

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

Совершенствование бизнес-процесса закупки товаров на торговом предприятии

Руководит	_____	<u>доцент, канд. экон. наук</u>	<u>Е.Е. Белоногова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЭУ20-03БК</u>	<u>О.К. Пьянкова</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2024

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«**СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Пьянковой Ольге Кирилловне  
Группа ЭУ20-03БК Направление (специальность) 38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01  
«Коммерция»  
Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование бизнес-процесса закупки  
товаров на торговом предприятии  
Утверждена приказом по университету № 4118/С от 05.03.2024 г.  
Руководитель ВКР Е.В. Белоногова, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры торгового  
дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг  
Исходные данные для ВКР бухгалтерская отчетность предприятия, статистическая  
отчетность, материалы собственных исследований  
Перечень разделов ВКР:  
Введение  
1 Теоретические аспекты организации бизнес-процесса закупки товаров на предприятии  
2 Анализ и оценка бизнес-процесса закупки на предприятии ООО «Инжиниринг  
Строительство Обслуживание»  
3 Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса закупки на  
предприятии ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»  
Заключение  
Список использованных источников  
Приложения  
Перечень графического материала: таблиц – 34; рисунков – 12; приложений – 3

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_  
подпись

Е.В. Белоногова  
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
подпись

О.К. Пьянкова  
инициалы и фамилия студента

05.03. 2024 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Совершенствование бизнес-процесса закупки товаров на торговом предприятии» содержит 99 страниц текстового документа, 46 источников литературы, 34 таблицы, 12 рисунков, 3 приложения.

### БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, ЗАКУПКИ, ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ, ПОСТАВЩИКИ ТОВАРОВ

Объектом исследования является предприятие ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание».

Цель выпускной квалификационной работы – совершенствование бизнес-процесса закупки на предприятии оптовой торговли.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- Изучить сущность бизнес-процесса закупки.
- Определить методику оценки эффективности закупочной деятельности на предприятиях оптовой торговли
- Проанализировать особенности организации закупочной деятельности на предприятиях оптовой торговли
- Дать характеристику организации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»
- Проанализировать эффективность закупочной деятельности торгового предприятия ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»
- Разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса закупки на предприятии ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»
- Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

В результате проведенного исследования проведен анализ организации бизнес-процесса закупок на предприятии ООО «ИСО», общий и факторный анализ товарных запасов предприятия, произведена оценка эффективности использования товарных запасов предприятия, оценка эффективности работы с поставщиками.

В итоге предложены рекомендации по совершенствованию бизнес-процесса закупок на предприятии: нормирование товарных запасов и выбор нового поставщика. Таким образом, внедрение мероприятий позволит усовершенствовать бизнес-процесс закупки на предприятии оптовой торговли.

## REPORT

The final qualifying work in the form of a bachelor's thesis on the topic “Improving the business process of purchasing goods at a trading enterprise” contains 99 pages of text document, 46 sources of literature, 34 tables, 12 figures, 3 appendices.

### BUSINESS PROCESS, PURCHASING, PURCHASING ACTIVITY, INVENTORY, SUPPLIERS OF GOODS

The object of the study is the enterprise Engineering Construction Services LLC.

The purpose of the final qualifying work is to improve the purchasing business process at a wholesale trade enterprise.

To achieve the purpose, the following tasks need to be solved:

- To study the essence of the procurement business process.
- Determine a methodology for assessing the effectiveness of procurement activities at wholesale trade enterprises
- Analyze the features of organizing purchasing activities at wholesale trade enterprises
- Describe the organization of purchasing activities of the trading enterprise Engineering Construction Services LLC
- Analyze the effectiveness of the purchasing activities of the trading enterprise Engineering Construction Services LLC
- Develop measures to improve the procurement business process at the LLC Engineering Construction Services enterprise
- Assess the economic efficiency of the developed activities.

As a result of the study, an analysis was carried out of the organization of the procurement business process at the ISO LLC enterprise, a general and factor analysis of the enterprise's inventory, an assessment of the efficiency of using the enterprise's inventory, and an assessment of the effectiveness of working with suppliers.

As a result, recommendations were proposed for improving the procurement business process at the enterprise: rationing inventory and selecting a new supplier. Thus, the implementation of measures will improve the purchasing business process at a wholesale trade enterprise.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ ТОВАРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	9
1.1 Бизнес-процесс и бизнес-процесс закупки: сущность, подходы и классификация, характеристика этапов.....	9
1.2 Показатели оценки эффективности закупочной деятельности и их характеристика.....	18
1.3 Особенности организации закупочной деятельности на предприятиях оптовой торговли.....	30
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИНЖИНИРИНГ СТРОИТЕЛЬСТВО ОБСЛУЖИВАНИЕ».....	35
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание».....	35
2.2 Организация бизнес-процесса закупок на предприятии ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание».....	42
2.3 Эффективность закупочной деятельности торгового предприятия ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание».....	49
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИНЖИНИРИНГ СТРОИТЕЛЬСТВО ОБСЛУЖИВАНИЕ».....	70
3.1 Мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса закупки....	70
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ А-В.....	94-99

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире оптовая торговля играет важную роль в экономике, обеспечивая поставку продукции и услуг на предприятия и организации. Однако для эффективного функционирования оптового предприятия необходимо уделять особое внимание деятельности по закупкам. Закупочная деятельность является ключевым звеном в цепи поставок и имеет прямое влияние на финансовые результаты компании, качество товара и уровень обслуживания клиентов.

Процессный подход к управлению подразумевает восприятие работы предприятия руководителем и сотрудниками как деятельности, состоящей из бизнес-процессов, нацеленных на конечный результат. Другими словами, игнорируется привычная организационная структура управления предприятием, при которой функции четко разделяются, закрепляются за отдельными подразделениями. Вместо этого функции и деятельность каждого подразделения сформулированы так, что имеют смысл лишь в контексте целой задачи или процесса, благодаря чему подразделениям становятся важны функции и результат параллельных структурных единиц, предшествующих и последующих звеньев деятельности, что ведет к осознанию ответственности за бизнес-процесс в целом.

Оптимизация и улучшение бизнес-процесса закупки играют важную роль в эффективном функционировании предприятия оптовой торговли. Для достижения оптимальных результатов необходимо провести анализ текущих процедур закупок, выявить узкие места и проблемные зоны. Затем можно разработать стратегию по оптимизации процесса, включая автоматизацию системы управления складом, использование программного обеспечения для учета товаров и улучшение коммуникации с поставщиками. Также следует активно работать над укреплением отношений с ключевыми поставщиками и пересмотреть условия договоров на предмет возможности снижения издержек. В результате проведенных изменений предприятие сможет повысить

эффективность своих закупочных операций и получить конкурентное преимущество на рынке оптовой торговли.

Сегодня процесс закупки на предприятии оптовой торговли стал более сложным из-за изменений в потребительском спросе, глобальных рыночных трендов и развития новых технологий. В связи с этим возникает необходимость изучить современные методы организации товарных запасов и их управления, инновационные подходы к выбору поставщиков, а также использование информационных систем для улучшения процесса закупок, которые будут направлены на исправление отдельных звеньев так, чтобы совершенствовать процесс в целом. Этим и обусловлена актуальность данной темы бакалаврской работы.

Целью исследования является совершенствование бизнес-процесса закупки на предприятии оптовой торговли ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание».

В ходе реализации поставленной цели требуется решить следующие задачи:

1. Изучить сущность бизнес-процесса закупки.
2. Определить методику оценки эффективности закупочной деятельности на предприятиях оптовой торговли
3. Проанализировать особенности организации закупочной деятельности на предприятиях оптовой торговли
4. Дать характеристику организации закупочной деятельности торгового предприятия ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»
5. Проанализировать эффективность закупочной деятельности торгового предприятия ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»
6. Разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса закупки на предприятии ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»
7. Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Теоретическая основа работы: использование материалов из законодательства Российской Федерации; нормативные документы; учебники, пособия и практикумы таких авторов, как Н.Н. Терещенко, А.Н. Соломатин, О.Н. Емельянова и др.; статьи из периодических источников печати; статьи из сборников научных конференций; материалы собственных исследований.

