

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**РАЗВИТИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ТЕСТКАМ»)**

студента 4 курса 422 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Гакаева Адама Бадрудиновича

Научный руководитель
к.э.н., доцент кафедры
менеджмента и маркетинга
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Бгашев М.В.
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.
инициалы, фамилия

Саратов 2018

Одним из обязательных условий организации торговой деятельности в организации является наличие достаточного объема товаров, в процессе продажи которых предоставляются дополнительные услуги по обслуживанию, консультации и так далее. Данная задача в организации решается в процессе развития и стимулирования ее закупочной деятельности.

Развитие и стимулирование закупочной деятельности должны способствовать выполнению таких задач, как: определение потребности организации в товарах и определение размера необходимых ей складских запасов в планируемом периоде; мобилизация внутренних резервов, замена дефицитных и дорогостоящих товаров другими (без ухудшения качества продукции); экономное использование товарных ресурсов; обеспечение своевременного поступления товаров на продажу; внедрение передовых, прогрессивных норм расхода товаров в неделю, месяц, год.

Перебои в снабжении приводят, особенно в поточной торговле, к нарушению ритмичной работы. Поэтому основными задачами закупочной деятельности являются: четкая организация комплексного снабжения всеми товарами предприятий; рациональное использование средств и предметов труда, контроль за соблюдением установленных норм; рациональная организация складского хранения всех товаров. С целью повышения эффективности закупок в организации формируется отдельное направление развития и стимулирования закупочной деятельности.

Специфическим направлением логистики, связанным с решением задач управления закупочной деятельностью, является закупочная логистика, на принципах которой в настоящее время и развивается закупочный менеджмент большинства торговых предприятий. Перспективой логистического совершенствования снабженческих систем является их интеграция с системами, обеспечивающими движение товара с целью оптимизации всей логистической цепочки от первичного поставщика товара до конечного потребителя.

Главной задачей развития и стимулирования закупочной деятельности,

с позиций логистической концепции, становится создание высокоэффективной системы, способной обеспечить наличие нужного товара, в нужном месте, в нужное время, в нужном количестве, с минимальными затратами и по приемлемой цене. Такая снабженческая система должна иметь высокую способность обеспечивать все потребности организации, а также быстро адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ и оценка развития и стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам».

Поставленная цель требует решения ряда взаимосвязанных задач:

1. Раскрыть теоретические аспекты развития и стимулирования закупочной деятельности организации;
2. Рассмотреть основные этапы развития закупочной деятельности в организации;
3. Определить основные методы стимулирования закупочной деятельности в организации;
4. Изучить общую характеристику хозяйственной деятельности ООО «Тесткам»;
5. Провести анализ этапов развития и методов стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам»;
6. Разработать основные рекомендации по совершенствованию развития и стимулирования закупочной деятельности в ООО «Тесткам»;
7. Провести расчет эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию развития и стимулирования закупочной деятельности в ООО «Тесткам».

Объектом исследования является ООО «Тесткам», основной деятельностью которого является продажа оружия и аксессуаров для охоты, а так же гарантийное и пост гарантийное обслуживание продукции, услуги по пристрелу оружия и настройки дополнительных комплектующих.

Предметом исследования являются организационные и управленческие отношения, возникающие в процессе развития и стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам».

Проблема развития и стимулирования закупочной деятельности в организации рассматривается в трудах зарубежных ученых таких, как Батра Р., Дж. Майерс, Д. Аакер, Д. Уотерс.

Большой вклад в исследования данной области внесли и отечественные ученые Березин И.С., Аникин Б.А., Гаджинский А.М., Голубков Е. П., Миротин Л.Б., Сергеева В.И., Родников А. Н. и другие.

В настоящее время существует много работ посвященных вопросу организации развития и стимулирования закупочной деятельности, которые очень подробно освещаются в периодической печати следующими авторами Алексеева М.М., Баканов М.И., Шеремет А.Д., Грузинов В.П., В.Д. Грибов, Поршнева А. Г., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников, глоссария и приложений.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования, кроме того определены объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты закупочной деятельности, ее развития и стимулирования: понятие закупки, снабжения, управления закупочной деятельности, факторы, влияющие на степень важности развития и стимулирования закупочной деятельности, задачи и цели развития и стимулирования закупочной деятельности, основные аспекты закупочной деятельности, этапы и подэтапы развития и методы стимулирования закупочной деятельности, а также логистические системы планирования закупочной деятельности.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Тесткам», рассмотрены этапы развития и метод стимулирования закупочной деятельности данной организации,

проведен анализ закупочной деятельности (объемы продаж и закупок, их динамика), рассмотрена применяемая логистическая система планирования закупок, а также выявлены положительные и отрицательные стороны закупочной деятельности ООО «Тесткам», ее развития и стимулирования.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию развития и стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам», а также произведен расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Предприятия, независимо от характера их деятельности, закупают на рынке сырье, материалы, узлы и комплектующие, а также различные услуги. Эти ценности необходимы для ведения хозяйственной деятельности. Термины «закупка», «поставка», «снабжение», «обеспечение сырьем и материалами» являются практически взаимозаменяемыми. Единого определения каждого термина не существует.

