Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение эффективности закупочной деятельности на предприятии

УДК 658.7.012.12

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3202	Фалькова Т.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ КЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____Н.О. Чистякова
«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-3202	Фальковой Татьяне Викторовне

Тема работы:

Повышение эффективности закупочной деятельности на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 26.02.2016г. № 1590/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе *Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д).*	1. Предприятие ООО «Селена»; 2. Повышение эффективности закупочной деятельности на предприятии; 3. Анализ экономических показателей предприятия ООО «Селена»; 4. Оценка организации закупочной деятельности ООО «Селена».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов *(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*	1.Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в области закупочной деятельности на предприятии. 2.Целью дипломной работы является повышение эффективности закупочной деятельности на предприятии ООО «Селена». 3.Изучение теоретических основ закупочной деятельности на предприятии. 4.Изучение методических аспектов закупочной деятельности на предприятии. 5.Построение эффективной системы управления закупочной деятельности на предприятии. 6.Разработка программы КСО для предприятия (раздел

	«Социальная ответственность»). 7.Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.
Перечень графического материала *(с точным указанием обязательных чертежей)*	1. Рисунок 1.1 – Схема согласования и организации закупки. 2. Рисунок 2.1 – Организационная система управления ООО «Селена». 3. Рисунок 2.2 – ОСУ Отдела Закупа ООО «Селена». 4. Рисунок 2.3 – Структура закупочной деятельности ООО «Селена». 5. Рисунок 2.4 – Диаграмма Исикавы закупочной деятельности ООО «Селена». 6. Таблица 2.1 – Категории товаров по торговому предприятию. 7. Таблица 2.2 – Основные показатели деятельности сети магазинов ООО «Селена» за 2014–2015 гг. 8. Таблица 2.3 – Показатели состава и структуры имущества ООО «Селена». 9.Таблица 2.4 – Показатели состава и структуры источников средств ООО «Селена». 10. Таблица 2.5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Селена». 11. Таблица 2.6 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «Селена». 12. Таблица 2.7 – Показатели платежеспособности ООО «Селена». 13. Таблица 2.8 – Показатели прибыли ООО «Селена». 14.Таблица 2.9 – Анализ закупочной логистики ООО «Селена» в 2014 – 2015 гг. 15. Таблица 2.10 – Схема оценки поставщика ООО«Селена» в 2015 году. 16.Таблица 3.1 – Система мероприятий по модернизации закупочной деятельности ООО «Селена». 17. Таблица 3.2 – Анализ ожидаемых эффектов по модернизации.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Т. В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3202	Фалькова Т.В.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 94 страницы, 5 рисунков, 15 таблиц, 34 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: анализ, закупочная деятельность, исследование, эффективность, распределительный центр, логистика.

Объектом исследования является организация закупочной деятельности на современном торговом предприятии, на примере ООО «Селена».

Цель работы – разработка комплекса мероприятий по повышению эффективности закупочной деятельности на предприятии.

В процессе исследования был выполнен анализ основных финансовых показателей и системы организации ООО «Селена»

В результате исследования выявлено, что система организации закупочной деятельности нуждается в модернизации, которая повысит конкурентоспособность предприятия, в условиях прихода в регион игроков федерального уровня.

Степень внедрения: полностью в процесс осуществления закупочной деятельности ООО «Селена».

Область применения: закупочная логистика современного торгового предприятия.

Экономическая эффективность определяется на основании теоретической и практической части ВКР, разработка механизма модернизации закупочной деятельности предприятия.

В будущем планируется улучшение показателей эффективности закупочной деятельности, увеличение товарооборота, снижение процессуальных издержек.

Оглавление

Реферат 4
Введение 6
1 Теоретические основы организации закупочной деятельности на предприятии 9
1.1 Сущность, содержание и основные понятия закупочной деятельности 9
1.2 Особенности организации закупочной деятельности на современных торговых предприятиях 13
1.3Оценка эффективности закупочной деятельности 20
1.4 Современные подходы к совершенствованию (повышению эффективности) закупочной деятельности 22
2 Анализ закупочной деятельности предприятия ООО «Селена» 26
2.1Характеристика деятельности ООО «Селена» 26
2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Селена» 37
2.3 Исследование процесса эффективности закупок на предприятии 47
3 Рекомендации по повышению эффективности закупок 62
3.1 Система мероприятий по усовершенствованию закупочной деятельности 62
3.2 Обоснование эффективности реализуемых мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности 66
4 Социальная ответственность предприятия 80
Заключение 85
Список используемых источников 89
Приложение АБухгалтерский баланс ООО «Селена» на 31 декабря 2015 г. 92
Приложение БОтчет о финансовых результатах ООО «Селена»
на 31 декабря 2015 г. 94

Введение

В процессе развития российской экономики особую значимость приобретает такая важная форма реализации товаров как, розничная торговля. Одна из форм организации розничной торговли – сетевой ритейл-заслуживает особого внимания. Эта сфера национальной экономики демонстрирует наиболее высокие темпы роста, очень привлекательна с точки зрения инвестиций, так как обеспечивает их быструю возвратность и высокую доходность. Успешное развитие сетевого ритейла, во многом связано и с приходом в нашу страну ритейлеров мирового уровня, что обеспечило, уже на этапе становления, внедрение мировых стандартов организации ритейлерской деятельности, с применением всех новейших разработок и достижений в сфере обеспечения высокоэффективного товародвижения. Именно с приходом в нашу страну таких крупных игроков, как «Метро», «Ашан», «ЛеруаМерлен», мы открыли для себя такой формат торговли, как сеть розничных супермаркетов с единым складом – РЦ (распределительный центр). Розничная торговля стала передовой отраслью народного хозяйства, демонстрирующей самые высокие темпы роста, рост капитальных вложений и постоянное увеличение объемов инвестиций.

Розничная торговля – сфера, в которой раньше остальных внедряются различные ноу-хау в сфере логистики, программного обеспечения, систем учета и контроля, норм безопасности и прочее. Раньше всех остальных прочих отраслей хозяйства, торговля внедряет и применяет новые методы и разработки в сфере транспортной, товарной, закупочной логистики, так как уровень потребления в мире неуклонно растет. Постоянная модернизация логистических и закупочных схем –залог успешного существования торгового предприятия любого уровня и размера.

Закупочная деятельность современных торговых предприятий строится в основном по образцу зарубежных торговых предприятий. Закупка товара за рубежом в настоящее время практически полностью автоматизированный

процесс, формирование заказа на закуп формирует система, в которой объединены: складская логистика, логистика продаж, логистика поставщика. Система построена таким образом, что в ней учтены возможности поставщика, запросы продавца и потребности конечного потребителя. Стоить отметить, что уровень и характер потребления в зарубежных странах существенно отличатся от российского. Современные российские торговые предприятия должны обязательно учитывать этот факт, а также множество других: геополитическая ситуация в мире, протяженность транспортных путей в России, особенности менталитета и многое другое. Правильная организация закупочной деятельности существенно повышает конкурентоспособность торговых предприятий, их товарооборот и прибыль.

Актуальность темы данной дипломной работы заключается в том, что в настоящее время многие крупные торговые предприятия региона ведут серьезную работу по модернизации и совершенствованию своей закупочной деятельности. Правильность организации закупочной деятельности является основой успешной деятельности любого торгового предприятия.

Закупочная деятельность представляет собой приобретение товаров различного назначения для их конечной реализации. В этом случае торговые предприятия являются эффективным помощником для производителей товаров, так как помогают наиболее полно и точно удовлетворять потребности конечного потребителя. Правильно организуя закупочную деятельность, предприятие не только способствует удовлетворению потребительского спроса, но и позволяет уменьшить вероятность коммерческого риска, связанного с отсутствием сбыта товаров.

Цель дипломной работы наиболее полно и глубоко изучить все аспекты закупочной деятельности современного торгового предприятия и выявить возможности для его модернизации.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы организации и основные направления развития закупочной деятельности современного торгового предприятия.

2. Изучить и проанализировать механизм организации закупочной деятельности и закупочной логистики на примере ООО «Селена»; проанализировать основные коэффициенты закупочной деятельности ООО «Селена».

3. На основе изученных и полученных данных разработать комплекс мероприятий повышающих эффективность закупочной деятельности.

Методической и теоретической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных экономистов и маркетологов, нормативно-правовые акты, инструктивные материалы.

Дипломная работа состоит из введения, четырех глав и заключения.

В первой главе – теоретической рассматривается закупочная логистика, как один из видов логистики.

Во второй главе анализируется финансово-хозяйственное положение и деятельность по организации закупок конкретного предприятия.

В третьей главе выявляются проблемы предприятия в области организации закупочной деятельности и вносятся предложения по совершенствованию комплекса закупочной логистики предприятия.

В четвертой главе дается характеристика предприятия в рамках реализации «Концепции социальной ответственности».

В заключении делаются выводы по теме работы.

1 Теоретические основы организации закупочной деятельности на предприятии

1.1 Сущность, содержание и основные понятия закупочной деятельности

Любое современное торговое предприятие сталкивается с проблемами в попытках организовать эффективную закупочную логистику. Под закупочной логистикой принято понимать весь комплекс мероприятий по обеспечению предприятия, в нашем случае, торговой сети из 22 магазинов, качественными товарами. Построение и развитие закупочной логистики – основное направление и приоритет развития торговых компаний. Перед руководством и линейным персоналом компании на регулярной основе выставляются задачи и цели по повышению эффективности закупочной логистики компании, так как это обеспечивает и повышает конкурентоспособность компании и повышает ее прибыльность.

Основные задачи, которые решает транспортная логистика на сегодняшний момент–построение оптимального управления товарными, информационными и денежными ресурсами. Для того чтобы обеспечить бесперебойные поставки товара в нужные сроки, в нужное месте и с минимальными издержками в пересчете на единицу товара.

Сегодня, в России, в силу объективных экономических причин, развитие закупочной, транспортной логистики практически остановилось. Это связано напрямую с уходом с российского рынка сильных зарубежных игроков, с теми трудностями, которые претерпевает иностранный бизнес в России. Стоит отметить, что в той форме, в которой осуществляется транспортная и закупочная логистика в нашей стране, а именно прямая или непрямая дистрибуция, во всем мире осуществляется лишь небольшой сегмент доставок и закупок – 10% всех поставок [2, с.34].

В зарубежных странах, основную нагрузку по поставкам на себя взяли очень крупные логистические организации, которые способны осуществлять

бесперебойные поставки в пределах региона, страны. Данные логистические центры являются посредником между производителем и покупателем в части именно доставки. Они осуществляют у себя складское хранение продукции, обрабатывают заказ, формируют схему доставки, работают с претензиями по доставке. Они не закупают товар у производителя с целью его дальнейшей перепродажи. Количество товара, который хранится на территории логистического центра, определяется самим производителям, исходя из истории продаж, заявок и потребностей контрагентов. Подобная схема позволяет исключить увеличения цены товара, так отсутствует товарная наценка дистрибутора. Выигрывает от этого, прежде всего, конечный потребитель, так как основная задача транспортной и закупочной логистики – максимально полное и эффективное удовлетворение потребностей потребителей и покупателей.

В современные российские ритейлы данная тенденция оформилась в виде создания собственных Распределительных центров (ЗАО «Тандер»– «Магнит», «Лента», «КДВ-Групп» – «Ярче!»). Примечательно, что, организация транспортной и складской логистики таким образом, вывела данные предприятия в национальные лидеры данного сегмента экономики. Данные предприятия демонстрируют самые высокие темпы развития, роста товарооборота, прибылей. ЗАО «Тандер», лидер российского ритейла, первыми начали работать при помощи РЦ. За 10 лет работы, они расширили географию своей деятельности практически на всю страну. В сети сейчас уже 10558 магазинов разных форматов, их обслуживают всего 15 распределительных центров! Некоторые торговые предприятия в регионах, предпринимают попытки создания собственных распределительных логистических центров, с целью наращивания конкурентных преимуществ перед приходом в регионы федеральных игроков. Но высокий уровень первоначальных затрат, отсутствие специалистов в данной сфере, трудности с приобретением необходимого оборудования, нежелание банков кредитовать данные проекты, во многом объясняет приостановку данных проектов.