Методической основой написания работы являются методы классического экономического анализа: сравнения, сопоставления, абсолютных и относительных разниц, группировки показателей; экономико-статистические методы: выравнивания динамического ряда по скользящей средней, расчет с помощью модифицированной модели Уилсона; метод экспертных оценок и др.

Предмет исследования бакалаврской работы – совершенствование бизнес-процесса закупки торгового предприятия.

Объектом исследования выступает предприятие оптовой торговли ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем бакалаврской работы составляет 99 страниц. Работа иллюстрирована 34 таблицами, 12 рисунками, 3 приложениями. Список использованных источников включает в себя 46 источников литературы.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ ТОВАРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1 Бизнес-процесс и бизнес-процесс закупки сущность, подходы и классификация, характеристика этапов**

Согласно стандарту ISO 9000-2001, процесс определяется как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, направленных на преобразование входных данных в результаты [11]. В литературе встречается множество определений бизнес-процесса, среди которых:

1. Бизнес-процесс представляет собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в ходе которой с помощью управляющего воздействия и ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, имеющие ценность для потребителей.

2. Бизнес-процесс можно определить как любую организованную и устойчивую деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты в соответствии с определенными правилами.

3. Бизнес-процесс – это набор четко определенных и поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, направленных на достижение заранее запланированного результата.

4. Бизнес-процесс – это устойчивая целенаправленная последовательность выполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

5. Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

6. Бизнес-процесс – это комплекс различных видов деятельности, в ходе которого используется один или несколько видов ресурсов, и в результате

создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого "клиента бизнес-процесса".

7. Бизнес-процесс – это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса [11].

Таким образом, бизнес-процесс можно рассматривать как систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в ходе которой с помощью управляющего воздействия и ресурсов входы процесса преобразуются в выходы - результаты процесса, представляющие ценность для потребителей [11].

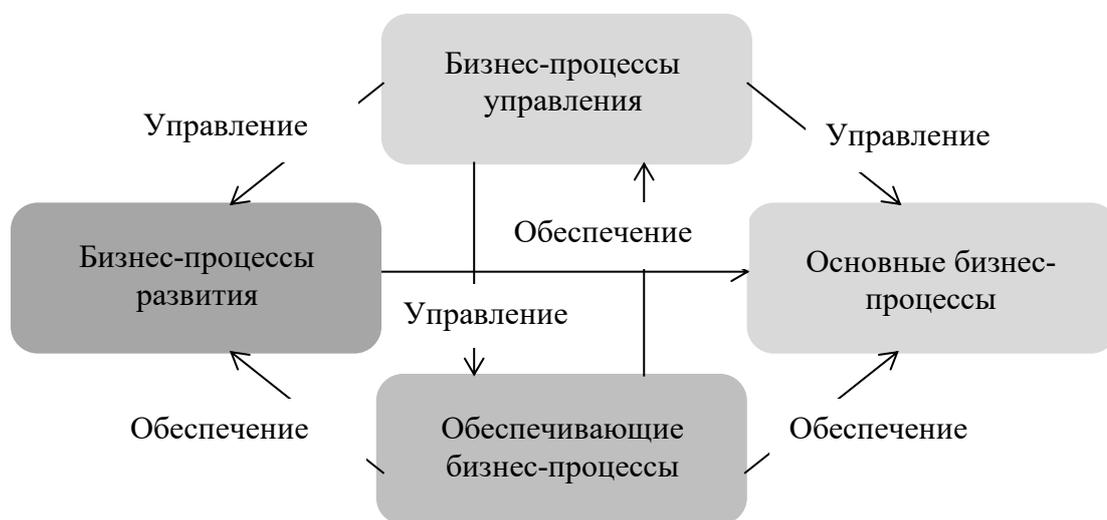


Рисунок 1 – Связь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления [составлено автором]

Бизнес-процессы подразделяются на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития. Основные бизнес-процессы генерируют доходы компании и ориентированы на производство товара или оказание услуги, являясь целевыми объектами создания предприятия. Сопутствующие бизнес-процессы также ориентированы на производство товара или оказание услуги и представляют собой результаты сопутствующей основному производству деятельности. Вспомогательные бизнес-процессы предназначены для жизнеобеспечения основных и

сопутствующих процессов, а обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру компании и предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов. Процессы управления охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом, а процессы развития направлены на совершенствование производимого товара или услуги, развитие технологий и инновационные процессы.

В рамках темы бакалаврской работы нас интересуют процессы управления, которые являются также и обеспечивающими, и необходимыми для менеджмента компании, чтобы управлять ею, обеспечивая выживание, конкурентоспособность и развитие. Процессный подход к управлению подразумевает восприятие работы предприятия руководителем и сотрудниками как деятельности, состоящей из бизнес-процессов, нацеленных на конечный результат. Другими словами, игнорируется привычная организационная структура управления предприятием, при которой функции четко разделяются, закрепляются за отдельными подразделениями. Вместо этого функции и деятельность каждого подразделения сформулированы так, что имеют смысл лишь в контексте целой задачи или процесса, благодаря чему подразделениям становятся важны функции и результат параллельных структурных единиц, предшествующих и последующих звеньев деятельности, что ведет к осознанию ответственности за бизнес-процесс в целом [32]. Отличительной особенностью процессов управления является их типовая структура, различия между которыми определяются спецификой объектов управления, которыми они управляют: бизнес-процесс «Управление закупками» управляет объектом «товары», бизнес-процесс «Управление маркетингом» управляет объектом «клиент», бизнес-процесс «управление персоналом» – объектом «персонал» и т. д.

Структура бизнес-процессов управления представляет собой стандартную цепочку управленческого цикла (рис. 2.) На этапе планирования производится сбор информации, ее анализ и разработка плана действия; на этапе организации работники информируются о задаче, мотивируются и обеспечиваются

необходимыми для реализации плана ресурсами; на этапе учета происходит сбор фактической информации о выполнении запланированных работ и достигнутых результатов; этап контроля подразумевает сопоставление плана с фактической информацией и анализ отклонений; на этапе регулирования принимается решение о последующих действиях и корректируется план.

Любой управленческий процесс может быть сопоставлен с этой схемой. Например, если рассмотреть процесс "Бюджетирование", то этап "Планирование" будет называться "Разработкой бюджетов", результатом которого станут финансовые и операционные бюджеты. Далее следует реализация бюджетов, отчетность и т.д. Аналогично, если рассмотреть процесс "Стратегическое управление", первый этап будет называться "Стратегическое планирование", результатом которого станет стратегический план.



Рисунок 2 – Стандартная цепочка управленческого цикла [11]

Из-за схожей структуры и общности бизнес-процессов управления для наиболее распространенных процессов были разработаны и успешно применяются типовые описания. Использование типовых схем процессов позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по

описанию управленческой деятельности. Для этого необходимо взять типовые описания, содержащие максимально возможный набор функций, сравнить с существующей деятельностью компании и методом вычеркивания составить описание управленческих бизнес-процессов предприятия "как есть". Кроме того, использование типовых описаний позволяет выявить, каких функций и бизнес-процессов в компании недостаточно для того, чтобы перевести организацию в более оптимальное состояние "как надо".

В рамках темы исследования нас интересует бизнес-процесс управления закупками. Управление закупками на предприятии торговли проходит в рамках закупочной деятельности, поэтому целесообразно рассмотреть, что понимают под «закупочной деятельностью» разные авторы.

Таблица 1 – Определение закупочной деятельности различных авторов

<b>Автор</b>	<b>Определение понятия «закупочная деятельность»</b>
Воронова Д. Ю., Николаева А. Г., Бережная Л.Ю.	комплекс взаимосвязанных операций по управлению материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами, товарами и услугами на основе логистических принципов [13].
Козлов В.И., Прохоров А.В.	система взаимосвязанных мероприятий по приобретению товаров, работ, услуг, необходимых для функционирования и развития организации [23].
Мочалин С. М.	комплекс взаимосвязанных мероприятий по приобретению, транспортировке, хранению и распределению материальных и нематериальных ресурсов, необходимых для функционирования и развития организации [28].
Диксон Дж.	система управления, направленная на приобретение товаров, работ и услуг, необходимых для функционирования организации, с оптимальным соотношением цены и качества [17].

В табл. 2 представлены определения различных авторов, связанные с термином «Управление закупками».