За рубежом сфера деятельности по обеспечению организации – производителя или торговой организации необходимыми видами материальных ресурсов или готовой продукции традиционно называется Purchasing/Procurement – закупки/управление закупками (снабжением). Эта же область производственной деятельности в отечественной практике до сих пор называется «материально–техническим снабжением» («обеспечением»)¹.

Под материально-техническим снабжением организации понимается процесс обеспечения его всеми видами материально-технических ресурсов в

¹ Новиков О. А., Семененко А. И. Производственно-коммерческая логистика. Часть 1, часть 2: Учеб. пособие. – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2017. – с. 208

требуемые сроки и в объемах, необходимых для нормального осуществления его производственно-хозяйственной деятельности.² От организации и управления снабжением, своевременности поступления материальных ресурсов в производство в необходимом ассортименте, количестве и должного качества в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и эффективность деятельности коллектива организации.

Основной задачей предприятия по организации и управлению материально-техническим снабжением является своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями. При этом сам процесс снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве.

Отечественная практика показывает, что управление закупочной деятельностью – область деятельности, в результате которой организация приобретает необходимые товары и услуги. Процесс закупки представляет собой организованное приобретение продукции для дальнейшей переработки или для перепродажи.

Зарубежная практика говорит, что управление закупочной деятельностью – планирование и контроль над всем входящим материальным потоком (материальными ресурсами и готовой продукцией), поступающим в организацию.³

Таким образом, управление закупочной деятельностью можно определить как деятельность по контролю и управлению транспортированием, складированием и другими материальными и

² Микалюнас Л.В., Минкин З.С. Материально-техническое снабжение: новый механизм хозяйственного расчета – М.: Экономика, 2013. – с. 79

³ Грузинов В.П., Грибов В.Д. Проблемы теории и практики управления закупками. [Электронный ресурс] Режим доступа: [https:// www.market-pages.ru](https://www.market-pages.ru) (Дата обращения: 21.11.2017 г.)

нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутриводской переработки материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации.

Развитие и стимулирование закупочной деятельности в организации является одной из значимых функций, реализация которой влияет на конкурентоспособность продаваемой продукции, конкурентоспособность самой организации и на способность организации достигать свои цели и решать свои задачи.⁴ Степень важности развития и стимулирования закупочной деятельности организации зависит от ряда факторов (рис. 1).

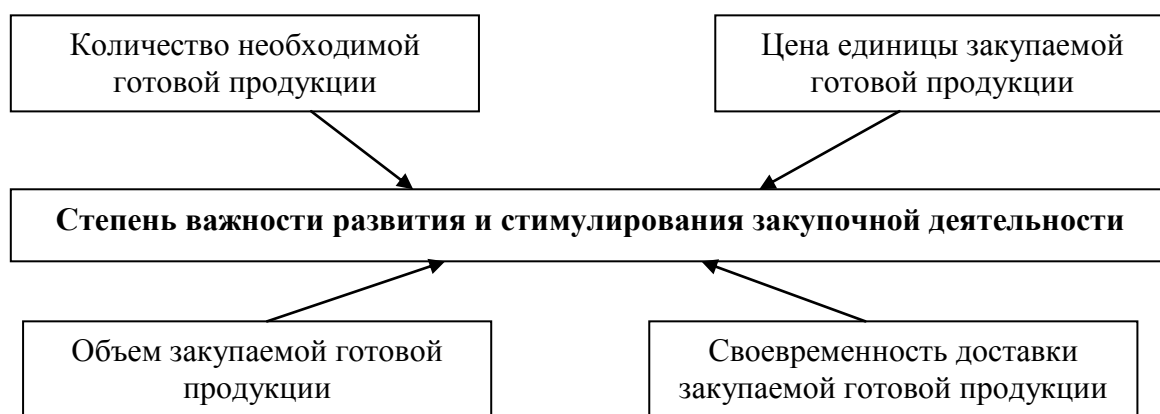


Рис. 1. Факторы, влияющие на степень важности развития и стимулирования закупочной деятельности организации⁵

Основной задачей развития закупочной деятельности организации является обеспечение развития своевременного, бесперебойного и комплектного снабжения всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления торгового процесса в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями.⁶

Развитие закупочной деятельности организации представляет собой слаженный функциональный процесс, который включает в себя несколько

⁴ Поршнева А. Г., Румянцева З. П., Саломатина Н. А. Управление организацией // Маркетинговые исследования. – №5. – 2015. – С. 53.

⁵ Рисунок составлен автором.

⁶ Гаджинский А. М. Основы логистики: Учебное пособие. – М.: Маркетинг, 2012. – с. 78

этапов и подэтапов (рис. 2).