Специалисты оценивают отставание России в сфере правильного и эффективного построения логистики на всех уровнях в 15-20 лет от стран Европы, США, Китая. В текущих политических и экономических условиях, это отставание не будет преодолено.

Основными проблемы в развитии закупочной логистикив России, следующие:

1. Отсутствие развитой транспортной и складской инфраструктуры (коммуникации, склады класса А и т. д.).

2. Отсутствие отечественных разработок в программном обеспечении и информационных технологий. В основном используются зарубежное программное обеспечение. В условиях нестабильного и высокого курса иностранных валют закупка и текущее обновление данного ПО становятся очень дорогими.

3. Серьезный дефицит инвесторов, желающих вложиться в данный сектор национальной экономики. В рамках реализации федерального проекта, государство предпринимало попытки самостоятельно создать и развивать систему логистических центров в регионах. На деле это привело к реализации данных мероприятий «для галочки». Созданные логистические центры в действительности не удовлетворяли потребностям региона, были построены не в нужных местах, не были до конца укомплектованы. Яркий пример, логистический центр в нашем городе в районе Нового моста. Он пустовал 3 года и сейчас всем комплексом его услуг пользуется лишь одна томская компания – «Томское пиво».

4. Серьезный дефицит специалистов высокого класса в данной области.

5. Большая территория нашей страны, административные барьеры.

6. Низкий спрос на логистические услуги со стороны крупных розничных игроков и компаний ввиду их неразвитости.

Такая ситуация продлится не более 3-5 лет. При вступлении России в ВТО, в нашу страну придут работать в сфере закупок крупные международные

игроки с новыми правилами и методами. В нашей стране сейчас действуют по различным подсчетам порядка 10000-12000 дистрибьюторских компаний, им необходимо в срочном порядке перестраивать свою работу, исходя из новых политических и экономических реалий. С приходом сюда крупных мировых операторов эту задачу будет выполнить крайне сложно. В настоящее время фиксируется серьезное сокращение дистрибьюторских компаний, из-за их нежелания перестаивать свою экономическую политику и отказаться от своих прежних схем работы.

Рассмотрим основные направления модернизации закупочной логистики дистрибьюторских компаний:

- автотранспортные, железнодорожные и международные перевозки;
- складской сервис;
- таможенные операции и таможенное сопровождение;
- консалтинговые услуги;
- внедрение новейших информационных технологий;
- вывод на рынок и продвижение брендов;
- мерчендайзинг;
- поставки продукции для HoReCa;
- развитие собственного розничного бизнеса;
- создание собственного производства, торговой марки;
- создание фасовочно-маркировочных структур для работы с крупными розничными сетями.

Современный торговые предприятия работают с достаточно высоким уровнем издержек, который составляет 6-15% от товарооборота. При этом, в тех российских торговых компаниях, которые перестроили свою складскую и закупочную логистику по образцу зарубежных стран, уровень издержек составляет всего 3-7%. Эти цифры позволят им в дальнейшем успешно конкурировать с развитыми логистическими компаниями и крупными игроками рынка, приход которых неизбежен.

Почему современные торговые российские предприятия несут такие большие убытки. Остановимся на основных причинах:

1) неразвитая внутренняя инфраструктура предприятия;

2) неверная организация бизнес-процессов, ошибки в технологических цепочках;

3) отсутствием отсутствие грамотной складской и транспортной логистики;

4) транспортные потоки не отрегулированы;

5) не применяются передовые информационные технологии;

6) высокой стоимостью кредитных ресурсов;

7) недостаточная квалификация персонала.

1.2 Особенности организации закупочной деятельности на современных торговых предприятиях

Специфической особенностью в организации деятельности торгового предприятия стоит выделить смену формы стоимости товара, при его движении из сферы производства в сферу потребления. В торговом предприятии очень важным является правильная организация торгового и технологического процесса.

Технологический процесс состоит из совокупности последовательно взаимосвязанных способов, приемов и трудовых операций, основная цель которых, сохранение потребительских свойств товаров и ускорения доведения товаров до торговой сети и конечных потребителей. Технологический процесс это не что иное, как совокупность методов и приемов, которые начиная с поступления товаров в магазин и кончая полной подготовкой их к продаже. Технологический процесс – это такие операции, как приемка товаров по количеству и качеству, хранение, фасовка и упаковка товаров, их перемещение и выкладка в торговых залах магазинов и др.

В торговом процессе происходит смена формы стоимости. Особенностью данного процесса является то, что и товары, и покупатели являются предметом труда. Это происходит по тому, что продавцы обслуживают процесс продажи товара на всех его этапах, а покупатели оказываются вовлеченными в этот процесс. В формате магазинов самообслуживания, покупатель – основной двигатель и основа всего процесса продажи. Необходимо понимать, что в целом торговый процесс – это не только процесс предпродажной подготовки товара и его продажи, это целый комплекс мероприятий, целью которого является непосредственное доведение товаров до потребителей. Современные торговые предприятия не только продают товар, изучая спрос, они уже непосредственно могут оказывать влияние на спрос, формировать гастрономические привычки, задавать моду и тенденции в покупках. Изнутри, торговый процесс представляет собой сложнейший конгломерат, в котором взаимодействует на постоянной основе множество переменных: ресурсы, люди, информация, технологические решения.

Уже отмечалось ранее в работе, что в России, в настоящее время, торговля самая привлекательная в инвестиционном плане отрасль, так как обеспечивает быстрый возврат инвестиций. Торговля и самая быстрорастущая по объемам прибылей отрасль. Очевидно, что торговая сфера стала центром притяжения для специалистов высокого класса, новейших достижений прогресса в организации торгового процесса. Более того, именно в торговле, в ее формате сетевого ритейла, впервые выделилась и оформилась в России профессия «Менеджера по закупкам». Уже в процессе формировался функционал и должностные инструкции. Сам торговый процесс был изрядно модернизирован и автоматизирован, либо частично, либо полностью. Его успешное функционирование требовало серьезной подготовительной и аналитической работы. Еще 10 лет назад практически все программное обеспечение для предприятий торговли закупалось за рубежом. В настоящее время, в этой сфере остались только национальные игроки, за исключением

графических программ для построения планограмм (алгоритмов выкладки товара в торговом зале, с учетом оборудования и контрактных обязательств).

В основе организации торгового процесса на современном торговом предприятии лежат следующие [19, с.121]:

1. Обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров.

2. Обеспечение наилучших условий выбора товаров, экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания.

3. Достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, роста его производительности, снижения издержек обращения.

В совокупности, именно эти факторы определяют динамичность и эффективность торгового и технологического процессов. Вместе они создают различные схемы организации работы торгового предприятия:

1. Схема, включает разгрузку товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству, хранение, подготовку к продаже и продажу. Это самая часто применяемая схема.

2. Схема включает разгрузку товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству, хранение и продажу. Исключен параметр предпродажной подготовки, что позволяет сделать вывод о том, что данная подготовка осуществляется централизованно.

3. Схема включает в себя разгрузку товаров с автотранспорта, приемку их по количеству и качеству, и продажу. Это схема применяется, в основном, в магазинах самообслуживания.

Чаще всего, применяются все три схемы одновременно, в зависимости от поставщика и типа товара, который он поставляет.

Организация закупочной деятельности на современном этапе на торговых предприятиях основывается прежде всего на принципе наличия «переходящего остатка» и товарных складских запасов. Вся товарная номенклатура, перечень товаров, для удобства обработки разбит на целый ряд

категорий. Количество и характеристики категорий разные в зависимости от сферы торговли. В каждой категории существует еще более подробное внутреннее деление на подкатегории. Для каждой категории менеджер выставляет период оборачиваемости товарной группы, величину наполняемости одного фейса товара, величину минимального переходящего остатка, величину рекомендованного складского остатка. Современное программное обеспечение позволяет сформировать аналитический отчет по любому из этих параметров и сформировать заказ на позицию. На современном этапе развития весь процесс закупа, предпродажной подготовки и продажи сопровождается электронным документооборотом. Любой участник процесса может легко и просто сформировать любой необходимый бланк.

В последнее время в производственной закупочной логистики был разработан и внедрен ряд систем закупок, которые ориентировались на конкретную потребность предприятия. Это позволило высвободить часть денежных ресурсов, которые ранее замораживались в складских остатках, то есть возросла их оборачиваемость. Некоторые из достижений данных систем, нашли свое применение и в торговой закупочной логистике [3, с.173]:

1. Система Канбан (карточка) метод управления поставками в условиях поточного производства, разработанный в Японии в корпорации «Тойота». При формировании заказа учитываются только потребность, которая исходит из конечного монтажа. Метод особенно эффективен на поточном, конвейерном производстве.

2. Система планирования производственных ресурсов МРП (MRP). Данная система состоит из 3 уровней:

a) программное планирование,

b) распределение материалов,

c) управление закупками. Данная система является замкнутой, так уже на этапе управления закупками выявляются расхождения между плановыми и фактическими данными. Эти расхождения становятся основанием для будущего планирования.

3. Система «Точно в срок» – про очень эффективный метод снабжения, при котором при помощи частых («дробных») поставок удается резко сократить складские запасы. Данная система требует серьезной подготовки на стадии заключения договоров, в которых будет подробно оговариваться степень ответственности поставщика по срокам поставки.

4. Система запросов – метод закупочной логистики, при котором заключается типовой договор поставки на достаточно длительный период, и сам поставщик формирует запрос на поставку. Как правило, поставщик имеет возможность контролировать, отслеживать товародвижение. По мере необходимости, он формирует запрос к менеджеру закупа, а тот оценив остатки, либо его подтверждает полностью, либо корректирует и подтверждает, либо отказывается. Система снимает нагрузку с закупщика по отслеживанию остатков, но ее реализация возможна только с доверенными, надежными поставщиками.

Наиболее востребованной и перспективной выглядит концепция закупочной логистики лежит принцип объединения интересов торговых организаций – концепция распределительных центров.

В основе распределительного центра(РЦ) лежит модель общего товарного склада торгового предприятия. На складе подобного типа, можно складировать самые разнообразные товары, и с подобного склада можно обеспечить снабжение до 50-80% поступающих в розничную продажу товаров. Исключение составляют отдельные товары с исключительными характеристиками.

Основных отличий распределительного центра от общего товарного склада всего два, но принципиальных по смыслу:

1. Частичное или полное внедрение во всю цепочку технологических процессы по складированию и транспортировке товаров различных логистических схем. В дальнейшем, как правило, происходит автоматизация этих процессов.

2. В основе функционирования распределительного центра экономическая эффективность, которая проявляется в постоянном снижении затрат на хранение и доставку единицы товара. Кроме того, наличие распределительного центра позволяет покупать товары напрямую у производителей крупными партиями. Это позволяет закупить товар с хорошими сроками годности по очень привлекательным ценам. Наличие РЦ это еще и дополнительная возможность «подстраховать» торговое предприятие в дни «пиковых продаж», так как позволяет создать увеличенный запас наиболее значимых и востребованных товаров.

Реальный экономический эффект от этих преобразований по созданию собственного распределительного центра для крупного торгового предприятия, например, торговой сети, огромен и становится в будущем серьезным преимуществом в жесткой конкурентной борьбе.

Подводя итог, можно сказать, что распределительный центр(РЦ)торгового предприятия – это центр рационализации товарных потоков. Именно там происходит преобразование, поступающей от различных поставщиков товарной массы в готовые к реализации, дробные ассортиментные позиции, и происходит быстрое распределение партий товаров по торговым точкам предприятия собственным транспортом.

Основная и прогрессивная роль распределительного центра состоит в том, что он обеспечивает целостность и непрерывность процесса формирования товарного ассортимента на всех стадиях, от склада поставщика до торгового зала. Непременной является автоматизация торговых и информационных процессов. Это позволит упрочить целостность этого процесса и позволит руководству торгового предприятия принимать более обоснованные и правильные решения. Стоит отметить, что, затраты предприятия по внедрению автоматизированных систем, как правило в течение 1-3 лет, перекрываются снижением транспортных и складских затрат в результате применения логистики.

