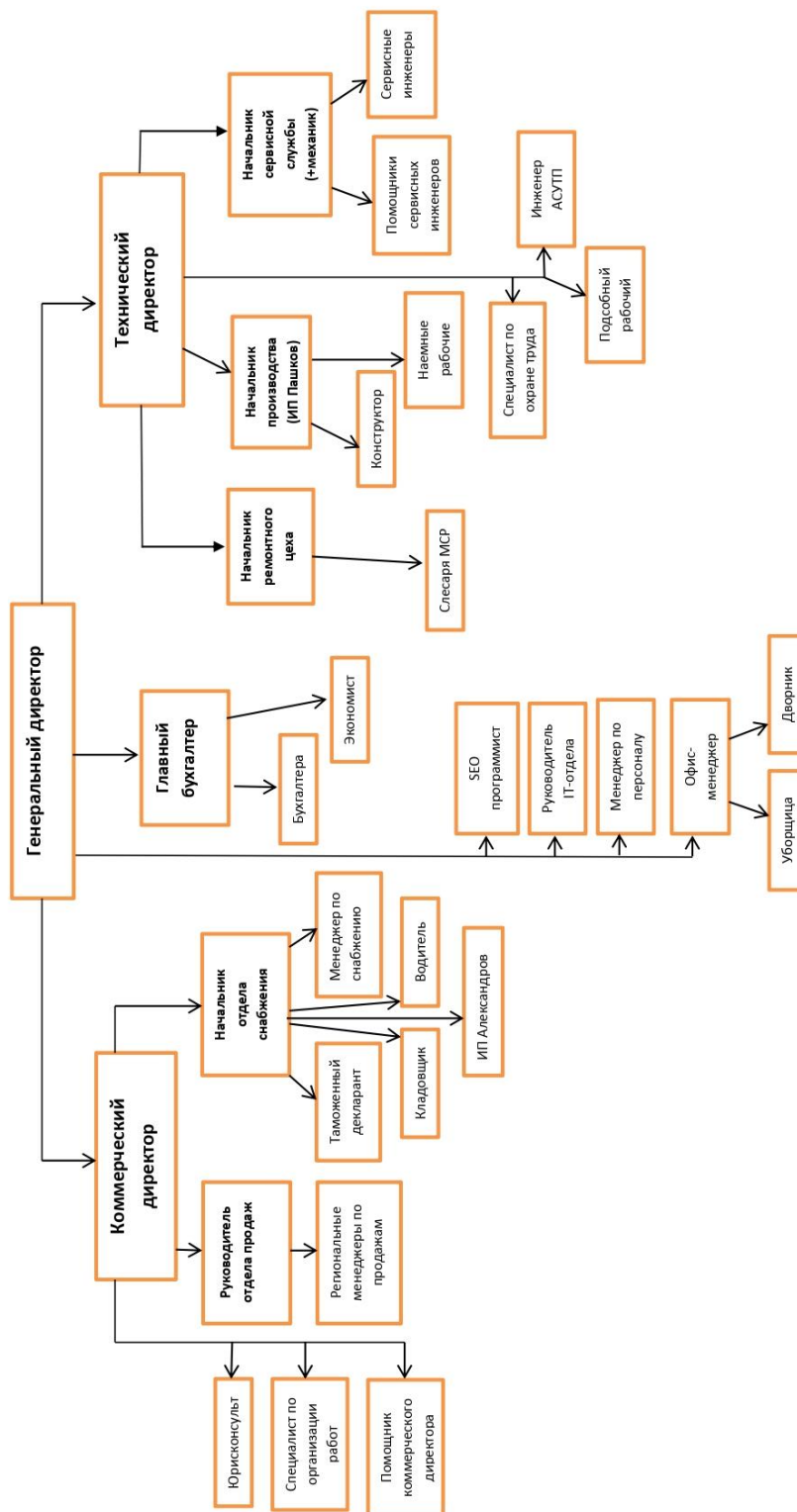


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «ККТ»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Лист согласования счета ООО «ККТ»

Заявка поставщику № 001417 от 5 октября 2020 Поставщик:
Кентек АО
Продажа 006369/10/2020 BOGE CD30 s/n TO 9000 от 4
октября 2020с ММК




Ответственный	Подпись	Расшифровка подписи
Руководитель отдела снабжения		Анисенко А.Д.
Менеджер по снабжению		Орлова Н.В.
Таможенный декларант		Сидякина Т.А.
Юрисконсульт		Коновалов И.В.
Коммерческий директор		Буднев А.В.
Технический директор		Серебряков А. В.
Руководитель отдела продаж		Куренков А. А.
Специалист по организации труда		Чеботаев Д.А.
Региональный менеджер		Белоусова А. И.
Региональный менеджер		Щукин А. С.
Начальник цеха		Власов С. В.
Региональный менеджер		Чеботаева О. В.
Региональный менеджер		Минаков А. В.
Экономист		Коновалова О. П.
Начальник сервисной службы		Печенкин А. В.
Генеральный директор		Чеботаев А.А.

Рисунок Б.1 – Лист согласования счета ООО «ККТ»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Расчет рейтинга поставщиков

Таблица В.1 – Расчет рейтинга поставщиков товарной группы «Расходные материалы»

Критерии оценивания	Вес критерия (Pi)	9													
		1		2		3		4		5		6		7	
		АО «Кентек»	ООО «Нео Полис»	ООО «Востокресурс»	BOGE KOMPRESSOREN	ООО «Дом фильтров»	ООО «Техресурс»	ООО «ФильтрПак»							
		Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)	Pi* Wi	Оценка (Wi)
Цена товара	0,19	0,76	4	0,38	2	0,57	3	0,76	4	0,38	2	0,19	1	0,38	2
Качество товара	0,29	0,86	3	0,86	3	0,86	3	1,14	4	0,57	2	0,86	3	0,86	3
Условия платежа	0,05	0,19	4	0,05	1	0,14	3	0,19	4	0,05	1	0,05	1	0,05	1
Наличие склада у поставщика	0,1	0,38	4	0,29	3	0,19	2	0,38	4	0,19	2	0,19	2	0,1	1
Финансовое состояние поставщика	0,19	0,76	4	0,57	3	0,76	4	0,76	4	0,38	2	0,57	3	0,57	3
Местонахождение	0,1	0,19	2	0,29	3	0,38	4	0,1	1	0,19	2	0,1	1	0,1	1
Ассортимент товаров	0,1	0,38	4	0,1	1	0,38	4	0,38	4	0,1	1	1	2	0,29	3
Итого	1	3,52	25	2,52	16	3,29	23	3,71	25	1,86	12	2,95	13	2,33	14