

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО
«БОШ ОТОПИТЕЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ**

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент организации

Экономического факультета

Гритчиной Ирины Сергеевны

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность данной работы состоит в том, что в настоящих условиях возрастающей конкуренции успех любого предприятия зависит от быстроты реагирования на постоянные изменения как во внешней среде, так и во внутренней. Поэтому предприятие должно иметь механизмы управления, позволяющие осуществлять адаптацию к рыночным условиям и конкуренции на рынке.

Степень разработанности проблемы. Данная проблема была частично затронута в научных трудах таких ученых, как Зибзеева Е.В., Аникин Б.А., Тяпухин А.П., Алманова М. Е., Аверьянова Е.А., что позволило более детально разобраться в проблеме управления закупками. Актуальность темы выпускной квалификационной работы и степень её разработанности позволяют сформулировать **проблему**. Она заключается в необходимости применения эффективных мер по оптимизации закупочной деятельности, как теоретических аспектов, так и на практике для ООО «Бош отопительные системы».

Целью выпускной квалификационной работы является исследование вопросов разработки комплекса мер по оптимизации закупочной деятельности, как теоретических аспектов, так и на практике для ООО «Бош отопительные системы».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: Изучить теоретические аспекты управления закупками в организации; осуществить анализ управления закупками в ООО «Бош отопительные системы»; Разработать направления совершенствования управления закупками в ООО «Бош Отопительные Системы».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников, приложения А и приложения Б.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические аспекты управления закупками в организации» автором раскрываются понятие, система управления и методы управления закупками в организации.

Управление закупками – это деятельность, направленная на контроль получаемых предприятием товаров и услуг, необходимых для оптимизации процесса закупки. Основная задача процесса закупок на промышленном предприятии – своевременное обеспечение производственного процесса необходимыми материально-техническими ресурсами по приемлемым, экономически обоснованным ценам.

Есть три основных подхода к закупкам: закупка на основе затрат; рыночные закупки; конкурентные торги. Развитая организация должна использовать все подходы, в зависимости от специфики закупки. Каждая закупка имеет свою цель, срок обработки заявки и техническую базу. На основе этих данных выбирается подход. Сравнивая различные подходы к осуществлению закупок, следует выделить такие основные критерии, как число участников закупочных процедур и степень формализации процесса. Также следует обращать на мировые тенденции в сфере закупок, например, глобализация, систематизация, B2B-системы и электронный документооборот.

Система закупок – это совокупность взаимосвязанных технологий, методов, специалистов, оборудования, организованных с целью обеспечения предприятия необходимыми ресурсами.

В крупных компаниях система отдела закупок состоит из 2 частей. Первый тип – проектные закупки, второй тип – не прямые закупки (или косвенные). Прямой называется закупка товаров, работ или услуг, совершаемая путём непосредственного заключения контракта с выбранным поставщиком, без проведения конкурентных процедур. Непрямой, соответственно, называется закупка, осуществляемая по результатам конкурентных процедур у поставщика, являющегося победителем такой процедуры. Не сложно понять, что вся контрактная система, по сути, создана для того, чтобы минимизировать количество прямых закупок и максимизировать количество не прямых. Однако полностью исключить возможность проведения прямых закупок для государственных и муниципальных заказчиков было бы тоже глупо, поскольку

в определённых ситуациях проведение конкурентной процедуры создаст затраты, которые превысят достигнутую экономию бюджетных средств.

Сравнительный анализ методов закупок материальных ресурсов включает в себя закупку по долгосрочному контракту, оптовые закупки, регулярные закупки, оперативные закупки по котировочным ведомостям и закупку с немедленной сдачей.

Одним из главных критериев выбора оптимального метода закупок является принцип минимизации затрат на закупки материальных ресурсов и содержание складских запасов. Для его реализации логистический менеджер использует различные экономико-математические и статистические методы (модели), например, АНМ-анализ или АВС-анализ.

В главе 2 «Анализ управления закупками в ООО «Бош Отопительные Системы» автор дает общую характеристику деятельности исследуемой организации, проведен анализ закупочной политики организации, анализ системы управления закупками, анализ этапов управления закупками и анализ эффективности организации.