Выделяют следующие функции распределительных центров [20, с.194]:

– появление возможности у торгового предприятия закупать крупные партии товаров у производителей и тем самым, поддерживать оптимальный ассортимент в обслуживаемых им торговых точках. Преимущества: минимальные закупочные цены, ускоряется оборачиваемость товарных запасов, рост объемов розничных продаж;

– оптимизируются торгово-технологических и складских операции и, как следствие, происходит снижение эксплуатационных и других издержек;

– оптимизируются транспортные потоки и снижается вероятность нерационального использования транспорта;

– на РЦ оптимизируются работы по контролю качества товаров, подтверждения соответствия. Данный тип работ переносится из магазинов в распределительные центры, что позволяет сократить внутрихозяйственные затраты на торговых предприятиях.

Существует два типа распределительных центров – открытый и закрытый.

Закрытый распределительный центр обслуживает магазины только одной торговой сети. Данный РЦ – собственность торговой сети. Соответственно, вся внутренняя технология такого РЦ подчинена выполнению задач торговой сети, по формированию и поддержанию принятого в магазинах данной сети товарного ассортимента. Весь технологический цикл работы центра полностью замкнут внутренними задачами и направлен лишь на их достижение.

Открытый распределительный центр принимает на обслуживание сторонние магазины разных торговых предприятий, по договору обслуживания. В этом случае, распределительный центр самостоятельно организует свою деятельность по оптовой реализации товаров. Целый ряд очевидных преимуществ взаимодействия с открытым распределительным центром для торговых предприятий всех уровней:

– основная часть ассортимента поставляется одним поставщиком, это упрощает процесс формирования и поддержания ассортимента;

– облегчается, более регламентируются, частично автоматизируется процесс заказа и закупа товара для торгового предприятия;

– сокращение документооборота, обслуживающего процесс закупок;

– облегчение контроля за сохранностью, целостностью и качеством закупаемого товара.

1.3Оценка эффективности закупочной деятельности

Анализируя закупочную деятельность торгового предприятия, и ее эффективность принято выделять следующие показатели:

1. Объем закупок. Данный показатель анализируется в натуральном и денежном выражении, и обязательно в динамике. Каждое торговое предприятие самостоятельно определяет для себя величину объема закупа, он определяется отдельно по каждой товарной категории, в зависимости от ее доли в общем товарном обороте. При определении объема закупа учитываются: ценовая надбавка на единицу товара, продажи, значение для ассортиментной политики торговой компании, доля в продажах, условия поставки. Для каждого менеджера по закупкам определение величины закупа автоматически выставляет задачу по оптимизации денежных ресурсов, выделяемых для данной товарной категории. Иначе говоря, купить больше, купить дешевле, купить востребованный и оборачиваемый товар. Объем закупок оценивается в динамике. Его увеличение может быть оправдано в нескольких случаях: увеличение товарооборота; необходимость создания дополнительного товарного запаса на случай форс-мажорных обстоятельств; сезонный рост продаж.

2. Выполнение и поддержание товарных матриц торгового предприятия. Эффективность данной работы определяет такой показатель, как рентабельность ассортимента. Под рентабельным ассортиментом понимают такой ассортиментный набор, который в совокупности гарантированно приносит предприятию запланированную заранее прибыль. Кроме того,

эффективность товарного ассортимента предприятия характеризуют следующие показатели: широта ассортимента, глубина ассортимента, структура ассортимента, полнота ассортимента; устойчивость (стабильность) ассортимента; обновляемость ассортимента [9, с.205].

3. Оборачиваемость товарных запасов– скорость, с которой продается товар, то есть его реализация. Чем коэффициент ниже, тем меньше средств вложено в наименее ликвидную часть текущих активов. Основными показателями в управлении запасами являются такие составляющие как: оптимальный размер товарных запасов, а также частота прибытия товара на предприятие, которая в основном зависит от объема спроса.

В оценке эффективности закупок ООО «Селена анализируют следующие показатели:

– выполнение плана закупок Отделом Закупа и каждым категорийным менеджером в отдельности;

– прибыль от продаж закупленного/средневзвешенная товарная наценка;

– увеличение общего товарооборота и товарооборота по отдельным товарным категориям (минимальное значение – 8% , максимальное – 28%);

– увеличение товаров с отсрочкой платежа свыше 25 дней);

– ротация и обновление ассортимента;

– отсутствие неликвидных позиций.

1.4 Современные подходы к совершенствованию (повышению эффективности) закупочной деятельности

Процесс совершенствования закупочной деятельности идет непрерывно, постоянно. Одним словом, весь это процесс, можно охарактеризовать как «глубинную многоуровневую интеграцию» поставщика и закупщика. На определенном этапе развития, интересы обоих сторон настолько пересекаются, что залогом успеха становится взаимная помощь и поддержка друг друга на всех этапах сделки. В настоящее время можно рассмотреть следующие направления развития [31]:

а) Управление цепочками поставок (SCM).Термин SCM (SupplyChainManagement – SCM) – это комплекс подходов, помогающий эффективной интеграции поставщиков, производителей, дистрибьюторов и продавцов. SCM, учитывая сервисные требования клиентов, позволяет обеспечить наличие нужного продукта в нужное время в нужном месте с минимальными издержками.

Цепочка поставок начинается с приобретения сырья у поставщиков и заканчивается продажей готовых товаров и услуг клиенту. Одни звенья могут целиком принадлежать одной организации, другие – компаниям-контрагентам (клиентам, поставщикам и дистрибьюторам). Таким образом, в цепочку поставок обычно входят несколько организаций. Управление цепочкой поставок включает в себя следующие этапы [18,с.14]: планирование (определяется источник поставок, объем и ассортимент); закупки (оценка и выбор поставщиков, проверка качества поставок, заключение контрактов с поставщиками); производство; доставка (управление заказами, складами и транспортировкой); возврат (организация процесса возврата товара по различным причинам и сервисного обслуживания). Аналитики полагают, что благодаря внедрению SCM компании получают следующие конкурентные преимущества: увеличение прибыли; уменьшение стоимости и времени обработки заказа; сокращение времени выхода на рынок; сокращение

закупочных издержек; уменьшение складских запасов; сокращение производственных затрат.

b) Заказ на закупку. Заказ на закупку – внешний документ компании, который сформирован из утвержденного запроса на закупку путем назначения поставщика и цены товара или услуги по договору с данным поставщиком. Он является основанием для оприходования и последующей оплаты. Также PO можно рассматривать как соглашение между поставщиком и покупателем. Скорость оформления закупок увеличилась благодаря тому, что решение на закупку принимают напрямую сотрудники-исполнители (без участия топ-менеджеров компании). Кроме того, сокращение «бумажной волокиты» способствует экономии времени пользователей и эффективному его использованию. PO помогает предприятию иметь полную прозрачную картинку по всем видам закупок и лучше планировать будущие поставки, складские остатки и оплату, так как все закупки проходят через электронный документооборот.

Основные преимущества использования данного инструмента:

- ускорение оформления прихода на склад,
- автоматическое формирование реестра на оплату
- лучшее планирование будущих расходов, прозрачность закупок,
- снижение рисков, возможность отслеживания инициатором этапа согласования, на котором находится его запрос.

Рисунок 1.1 – Схема согласования и организации закупки

c) Внедрение «системы автозаказа».

Основное направление модернизации закупочной деятельности на современном торговом предприятии – автоматизация, или внедрение системы «автозаказа». Многие крупные игроки рынка видят во внедрении автозаказа просто спасение от всех бед, эффективный способ снижения затрат, эффективный инструмент борьбы с коррупционной составляющей в реализации закупочной деятельности. Однако, на практике, успешных примеров внедрения данной системы очень немного. До конца устранить «человеческий фактор» из системы закупок сетевого ритейла не удается. В ООО «Селена» лишь небольшая часть закупок переведена на «автозаказ» и только тех товарных категорий, которые не являются значимыми для общего товарооборота компании. В покупательской корзине, они являются вспомогательными или дополняющими товарами, их временное отсутствие на полках магазина вполне допустимо.

Основные преимущества внедрения автозаказа:

1. Документ на закуп товара – заказ формируется автоматически системой, по результатам продаж, с условием наличии потребности. Объем закупки определяю 3 компонента: переходящий товарный остаток;

контрактные условия поставки (представленность на полке, объём закупа и прочее), иначе – наполняемость; товарный запас, индивидуальный для каждой торговой категории (от 7-28 календарных дней).

2. Исключается влияние субъективных факторов, элементарных ошибок, невнимательности, погрешностей, и т.д.

3. Исключение коррупционной составляющей (сговора поставщика и закупщика; завышения объемов закупок за вознаграждение и пр.).

Недостатки автозаказа:

1. Отсутствие адекватной быстрой реакции в случае возникновения форс-мажорных обстоятельств (возникновение ситуации outoffstock – отсутствие ликвидного товара в продаже).

2. Необходимость вмешательства человека в работу системы автозаказа в случаи смены торговых сезонов, приближения праздников, ротации ассортимента, смены поставщика. В ООО «Селена» система автозаказа успешно внедрена с октября 2015 года на следующих товарных категориях: «Туалетная бумага», «Соки и напитки» « Семечки, сухофрукты, орехи», «Батарейки», «СМС». Анализ работы системы выявил целый ряд упущений в программе, которая обслуживает процесс продаж. В настоящее время, совместно с разработчиком программного обеспечения, проводится работа по устранению этих ошибок и прописываются дополнительные алгоритмы в конфигурации для полномасштабного внедрения системы автозаказа.

2 Анализ закупочной деятельности предприятия ООО «Селена»

2.1Характеристика деятельности ООО «Селена»

Общество с ограниченной ответственностью (общепринятое сокращение – ООО) – учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества [3].

ООО «Селена» возникло в июле 2003 г.На рынке г. Томска предприятие полноценно работает уже почти 13 лет. В настоящий момент сеть насчитывает 12 торговых точек трех форматов: супермаркеты – 4, супермаркеты «у дома» – 7, минимаркеты – 7.Ассортиментная матрица торговых точек адаптирована под формат и район расположения точки. В настоящее время сеть имеет серьезные планы развития, и прежде всего, в пригородные районы. Есть интересные предложения по открытию торговых точек в городе. Планируется создание собственного распределительного центра.

В настоящий момент – генеральный директор ООО «Селена» – Гаймерлин Е.А.В отделе закупок сети трудится в настоящее время 10 человек, а в отделе маркетинга – 3. Кадры растятся внутри компании, на всех руководящих постах трудятся люди, имеющие большой опыт работы в сети, знающие все нюансы деятельности торгового предприятия.

ООО «Селена» работает в сфере розничной торговли и сетевого ритейла. Это томская «местная» торговая есть из 12 магазинов-супермаркетов «Быстроном».

Внутри сети для удобства работы магазины делятся на категории:

1. Категория «А» – супермаркеты площадью от 600 кв. м.
2. Категория «В» – супермаркетыплощадью300-600 кв. м.
3. Категория «С» – минимаркеты площадью до 300 кв. м.

В настоящий момент на территории г. Томска наблюдается острая конкурентная борьба между представителями местного сетевого ритейла («Лама», «Радуга вкуса») и «пришлыми варягами» – представителями сетевого ритейла других регионов («Ярче», «Холлидей», «Палата», «Холди-дискаунтер», «Холлидей классик», «Мария-Ра», «Лента»). Ситуация обещает обостриться с приходом в регион федерального ритейла «Магнит» и «*InterSPAR*» (Изумрудный город, партнерство с «Ламой»).

Ассортиментная матрица магазинов-гастрономов «Селена» насчитывает 30-40 тыс. товарных позиций (категории А и В), а в категории С – 15-21 тыс. товарных позиций. Учитывая гастрономическую ориентированность товарных точек, упор сделан на следующие товарные подгруппы:

– гастрономия (колбасы, охлажденная мясная продукция, копчености, готовые блюда, сыры, рыбные пресервы и деликатесы и пр.);

– кондитерские изделия (огромный ассортимент – более 100 видов печенья с кремовыми, суфлейными, творожными начинками, весовые конфеты);

– алкоголь (широкий ассортиментный ряд винных линеек, крепкого импортного алкоголя, коньяков, регулярный «желтый» ценник на алкогольную продукцию);

– чай, кофе (широкий, регулярно обновляемый ассортимент).