Таблица 2 – Определение управления закупками различных авторов

Автор	Определение понятия «управление закупками»
Д. Ю. Воронова, А. Г. Николаева, Л. Ю. Бережная	обеспечение организации товарно-материальными ценностями заданного качества и количества из нужного источника, своевременно доставленных в нужное место и по оптимальной цене [13].
Институт управления снабжением (Institute for Supply Management)	функция управления, которая включает в себя процессы, необходимые для обеспечения товарами, услугами и информацией, необходимыми для выполнения работ организации [8].
Диксон Дж.	процесс приобретения товаров и услуг, необходимых для функционирования организации, с целью максимизации ценности при минимизации рисков и затрат [17].
М. Д. Сидорова	система управления, направленная на обеспечение эффективного и эффективного приобретения товаров и услуг, необходимых для выполнения работ организации [35].
Е. Гайдукова	процесс планирования, организации, управления и контроля за приобретением товаров и услуг, необходимых для выполнения работ организации [14].
М.С. Кулиш	процесс приобретения товаров и услуг, необходимых для выполнения работ организации, с целью максимизации ценности для покупателя и минимизации рисков и затрат для организации [27].
П. С. Шашкин	процесс приобретения товаров и услуг, необходимых для выполнения работ организации, путем выбора поставщиков, переговоров и заключения контрактов, контроля за исполнением контракта и оценки результатов [43].

Таким образом, изучив определения управления закупками и закупочной деятельности различных отечественных и международных авторов, можно сделать вывод, что управление закупками является важной функцией организации, направленной на обеспечение эффективности и экономичности закупочной деятельности. При этом, каждый автор подчеркивает свои аспекты, такие как планирование, контроль, координация, взаимодействие с поставщиками.

На основе изученных определений, мое определение управления закупками звучит следующим образом: Управление закупками - это комплексный процесс планирования, организации, координации, контроля и анализа закупочной деятельности организации, направленный на обеспечение эффективности и экономичности приобретения необходимых товаров, работ и

услуг, с оптимальным соотношением цены и качества, с учетом рисков и потребностей организации, а также с использованием современных технологий и методов закупок и взаимодействия с поставщиками.

Согласно процессному подходу, типовая схема закупочной деятельности выглядит следующим образом:

1. Определение потребности в материальных ресурсах (МР).
2. Исследование рынка закупок.
3. Выбор поставщиков.
4. Осуществление закупок.
5. Подготовка и управление договорами поставки.
6. Контроль поставок.
7. Подготовка бюджета закупок.

Управленческий бизнес-процесс по закупкам на предприятии представлен на рис. 3.

Анализ потребностей и планирование закупок включает в себя изучение спроса на товары, оценку текущего запаса товаров, а также учет сезонных колебаний спроса. Планирование закупок предполагает определение необходимого объема и видов товаров, установление бюджета на закупки, поиск надежных поставщиков и разработку графика поставок. Важным этапом является также проведение анализа рисков, связанных с изменениями спроса или цен на рынке. Точное планирование закупок поможет оптимизировать запасы товаров, минимизировать риски дефицита или избытка товаров, а также повысить эффективность процесса закупок в целом.

Поиск и выбор поставщиков являются ключевым этапом в бизнес-процессе закупки на предприятии оптовой торговли. Для успешной работы необходимо провести анализ рынка, выявить потенциальных поставщиков и оценить их надежность, качество продукции и услуг, цены, условия поставки.

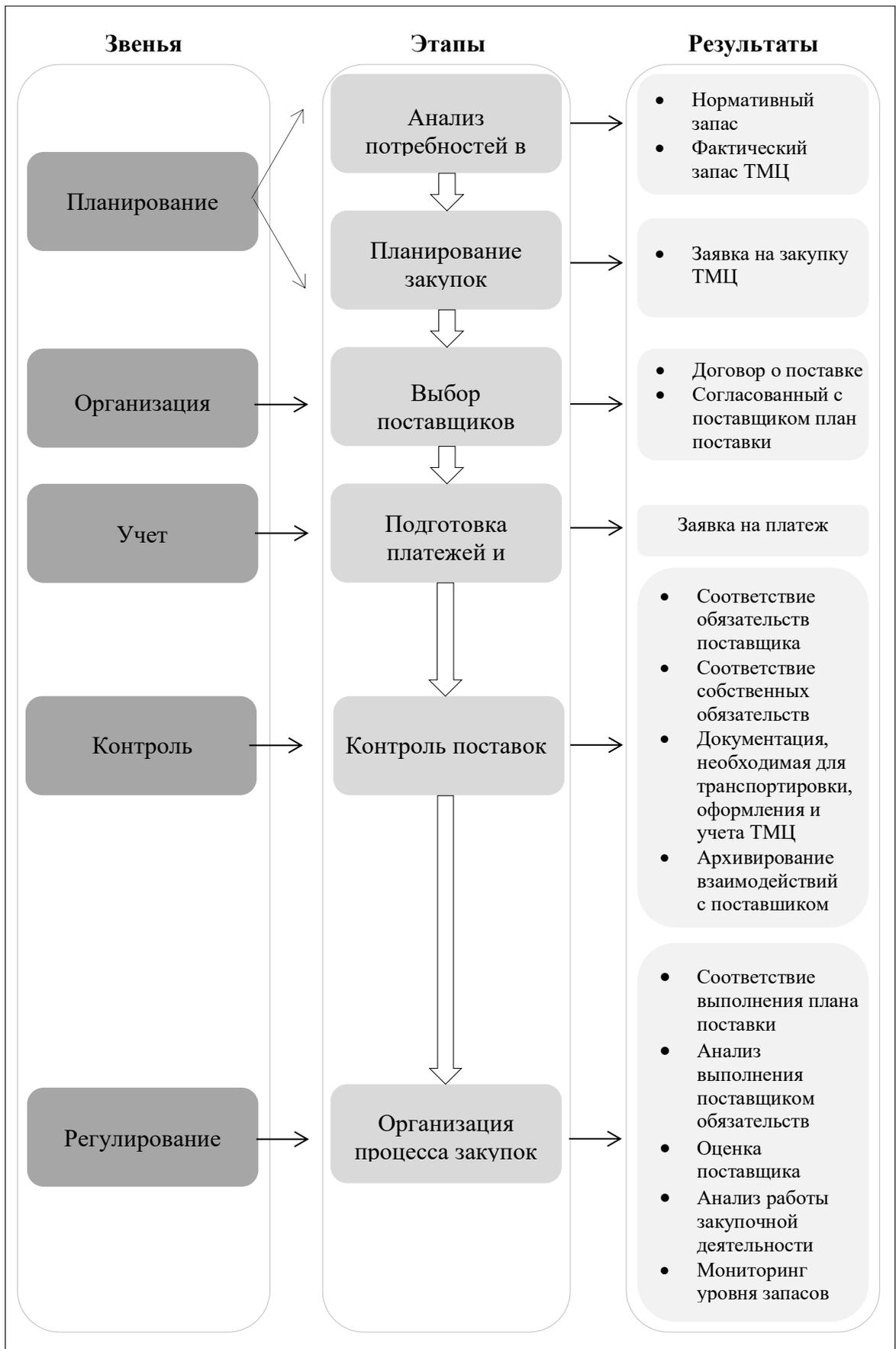


Рисунок 3 – Схема бизнес-процесса закупок на торговом предприятии

[составлено автором]

Эффективный подход к отбору поставщиков включает в себя оценку финансового состояния компании, ее репутации на рынке, наличие сертификатов качества. Отбор надежных и конкурентоспособных поставщиков позволит оптимизировать процесс закупок и обеспечить стабильное снабжение предприятия.

Организация процесса закупок играет ключевую роль в эффективном функционировании предприятия оптовой торговли. Она включает в себя определение потребностей предприятия, разработку стратегии закупок, выбор поставщиков и установление долгосрочных отношений с ними. Технологические инновации также могут значительно улучшить этот процесс, повысив его прозрачность и эффективность.

Контроль качества поставляемой продукции является сквозным этапом бизнес-процесса закупки на предприятии оптовой торговли. Для обеспечения высокого уровня качества продукции необходимо осуществлять систематический мониторинг поставщиков, а также проводить проверку качества поступаемых товаров. Это позволяет избежать проблем с возвратами и репутационными убытками. Для эффективного контроля качества необходимо разработать четкие критерии оценки и стандарты качества, проводить регулярные проверки, а также обучать персонал, ответственный за приемку товаров. Внедрение автоматизированных систем контроля также способствует повышению эффективности процесса контроля качества и уменьшению вероятности поставки некачественной продукции.