Рис. 2. Этапы процесса развития закупочной деятельности организации⁷

Развитие и стимулирование закупочной деятельности в крупной организации, как и управление закупками осуществляется отделом закупок, на среднем и малом предприятии его осуществляет менеджер по закупкам либо группа менеджеров по закупкам.

⁷ Рисунок составлен автором.

Для стимулирования закупочной деятельности менеджеры по закупкам используют следующие методы (рис. 3).

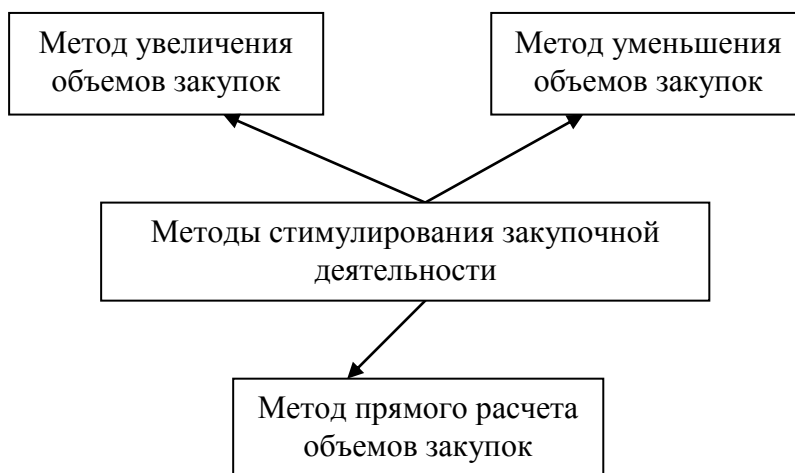


Рис. 3. Методы стимулирования закупочной деятельности организации⁸

Таким образом, развитие и стимулирование закупочной деятельности в организации является одной из значимых функций, реализация которой влияет на конкурентоспособность продаваемой продукции, конкурентоспособность самой организации и на способность организации достигать свои цели и решать свои задачи.

Основными целями развития и стимулирования закупочной деятельности организации являются: создание надежного и непрерывного материального потока в организацию; тесное взаимодействие с подразделениями, использующими эти материалы, развитие взаимоотношений и понимание их запросов; поиск подходящих поставщиков, тесное взаимодействие с ними и формирование выгодных отношений; закупка необходимых материалов и гарантия того, что они имеют приемлемое качество, доставляются вовремя и туда, куда необходимо, а также удовлетворяют другим требованиям и так далее.

⁸ Бизюков П.В. Управление закупочной деятельностью на торговом предприятии: этапы, методы // Маркетинговые исследования. – №9. – 2016. – С. 36

2. ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТЕСТКАМ»

Основной деятельностью Общества с ограниченной ответственностью «Тесткам» является продажа оружия и аксессуаров для охоты, а так же гарантийное и пост гарантийное обслуживание продукции, услуги по пристрелу оружия и настройки дополнительных комплектующих.

ООО «Тесткам» состоит из двух оружейных магазинов «Тульские ружья» и «Ястреб». Оружейный магазин «Тульские ружья» открылся в 1994 году. На данный момент магазин является самым старейшим охотничьим магазином города Саратова.

Организационная структура ООО «Тесткам» характеризуется как линейно-функциональная (рис. 4).