Вся продукция, реализуемая в гастрономах «Селена», соответствует стандартам качества.

Существует два основных аспекта создания организации: взаимоотношения организационных полномочий и деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегиями[10]. ООО «Селена» имеет именно линейно-дивизиональную организационную структуру управления. Это представлено на рисунке 2.1.

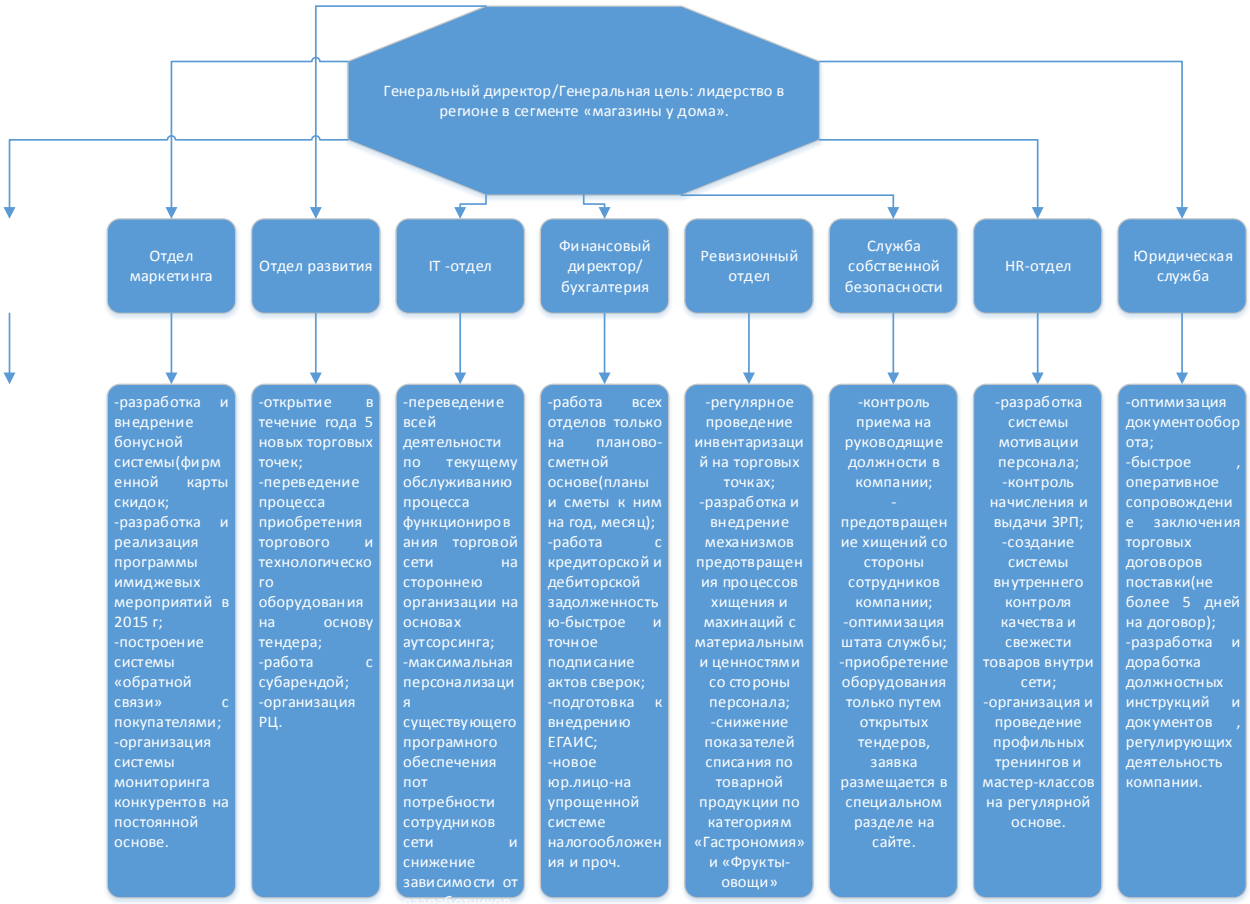

Рисунок 2.1 – Организационная система управления ООО «Селена»

Отдел закупок занимается работой с поставщиками, заказывает продукцию для гастрономов «Селена». Отдел состоит из 6 категорийных менеджеров и начальника Отдела закупа.

Ассортимент торгового предприятия ООО «Селена», который реализует продажу продукции через сеть гастрономов «Селена», включает в себя более 9800 наименований продукции, при этом внедрение автоматизированной системы управления находится на стадии внедрения нового программного обеспечения (программного продукта «Астор»), что несколько затрудняет учет товарных запасов, есть неточности. Кроме того, ассортимент предприятия неустоявшийся и подвержен серьезным изменениям. Однако если слишком часто менять ассортимент, то потребитель будет приходить в магазин «каждый раз, как в первый раз» и не будет знать, найдет ли он тот товар, который ему нужен.

Провести анализ товарной и ассортиментной политики ООО «Селена» можно с помощью матрицы БКГ. В области товарной политики предприятия основное внимание уделяется проблемам ассортиментной политики. Для образования «товарного портфеля» товары делятся на несколько категорий. Матрица выделяет четыре категории товаров в зависимости от двух показателей: удельного веса в товарообороте предприятия и темпа роста продаж. К категории прибыльных товаров относятся «дойные коровы», потенциально прибыльными являются «звезды»и, возможно, «трудные дети», неприбыльными в настоящий момент являются «собаки». Для ООО «Селена» товарные группы распределились в следующем соотношении (таблица 2.1).

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют, что товарный портфель ООО «Селена» является несбалансированным, так как на долю «трудных детей» должно приходиться 10% товаров, «Звезд» – 30%, «Дойных коров» – 55%, «Собак» –5%. Таким образом, на предприятии необходима разработка эффективной ассортиментной политики, но для этого необходим анализ более мелких групп товаров. В быстро изменяющейся среде фирма должна постоянно оценивать структуру своей закупочной деятельности, своевременно принимая решения о прекращении продажи неприбыльных и бесперспективных товаров.

Ежегодно на предприятии происходит снятие убыточных и нерентабельных позиций и замена их новыми. Обновляется до 30% продукции. Однако следует заметить, что ассортиментная и закупочная политика предприятия формируется не на основе анализа ассортимента, а на основе опыта и «на глазок», что в результате приводит к несбалансированности ассортимента и товарного портфеля организации, о чем говорилось выше. Так, в ноябре 2015 г. был сокращен ассортимент пельменей с 50 наименований до 30, однако уже через три недели он был восстановлен, так как стали поступать жалобы от потребителей. Поэтому на предприятии формируется ассортимент, исходя из желания максимально удовлетворить потребности всех групп потребителей, без анализа доходности и прибыльности товара, что в результате приводит к необоснованному росту наименований товаров в ассортименте предприятия,

росту издержек обращения, связанных с формированием ассортимента, товарных запасов, их хранением, доработкой и упаковкой, снижению доходности.

Таблица 2.1 – Категории товаров по торговому предприятию

Категория товаров	**Наименование товарной группы**	**Доля в товарообороте, %**
«Дойные коровы»	Хлеб и хлебобулочные изделия	7,7
	Кондитерские изделия	8,8
	Масло	2,6
	Бакалея	5,6
	Молоко и молочные продукты	12,6
	Вина и спиртные напитки Мясные и колбасные изделия Чай, кофе	12,6 18,1 3,4
	Всего	***71,4***
«Звезды»	Овощи и фрукты	9,2
	Непродовольственные товары (химия)	11,5
	Всего	***20,7***
«Трудные дети»	Заморозка	1,4
	Всего	***1,4***
«Собаки»	Журналы, книги, газеты	2,3
	Рыба и морепродукты	4,2
	Всего	***6,5***
	ИТОГО:	***100***

Поставщиками ООО «Селена» являются более 350 организаций. Только по молочной продукции насчитывается около 10 поставщиков, по хлебу и хлебобулочным изделиям – около 21. Основными поставщиками магазина являются крупные оптовые компании и производители продуктов питания.Доля мелких оптовых компаний не превышает 20% в общей массе поставщиков.

Хотя многие оптовики предлагают одну и ту же продукцию, сократить число поставщиков в настоящее время не представляется возможным, так как каждый из них предлагает более выгодные условия на какой-либо

определенный товар. Сокращение числа поставщиков привело бы к упрощению работы с поставщиками и организации заказов на поставку. Однако это невозможно, пока на рынке не появятся крупные оптовые компании, которые будут выступать в роли единых распределительных центров.

На предприятии товар заказывается по мере необходимости. Так как большая часть товара хранится непосредственно в торговом зале на стеллажах и полках, размер партии определяется с учетом этого фактора, остатков товаров и сложившихся средних темпах продажи данного товара. Кроме того, на размер партии и частоту завоза оказывает влияние срок хранения товара. Так, скоропортящиеся товары заказывается ежедневно по системе автозаказа, свежезамороженные продукты – 1 раз в неделю, гастрономия – 3 раза в неделю (увеличенный заказ на выходные), непродовольственные товары – 4раза в месяц (с учетом трехнедельного стока).

Для более полной характеристики предприятия необходим анализ его хозяйственной деятельности. Основные показатели деятельности ООО «Селена» за 2014 и 2015 года предоставлены в таблице 3.

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют, что в настоящий момент предприятие работает в убыток. Однако следует отметить, что предприятие получает доход не только от торговой деятельности. ООО «Селена» работает по договору комиссии со многими своими поставщиками и получает комиссионные. Таким образом, в таблице 2.2 представлена эффективность торговой деятельности предприятия.

Таблица 2.2 – Основные показатели деятельности сети магазинов ООО «Селена» за 2014-2015 гг.

Показатели	**Фактически за 2014 г.**	**Фактически за 2015 г.**	**Отклонение от 2014 г.**	**В процентах к 2014 г.**
Товарооборот, тыс. руб.				
в действующих ценах	123370,11	134126,6	10756,5	108,7
в сопоставимых ценах	123370,11	119862,9	-3507,21	97,2
Валовой доход, тыс. руб.	7685,95	8000,76	314,81	104,1
Уровень валового дохода, %	6,23	5,97	-0,26	95,83
Средняя торговая надбавка на предприятии, %	6,64	6,34	-0,3	95,5
Издержки обращения, тыс. руб.	10362,2	10902,8	540,6	105,2
Уровень издержек обращения, %	8,4	8,13	-0,27	96,8
В том числе условно-переменные, тыс. руб.	5748,2	6288,8	540,6	109,4
Уровень условно-переменных, %	4,66	4,68	0,02	100,6
Условно-постоянные, тыс. руб.	4614	4614	0	100
Уровень условно-постоянных, %	3,7	3,4	-0,3	92
Затратоотдача, руб.:				
в действующих ценах	11,9	12,3	0,4	103,3
в сопоставимых ценах	11,9	11	-0,9	92,34
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-2676,25	-2902,04	-225,79	108,4

Объем продажи товаров характеризует конкурентные позиции предприятия на рынке, его долю в общем объеме продаж, объем деятельности, степень устойчивости положения на рынке, способность продавать товары, пользующиеся спросом потребителей обеспечивающие получение намеченных и стабильных результатов. Оценка конкурентоспособности торгового

предприятия на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе товарооборота и позволяет определить его возможности на рынке. Результаты исследования берутся за основу при разработке стратегии предприятия, его товарной политики, при принятии решений о включении в ассортимент или снятии различных товаров с продажи, в процессе выработки оптимальных пропорций товарооборота.

За 2015 г. товарооборот предприятия вырос на 10756,5 тыс. руб. или на 8,7% к прошлому году. При этом темпы тоста валового дохода медленнее, чем темпы роста товарооборота и составляют лишь 4,1%. Уровень валового дохода снизился на 0,26%, темп снижения 4,17%.