Подготовка платежей и отчетности. Важным этапом осуществления закупочной деятельности является совершение платежа, т. е. когда покупатель расплачивается за купленный товар. Основная схема сотрудничества между контрагентами построена на взаимоотношениях поставщика и покупателя, закрепляющих свое деловое партнерство соответствующими договорными обязательствами. Основными документами, разрабатываемыми организацией при решении вопросов коммерческой деятельности, являются договора;

протоколы; доверенности; накладные; наряды; коммерческие акты; претензии и другие документы [32].

Таким образом, изучив теоретические аспекты закупочной деятельности, было определено, что это комплексный процесс, направленный на приобретение необходимых ресурсов для функционирования и развития организации. Мы рассмотрели определения закупочной деятельности и управления закупками, их цели и задачи, этапы процесса закупок, однако любому предприятию торговли важно, чтобы закупочная деятельность была эффективной. Для того чтобы понять, насколько эффективна закупочная деятельность организации, необходимо оценить ее результаты. Для этого используются специальные показатели, которые позволяют проанализировать эффективность закупок и выявить направления для ее улучшения. В следующей главе мы рассмотрим основные показатели оценки эффективности закупочной деятельности и методы их расчета и оценки. Эти показатели помогут нам определить, насколько успешно организация решает задачи закупочной деятельности и какие меры необходимо принять для повышения ее эффективности.

## **1.2 Показатели оценки эффективности закупочной деятельности и их характеристика**

Исходя из схемы бизнес-процесса закупок, двигателем процесса закупок на предприятии выступает потребность в товарах, которая, в свою очередь, выявляется путем анализа товарных запасов предприятия, их недостатком или отсутствием. В целях удовлетворения возникшей потребности собственно и инициируется процесс поиска и закупки нужного товара, который на всех последующих этапах бизнес-процесса осуществляется совместно с выбранным поставщиком – организация закупки, доставка, контроль, приемка. Таким образом, закупочная деятельность главным образом сконцентрирована вокруг двух объектов – товарных запасов и поставщиков товарных запасов – поэтому

эффективность закупочной деятельности следует определять через анализ эффективности использования товарных запасов и эффективности взаимодействия с поставщиками.

На рис. 4 представлена методика оценки эффективности закупочной деятельности. Она заключается в выполнении подготовительного, основного и заключительного этапов.

Товарные запасы представляют собой резерв материальных ресурсов, которые предприятие хранит для обеспечения непрерывного производственного процесса и своевременного выполнения обязательств перед потребителями. Закупочная деятельность, в свою очередь, направлена на приобретение необходимых материальных ресурсов для пополнения товарных запасов и удовлетворения потребностей предприятия.

Особенностью оптовой торговли является минимальное время, когда объекты переходят из статуса товарных запасов в статус товара на реализации.

Эффективная закупочная деятельность способствует оптимизации товарных запасов, позволяя предприятию избежать излишних затрат на хранение и содержание запасов, а также предотвратить риск нехватки необходимых материальных ресурсов. Для этого необходимо грамотно планировать и прогнозировать потребности предприятия в материальных ресурсах, а также своевременно и качественно осуществлять закупки.

С другой стороны, наличие адекватных товарных запасов позволяет предприятию избежать перебоев в производстве и своевременно выполнять обязательства перед потребителями, что в свою очередь способствует повышению эффективности закупочной деятельности. Кроме того, анализ товарных запасов может быть использован для оптимизации закупочной деятельности, например, для определения оптимального объема и сроков закупок, выбора поставщиков и т.д.



Рисунок

4 – Методика оценки эффективности закупочной деятельности торгового предприятия [составлено автором]

Прежде чем оценивать эффективность любого параметра, необходимо всесторонне проанализировать показатели, с ним связанные.

Основными задачами анализа товарных запасов и товарооборачиваемости являются:

— проверка соответствия фактических размеров товарных запасов и товарооборачиваемости установленным нормам (если они имеют место на предприятии);

— изучение суммы товарных запасов и товарооборачиваемости в динамике;

— установление причин отклонения фактических товарных запасов и товарооборачиваемости от установленных нормативом и данных прошлых лет;

— анализ состава товарных запасов, разнообразие ассортимента, наличие залежалых товаров [46].

Анализ товарных запасов следует начинать с изучения их суммы. При этом выявляется недостаток или излишек товарных запасов на определенную дату по сравнению с нормативом, а также их уменьшение или увеличение по сравнению с прошлым годом:

$$H(\text{Из}) = Z_1 - Z_N, \quad (1)$$

где  $H(\text{Из})$  – недостаток или излишек суммы товарных запасов на конец отчетного года, руб.,  $Z_1$  – фактические товарные запасы на конец отчетного года, руб.,  $Z_N$  – норматив товарных запасов на конец отчетного года или фактические товарные запасы на конец отчетного года, руб.

Недостаток или излишек товарных запасов на определенную дату определяют не только в абсолютных единицах, но и в относительных, то есть в днях [46].

Товарный запас в днях на определенную дату показывает, на сколько дней торговли имеется товара.

Товарооборачиваемость в днях, или время обращения товарного запаса, показывает, за сколько дней обернется средний товарный запас:

$$B = \frac{\bar{Z} \times D}{T} \text{ или } B = \frac{\bar{Z}}{O}, \quad (2)$$

Где  $B$  – время обращения товарного запаса, дни;  $T$  – объем товарооборота за определенный период времени, руб.,  $O$  – однодневный товарооборот, руб.,  $\bar{Z}$  – средний товарный запас за определенный период времени, руб.,  $D$  – количество дней в периоде.

В свою очередь средний товарный запас рассчитывается по средней хронологической:

$$\bar{Z} = \frac{\frac{1}{2}z_1 + z_2 + \dots + \frac{1}{2}z_n}{n-1}, \quad (3)$$

где  $n$  – количество дат наблюдений.

Товарооборачиваемость может быть рассчитана в разах, в таком случае данный показатель называется скоростью обращения товарного запаса и показывает, сколько раз за данный период времени обернется средний товарный запас:

$$C = \frac{T}{\bar{Z}}, \quad (4)$$

где  $C$  – скорость обращения товарного запаса, оборотов.

Анализ товарооборачиваемости осуществляется путем сравнения фактической товарооборачиваемости в днях отчетного года с нормативной товарооборачиваемостью или с фактической товарооборачиваемостью прошлого года. В результате выявляется ускорение или замедление этого процесса:

$$B_1 - B_0 = \begin{matrix} +\text{замедление} \\ -\text{ускорение} \end{matrix}, \quad (5)$$

В свою очередь на товарооборачиваемость влияет ряд факторов, которые также следует проанализировать для последующего определения эффективности использования товарных запасов. Основными из них являются:

- объем товарооборота;
- структура товарооборота;
- сумма товарного запаса.

Сначала определяется влияние на товарооборачиваемость общего изменения товарооборота и изменения величины среднего товарного запаса (рис.5):

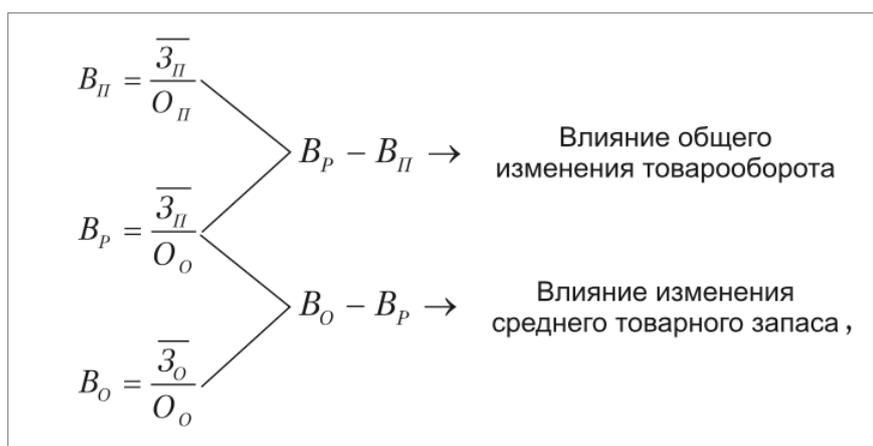


Рисунок 5 – Влияние на товарооборачиваемость общего изменения товарооборота и изменения величины среднего товарного запаса [46]

На рис. 5  $B_{п,р,о}$  – соответственно товарооборачиваемость прошлого года, рассчитанная, отчетного года, дни;  $O_{п,о}$  – однодневный товарооборот прошлого и отчетного года, руб.;  $\bar{Z}_{п,о}$  – сумма среднего товарного запаса прошлого и отчетного года, руб.