Группа компаний Bosch является ведущим мировым поставщиком технологий и услуг. В компании работает около 400 000 сотрудников по всему миру (данные на 31 декабря 2019 г.). Оборот компании в 2019 году составил 77,7 млрд евро. Деятельность Группы компаний Bosch ведется по четырем бизнес-направлениям: Решения для мобильности, Промышленные технологии, Потребительские товары, Строительные технологии и Энергетика. На территории России расположены семь собственных производств Bosch: стиральных машин и холодильников в Ленинградской области, электроинструментов, автокомпонентов, отопительного оборудования и радиаторов в городе Энгельс Саратовской области, автокомпонентов в Самарской области. Оборот Группы Bosch в России в 2019 финансовом году составил 1,18 млн евро. Продажи обеспечивают более 3 475 сотрудников компании.

Сегодня промышленная площадка Bosch в Энгельсе включает в себя 4 завода и является одной из градообразующих структур: свечной завод, электроинструменты, отопительные системы, еврорадиаторы. Завод ООО «Бош Отопительные Системы» начало работу 1 июня 2014. Завод производит промышленные и бытовые настенные газовые котлы для отопления и снабжения горячей водой мощностью от 12 до 35 кВт. Предприятие ООО «Бош Отопительные Системы» имеет две организационных структуры. Первая - линейно – функциональная структура. Вторая организационная структура - проектная команда, создаваемая для выполнения конкретного проекта. В состав включаются все нужные для создания и воплощения проекта специалисты, работники разных профессий;

Отдел закупок имеет два типа системы закупок. Первый тип – прямые закупки, второй тип – проектные. Прямая закупка товаров основывается на непосредственном заключении контракта с выбранным поставщиком, без проведения конкурентных процедур. Второй тип – проектные закупки. Он предполагает, что в рамках определенного проекта необходимый список компонентов с определенной периодичностью закупаются у конкретных поставщиков, имеется возможность конкурентной борьбы. На заводе ООО „Бош Отопительные Системы” порядка 150 локальных поставщиков и около 100 импортных. Поставляются компоненты с Польши, Белоруссии, Индии, Китая, Германии и т.д.

В основном отдел закупок использует следующие методы закупок: закупка по долгосрочному контракту – с поставщиком подписывается договор до расторжения контракта одной из сторон, крупными партиями; регулярные закупки - поставка материальных ресурсов мелкими партиями в течение заданного периода, соглашения и договоры также действуют до момента расторжения подписанной документации; в редких случаях используются оптовые закупки - поставка материальных ресурсов большой партией за один раз, подписывается одноразовый договор с определённым сроком действия и возможностью его продления.

Выбор поставщика определяется критериями к необходимой закупке. Имеется техническая документация на основании которой проводится сорсинг поставщиков. Если компания нашла подходящего поставщика для доставки материалов, то поставщик обязан пройти ряд требований, прежде чем подпишется договор поставки. Самое первое требование – проверка поставщика. Каждый поставщик проходит проверку в СПАРК – программа, которая создает карточку поставщика. Далее подписывается соглашение о неразглашении коммерческой тайны (NDA). Поставщик предоставляет свое коммерческое предложение. Обсуждается условия упаковки, срок хранения и условия поставки компонентов. Подписывается договор поставки и соглашение по ценам. Следующий шаг - на основании данных и подписанных документов проводится аудит (FPA – First Plant Assessment). Следом все данные заносятся в программу Pilum PUR и проводится COQ (Comparison of quotation) – то есть сравнение поставщиков в программе и выбор самого оптимального, эффективного и экономичного поставщика. После этого необходимые детали от поставщика должны пройти проверку в производстве. После работы с поставщиками идет взаимодействие с отделом логистики. Также закупщик взаимодействуем с таможенным отделом.

Таким образом, исследуя организацию ООО «Бош Отопительные Системы» были выявлены несколько положительных и отрицательных сторон. К преимуществам отдела закупок можно отнести следующее: Бош - компания с мировым именем, что позволяет ей иметь большой опыт в работе не только с локальными поставщиками, но и с зарубежными; отдел закупок проводит тщательный отбор поставщиков, проводит аудиты и тестирует продукт, что позволяет отвечать за качество произведенного продукта и закупаемых материалов; результативная и эффективная работа достигается за счет проведения начальниками ежемесячного процесса KPI – ключевые показатели эффективности; требования сертификатов качества и экологичности позволяет компании соответствовать своим целям и миссиям.