На развитие товарооборота большое влияние оказало повышение розничных цен на товары. Фактический розничный товарооборот магазина за отчетный год в сопоставимых ценах составил 119862,9 тыс. руб., следовательно, за счет ценового фактора товарооборот торгового предприятия увеличился на 14263,7 тыс. руб., что составляет 11,56% к фактическому товарообороту прошлого года. Розничный товарооборот в сопоставимых ценах к прошлому году уменьшился на 2,4% или на 3507,21 тыс. руб., т.е. рост товарооборота предприятия произошел не за счет роста физического объема продаж, а за счет роста цен на товары, что свидетельствует о неэффективном формировании товарооборота предприятия.

Темпы роста товарооборота опережают темпы роста издержек обращения, что является положительным показателем для предприятия. Хотя издержки обращения выросли по сумме, по уровню они снизились на 0,27% к обороту и темп снижения составил 3,2% к прошлому году. Это свидетельствует о повышении эффективности управления издержками обращения предприятия. Однако при этом товарооборот увеличивается быстрее роста издержек обращения в основном за счет роста цен, а не за счет увеличения объемов продаж. Это свидетельствует о низком качестве формирования товарооборота.

Важным показателем конкурентоспособности предприятия являются его издержки обращения. Общая сумма издержек обращения возросла на

540,6 тыс. руб. или на 5,2% (абсолютный перерасход). Причем темп роста товарооборота выше темпа роста издержек обращения, что является показателем эффективного управления издержками предприятия. Кроме того, средний уровень издержек обращения в действующих ценах снизился в отчетном году по сравнению с прошлым на 0,27% к обороту, что дало относительную экономию 362 тыс. руб., а в сопоставимых ценах вырос на 0,7%, что дало относительный перерасход 839 тыс. руб.

Затратоотдача увеличилась по сравнению с прошлым годом на 0,4 руб., или на 3,3%. Это свидетельствует о повышении результативности текущих затрат, т.е. на один рубль издержек обращения товарооборот в отчетном году составил 12,3 руб., что на 0,4 руб. больше, чем в прошлом году. Если рассматривать в сопоставимых ценах, затратоотдача снизилась на 0,9 руб. или на 7,66%. Таким образом, изменение цен на товары оказывает большое влияние на затратоотдачу. При повышении цен растет товарооборот, а, следовательно, и затратоотдача. Влияние на изменение затратоотдачи роста цены на товары составило 0,13 руб., то есть увеличение цен на товары привело к росту затратоотдачи на 0,13 руб. или на 1,06%.

Можно сделать вывод, что темп роста товарооборота опережает рост затрат, т.е. затраты используются эффективно.

Следует отметить, что уровень издержек у предприятия гораздо ниже среднего для предприятий торговли. Это связано с тем, что предприятие не несет явные транспортные расходы (все товары доставляются силами поставщиков). Низкие издержки обращения могут стать основой для обеспечения устойчивого конкурентного положения предприятия на рынке.

Еще один важный показатель конкурентоспособности предприятия – его валовой доход, так как именно из него формируется прибыль предприятия.

Сумма валового дохода на предприятии увеличилась на 314,81 тыс. руб. или на 4,1%. Средняя торговая надбавка на предприятии снизилась на 0,3% и составила 21%, что гораздо ниже средней торговой надбавки по г. Томску (24-26%). Это объясняется тем, что большинство товаров ООО «Селена» реализует

по договору комиссии. В результате низкой торговой надбавки уровень валового дохода предприятия (5,97%) ниже, чем уровень издержек (6,34%), что в результате привело к тому, что предприятие получает убыток от торговой деятельности. Для определения границ рентабельности и запаса финансовой прочности необходимо найти точку безубыточности – критическую точку или порог рентабельности. Это такой критический объем валового дохода на предприятии, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. На исследуемом предприятии он составляет 21971,4 тыс. руб. Таким образом, в настоящий момент предприятие имеет валовой доход ниже критической отметки и несет убытки. Необходимо увеличить валовой доход на 13970,64 тыс. руб. или 174% для того, чтобы выйти из зоны убытков и достичь точки безубыточности. Для достижения точки безубыточности на предприятии необходимо:

1. Либо при неизменном товарообороте 134 126,6 тыс. руб. повысить торговую надбавку до 19,6% к себестоимости продукции;
2. Либо при неизменной торговой надбавке 6,34% достичь роста товарооборота до 386 523,43 тыс. руб., т.е. прирост составит 234396,83 тыс. руб. или 188,2%.

Уровень конкурентоспособности и выполнение плана товарооборота во многом зависит от трудовых факторов: а) укомплектованности штата продавцами, кассирами и др.; б) правильности использования фонда рабочего времени; в) режима работы предприятия; г) производительности труда и выработки торгово-оперативного работника.

Среди мер по предупреждению текучести кадров и их закрепленности, используемых на исследуемом предприятии, следует отметить:

- выплата отпускных и материальной помощи на оздоровление;
- оплачиваемые больничные листы;
- оплачиваемые декретные отпуска;

– проведение на предприятии общих совместных праздников и подарки всем работникам вне зависимости от занимаемой должности (дни рождения, юбилеи, знаменательные даты и проч.);

– премирование работников.

Важной характеристикой в оценке конкурентоспособности предприятия торговли является его финансовое состояние, устойчивость и платежеспособность. ООО «Селена» находится в кризисном (критическом) финансовом положении. Предприятие находится на грани банкротства и не способно рассчитаться со своими кредиторами. Такое положение сопряжено с нарушением платежеспособности, снижением доходности деятельности. Основным условием повышения платежеспособности является увеличение доли собственных оборотных средств и снижение доли заемных средств в общих источниках покрытия активов. На исследуемом предприятии наблюдается обратная тенденция, поэтому платежеспособность предприятия очень сильно снизилась.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод, что предприятие работает неэффективно, но имеет определенные достоинства (прочные и выгодные условия сотрудничества с поставщиками, низкий уровень издержек обращения, длительное присутствие на рынке, удобное месторасположение, большие торговые площади и т.д.). Для более полного представления о деятельности ООО «Селена» и определения его конкурентной позиции необходимо провести комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Селена»

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Главная цель анализа – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Оценка состава и структуры имущества предприятия

Анализ структуры имущества организации проводят по данным актива баланса. При анализе определяют удельный вес внеоборотных активов и оборотных активов в общей сумме имущества организации. Затем проводят детальный анализ внеоборотных и оборотных активов.

Оценку состава и структуры имущества ООО«Селена» проведем по данным актива бухгалтерского баланса (Приложение А).

Расчеты сведем в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели состава и структуры имущества ООО «Селена»

Показатели	2014	2015	Абсолютное отклонение 2015-2014 г.	Темп роста 2015/2014 г.
1. Стоимость имущества, тыс. руб.	15462	76745	61283	В 4,9 р>
2. Внеоборотные активы, тыс. руб.	60	12923	12863	В 215 р>
В % к имуществу	**0,4**	**16,8**	**16,4**	**-**
2.1. Основные средства, тыс. руб.	60	12923	12863	В 215 р>
В % к внеоборотным активам	100	100	-	-
3. Оборотные активы, тыс. руб.	15402	63822	48420	В 41 р>
В % к имуществу	99,6	83,2	-16,4	-
3.1. Запасы, тыс. руб.	6984	30289	23305	В 43 р>
В % к оборотным активам	45,3	47,5	2,2	-
3.2. НДС, тыс. руб.	480	1380	900	В 2,9 р>
В % к оборотным активам	3,1	2,16	-0,94	-
3.3. Денежные средства и эквиваленты, тыс. руб.	5781	13419	7638	В 2,3 р>
В % к оборотным средствам	37,6	21,02	-16,58	-
3.4. Прочие оборотные активы, тыс. руб.	2157	18734	16577	В 8,7 р>
В % к оборотным активам	14,0	29,3	15,3	-

Анализ данных таблицы 2.3 свидетельствует об увеличении стоимости имущества на 61 млн. руб. или почти в 5 раз. Рост имущества был обеспечен ростом как внеоборотных активов почти на 13 млн. руб. или в 215 раз, так и ростом оборотных активов, которые в свою очередь, увеличилось более чем на 48 млн. руб. или в 41 раз. В результате доля внеоборотных активов выроста на 16,4%-ых пунктов, а доля оборотных активов сократилась на столько же. Хотя величина оборотных активов по-прежнему осталась довольно внушительной и составила к концу 2013 г. более 83%.

Структура внеоборотных активов однозначна, они на 100% состоят из основных производственных фондов. В структуре оборотных активов почти половину занимают запасы: 45,3% – в 2014 г., 47,5% – в 2015 г. Денежные средства и денежные эквиваленты в удельном весе уменьшились: с 37,6% в 2014 г. до 21% в 2015 г., хотя в абсолютном выражении их величина выросла более чем на 7,5 млн. руб. или в 2,3 раза, что можно оценить положительно, т.к.

рост наиболее ликвидных активов всегда повышает финансовую устойчивость предприятия. Прочие оборотные активы также выросли в 8,7 раза за анализируемый период и составили к концу 2015 г. 18734 тыс. руб., что заняло почти 30% в удельном весе. Налог на добавленную стоимость увеличился почти в 3 раза, хотя удельный вес его незначителен: всего 2%. Дебиторской задолженности предприятие не имеет.

Таким образом, динамика и структура оборотных активов свидетельствует об отвлечении большей части средств в производственные запасы, а их ликвидность в торговом предприятии чаще всего бывает достаточно высокой. Денежных средств и краткосрочных финансовых вложений у предприятия достаточно. Видно, что структура оборотных активов улучшилась и является удовлетворительной. Рост внеоборотных активов свидетельствует о наращивании производственного потенциала предприятия.

В целом, структуру имущества предприятия можно оценить как рациональную, а ликвидность активов признать достаточной.

Оценка состава и структуры источников формирования имущества предприятия

Анализ структуры пассивов позволяет определить соотношение между заемными и собственными источниками средств предприятия. Анализ состава и структуры источников средств организации выполняют с оценки их динамики, анализа их соотношения и внутренней структуры. Особое внимание уделяют анализу движения источников заемных средств.

Оценку состава и структуры источников формирования имущества ООО «Селена» проведем по данным пассива бухгалтерского баланса (Приложение А).

Таблица 2.4 – Показатели состава и структуры источников средств ООО «Селена»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение 2015-2014 гг.	Темп роста 2015/2014г.
1. Стоимость имущества, тыс. руб.	15462	76745	61283	В 4,9 р>
2. Собственный капитал, тыс. руб.	381	4427	4046	В 11,6 р>
В % к имуществу	2,5	5,8	3,3	-
2.1. Собственный оборотный капитал, тыс. руб.	321	-8496	-8117	-
В % к собственному	84,3	-	-84,3	-
3. Заемный капитал, тыс. руб.	15081	72318	57237	В 4,8 р>
В % к имуществу	97,5	84,2	-3,3	-
3.1. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	0	0	-	-
В % к заемному капиталу	-	-	-	-
3.2. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	15081	72318	57237	В 4,8 р>
В % к заемному капиталу	0	0	-	-
3.2.1. Кредиторская задолженность, тыс. руб.	15081	70718	55637	В 4,7 р>
В % к краткосрочным обязательствам	100	97,8	-2,2	-
3.2.2. заемные средства, тыс. руб.	0	1600	1600	-
В % к краткосрочным обязательствам	0	2,2	2,2	-

Как следует из данных таблицы 2.4, прирост имущества в отчетном периоде на 61283 тыс. руб. или в 4,9 раз был в основном обеспечен ростом заемного капитала, который вырос на 57 млн. руб. или почти в 5 раз. Величина собственного капитала тоже увеличилась за период более чем на 4 млн. руб. или в 11,6 раз. Но удельный вес собственного капитала очень мал, хотя и вырос с 2,5% в 2014 г. до 5,8% в 2015 г., но его влияние было очень незначительное из-за малого удельного веса. Другими словами, лишь 5,8% имущества предприятия в 2015 г. было сформировано за счет собственных источников, что позволяет сделать вывод о финансовой зависимости предприятия от заемного капитала. Кроме того, в 2015 г. отсутствуют собственные оборотные средства,

что свидетельствует о невозможности усилить финансовую устойчивость в будущем.