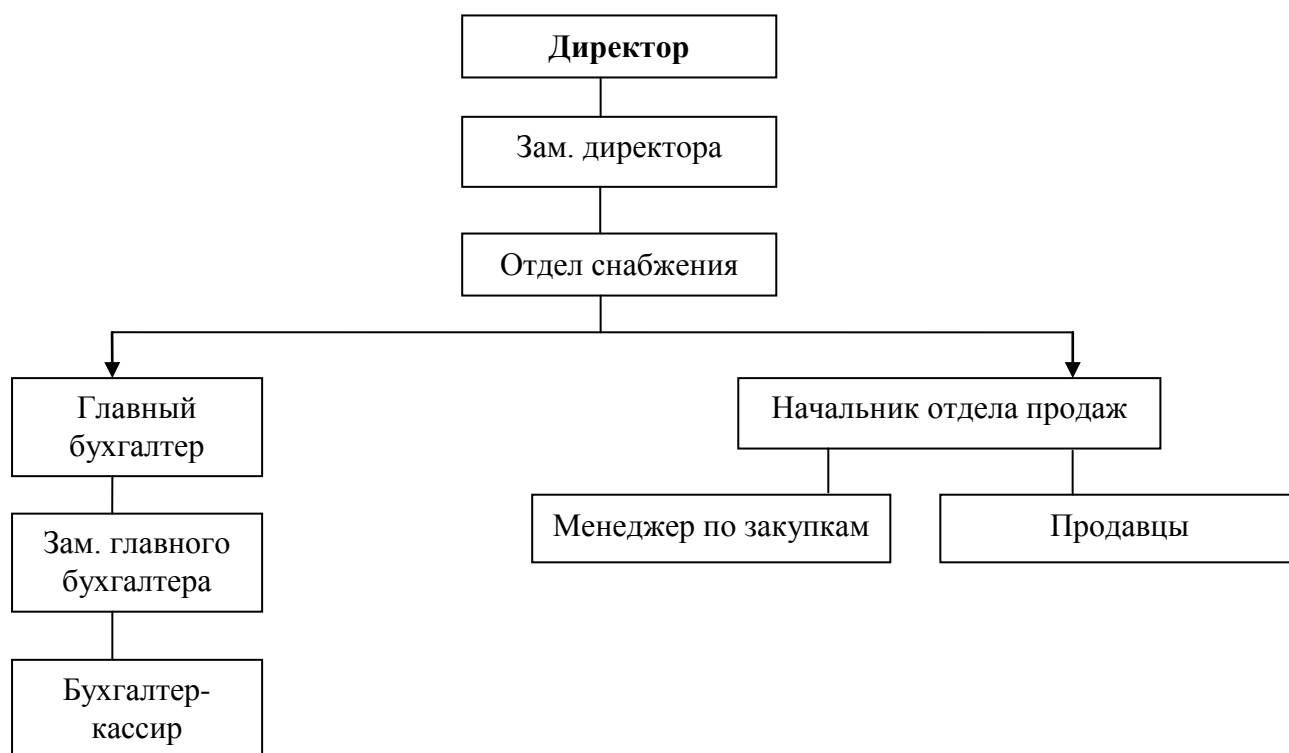


Рис. 4. Организационная структура ООО «Тесткам»⁹

Развитие закупочной деятельности в ООО «Тесткам» представляет собой сложный процесс, основанный на функциональном подходе, который включает в себя следующие этапы (рис. 5):

⁹ Рисунок составлен автором.

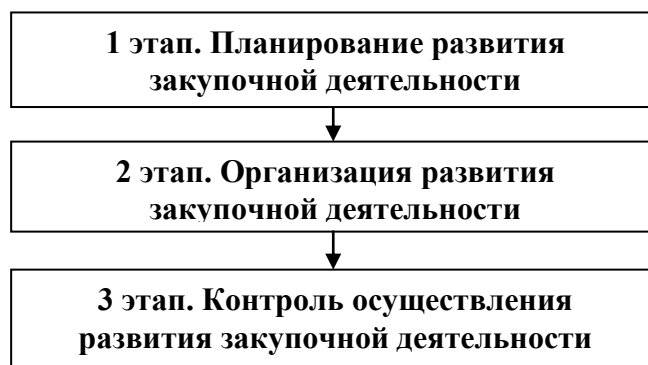


Рис. 5. Этапы процесса развития закупочной деятельности ООО «Тесткам»

Рассмотрим каждый этап развития закупочной деятельности ООО «Тесткам»:

1 этап. Планирование развития закупочной деятельности. На данном этапе определяются: потребности магазинов ООО «Тесткам», а также индивидуальных потребителей в том или ином товаре или дополнительной услуге; характеристики необходимого товара; количество закупаемой продукции. Ценовая политика закупок в ООО «Тесткам» напрямую зависит от поставщиков, так как при планировании закупочной деятельности с ними составляются ценовые краткосрочные контракты и соглашения, в которых четко прописывается, по какой цене им будет поставляться товар в конкретный период времени.

- 2 этап. Организация развития закупочной деятельности:

Данный этап представляет собой подготовку и размещение заказа на закупку товаров или дополнительных услуг, а также осуществление предпродажной и постпродажной подготовки товара. Если товар доставлен в срок менеджер по закупкам осуществляет предпродажную подготовку товара, которая подразумевает: распределение товаров между магазинами ООО «Тесткам», отслеживание соблюдения продавцами правил мерчендайзинга при размещении товара на витринах, выявление бракованной продукции, осуществление обратной связи с поставщиками и так далее. После получения информации о продаже товара менеджер должен подготовить всю необходимую документацию для ведения отчетности.

- 3 этап. Контроль осуществления развития закупочной деятельности:

На данном этапе менеджер по закупкам ООО «Тесткам» отслеживает своевременность выполнения заказа на закупку и его оплаты, то есть он должен подтвердить, что товар получен точно в срок, в нужном количестве, оформить необходимую документацию на получение товара, выписку счета на оплату поставщику и на отправку товара на склад и в магазины. После выполнения заказа поставщиком менеджеру необходимо провести оценку качества работы с ним, для исключения ошибок в дальнейшем.

Таким образом, развитие закупочной деятельности в ООО «Тесткам» представляет собой точный и слаженный процесс, которым занимается менеджер по закупкам. В своей деятельности он частично использует метод стимулирования закупочной деятельности, а именно метод прямого расчета объемов закупок, который не требует учета динамики и цикличности спроса.