Также следует учитывать, что общее влияние изменения объема товарооборота на товарооборачиваемость включает в себя совокупное влияние двух факторов:

- изменение объема товарооборота;
- изменение структуры товарооборота.

Влияние изменения структуры товарооборота торгового предприятия на товарооборачиваемость рассчитывается по формуле:

$$Вл_{.ст} = В_{в/стр0} - В_{п}, \quad (6)$$

где  $Вл_{.ст}$  – влияние на товарооборачиваемость изменения структуры товарооборота, дни;  $В_{в/стр0}$  – товарооборачиваемость прошлого года, скорректированная на структуру товарооборота отчетного года, дни;  $В_{п}$  – товарооборачиваемость прошлого года, дни.

Товарооборачиваемость прошлого года, скорректированная на структуру товарооборота отчетного года, определяется по формуле:

$$В_{в/стр0} = \frac{\sum \%Ч}{100}, \quad (8)$$

где  $\sum \%Ч$  – сумма процентных чисел.

$$\sum \%Ч = \sum V_i \times УВ_i, \quad (9)$$

где  $V_i$  – товарооборачиваемость по  $i$ -й товарной группе в прошлом году, дни;  $УВ_i$  – удельный вес оборота  $i$ -й товарной группы в общем объеме товарооборота торгового предприятия в отчетном году, %.

Ускорение или замедление товарооборачиваемости способствует высвобождению средств из оборота или их дополнительному привлечению в оборот:

$$ВС = (В_1 - В_0) \times О_1, \quad (10)$$

где  $BC$  – сумма высвобожденных (вовлеченных) средств, руб.,  $O_1$  – однодневный товароборот отчетного года, руб.,  $V_1, V_0$  – время обращения соответственно отчетного и прошлого года, дни.

Повышение эффективности использования товарных запасов не только позволяет осуществлять хозяйственную деятельность с меньшим вложением финансовых средств, но и положительно влияет на объем товарооборота.

Зависимость объема товарооборота от величины товарных запасов и эффективности их использования имеет следующий вид:

$$T = C \times \bar{Z} \quad (11)$$

Немаловажным фактором эффективности использования товарных ресурсов является качество снабжения предприятия товарами. Анализ поступления производится методом сравнения фактических показателей с плановыми. В процессе также сопоставляется фактическое поступление товаров в отчетном году с поступлением в прошлом, что позволяет выявить, насколько улучшилось или ухудшилось снабжение торгового предприятия.

Успешное развитие товарооборота требует, чтобы товары поступали на предприятие бесперебойно, в необходимом количестве и в соответствии с запланированным объемом и структурой товарооборота. Должен быть организован жесткий контроль выполнения долгосрочных и разовых договоров на поставку товаров с позиции их выполнения по количеству, качеству и срокам, так как это:

- обеспечивает бесперебойность продаж;
- исключает потребность в дополнительных (гарантийных или страховых) запасах.

Обеспеченность предприятия товарными ресурсами характеризуется отношением их суммы к объему товарооборота:

$$K_{об} = \frac{\Pi + \bar{З}}{T}, \quad (12)$$

где  $K_{об}$  – коэффициент обеспеченности торгового предприятия товарными ресурсами,  $\Pi$  – сумма поступления товаров за период, руб.

Анализируется в динамике за ряд лет, оптимальное значение – 0,6-0,9.

Эффективность использования товарных запасов может быть определена как по объему товарооборота, так и по сумме прибыли:

$$\mathcal{Э}_{тз\ T/\Pi} = \frac{T}{\Pi + \bar{З}} = \frac{\Pi_{р}}{\Pi + \bar{З}}, \quad (13)$$

где  $\Pi_{р}$  – сумма прибыли от реализации товаров, руб.

Для обобщающей оценки эффективности использования товарных запасов в целом применяется интегральный показатель эффективности использования товарных запасов:

$$J_{тз} = \sqrt{\mathcal{Э}_{тз\ T} \times \mathcal{Э}_{тз\ \Pi}} \quad (14)$$

Важность анализа текущего состояния поставщика для предприятия обусловлена следующими факторами:

1. в первую очередь, для закупки ресурсов из оборота предприятия на определенное время изымаются денежные средства, которые, при несоблюдении условий поставки, могут быть потеряны;
2. если поставщик окажется неблагонадежным и не будет выполнять договорные обязательства, это может повлечь за собой срывы поставок и, как следствие, простой производства;
3. долгосрочные и партнерские отношения с поставщиками способствуют стабильности деятельности предприятия в условиях сильного внешнего воздействия;

4. в условиях активной конкуренции на рынке важно выбрать поставщика, в максимальной степени удовлетворяющего потребностям предприятия.

Наиболее распространенным методом анализа текущего состояния поставщиков является метод рейтинговых оценок – выбираются основные критерии выбора поставщика, далее устанавливается их значимость экспертным путем.

К числу критериев могут относиться следующие:

1. качество продукции – оценивается способность поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли она спецификации;

2. надежность поставщика – сюда относятся такие качества, как честность, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов и сроков поставки и т. д.;

3. цена – в ней должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.;

4. качество обслуживания – оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников. Необходимо соблюдать мнения о качестве технической помощи, отношении поставщика к скорости реакции на изменяющиеся требования и условия поставок, к просьбам о технической помощи, квалификации обслуживающего персонала и т. д.;

5. условия платежа и возможность внеплановых поставок – поставщики, которые предлагают наиболее выгодные условия платежа, например, с возможностью получения отсрочки, кредита, и гарантируют возможность получения внеплановых поставок, позволяют избежать многих проблем в процессе закупочной деятельности.

К дополнительным критериям оценки качества функционирования поставщиков можно отнести:

- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- наличие резервных производственных мощностей;
- организация управления качеством у поставщика;
- хорошая репутация;
- удобная и легкая система закупок;
- финансовая стабильность;
- долгосрочная перспектива деятельности поставщика и возможность формирования долгосрочных отношений.

После определения и составления перечня критериев, для отдельно взятого поставщика ресурсов по каждому критерию отбора проставляются баллы в диапазоне, например, от 0 («неприемлемо») до 10 (отлично). Набранные каждым поставщиком баллы суммируются, и определяется средний балл. Если он располагается в диапазоне от 8,5 до 10, то это означает хорошие условия поставки ресурсов, от 7 до 8,5 – приемлемые, от 5,5 до 7 – сомнительные. Если средний балл составляет от 0 до 5,5, то потенциального поставщика ресурсов из списка следует исключить. Для того чтобы выбрать поставщика ресурсов, оценивается его итоговый рейтинг. При этом принимается во внимание удельный вес критерия отбора поставщика, определяемый особенностями и целями коммерческой деятельности предприятия.

Результатом анализа по данному методу является выявление поставщика с низким рейтингом, благодаря чему предприятие может провести пересмотр условий работы с ним, либо принять решение о расторжении сотрудничества и поиске более подходящего поставщика.