Но, несмотря на плюсы компании, присутствуют и существенные недостатки: процесс закупки занимает много времени, которое в большей части уходит на переговоры, согласование условий поставки и подписание документов; из-за большого выбора поставщиков появляется большое количество информации, которую нужно обработать и периодически обновлять; наличие высоких требований к закупке отсеивает большую часть контрагентов, либо влечет за собой затраты на оплату сертификатов для поставщиков; слабая оценка эффективности рынка поставщиков и материалов в сравнении с другими контрагентами и ресурсами.

В главе 3 «Направления совершенствования управления закупками в ООО «Бош Отопительные Системы» автор обосновывает основные направления совершенствования стратегии управления закупками на предприятии и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Одной из важных проблем отдела закупок компании ООО «Бош Отопительные Системы» являются огромные затраты ресурсов на подписание, согласование, хранение, обработку и передачу документов. Процесс согласования занимает много времени как со стороны поставщиков, так и со стороны рассматриваемой организации. В основном проблема заключается в человеческом факторе. Чтобы решить эту проблему предлагается внедрить систему электронного документооборота. Она поможет уменьшить время на проверку документов, на их подписание, создаст новый уровень взаимодействия с поставщиками, облегчит работу отдела закупок и всего производства в целом.

ЭДО (электронный документооборот) — это обмен электронными документами по защищенным каналам связи. Такие документы обладают юридической силой и приравниваются к оригиналам, поэтому распечатывать их не нужно.

Отправитель создает документ, подписывает его электронной подписью (ЭП) и отправляет. Получатель принимает документ, подписывает своей ЭП, и отправитель получает уведомление о том, что документ подписан.

Электронный документооборот происходит через систему оператора ЭДО, включенного в сеть доверия ФНС РФ. Одна организация отправляет другой файл документа. Адресат получает его через несколько секунд на своем ПК. Процесс можно сравнить с электронной почтой. При передаче документа оператор автоматически проверяет легитимность электронной подписи, которой завизирован документ, и соответствие формата документа требованиям законодательства.

В среднем на один документ, который подписан с Российским поставщиком компания ООО «Бош отопительные Системы» тратит 40 рублей (с учетом распечатки, отправки документа, печати, покупки письменных принадлежностей и затрат на оборудование). Стоимость ЭДО будет стоить 7 рублей за документ. Если брать документ, который подписан с иностранным поставщиком, то на него уходит около 10 рублей. Цена меньше, чем с локальными поставщиками, так как оригиналы документов поставщикам не отправляются, присылаются только отсканированные документы по электронной почте. С ЭДО цена не изменится, то есть 7 рублей.

В день в отделе закупок подписывается около 20 документов, то есть примерно 500 рублей в день. Затраты по времени для подписания одного документа с локальным поставщиком от 2 недель до месяца, это связано с подписанием оригиналов. Затраты по времени с иностранным поставщиком от 4 дней до месяца. С ЭДО время на подписание всех документов 1-7 дней.

Следовательно, в год на подписание уходит около 120000 рублей. Тариф для крупных компаний с безлимитным количеством документов СБИС составляет 65000 рублей в год, и дополнительные затраты на создание своей электронной подписи на неограниченный период - 3000 рублей на сотрудника. В первый год прибыль от этого совершенствования составит примерно 20000 рублей в первый год, и от 40000 рублей в последующие года.

Как упоминалось ранее, еще одним значительным недостатком управления закупками является слабая оценка эффективности рынка поставщиков и материалов в сравнении с другими контрагентами и ресурсами. Необходимо

выявлять важность каждого материала, знать, какой поставщик может предоставить этот компонент в случае его отсутствия у другого, как сильно его замена повлияет на производительность и эффективность производства. Если один и тот же материал закупается у разных поставщиков, то необходимо выявить роль каждого контрагента в процесс закупки. Эти недостатки может решить метод ABC – анализа. Благодаря этому анализу организация может осознать эффективность закупки ресурсов, вклад и значимость поставщиков, поможет снизить риски и быть готовым к непредвиденным обстоятельствам в плане закупаемых ресурсов. ABC - анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ является одним из методов рационализации и может применяться в сфере деятельности любого предприятия. В его основе лежит принцип Парето — 20 % всех товаров дают 80 % оборота.

ABC анализ на предприятии ООО «Бош Отопительные Системы» можно провести по сырью или определенной продукции. Для исследования были взяты мощности бытового настенного котла за 2020 год. Автор на основе объема производства рассчитал долю от общего объема производства. Таким образом, самые важные бытовые настенные котлы имеют мощность 24 и 16 кВт, они приносят максимальную прибыль и продажи. Компания понесет большие потери при резком снижении эффективности данной группы товаров.