Менеджер по закупкам не использует даже элементарную формулу для расчета запаса категории товара на неделю, а пользуется лишь информацией о прошлых продажах, то есть определяет период времени, анализирует какое количество товара было приобретено, какое количество товара было продано и на основе этих данных формирует заявку на закупку нового товара. Но в этом случае он не учитывает, то что, какой либо товар может носить сезонный характер, так как продукция магазинов ООО «Тесткам» специфична и зависит в основном от сезонности охоты.

Данный метод не эффективен для стимулирования, а, следовательно, и для развития закупочной деятельности ООО «Тесткам». Этот вывод подтверждает анализ объемов закупок и продаж за последние три года (рис. б.), который показал неутешительную динамику снижения объемов продаж по сравнению с объемами закупок.

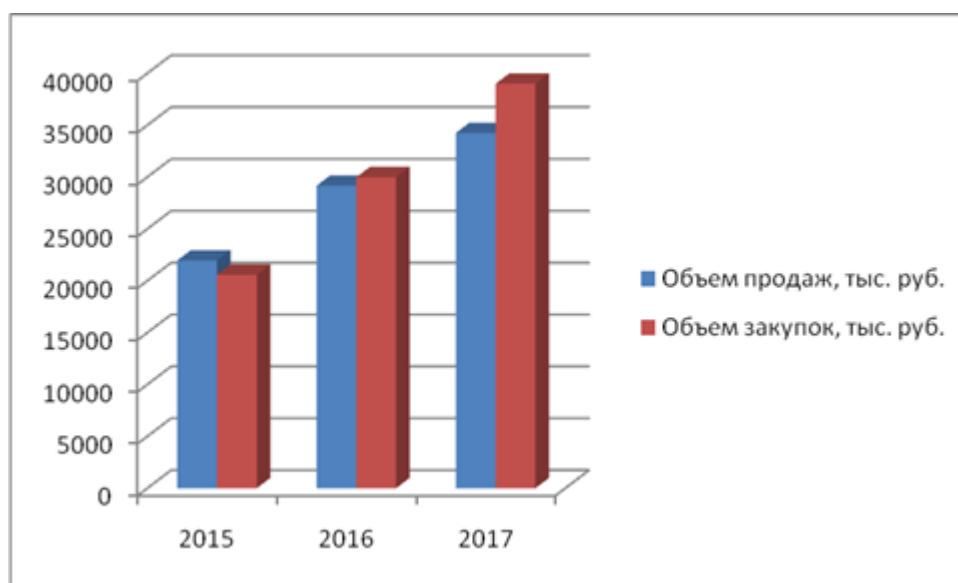


Рис. 6 Динамика объемов закупок и продаж ООО «Тесткам» за 2015-2017 гг.

Численная динамика объемов закупок и продаж ООО «Тесткам» за 2015 – 2017 гг. представлена в табл. 1.

Таблица 1. Разница между объемами закупок и продаж ООО «Тесткам» за 2015-2017 гг.¹⁰

Год	Объем продаж, тыс. руб.	Объем закупок, тыс. руб.	Разница между объемами продаж и закупок, тыс. руб.
2015	21 957	20 578	1379
2016	29 158	29 985	-827
2017	34 243	39 001	-4758

Так из таблицы 1. видно, что если в 2015 году объем продаж превышал объем закупок на 1379 тыс. руб., то уже в 2017 году объем закупок превышает объем продаж, что свидетельствует о снижении прибыли, и как следствие снижении рентабельности ООО «Тесткам».

В данный момент ООО «Тесткам» для развития и стимулирования закупочной деятельности при планировании закупок использует систему «ЛТ» (систему поставки «точно в срок»), основной целью которой является максимальная интеграция всех логистических функций организации для обеспечения высокой надежности и уровня качества продукции и дополнительного сервиса для максимального удовлетворения запросов

¹⁰ Годовые финансовые отчеты ООО «Тесткам» за 2015 – 2017 гг.

потребителей.

Отрицательными сторонами использования системы «ЛТ» является:

1. Отсутствие оптимизации запасов товара;
2. Игнорирование сезонности товарных групп;
3. «Зацикленность» лишь на доставке товара по графику без учета других составляющих закупочной деятельности.

В ООО «Тесткам», имеются и отрицательные моменты развития и стимулирования закупочной деятельности:

1. развитие закупочной деятельности осуществляет один менеджер по закупкам;
2. наличие больших запасов невостребованного товара на складе;
3. применение неэффективного метода стимулирования закупочной деятельности;
4. при стимулировании закупочной деятельности не учитываются специфика товара и сезонность его продаж;
5. использование малоэффективной системы планирования закупок;
6. ориентированность планирования закупочной деятельности только на «доставку в срок».

Таким образом, несмотря на то, что положительных и отрицательных сторон развития и стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам» одинаковое количество, отрицательные стороны по своему содержанию более значимы, чем положительные, и требуют принятия кардинальных решений по их устранению.