Помимо рейтинговой оценки поставщиков необходим анализ ряда относительных показателей, которые покажут эффективность поступления

товарных ресурсов по каждому из поставщиков. Основные показатели представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Показатели эффективности поступления товарных ресурсов от поставщиков [39]

Показатель	Расчет	Положительная оценка в случае
Доля бракованных товаров	$\frac{\text{Число бракованных товаров}}{\text{Общее число товаров в заказе}}$	Снижение в значениях, или значения, близкие к 1
Точность исполнения заявки	$\frac{\text{Число строк заявки, содержащих ошибки}}{\text{Общее число строк заявки}}$	
Доля заказов, доставленных вовремя	$\frac{\text{Число товаров, доставленных вовремя}}{\text{Общее число товаров в заказе}}$	
Полнота выполнения заказа	$\frac{\text{Число товаров, доставленных полностью}}{\text{Общее число товаров в заказе}}$	Увеличение в динамике, или значение, близкое к 1
Время обработки заявки	Кол-во дней с момента получения заявки до подписания договора о поставке	Сокращение в динамике
Время доставки	Кол-во дней с момента подписания договора до получения товара	
Общая стоимость затрат на закупку	$\frac{\text{Сумма затрат на закупку, транспортировку}}{\text{Объем заказа в натуральных единицах}}$	
Коэффициент поставки (по поставщикам)	$\frac{\text{Объем поступления фактический}}{\text{Объем поступления по договору}}$	Увеличение в динамике, или значение, близкое к 1
Коэффициент ритмичности поставок (по ассортименту)	$\frac{\text{Число поставок по графику}}{\text{Общее число поставок}}$	

Сопоставление результатов анализов рейтинга поставщиков и относительных показателей их работы дает целостную картину о поставщиках и результатах работы предприятия с ними, позволяет оценить полученную эффективность, и, в случае ее неудовлетворительных результатов, и принять необходимые меры для повышения эффективности взаимодействия с поставщиками.

Таким образом, первостепенное значение в закупочной деятельности имеет определение потребности в поставках товарных ресурсов посредством оценки товарных запасов предприятия. После установления потребности организация выявляет возможных поставщиков: либо из числа уже имеющихся, работа с которыми ведется, либо в результате анализа новых поставщиков на рынке. При этом выбор поставщиков осуществляется на основе ряда критериев, которые имеют для предприятия первостепенное значение: качество поставляемой продукции, ее стоимость, уровень обслуживания, надежность поставщика, сроки доставки и др. Поэтому анализ товарных запасов и эффективности их использования, изучение поставщиков и взаимоотношений с ними, является ключевой частью процесса управления закупками и определяет оценку эффективности закупочной деятельности.

### **1.3 Особенности организации закупочной деятельности на предприятиях оптовой торговли**

Любая производственно-коммерческая организация не может функционировать без привлечения ресурсов из внешней среды. От организации обеспечения ее необходимыми материальными ресурсами, своевременности их поставок на производство в необходимом ассортименте, количестве и качестве в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и, как следствие, уровень прибыли и рентабельности предприятия. Важность управления закупками также состоит в том, что затраты, связанные с данным видом деятельности, по различным отраслям составляют от 40 до 60 % в структуре себестоимости производства готовой продукции. Причем, наибольшую долю в структуре общих затрат на закупочную деятельность составляет цена ресурсов, затраты на их транспортировку, а также управление запасами [13].

В более широком смысле оптовую закупочную деятельность можно определить, как процесс, выполняемый структурной составляющей

организационной системы, отвечающей за получение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемое время и по требуемой цене, а также за работу с поставщиками, на основе которой формируются дополнительные конкурентные преимущества организации и реализуются ее планы.

Организация закупочной деятельности оптового предприятия и розничного предприятия имеет ряд существенных отличий, обусловленных особенностями их бизнес-моделей и целевыми рынками.

Оптовое предприятие, как правило, ориентировано на продажу товаров в больших объемах крупным покупателям (другим оптовым и розничным предприятиям, промышленным предприятиям, государственным учреждениям и т.д.). В связи с этим, закупочная деятельность оптового предприятия характеризуется следующими особенностями:

— Более крупными объемами закупок, что позволяет достигать экономии от масштаба и снижать цену закупки единицы товара.

— Более длительными сроками заключения договоров и поставок, что связано с необходимостью проведения более тщательного анализа рынка и поставщиков, а также координации действий с крупными покупателями.

— Более узким ассортиментом товаров, что связано с необходимостью сконцентрироваться на наиболее востребованных товарах и услугах.

— Более высокими требованиями к качеству товаров и условиям их транспортировки и хранения, что связано с необходимостью обеспечить сохранность товаров при транспортировке больших партий и длительном хранении.

Розничное предприятие, в свою очередь, ориентировано на продажу товаров в небольших объемах конечным потребителям. Закупочная деятельность розничного предприятия характеризуется следующими особенностями:

— Более частыми и мелкими закупками, что связано с необходимостью постоянно обновлять ассортимент товаров и поддерживать оптимальный уровень товаров на складе.

— Более краткосрочными сроками заключения договоров и поставок, что позволяет оперативно реагировать на изменения спроса и предложения на рынке.

— Более широким ассортиментом товаров, что позволяет предлагать покупателям более полный набор товаров и услуг.

— Более низкими требованиями к качеству товаров и условиям их транспортировки и хранения, что связано с меньшими объемами закупок и более короткими сроками хранения товаров.

Необходимо отметить, что в соответствии с правилами логистики оптовая торговля призвана обеспечивать требуемое обслуживание потребителей при приемлемых логистических издержках. Максимальный уровень такого обслуживания во многом зависит от возможности предприятия оптовой торговли противостоять полной зависимости от накопления товарных запасов как единственного способа обеспечения необходимой степени этического сервиса, который, в частности, характеризуется доступностью, функциональностью и надежностью. Несовершенное транспортное обеспечение, одним из индикаторов которого служит неопределенность времени перевозки, может привести к тому, что предприятие оптовой торговли будет вынуждено поддерживать товарные запасы, превышающие уровень, обусловленный целевыми установками физического распределения. Эта проблема, в свою очередь, влечет за собой снижение оборачиваемости запасов и рост затрат на их хранение.

Немаловажен и тот факт, что современная оптовая торговля предполагает ситуацию, когда товар находится в состоянии «готовой продукции» минимальное время, простыми словами, объекты оптовой торговли практически сразу из статуса товарных запасов переходят в статус товара на реализации.

Таким образом, можно выделить две области, на которых концентрирует свое внимание организация закупочной деятельности оптового предприятия:

1. Поставщики
2. Запасы

В рамках выделенных областей формируются задачи, от решения которых зависит успешность и эффективность организации закупочной деятельности на оптовом предприятии (табл. 4).

Таблица 4 – Задачи организации закупочной деятельности оптового предприятия [29]

Задача	Содержание задачи
Необходимость обеспечения непрерывных поставок ресурсов	Дефицит ресурсов способен вызвать остановку производства или торгового процесса и, следовательно, привести к росту накладных расходов и эксплуатационных затрат в связи с неспособностью удовлетворять требования клиентов к срокам доставки продукции
Минимизация расходов, связанных с содержанием запасов	Запасы являются одним из способов обеспечения непрерывности производства и сбыта, вместе с тем, их наличие предполагает использование капитала, который нельзя еще куда-либо инвестировать, т.е. образование так называемых «замороженных активов», которые могут достигать 20 – 50 % их общей стоимости
Поддержание и повышение качества продукции	Продукция или услуги, реализуемые организацией должны отвечать критериям и стандартам, что обуславливает рост затрат на поддержание должного уровня качества, но одновременно выступает в роли фактора конкурентоспособности организации
Поиск компетентных и надежных поставщиков	Успех закупочной деятельности зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика, а затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность
Соблюдение принципа «цена – качество» в процессе закупочной деятельности	Закупочная деятельность предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому необходимы товары и услуги с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса

Как видно, задачи в рамках организации закупочной деятельности предприятия оптовой торговли весьма разнообразны, однако их целевая направленность одинакова и очевидна – обеспечить работу предприятия всеми необходимыми ресурсами с минимизацией времени поставок, затрат на их приобретение, хранение и переработку, и товарных запасов.

Таким образом, изучив теоретические аспекты закупочной деятельности, было определено, что это комплексный процесс, направленный на приобретение необходимых ресурсов для функционирования и развития организации. Для оценки закупочной деятельности используются специальные показатели, которые позволяют проанализировать эффективность закупок и выявить направления для ее улучшения. Организация закупочной деятельности оптового предприятия и розничного предприятия имеет ряд существенных отличий, обусловленных особенностями их бизнес-моделей и целевыми рынками. Особенностью современной оптовой торговли является нахождение товара в состоянии «готовой продукции» минимальное время, простыми словами, объекты оптовой торговли практически сразу из статуса товарных запасов переходят в статус товара на реализации. Поэтому закупочная деятельность оптового предприятия главным образом сконцентрирована вокруг двух объектов – товарных запасов и поставщиков товарных запасов – следовательно эффективность закупочной деятельности следует определять через анализ эффективности использования товарных запасов и эффективности взаимодействия с поставщиками.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление закупками – это комплексный процесс планирования, организации, координации, контроля и анализа закупочной деятельности организации, направленный на обеспечение эффективности и экономичности приобретения необходимых товаров, работ и услуг, с оптимальным соотношением цены и качества, с учетом рисков и потребностей организации, а также с использованием современных технологий и методов закупок и взаимодействия с поставщиками.