Таким образом, собственного капитала предприятия недостаточно для осуществления нормальной финансово-хозяйственной деятельности.

В составе заемного капитала 100% занимают краткосрочные обязательства, что усиливает тяжесть обязательств предприятия. Причем, 100% в 2014г. и 97,8% в 2015 г. в составе краткосрочных обязательств занимает кредиторская задолженность.

В целом, анализ источников формирования имущества предприятия свидетельствует о его финансовой зависимости от заемного капитала и возможном снижении финансовой устойчивости в будущем.

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Существует 2 метода оценки финансовой устойчивости, дополняющие друг друга. Наиболее распространенным является метод финансовых коэффициентов, который заключается в определении соотношения отдельных статей активов и пассивов и сравнении полученных значений с нормативными. Второй метод – по абсолютным показателям, который заключается в выявлении излишек или недостатка источников средств для формирования запасов и затрат.

Первый метод использует следующие коэффициенты:

1. Коэффициент независимости (К1) – отношение собственного капитала к валюте баланса. $N \geq 0,5$.

2. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (К2) – отношение суммы долгосрочных и краткосрочных обязательств к собственному капиталу. $N \leq 1$.

3. Коэффициент маневренности собственного капитала (К3) – отношение разницы собственного капитала и внеоборотных активов к собственному капиталу. $N \geq 0,1\text{-}0,5$.

4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К4) – отношение разницы собственного капитала и внеоборотных активов к оборотным активам. N ≥ 0,1.

5. Коэффициент реальной стоимости основных средств (К5) – отношение основных средств к валюте баланса. N ≥ 0,5.

6. Коэффициент реальной стоимости средств производства (К6) – отношение суммы основных средств и запасов к валюте баланса. N -> 0,5.

Расчеты сведем в таблице 2.5. Данные для расчета коэффициентов представлены в Приложении А.

Таблица 2.5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Селена»

Коэффициент	Норматив	Расчеты		Абсолютное отклонение, значения	Соответствие нормативам
		2014	2015		
К1	≥ 0,5	381 / 15462 = 0,025	4427 / 76745 = 0,058	+0,033	Значительно меньше
К2	≤ 1	(0+15081) / 381 = 39,6	(0+72318) / 4427 = 16,3	-23,3	Значительно больше
К3	≥0,1-0,5	321 / 381 = 0,84	-8496 / 4427 = -1,9	-2,74	Не соответствует
К4	≥ 0,1	321 / 15402 = 0,02	-8496 /63822 = -0,13	-0,15	Не соответствует
К5	≥0,5	60 / 15462 = 0,004	12023 / 76745 = 0,168	+0,164	Меньше
К6	-> 0,5	(60+6984) / 15462 = 0,46	(12923+30289) / 76745 = 0,56	+0,1	Соответствует

Как видим из таблицы 2.5, динамика коэффициентов свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия.

Так, коэффициент независимости хоть и увеличивается в своем значении, но далеко не соответствует нормативу, т.е. лишь 5,8% имущества предприятия в 2015 г. и 2,5% – в 2014 г. сформировано за счет собственного капитала при нормативе 50%.

Значение коэффициента соотношения заемного и собственного капитала свидетельствует о том, что если в 2014 г. предприятие на рубль собственного

капитала привлекало почти 40 руб. заемных средств, то в 2015 г. этот показатель сократился до 16 руб., но, все равно, значительно превышает нормативное значение, которое составляет менее рубля.

Таким образом, предприятие зависит от заемных источников, отсутствие собственных оборотных средств в 2015 г. свидетельствует о финансовой неустойчивости предприятия.

В 2015 г. собственный капитал вообще не формирует активы предприятия, причем отсутствие долгосрочных обязательств свидетельствует о том, что предприятие покрывает потребности во внеоборотных активах за счет увеличения кредиторской задолженности. В результате внеоборотные средства формируются только за счет заемных источников в 2015 г. и только 2% сформировано за счет собственного капитала в 2014 г. Доля основных средств в стоимости имущества предприятия далеко не соответствует нормативу и лишь в сочетании с запасами объем основного и материальных оборотных средств приближается к нормативу.

Такая динамика означает ухудшение финансового состояния, и, хотя показатели реальной стоимости материальных оборотных средств в 2014 г. превысили нормативное значение, это лишь свидетельствует о неэффективном использовании средств производства.

Второй метод включает следующие группы показателей:

1. Наличие собственных оборотных средств (СОС): разница между собственным капиталом и внеоборотными активами.

2. Функционирующий капитал (ФК): сумма собственного капитала и долгосрочных обязательств за вычетом внеоборотных активов.

3. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ВИ): сумма собственного капитала, долгосрочных обязательств и краткосрочных обязательств за вычетом внеоборотных активов.

На основании этого определяется трехкомпонентный показатель:

1) $Ф^{с}$ = СОС-З (излишек или недостаток СОС),

2) $Ф^{з}$ = ФК-З (излишек или недостаток собственных и долгосрочных источников),

3) $Ф^{о}$ = ВИ-З (излишек или недостаток общей величины источников).

Расчеты сведем в таблице

Для расчетов использовано Приложение А.

Таблица 2.6 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «Селена»

Показатели	**2014 г.**	**2015 г.**
Внеоборотные активы	60	12923
Собственный капитал	381	4427
Долгосрочные обязательства	0	0
Краткосрочные кредиты	0	1600
Запасы	6984	30289
Величина долгосрочных источников	381	4427
Всего источников	381	6027
Излишек (недостаток) СК	-6663	-38785
Излишек (недостаток) ФК	-6663	-38785
Излишек (недостаток) всех источников	-6603	-24262
Тип финансовой устойчивости	0,0,0	0,0,0

Таким образом, в течение анализируемого периода имеет место недостаток собственных и долгосрочно привлеченных источников для покрытия запасов. В динамике недостаток источников формирования запасов вырос на 17659 тыс. руб. Дополнительная потребность в оборотных активах покрывается приростом кредиторской задолженности. Финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать как кризисное. Предприятие на грани банкротства, поскольку в данной ситуации денежные средства и краткосрочные ценные бумаги не покрывают даже его кредиторской задолженности, т.е. S = {0,0,0}.

Анализ платежеспособности предприятия

Одним из показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, является его платежеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства.

Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, т.е. времени, необходимого для превращения их в денежную наличность.

Для анализа используются следующие коэффициенты:

1) $$\text{Коэффициент абсолютной ликвидности (К а. л.)} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Кредиторская задолженность} + \text{Заемные средства} + \text{Прочие обязательства}}$$

$N \geq 0{,}2$

2) $$\text{Коэффициент критической ликвидности (К к. л.)} = \frac{\text{Дебиторская задолженность} + \text{Денежные средства и эквиваленты}}{\text{Кредиторская задолженность} + \text{Заемные средства} + \text{Прочие обязательства}}$$

$N \geq 0{,}8$

3) $$\text{Коэффициент текущей ликвидности (К т. л.)} = \frac{\text{Оборотные активы} - \text{НДС} - \text{Дебиторская задолженность}}{\text{Кредиторская задолженность} - \text{Заемные средства} - \text{Прочие обязательства}}$$

$N \geq 1\text{-}2$

Для расчетов коэффициентов использовано Приложение А.

Таблица 2.7 – Показатели платежеспособности ООО«Селена»

Коэффи-циент	**N**	**2014 г.**	**2015 г.**	**Вывод**
К а. л.	≥ 0,2	5781 / (15081+0+0) = 0,38	13419 / (70718+1600+0) = 0,19	Соответству-ет, но уменьшается
К к. л.	≥ 0,8	(0+5781) / (15081+0+0) = 0,38	(0+13419) / (70718+1600+0) = 0,19	Не соответствует
К т. л.	≥ 1-2	(15402-480-0) / (15081+0+0) = 0,99	(63822-1380-0) / (70718+1600+0) = 0,86	Не соответствует

Как видно из таблицы 2.7 предприятие практически неплатежеспособно. На каждый рубль краткосрочных обязательств приходится 86 коп. ликвидных активов в 2015 г. и 99 коп. – в 2014 г. 19% своих обязательств предприятие сможет оплатить немедленно после отчетной даты в 2015 г. и 38% – в 2014 г. Дебиторской задолженности нет, поэтому остальные обязательства придется оплачивать или за счет продажи своих активов, или за счет новых кредитов.

Предприятие постоянно испытывает проблемы с платежеспособностью и, чаще всего, является неплатежеспособным.

Анализ финансовых результатов предприятия (анализ показателей прибыли)

Финансовый результат деятельности предприятия выражается в изменении его собственного капитала за отчетный период. Способность предприятия обеспечить неуклонный рост собственного капитала может быть оценена системой показателей финансовых результатов.

Показатели финансовых результатов (прибыли) характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия по всем направлениям его деятельности: производственной, сбытовой, снабженческой, финансовой, инвестиционной.

Данные для расчетов приведены в Приложении Б.

Таблица 2.8 – Показатели прибыли ООО «Селена»

Показатели (тыс. руб.)	**2014 г.**	**2015 г.**	**Абсолютные изменения**	**Темпы изменения**
Выручка	33244	490385	457141	В 14,8 р>
Себестоимость	28644	435057	406413	В 15 р>
Валовая прибыль	4600	55328	50728	В 12 р>
Коммерческие расходы	4498	57807	53309	В 12,9 р>
Прибыль (убыток) от продаж	102	2479	2377	В 24,3 р>
Прибыль (убыток) до налогообложения	228	5142	4914	В 22,6 р>
Чистая прибыль (убыток)	181	4046	3865	В 22,4 р>

Как видно из таблицы 2.8показатели прибыли увеличиваются. Предприятие не имело убытков за данный период времени. Также можно сказать, что наличие прочих доходов и небольших прочих расходов сделали предприятие прибыльным.

В 2015 г. прибыль ООО «Селена» составила 5 млн. руб., а после уплаты налогов – 4 млн. 46 тыс. руб.

2.3 Исследование процесса эффективности закупок на предприятии

Закупочная деятельность в ООО «Селена» реализуется Отделом Закупа, который находится в прямом подчинении Коммерческому директору.Отдел закупа в ООО «Селена» осуществляет работу по закупке товаров для сети гастрономов, формирует ассортиментную, товарную и ценовую политику сети магазинов. Отдел состоит из Начальника отдела закупа, категорийных менеджеров, каждый из которых ведет профильную товарную категорию (Алкоголь, Бытовая химия, Чай и кофе, Гастрономия и проч.). Деятельность отдела контролирует и оценивает Коммерческий директор, его решение окончательное, он осуществляет кадровые перестановки и ротацию в отделе, выставляет цели и задачи. Процессную часть закупочной логистики осуществляют при помощи программного обеспечения компании «1С: АСТОР-Торговый дом». В настоящий момент, данное программное обеспечение в полной мере способно удовлетворить все потребности и запросы современного торгового предприятия.