Поэтому руководству ООО «Тесткам» может быть рекомендовано обратить свое внимание на все выявленные недостатки процессов развития и стимулирования закупочной деятельности данной организации, а также на устранение данных недостатков за счет формирования целенаправленной политики развития закупочной деятельности и изменения метода ее стимулирования.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗВИТИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТЕСТКАМ»

Для устранения всех выявленных недостатков руководству ООО «Тесткам» рекомендуется сформировать целенаправленную политику развития закупочной деятельности, изменить метод ее стимулирования, изменить метод планирования закупок.

Целенаправленная политика развития закупочной деятельности ООО «Тесткам» включает в себя комплекс мероприятий, среди которых можно выделить следующие:

- совершенствование планирования расходов на закупку товара;
- устранение потерь от брака (политика «ноль дефектов») и потерь товара при доставке от поставщиков;
- исключение, по возможности, промежуточного складирования товаров при доставке от поставщиков;
- доставка товара от поставщиков как можно большими отправлениями с максимальным использованием грузоместимости транспортных средств и минимальными тарифами;
- минимизация уровней запасов товара во всех звеньях складской системы;
- повышение качества осуществления закупочной деятельности.

Менеджер по закупкам ООО «Тесткам» должен отслеживать, чтобы качество поставляемых товаров удовлетворяло предъявляемым требованиям.

Более сложная классификация мер по контролю качества товара приведена в таблице 2.

Таблица 2. Меры по обеспечению контроля качества товаров для ООО «Тесткам»

Методы приемки партий	Методы приемочного контроля
1. Сплошной контроль. 2. Выборочный контроль: <ul style="list-style-type: none">• приемочный выборочный контроль партий по качественным	1. Апробация установленной поставщиком системы методов и операций по обеспечению качества поставляемого товара.

признакам; <ul style="list-style-type: none"> • непрерывный выборочный контроль по качественным признакам; • приемочный выборочный контроль по качественным признакам с пропуском партии; • приемочный выборочный контроль по качественным признакам. • ревизионный выборочный контроль. 	2. Апробация применяемой поставщиком методики контроля качества поставляемых товаров. 3. Учет и определение улучшения качества показателей продукции данного поставщика. 4. Сравнительная оценка качества продукции различных поставщиков.
---	--

Менеджер по закупкам должен проследить, чтобы поставщик направил ему уведомление об отгрузке после того как товар будет подготовлен к отправке, таким образом менеджер может отслеживать в какой стадии отгрузки находится товар, когда именно он был отправлен и доставлен.

Таким образом, формирование новой целенаправленной политики развития закупочной деятельности позволит более подробно описать действия и необходимые знания менеджера по закупкам, сформирует более слаженный процесс управления закупками, способствует внедрению нового документооборота, который сможет обезопасить ООО «Тесткам» от лишних издержек связанных с закупкой, поставкой и даже продажей товара, что в свою очередь обеспечит бесперебойную и эффективную работу магазинов и логистической сети данной организации.

Если учесть, что товары, реализуемые через магазины ООО «Тесткам», являются специфическими и носят сезонных характер спроса, то наиболее приемлемым вариантом стимулирования закупочной деятельности будет метод увеличения объемов закупок, который сводится к учету спроса на конкретные виды продукции для принятия решения об их закупках, анализу спроса в течение хотя бы 12 месяцев для учета всех возможных видов сезонных колебаний, определению достаточного объема спроса на протяжении 12 месяцев для создания запасов конкретного вида продукции, принятию решения о создании запасов в зависимости от количества заказов на конкретные виды продукции, а не от количества проданной продукции.

Практика использования данного метода показывает, что он прост и

эффективен для применения на небольшом торговом предприятии, требует усилий одного или нескольких менеджеров по закупкам. Данный метод позволит ООО «Тесткам» избежать ошибок стимулирования закупочной деятельности прошлых лет, а именно учитывать специфику и сезонность реализуемого товара, сократить количество не востребовавшего и неликвидного товара, который хранится на складе.

Изменение метода стимулирования закупочной деятельности в ООО «Тесткам» неизбежно повлечет за собой использование новой системы управления закупочной деятельностью, самой оптимальной будет система «Реагирования на спрос». Данная система применяется с целью максимального сокращения времени реагирования на изменение спроса путем максимально быстрого пополнения запасов в те периоды времени, когда прогнозируется увеличение спроса на продукцию.

ООО «Тесткам» может быть рекомендовано использование комплекса систем планирования закупок.

Данный комплекс должен включать самые современные и эффективные системы планирования закупок, такие как:

- Система SDP – это усовершенствованная система «точно в срок» – представляет систему планирования потребностей в готовой продукции для упорядочения организации закупок товара и прогнозирования их продаж.

- Система LP («плоской/стройной торговли») по существу также является развитием концепции «точно в срок» и включает элементы KANBAN и «планирования потребностей/ресурсов». Основные ее цели – высокие стандарты качества продукции, низкие издержки, быстрое реагирование на потребительский спрос, малое время доставки товара.