Первостепенное значение в закупочной деятельности имеет определение потребности в поставках товарных ресурсов посредством оценки товарных запасов предприятия. После установления потребности организация выявляет возможных поставщиков: либо из числа уже имеющихся, работа с которыми ведется, либо в результате анализа новых поставщиков на рынке. При этом выбор поставщиков осуществляется на основе ряда критериев, которые имеют для предприятия первостепенное значение: качество поставляемой продукции, ее стоимость, уровень обслуживания, надежность поставщика, сроки доставки и др. Особенностью современной оптовой торговли является нахождение товара в состоянии «готовой продукции» минимальное время, простыми словами, объекты оптовой торговли практически сразу из статуса товарных запасов переходят в статус товара на реализации. Поэтому анализ товарных запасов и эффективности их использования, изучение поставщиков и взаимоотношений с ними, является ключевой частью процесса управления закупками и определяет оценку эффективности закупочной деятельности.

ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание» (кратко «ИСО») зарегистрирована 05.12.2018 регистратором: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Основным видом деятельности предприятия выступает торговля оптовая неспециализированная, целевой аудиторией являются строительные организации и организации сферы ремонтных услуг, а также промышленные предприятия.

Проведенный анализ основных показателей деятельности торгового предприятия ООО «ИСО» позволил оценить работу предприятия как условно-положительную.

Организация закупок на предприятии ООО «ИСО» соответствует процессному подходу, включает в себя необходимые этапы, процесс построен с выделением ответственных сотрудников и разделением ролей в организации закупок, содержание каждого этапа процесса регламентируется правилами и требованиями к его выполнению. Однако в бизнес-процессе были выявлены действия, которые могут снижать эффективность закупочной деятельности предприятия ООО «ИСО», а именно занимающий длительный срок и многозадачность одного из способов подписания договоров на поставку.

Оценка эффективности закупочной деятельности торгового предприятия ООО «ИСО» посредством анализа товарных запасов и поставщиков, выявила недостатки как в использовании товарных ресурсов, так и во взаимодействии с поставщиками. Анализ товарных запасов показал общее снижение эффективности их использования в динамике за последние два года: замедление оборачиваемости товарных запасов, уменьшение объема оборота оптовой торговли, вызванное увеличением суммы среднего товарного запаса, снижение показателей эффективности использования товарных запасов по объему товарооборота, по сумме прибыли и в целом, причиной чего так же выступает рост средних товарных запасов, значительно опережающий рост объема поступления товаров. Анализ поставщиков выявил поставщика с низким рейтингом и негативными показателями эффективности работы: высокая доля бракованных товаров, товаров, доставленных не вовремя, более низкую полноту выполнения заказа по сравнению с другими поставщиками предприятия, более длительный процесс обработки договора на поставку, а также большое время доставки, что вынуждает предприятие создавать излишние запасы.

Основными недостатками бизнес-процесса закупки предприятия ООО «ИСО», выявленными в ходе анализа эффективности закупочной деятельности, стали:

1. Наличие в бизнес-процессе закупок дополнительных времязатратных действий ввиду осуществления подписания договоров на поставку с поставщиком на бумаге.

2. Неудовлетворительный рейтинг и показатели эффективности работы поставщика.

3. Чрезмерный рост суммы товарного запаса и замедление его оборачиваемости.

В ходе разработки мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса закупки предприятия ООО «ИСО» было предложено два мероприятия:

1. Нормирование товарных запасов.

2. Смена поставщика строительных материалов.

Экономический эффект от нормирования запасов заключается в снижении темпов роста товарных запасов относительно складского оборота оптовой торговли ООО «ИСО», ускорению оборачиваемости и соответственной экономии средств в размере 275956,38 тыс. руб., ликвидации чрезмерного накопления товарных запасов, о чем свидетельствует оптимальное значение коэффициента обеспеченности, а также общем повышении эффективности использования товарных запасов.

Эффект от выбора нового поставщика выражается в упрощении бизнес-процесса закупки, в частности его укорачивании, сокращении времени на операцию по обработке заявки, и, соответственно, снижении показателя lead time – времени с момента заявки до доставки товара – на 5 дней. Перспективой эффекта от данного мероприятия является положительное влияние на ускорение оборачиваемости и возможность снижения нормы и норматива товарного запаса предприятия ООО «ИСО».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации : федер. закон от 30.11.1994 №51-ФЗ, ред. от 16.04.23 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации : федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ, ред. от 05.03.23 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671).
4. Федеральный Закон РФ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N402-ФЗ (в ред. от 31.12.2017) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855)
5. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 4/99 "Бухгалтерская отчетность организации" [Электронный ресурс] // Портал ГАРАНТ.РУ. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12116599>
6. ФСБУ 5/2019 "Запасы" [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/573844>
7. ГОСТ Р 51303-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 30.06.2023 N 469-ст) – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_457788](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_457788)
8. Supply Chain Lead Time: what is it and how to track it? // AbcSupplyChain – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://abcsupplychain.com/track-and-optimize-supply-chain-lead-time>
9. Афонасова, М. А. Экономика предприятия: учебное пособие / М. А. Афонасова; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2014. – 146 с.

10. Бродецкий Г.Л. Трансформация цепей поставок в ситуации глобального кризиса / Бродецкий Г.Л., В.Д. Герамин, Д.А. Гусев, А.В. Колик // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. - 2023. - №2. - С. 14-23.
11. Варзунов А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : Учебное пособие / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
12. Васина, А. В. Экономический анализ: учебное пособие / А. В. Васина, Ю. О. Глушкова. - Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2022. - 151 с.
13. Воронова Д. Ю. Логистика закупок: учеб. пособие / Д. Ю. Воронова, А. Г. Николаева, Л.Ю. Бережная. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2021. — 271 с.
14. Гайдукова Е. Как выстроить процесс управления закупками [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.comindware.ru/blog/процесс-управления-закупками>
15. Голикова В. В., Кузнецов Б. В. Что день грядущий нам готовит: по кому ударят санкционные ограничения на поставки импортного оборудования? // Журнал Новой экономической ассоциации. - 2023. - №3. - С. 187-196.
16. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 367 с.
17. Диксон, Джон Р. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений [Текст] / Пер. с англ. Е. Г. Коваленко ; С предисл. проф. И. Т. Аладьева. - Москва : Мир, 1969. - 440 с.
18. Емельянова, О. Н. Обратные средства предприятия торговли : учеб. пособие по дисциплинам "Экономика торгового предприятия", "Планирование на предприятии торговли" для студентов специальности 080502.65 всех форм обучения / О. Н. Емельянова, И. В. Петрученя ; Краснояр. гос. торгово-эконом. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2009. - 99 с.

19. Есина О. Н. Рентабельность и эффективность деятельности коммерческого предприятия : конспект лекции / О. Н. Есина; Сиб. федер. ун-т; сост. Есина О.Н.– Красноярск, 2014. –37 с.
20. Индексы потребительских цен на товары и услуги // ЕМИСС Государственная статистика – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/31074>
21. Казанцев М. Школа В2В-продаж. От понимания ситуации клиента к сделке – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.labirint.ru/books/482627/>. - 2-е изд. - Издательские решения, 2018. - 198 с.
22. Карпычева, М. В. Управление материальными ресурсами и складская логистика на предприятии : учебно-методическое пособие / М. В. Карпычева. — Москва : РУТ (МИИТ), 2023. — 12 с.
23. Козлов, М.В. Методы повышения эффективности закупочной деятельности на предприятии / М.В. Козлов // Вопросы экономики и права. – 2018. – № 7. – С. 106 – 109.
24. Колосова, О. Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум : учебное пособие для вузов / О. Г. Колосова. — 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 280 с.
25. Коэффициент обеспеченности запасов // Audit-it.ru – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/solvency/koeffitsient\\_obespechennosti\\_zapasov.html](https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/solvency/koeffitsient_obespechennosti_zapasov.html)
26. Кузнецова Н.В. Анализ товаров для перепродажи / Н.В. Кузнецова // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2021. Т. 79. № 3 (73). С. 194-202.
27. Кулиш М.С. Существующие модели закупочного процесса: сравнение международного и российского опыта / М.С. Кулиш // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №11-2. – с. 649-652.
28. Мочалин С. М. Логистика: учебное пособие/ С. М. Мочалин, Г. Г. Левкин, А. В. Терентьев, Д. И. Заруднев. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016 – 168 с.