Организационная структура управления Отдела Закупа представлена на следующем рисунке:

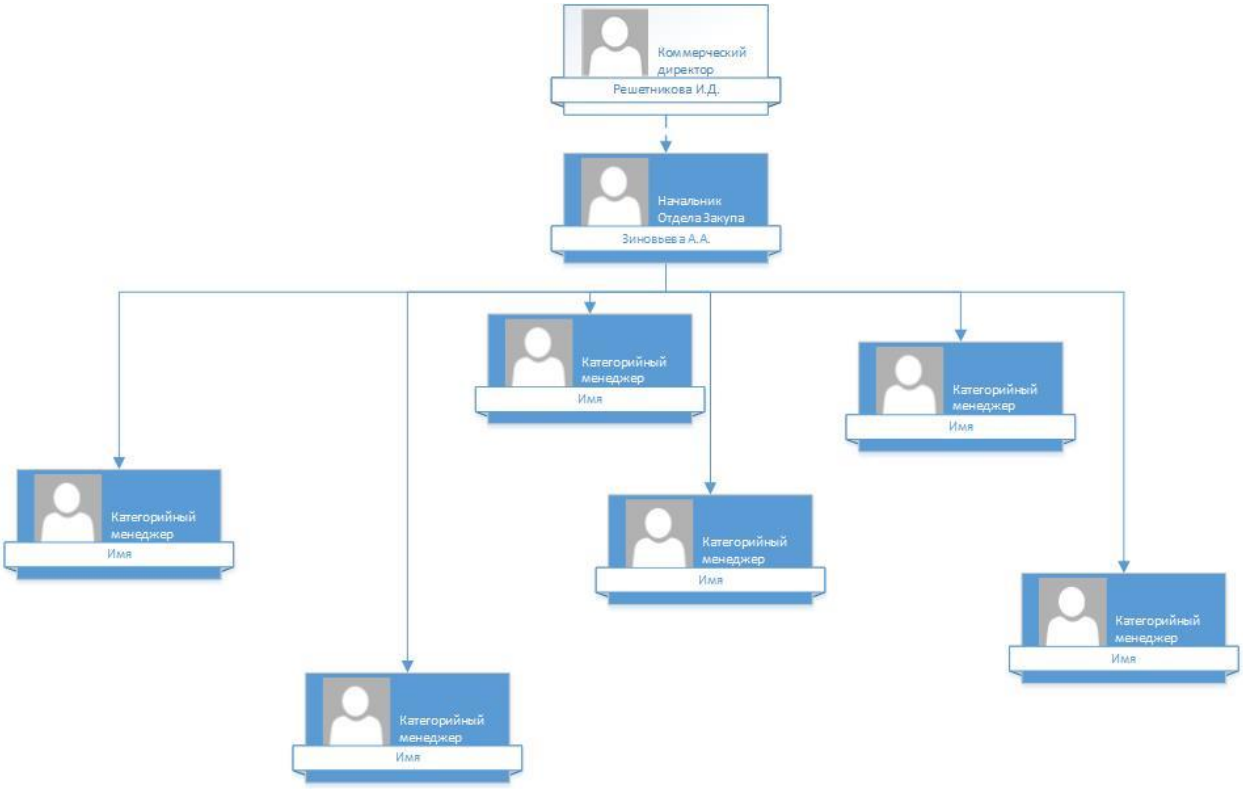

Рисунок 2.2– ОСУ Отдела Закупа ООО «Селена»

Охарактеризуем основные функциональные обязанности сотрудников Отдела Закупа:

Начальник ОЗ:

– Организует работу и руководит деятельность отдела закупок и логистики;

– Распределяет зоны ответственности между сотрудниками отдела;

– Подготавливает план закупок продукции в соответствии с планом продаж;

– Организует и участвует в переговорах с поставщиками и логистическими компаниями;

– Контролирует сроки поставок продукции и качества поступающей продукции;

– Планирует и контролирует взаиморасчеты с поставщиками;

– Анализирует и оптимизирует товарные запасы компании;

– Обеспечивает максимальную конкурентоспособность цен и условия на закупки;

– Организует работы по поиску альтернативных поставщиков и расширению ассортимента;

– Оптимизирует условия расчетов с поставщиками;

– Осуществляет работу по претензиям поставщиков и ведет работу над разбором и обработкой данных претензий;

– Курирует организацию складской логистики;

– Отвечает за повышение качества складских операций;

– Организует и управляет транспортной и международной логистикой;

– Осуществляет совместную с другими отделами компании разработку и внедрение систем мотивации персонала;

– Формирует на основе системы мотивации заработную плату сотрудников отдела;

– Осуществляет планирование, бюджетирование, и ведение отчетности;

– Организует различные методы взаимодействия с другими подразделениями компании (отделы продаж, склад, бухгалтерия, отдел отгрузок, отдел транспортной логистики).

Функциональные обязанности категорийного менеджера разделяются на 2 основных направления:

Работа с ассортиментом:

– Формирование и утверждение с Коммерческим директором ассортимента в подотчетных категориях товаров (ассортиментная матрица).

– Формирование и утверждение с Коммерческим директором предложений об изменениях в ассортиментной матрице в подотчетных категориях товаров.

– Формирование и утверждение с Коммерческим директором предложений о вводе новых позиций и выводе старых товаров из подотчетных товарных категорий.

– Подбор, поиск поставщиков и ведение переговоров в подотчетных категориях товаров согласно утвержденным требованиям к поставщикам Предприятия.

– Отвечает за организацию работы с поставщиками согласно утвержденным правилам и стандартам работы с поставщиками Предприятия.

– Совместно с юридическим отделом компании осуществляет организацию и своевременное заключение договоров с поставщиками подотчетных категорий товаров.

– Осуществляет текущий контроль за соблюдением поставщиком всех условий договора поставки и в случае нарушения, он может принять решение о смене поставщика и прекращении работы с поставщиком.

– На ежедневной основе осуществляет формирование заказов товаров подотчетных категорий на основе отчетов продаж.

– Выполняет заказы поставщиков и обрабатывает отчеты об их выполнении.

– Производит контроль за своевременным поступлением заказанных товаров в магазины.

– Осуществляет контроль за выполнением утвержденных условий поставок товаров подотчетных категорий.

– Отслеживает наличие ассортимента товаров в своих категориях, согласно установленным нормативам.

– Поддерживает минимальные и максимальные остатки товаров подотчетных категорий в магазинах.

– Несет персональную ответственность за излишний или недостаточный остаток товаров по своим категориям в магазинах.

– Разрабатывает и внедряет планограммы выкладки и стандарты категорийного мерчендайзинга на торговых точках.

– Изучив результаты ревизии, в товарных категориях, принимает участие в разработке мероприятий по устранению негативных результатов инвентаризаций.

– Осуществляет контроль за соответствие товаров действующим ГОСТам и ТУ в своих категориях.

Политика ценообразования (деятельность осуществляется совместно с Коммерческим директором):

– Принимает участие в формировании и утверждении величины наценки на вверенной ему товарной категории.

– Принимает решение о необходимости проведения полной переоценки товарной категории.

– Осуществляет взаимодействие с сотрудниками сетевого РЦ (распределительного центра). Осуществляет заказ на РЦ товара по своим товарным категориям.

– Совместно с Коммерческим директором и отделом закупа осуществляет планирование ежемесячных и годовых показателей по продажам своих товарных категориях.

– Формирует техническое задание для отдела маркетинга по анализу покупательского спроса на свои товарные категории.

– Формирует техническое задание для отдела маркетинга по анализу деятельности конкурентов.

– На ежедневной основе обрабатывает отчеты о продажах товарах в своих категориях, оперативно принимает необходимые решения, которые

способствуют наличию необходимого количества и ассортимента в магазине.

– Осуществляет поиск и подбор потенциальных поставщиков в соответствии с требованиями к поставщикам, принятыми на Предприятии.

– Обязан на регулярной основе предоставлять отчеты по результатам анализа продаж товаров своих категорий в установленные сроки по установленным формам.

Рисунок 2.3– Структура закупочной деятельности ООО «Селена»

Структура процесса закупа делится на 3 части:

1. Работа с ассортиментом:

– закупки по графику на регулярной основе, согласно данным программы у тех поставщиков, с кем есть договорные отношения;

– ввод нового товара, подписание нового договора поставки. Это происходит по следующей схеме: в отдел закупа обращается с коммерческим предложением поставщик, предложение оформляется по специальной форме, подкрепляется Спецификацией (документы размещены на сайте компании);

– предложение оценивается Начальником отдела, профильным категорийных менеджером, с Поставщиком оговаривают предварительные условия сотрудничества; совместно с Коммерческим директором, юристом компании, начальником отдела закупа определяются окончательные условия сотрудничества с поставщиком, ведется работа по преодолению возражений, подписывается договор поставки; оператор вводит товар в ассортиментную матрицу сети путем создания «Карточки товара», категорийных менеджер делает заказ;

– составление ассортиментных матриц по товарным категориям. Ассортиментная матрица представляет собой перечень товаров с присвоенным статусом («Пассив» – товар не заказывается или выводиться по разным причинам; «Актив» – товар находится в активной работе, попадает в регулярные заказы, в программе есть его габаритные характеристики, показатели наполняемости, размер переходящего остатка, размер минимально допустимого стока, за отсутствие данного товара в продаже и на складе, для менеджера предусмотрен штраф).Матрицы существенно облегчают работу менеджера, так как программа при формировании остатков, необходимых для заказа, учитывает товары только со статусом «Актив». Это позволяет избежать заказа неверных позиций, облегчает работу менеджера по определению величины заказа.

2. Текущая закупочная деятельность представляет собой работу по бесперебойному обеспечению точек товарами, согласно матрицам, правильному формированию заказа с учетом остатков, работа с товарами, которые демонстрируют слабую динамику продаж. Кроме того, категорийный менеджер, по мере возможности осуществляет работу по контролю за правильностью ценообразования и постановки на приход наиболее значимых заказов и вводе нового товара.

3. Аналитическая работа категорийного менеджера –это подготовка и обработка на регулярной основе профильных отчетов по своей категории. Раз в 2 недели категорийный менеджер готовит 4 отчета: Отчет по неликвидным

товарным позициям; Отчет по продажам товаров, находящихся на специальных условиях реализации в данный период (скидка от поставщика, промо период от производителя и пр.); Отчет о продажах товаров со статусом «Пассив»; Отчет о превышении товарных остатков (перезаказ).

Процесс закупки и продажи товара частично автоматизирован. Но ранее он был бессистемным, что приводило к серьёзным потерям. Все магазины сети разные по площади от 150 кв. метров до 1000 кв. м., расположены в разных районах города: есть и «спальные районы» и «магазины на красной линии города». При этом их ассортимент был практически одинаков и не был адаптирован к потребностям жителей того района, где располагался магазин. На площади в 200 кв. метров ассортиментная матрица могла насчитывать до 7500 товарных позиций! Все это приводило к затовариванию, захламлению магазина, персонал не мог вовремя осуществлять ротацию товара, своевременно выставлять его на полки. Следовательно, срок оборачиваемости по многим товарным группам превысил допустимые нормы: товар должен быть реализован в определенный срок, различный для каждой товарной категории. Этот срок образуется из многих параметров: условия контракта и реализации, срок годности, коэффициент оборачиваемости. Например, для категории «Бытовая химия» этот срок 21 день. Исходя из этого, менеджер делает заказ, бухгалтерия планирует платеж, в договоре прописывают условия оплаты. Поэтому основной целью отдела закупа в 2015 году стала разработка и внедрение ассортиментной матрицы по типам торговых точек сети. Все точки были систематизированы по площади, товарообороту, количеству касс, месторасположению. Разработана в соответствии с целью и система коэффициентов показателей эффективности закупочной деятельности:

1) отсутствие неликвидных товарных позиций в ассортиментных матрицах магазинов;

2) ввод и вывод новых товарных позиций только путем ротации;

3) достижение показателей роста объема продаж, рентабельности каждой товарной категории;

4) увеличение глубины и ширины ассортиментной матрицы по каждой товарной категории;

5) заказ товара только в электронном виде и только по матрице;

6) коэффициенты эффективности закупочной деятельности.

Коэффициент оборачиваемости товарного запаса:

(Товарный запас, шт./ усредненные продажи 1 дня, шт.)= число дней, которым соответствует товарный запас

Пример:

Товарный запас – 14 штук, продажи 1 дня средние – 2 штуки.

14/2=7 дней товарный запас на 7 рабочих дней. Для разных товарных категорий этот коэффициент различен.

Результаты анализа закупок в 2014 – 2015 гг. приведены в таблице2.9.

Таблица 2.9 – Анализ закупочной логистики ООО «Селена» в 2014 – 2015 гг.