- Система MRP-II – система «планирования потребностей/ресурсов» второго поколения, представляет собой интегрированную микрологистическую систему, в которой объединены финансовое планирование и логистические операции. Данная система является эффективным инструментом планирования для реализации

стратегических целей организации в логистике, маркетинге, финансах, планировании и стимулирования закупочной деятельности организации с целью достижения минимального уровня запасов в процессе контроля над всеми стадиями торгового процесса.

- Система DDT (реагирование на спрос) – модификация концепции планирования потребностей/ресурсов. Наиболее известны четыре варианта: «точка заказа (перезаказа)», «быстрого реагирования», «непрерывного пополнения запасов» и «автоматического пополнения запасов». Данная система планирования создана на основе системы управления закупочной деятельностью «Реагирование на спрос».

Применение комплекса всех перечисленных систем планирования закупок позволит избежать ООО «Тесткам» тех ошибок, которые были допущены ранее при планировании. Таким образом, можно сказать, что предложенные рекомендации будут способствовать устранению ошибок совершенных при развитии и стимулировании закупочной деятельности ООО «Тесткам» в прошлом, позволят учитывать специфику и сезонность реализуемого товара, а, следовательно, избежать значительных потерь от колебания потребительского спроса, изменить отрицательную динамику прибыли и рентабельности данной организации в положительную сторону.

Для того чтобы понять будут ли эффективны предложенные рекомендации необходимо рассмотреть предполагаемый эффект от реализации всех предложенных мероприятий.

Так как затраты на закупку, поставку и продажу товаров в ООО «Тесткам» составляют в среднем от 40 до 60% в структуре себестоимости реализуемой продукции, а по оценкам специалистов, на каждый процент снижения затрат на закупки приходится 5% роста чистой прибыли, то если реализация предложенной рекомендации позволит сократить затраты на товар хотя бы на 5%, тогда чистая прибыль ООО «Тесткам» увеличится на 25% и составит:

$$840\,000 * 0,25 + 840\,000 = 1\,050\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, формирование целенаправленной политики развития закупочной деятельности ООО «Тесткам» позволит сократить затраты на закупку, поставку и продажу товаров и будет иметь положительный экономический эффект.

Использование комплекса систем планирования закупок приведет к уменьшению логистических издержек по управлению закупочной деятельностью ООО «Тесткам».

К тому же исследования, проведенные в США, показали, что использование комплексной логистической системы планирования позволяет сократить товарные запасы в среднем на 17 %, повысить рентабельность на 10%, уменьшить вероятность совершения ошибок при осуществлении закупок товара на 7 %. При этом эффективность управления закупочной деятельностью возрастает в среднем на 16-20 %.¹¹

Таким образом, в денежном выражении товарные запасы ООО «Тесткам» после применения комплекса систем планирования составят:

$$4\ 758\ 000 - 4\ 758\ 000 * 0,17 = 3\ 949\ 140 \text{ руб.}$$

Для осуществления комплексной системы планирования закупок необходимо использование комплексной концепции планирования закупок. Так предполагаемая эффективность концепции планирования закупок с фиксированным размером заказа заключается в том, что материалы поступают равными партиями, что снижает затраты по доставке и созданию запасов; осуществляется систематический контроль; он подходит для осуществления закупок дорогостоящего товара, для которого очень трудно подобрать методы и концепции планирования закупок. Предполагаемая эффективность концепции планирования закупок с фиксированным интервалом времени между заказами заключается в том, что размер заказа не превышает максимального уровня товара, который может быть продан за период времени в зависимости от колебаний потребительского спроса;

1. ¹¹ Marketopedia – сайт маркетинговых исследований. Бобылева М.П. Маркетинг-менеджмент: основы профессиональной деятельности [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.marketopedia.ru>

осуществляется систематический контроль.

Таким образом, все предложенные рекомендации являются эффективными для ООО «Тесткам», что подтверждает описанный и рассчитанный предполагаемый эффект от реализации предложенных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе и оценке развития и стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам» и разработке рекомендаций по их совершенствованию, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы были рассмотрены разные определения «закупки», «снабжения», «управления закупочной деятельностью», дано определение развития и стимулирования закупочной деятельности, определены факторы, влияющие на степень важности развития и стимулирования закупочной деятельности, определены цели и задачи развития и стимулирования закупочной деятельности, выделены основные аспекты закупочной деятельности, рассмотрены основные этапы и подэтапы развития, а также основные методы стимулирования закупочной деятельности. Кроме того рассмотрены основные логистические системы планирования закупочной деятельности организации.

В итоге был сделан вывод о том, что процесс развития и стимулирования закупочной деятельности можно определить как деятельность по развитию, контролю, управлению и совершенствованию транспортирования, складирования и других материальных и нематериальных операций, совершаемым в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутривозвратской переработки материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации.