29. Оптовая торговля: что это такое, виды и примеры реализации оптом Почепский О. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cleverence.ru/articles/auto-busines/optovaya-torgovlya-chto-eto-takoe-vidy-i-primery-realizatsii-optom/>
30. Отраслевые стандарты бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации : учебник для вузов / Н. А. Бусуёк, С. А. Забелина, Л. М. Макарова, Е. Е. Родина. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 508 с.
31. Прибыль предприятия: учеб. пособие / Ю. Ю. Сулова, Н. Н. Терещенко. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. – 120 с.
32. Пьянкова, О. К. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ ОПТОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ / О.К. Пьянкова, М.И. Беляев // Проблемы развития социально-экономических систем: Материалы VIII Международной научной конференции молодых учёных и студентов (Донецк, 18 апреля 2024 г.). – Том 1 / под общей редакцией д-ра экон. наук, доц. Ю. Н. Полшкова. – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2024. – с. 295-298.
33. Румянцева Е. Е. Экономический анализ : учебник и практикум / Е.Е. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с.
34. Сергеев, В. И. Управление закупками и запасами в цепях поставок : учебник / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 402 с.
35. Сидорова М. Д. Управление закупками // Образовательный портал «Справочник». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://spravochnick.ru/logistika/logistika\\_snabzheniya\\_i\\_zakupok/upravlenie\\_zakupkami/](https://spravochnick.ru/logistika/logistika_snabzheniya_i_zakupok/upravlenie_zakupkami/)
36. Стаценко, Л. В. Закупочная деятельность на предприятиях оптовой торговли: проблемы и перспективы / Л. В. Стаценко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 6 (348). — С. 371-374. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/348/78335/>

37. Сулова, Ю. Ю. Экономика предприятия: организационно-практические аспекты : учеб. пособие / Ю. Ю. Сулова, И. В. Петрученя, Е. В. Белоногова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2016. – 156 с.
38. Сулова, Ю. Ю. Экономика предприятия: организационно-практические аспекты : учебное пособие / Ю. Ю. Сулова, И. В. Петрученя, Е. В. Белоногова – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2023. - 208 с.
39. Терещенко, Н. Н. Эффективность деятельности предприятия торговли : учеб. пособие / Н. Н. Терещенко, О. Н. Есина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2023. – 176 с
40. Управление бизнес-процессами предприятия : учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 107 с
41. Федеральная служба государственной статистики (Росстат): официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
42. Цены, инфляция // Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://24.rosstat.gov.ru/folder/182928>
43. Шашкин С. М. Терминологический анализ: управление закупками и снабжение / С. М. Шашкин // Вестник университета. – 2014. - №6. – с. 9-13.
44. Экономика и анализ деятельности промышленного предприятия: учебное пособие / Н. Е. Калинина, Н. А. Кузнецова, О. С. Норкина [и др.]; науч. ред. М. А. Прилуцкая; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016.
45. Экономика торгового предприятия: задачник : учеб.-метод пособие / сост.: Ю. Ю. Сулова, Е. В. Белоногова, О. Н. Есина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021.
46. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник для вузов / ред. А. Н. Соломатин. - СПб.: Питер, 2010. - 553 с.

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 Ю.Ю. Сулова  
« 06 » 06 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

Совершенствование бизнес-процесса закупки товаров на торговом предприятии

Руководитель

  
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук  
должность, ученая степень

Е.Е. Белоногова  
инициалы, фамилия

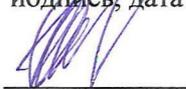
Выпускник

  
подпись, дата

ЭУ20-03БК  
группа

О.К. Пьянкова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
подпись, дата

профессор, д-р экон. наук  
должность, ученая степень

Ю.Ю. Сулова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2024

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Ю.Ю. Сулова  
« 05 » 03 2024 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Пьянковой Ольге Кирилловне  
Группа ЭУ20-03БК Направление (специальность) 38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01  
«Коммерция»  
Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование бизнес-процесса закупки  
товаров на торговом предприятии  
Утверждена приказом по университету № 4118/С от 05.03.2024 г.  
Руководитель ВКР Е.В. Белоногова, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры торгового  
дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг  
Исходные данные для ВКР бухгалтерская отчетность предприятия, статистическая  
отчетность, материалы собственных исследований  
Перечень разделов ВКР:  
Введение  
1 Теоретические аспекты организации бизнес-процесса закупки товаров на предприятии  
2 Анализ и оценка бизнес-процесса закупки на предприятии ООО «Инжиниринг  
Строительство Обслуживание»  
3 Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса закупки на  
предприятии ООО «Инжиниринг Строительство Обслуживание»  
Заключение  
Список использованных источников  
Приложения  
Перечень графического материала: таблиц – 34; рисунков – 12; приложений – 3

Руководитель ВКР

  
подпись

Е.В. Белоногова  
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

  
подпись

О.К. Пьянкова  
инициалы и фамилия студента

05.03. 2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГАОУ ВО "Сибирский федеральный университет"  
Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра торгового дела и маркетинга

**ОТЗЫВ**

на выпускную квалификационную работу в форме бакалаврской работы  
студента 4 курса очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело профиль 38.03.06.01 Коммерция  
на тему: «Совершенствование бизнес-процесса закупки товаров на торговом предприятии»

**Пьянковой Ольги Кирилловны**

**Актуальность темы:** Современные условия хозяйствования, связанные с возрастающим количеством информации и ответственностью бизнеса, требуют от предприятий пристального внимания к бизнес-процессам, в том числе к процессу закупки товаров. Совершенствование бизнес-процесса закупки позволяет ускорить товарооборачиваемость, сократить время на операцию по обработке заявки, и, соответственно, снизить показатель времени доставки lead time, следовательно, повысить эффективность деятельности всего торгового предприятия.

**Соответствие содержания работы заявленной теме и плану работы:** соответствует полностью.

**Полнота раскрытия темы:** тема раскрыта полностью.

**Применяемые методы исследования и владение ими:** в работе использованы основные методы анализа и синтеза, обобщения и аналогии, графическое изображение данных, группировки, экономико-статистические методы планирования.

**Использование в работе элементов исследования:** разработаны рекомендации, направленные на совершенствование бизнес-процесса закупки товаров на торговом предприятии.

**Обоснованность выводов и предложений:** выводы автора экономически обоснованы и корректны, в частности проведен анализ бизнес-процесса закупки. На основании проведенного анализа разработан ряд практических рекомендаций, направленных на совершенствование процесса закупки товаров.

**Практическая значимость и область применения работы:** работа имеет практическую значимость, имеется акт о внедрении результатов в деятельность торгового предприятия, работа выполнена по заказу предприятия.

**Проявленные профессиональные и личные качества студента:** инициативность, исполнительность, творческий подход.

**Исполнительская дисциплина студента:** работа выполнена с соблюдением графика.

**Уровень профессиональной подготовки:** способен собирать, обобщать и систематизировать теоретический материал, владеет высоким уровнем знаний в исследуемой области, занимается научно-исследовательской деятельностью.

**Применение в работе и владение техническими средствами обработки информации:** владеет в полной мере.

**Соответствие работы предъявляемым требованиям:** выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы Пьянковой О.К. по содержанию и оформлению соответствует полностью требованиям Высшей школы. Проверка работы в системе антиплагиат показала с учетом цитирования 69,2% оригинальности текста.

**Допуск к защите:** работа допущена к защите.

Руководитель выпускной квалификационной работы  
в форме бакалаврской работы  
канд. экон. наук, доцент кафедры ТДиМ



Е.В. Белоногова

«06» июня 2024 г.