Производство котлов группы А должно жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто проверяться, быть максимально конкурентоспособным и не терять свои сильные стороны. На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

2 группа В – группа котлов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи и прибыль кампании. Это котлы с мощностью 28 и 12 кВт. Производство данных котлов также важно для организации, но могут модернизироваться более спокойными и умеренными темпами. Данные ресурсы

относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов кампании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

3 группа С – наименее важная группа в компании. К такой группе могут относиться: ресурсы, которые необходимо изменять, улучшать. В данной ситуации это котлы с мощностью 35 кВт. Однако нельзя сказать, что от них необходимо избавляться. Продажи, которые показывает этот котел — практически максимальные, эти котлы имеют высокую рентабельность и они являются стратегически важным для компании, так как удовлетворяют потребности отдельного рынка, более маленького. Это было доказано расчётами процента продаж, который оказался велик, также как и процент рентабельности. В заключении необходимо отметить, что дальнейшей целью компания ООО «Бош Отопительные Системы» должна ставить перед собой увеличение продаж целевых товаров из группы «А» и снижение доли не эффективных товаров из группы «С», либо не повышать на них расходы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы отметить, что в настоящих условиях возрастающей конкуренции успех любого предприятия зависит от быстроты реагирования на постоянные изменения как во внешней среде, так и во внутренней. Поэтому предприятие должно иметь механизмы управления, позволяющие осуществлять адаптацию к рыночным условиям и конкуренции на рынке.

Система закупок играет огромную роль в любой организации. Это связано с тем, что она взаимодействует со всей организацией в целом, на её работе строится вся деятельность организации, потому что система закупок обеспечивает организацию необходимыми ресурсами для преобразования ресурсов и производства продукции, которая поставляется на рынки товаров и услуг. От производительности процесса закупок во многом зависит успех каждого бизнеса.

Исследуя компании Bosch во всем мире, можно отметить, что эта организация имеет крупный финансовый оборот, является мировым

поставщиком технологий и услуг различного направления. Имеет высокий имидж не только в России, но и за рубежом. Её дочерняя компания ООО «Бош отопительные Системы» также показывает высокие показатели производительности на Российском рынке и в странах СНГ. Взаимодействие организации не только с локальными поставщиками, но и с контрагентами других стран позволяет компании отвечать за качество своего производства и поддерживать положительный образ среди других организаций нашей страны. Однако низкие показатели прибыльности и дохода организации говорят о том, что компании есть к чему стремиться и над чем работать. Высокие требования к документации, зависимость от поставщиков, высокие затраты на инвестиции и потеря времени на организацию проекта ведет к слабой доходности и долгой окупаемости организации.

В современных рыночных условиях стратегии управления закупками многообразны, различные стратегии, методы и их признаки могут принципиально отличаться. В конечном итоге были разработаны комплексы мер для отдела закупок с целью повышения эффективности и производительности труда организации. Электронный документооборот сотрет границы и барьеры между поставщиком и покупателем, облегчит вопросы проверки и доставки документации, освободит время сотрудников. ЭДО рассматривается как обмен электронными документами по защищенным каналам связи. Такие документы обладают юридической силой и приравниваются к оригиналам, поэтому распечатывать их не нужно. При ЭДО можно обмениваться любыми первичными бухгалтерскими документами: договорами, счетами, счетами-фактурами, актами выполненных работ и т. д. Компании стремятся перевести в электронный вид прежде всего те документы, из которых формируется отчетность в ФНС: счета-фактуры, акты приемки, УПД и УКД, товарные накладные. Внедрение этого проекта позволит организации сократить время на организацию проектов и уменьшит количество ошибок в документации.

Также организации необходимо проводить тщательный и регулярный анализ рынка материалов, рынок поставщиков, рынок товаров и услуг. Одним из

таких анализов является ABC – анализ. ABC-анализ — это инструмент для определения наиболее важных ресурсов компании на основе объемов продаж или прибыли. Он покажет пути совершенствования и концентрации внимания в производстве, при закупке материалов или при продаже готовой продукции. На основании данной работы компании могут оптимизировать работу в отделе закупок и проанализировать ее эффективность, зависимость от какого-либо материала и поставщика.