Развитие закупочной деятельности организации представляет собой

слаженный функциональный процесс, который включает в себя несколько этапов и подэтапов, эффективное выполнение которых способствует сокращению расходов организации и увеличению его прибыли, приводит к сокращению невостребованного товара и увеличению скорости оборачиваемости товара, в результате чего улучшаются показатели рентабельности. Развитие и стимулирование закупочной деятельности в крупной организации, как и управление закупками осуществляется отделом закупок, на среднем и малом предприятии его осуществляет менеджер по закупкам либо группа менеджеров по закупкам.

Для стимулирования закупочной деятельности менеджеры по закупкам используют несколько методов, которые основываются на постоянном анализе статистики продаж и сводятся к сокращению запасов плохо продаваемой продукции и увеличению закупок товаров, которые пользуются спросом.

Для эффективного развития и стимулирования закупочной деятельности организации большую роль играет правильное планирование потребностей организации в том или ином товаре, для этого специально разработаны логистические системы, которые с каждым годом совершенствуются и дополняются.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Тесткам», которая показала, что это организация, которая состоит из двух оружейных магазинов «Тульские ружья» и «Ястреб», основной деятельностью, которых является продажа оружия и аксессуаров для охоты, а так же гарантийное и пост гарантийное обслуживание продукции, услуги по пристрелу оружия и настройки дополнительных комплектующих.

Численность работающих в ООО «Тесткам» по штатному расписанию не превышает 10 человек. Такого количества работающих достаточно и для развития организации и для выполнения видов ее деятельности.

Кроме того был проведен анализ этапов развития закупочной деятельности ООО «Тесткам», который показал, что в данной организации это точный и слаженный процесс, которым занимается менеджер по закупкам. В своей деятельности для стимулирования закупочной деятельности он частично использует метод прямого расчета объемов закупок, который не требует учета динамики и цикличности спроса.

Дальнейший анализ метода стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам» показал, что в результате его применения было выявлено больше «минусов», чем «плюсов». Что позволяет сделать вывод о неэффективности данного метода для стимулирования, а, следовательно, и для развития закупочной деятельности данной организации.

В данный момент ООО «Тесткам» для развития и стимулирования закупочной деятельности при планировании закупок использует систему «JIT» (систему поставки «точно в срок»), основной целью которой является максимальная интеграция всех логистических функций организации для обеспечения высокой надежности и уровня качества продукции и дополнительного сервиса для максимального удовлетворения запросов потребителей.

Анализ положительных и отрицательных сторон использования системы «JIT» в ООО «Тесткам» показал, что отрицательные моменты более существенны и емки, чем положительные, и это свидетельствует о том, что данная система планирования закупок мало подходит для данной организации.

Проведение подробного анализа хозяйственной деятельности ООО «Тесткам», финансовых и бухгалтерских показателей, этапов развития и метода стимулирования закупочной деятельности, а также выделение недостатков позволило рекомендовать руководству данной организации обратить свое внимание на выявленные слабые стороны, а также разработать рекомендации по их устранению за счет формирования целенаправленной

политики развития закупочной деятельности, а также применения нового метода ее стимулирования.

Формирование новой целенаправленной политики развития закупочной деятельности позволит более подробно описать действия и необходимые знания менеджера по закупкам, сформирует более слаженный процесс управления закупками, способствует внедрению нового документооборота, который сможет обезопасить ООО «Тесткам» от лишних издержек связанных с закупкой, поставкой и даже продажей товара, что в свою очередь обеспечит бесперебойную и эффективную работу магазинов и логистической сети данной организации.

Исследование метода стимулирования закупочной деятельности в ООО «Тесткам» показало, что если учесть, что товары, реализуемые через магазины данной организации, являются специфическими и носят сезонных характер спроса, то наиболее приемлемым вариантом стимулирования закупочной деятельности будет метод увеличения объемов закупок, который сводится к учету спроса на конкретные виды продукции для принятия решения об их закупках, анализу спроса в течение хотя бы 12 месяцев для учета всех возможных видов сезонных колебаний, определению достаточного объема спроса на протяжении 12 месяцев для создания запасов конкретного вида продукции, принятию решения о создании запасов в зависимости от количества заказов на конкретные виды продукции, а не от количества проданной продукции.

Изменение метода стимулирования закупочной деятельности в ООО «Тесткам» неизбежно повлечет за собой использование новой системы управления закупочной деятельностью, самой оптимальной будет система «Реагирования на спрос».

Использование нового метода стимулирования и новой системы управления закупочной деятельностью ООО «Тесткам» также приведет к изменению системы планирования закупок. Проведенный анализ показал, что вместо системы «JIT» в данной организации эффективнее использовать

комплекс систем планирования закупок, который состоит из системы SDP, системы LP, системы MRP-II, а также системы DDT.

Для подтверждения эффективности предложенных рекомендаций была описана и рассчитана предполагаемая эффективность предложенных рекомендаций, которая показала, что все предложенные мероприятия по совершенствованию развития и стимулирования закупочной деятельности ООО «Тесткам» окажут на нее положительное влияние.