Основные анализированные параметры	**2014 г.**	**2015 г.**
Выполнение годового плана закупок, %	102,1	103,4
Показатели относительной прибыли от продаж, %	18,4%	17,3%
Показатель доли товара, взятого с отсрочкой платежа свыше 25 дней, %	85,4	82,3
Сумма дебиторской задолженности перед поставщиками (в абсолютном выражении), млн. руб.	32,7	47,6
Сумма относительной дебиторской задолженности к общей суммой закупкам, %	4,3	4,1
Величина товарного запаса на складе, млн. руб.	128,8	156,0
Показатели соотношения суммы неликвидных товарных позиций к общей сумме закупок, %	9,2	8,4

Таким образом, анализ данных показывает, что большинство показателей увеличились. Это во многом объясняется увеличение общего числа магазинов с 9 до 12. Но есть и тревожный рост показателей:

– превышение плана объемов закупок связано в основном с сильным ростом оптовых цен на ряд товаров ежедневного спроса. Согласно данным внутренних аналитических отчетов, в основе которых лежат показатели повышения цен на товар с приложением спецификации поставщика о повышение отпускной цены, рост цен по некоторым товарным категориям

составил 85-110 %(чай, кофе, шоколад, вино, растительное масло, бытовая химия, приправы). Это повлекло за собой увеличение заказов на эти группы товаров, цель которых успеть купить большее количество товара по сниженной цене;

– снижение относительной прибыли от продаж. Минимально допустимое значение данного показателя для сети 14,5 – 15,2%. Это точка безубыточности. Падение относительной прибыли от продаж напрямую связано с резким снижением покупательской способности граждан, что повлекло падение спроса на товары премиальных брендов, среднего ценового сегмента;

– увеличена доля товаров с отсрочкой платежа свыше 25 дней. Снижение покупательской способности и относительной прибыли от продаж привело к росту дебиторской задолженности, в том числе и просроченной. Чтобы переломить данную негативную тенденцию, было принято решение: с начала 2015 года перезаключить договора поставки с максимальным количеством контрагентов на условия отсрочки платежа по поставке минимум 25 дней, это не относится к поставщикам скоропортящейся продукции. По итогам года этот показатель достиг 82,3%(снизилось на 3,5%). В текущих рыночных условиях наиболее крупные оптовые поставщики отказались менять условия оплаты, снижая свои риски;

– рост складских остатков в абсолютном выражении вызван попыткой создания собственного распределительного центра-Центрального склада. ЦС создавался с целью повышения конкурентоспособности сети в целом: на склад закупались товары повышенного спроса большим оптом, что позволяло покупать по более выгодным ценам. Но ожидаемого эффекта не получилось. Никто в компании не имел понятия по организации логистики доставки товара с ЦС на все точки. Не были просчитаны возникающие накладные расходы. По итогу все это привело к прямым убыткам. На убытки компания была вынуждена списать 9,8 тонн шоколадных конфет по 128,9 рублей за кг.; 589 упаковок яиц; бытовой химии на 113416 рублей (она

пришла в негодность из-за того, что менеджер вовремя не организовал ее развоз на торговые точки);

– снижение показателей по неликвидным позициям. Данный прогресс был достигнут во многом за счет введения новой системы мотивации для категорийных менеджеров, в ней был предусмотрен штраф за каждую неликвидную позицию, если она попадала в соответствующий отчет 3 раза подряд.

Во второй половине 2015 года выявилась еще одна очень тревожная тенденция в закупочной логистике – периодическое несоблюдение ассортиментных матриц. Это влечет за собой наложение штрафных санкции от поставщиков. Для того, чтобы повысить конкурентоспособность сети, заключаются соответствующие договора, к которым прикрепляются ассортиментные матрицы. Чем матрица шире, тем ниже закупочная цена. Свои потери на цене, поставщик компенсирует шириной и глубиной ассортимента. Руководство сети поставило перед Отделом Закупок новую серьезную задачу – увеличить скорость обращения товара. Чтобы выполнить ее, менеджеры перешли на новую систему заказов – заказывают товар только основываясь на продажах, игнорируя наполняемость и наличие переходящего остатка. Все это привело к выпадению из заказов товарных позиций, постоянным ситуациям «outoffstock» – нет товара в продаже. Что в свою очередь, послужило поводом для недовольства, как поставщиков, так и простых покупателей.

Анализируя происходящее, а по этому поводу было реализован целый ряд мероприятий, пришли к выводу, что в 86% ошибок и неточностей в закупочной деятельности – ошибки менеджеров, которые они допускают в силу своей сильной занятости. Они не имеют возможность грамотно и с пристрастием обрабатывать свои заказы, так, как только за 2015 год число магазинов увеличилось на 3.Стоить отметить, что все вновь открытые магазины относятся к категории «свыше 300 кв. м.».

Руководство компании приняло для себя решение оптимизации штата сотрудников. И поэтому было принято решение о внедрение системы

автозаказа по категориям «Бытовая химия», «Чай и кофе», «Приправы», «Табачные изделия».На руководителей торговых точек переложили заказ по категориям «Овощи и фрукты», «Молочные продукты», «Мясная и рыбная гастрономия». Окончание реализации проекта по внедрению автозаказа – январь 2017 года.

Более наглядно представить необходимость модернизации закупочной деятельности можно при помощи следующего инструмента анализа – диаграммы Исикавы. Диаграмма представляет собой построение «скелета» причинно-следственных связей, возникновение серьезных сбоев в работе и их причин. Закупочная деятельность ООО «Селена» нуждается в переменах сразу по нескольким направлениям. Некоторые направления, такие как персонал, обработка информации, организация процесса – части внутренней среды ООО «Селена» и в большей степени могут быть подвергнуты модернизации. Такие направления, как поставщики и внешняя среда не могут быть изменены, принимаются, как данность. ООО «Селена» может оказать на них воздействие лишь в некоторых моментах, попросту «договориться», например, с поставщиками. На чистые проявления внешней среды, такие, как изменение действующего законодательства, курса валют, нестабильной экономической ситуации, в целом, ООО «Селена» может лишь быстро, оперативно подготовить и внедрить соответствующие изменения в свою деятельность.

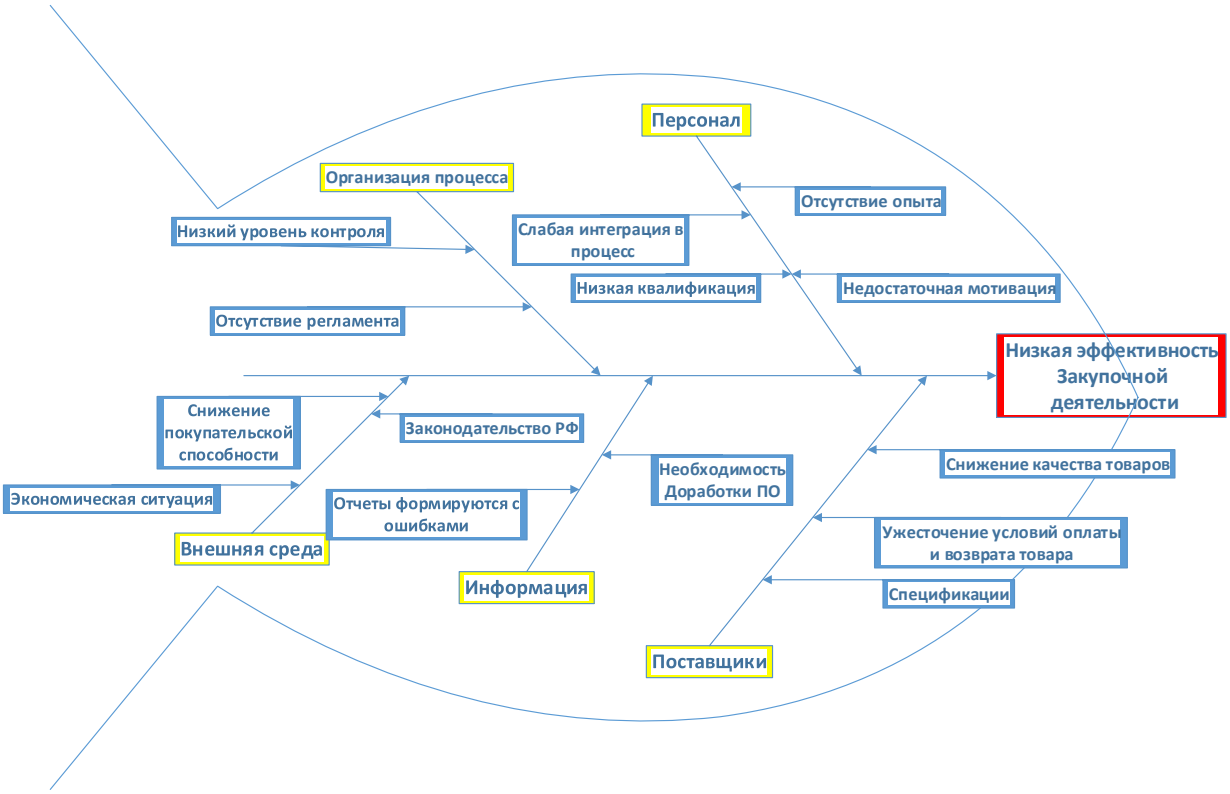

Рисунок 2.4 – Диаграмма Исикавы закупочной деятельности ООО «Селена»

Руководство ООО «Селена» ведет активную работу по модернизации и переустройству закупочной деятельности компании. На предприятии нет никакого документа или регламента, который бы позволил структурировать данную сферу. Отдел закупа ООО «Селена» в 2015 году разработал и внедрил «Регламент по выбору и работе с поставщиком». В регламенте были разработаны и утверждены основные факторы, позволяющие определиться с выбором поставщика: формы поставки товара, ассортимент товарных категорий, быстрое реагирование на требования предприятия, условия отсрочки платежа, наличие маркетинговой поддержки, особым преимуществом при выборе поставщика считается наличие у него прямой дистрибуции одного или нескольких производителей. Наличие одновременно нескольких контрактов по дистрибуции позволяет поддерживать ширину и глубину ассортимента в вверенной товарной категории. Это является дополнительным преимуществом для получения большей отсрочки платежа.

Таблица 2.10 –Схема оценки поставщика ООО «Селена» в 2015 году

Параметр оценки		5– очень хорошо	4– хорошо	3 – средне	2 – удовлетво-рительно	1 – плохо
Оценка качества товаров поставщика		Отличное качество	Соответствует ГОСТам и ТУ	Соответствует минимальным требованиям, предъявляемым к товарам	В редких случаях не соответствует минимальным требованиям	В некоторых случаях соответствует минимальным требованиям
Уровень цены для ООО «Селена»		Эксклюзивное ценовое предложение для ООО «Селена»	Цена ниже средне цены по региону от 5% до 10%	Цена на уровне средней цены по региону	Цена выше средней цены по региону на 5-10% цены по региону	Ценовое предложение не интересно для ООО «Селена»
Временной промежуток от отправки заказа до поставки		В течении одного рабочего дня, по запросу сети неурочная доставка в любое удобное время	1 рабочий день, дозаказ или экстренная доставка в течении этого же рабочего дня невозможна	Возможны поставки на основе логистики поставщика, дополнительные поставки требуют согласования	Поставщик готов возить товар только по заказу, не нарушая свою внутреннюю логистику	Поставщик доставляет товар используя транспортную компанию
ПОКАЗАТЕЛИ НАДЕЖНОСТИ	Качество поставляемого товара	Точное выполнение условий поставки, товар всегда превосходного качества	Качество поставляемого товара не вызывает нареканий	Изредка в отношении поставщика регистрируем случаи несоответствия качества товара	Качество имеет допустимые отклонения в пределах ГОСТа или нормы	Качество товара зачастую бывает неудовлетворительным, не соответствует заявленному
	Точное выполнение регламента поставок	Регламент поставок выполняется строго, в соответствии с договором	Поставки товара осуществляются с редкими небольшими нарушениями, не вызывающими сбоев работы на предприятии	Поставки могут осуществляться с задержкой более, чем на сутки	Поставкимогут осуществляются с задержкой более чем на двое суток	Поставки осуществляются более чем на 2 недели позже срока договора
	Поставки товара строго по заказу	Поставляемое количество товара соответствует договору	Поставляемое количество может превышать договорное не более чем на 5%	Поставляемое количество может превышать более чем на 5% договорное или быть меньше на 5%	Поставляемое количество может быть меньше договорного на 10%	Поставляемое количество может быть меньше договорного более чем на 10%
Условие отсрочки платежа		Все возможные	По факту поставки продукции с предоставлением кредита	По факту поставки продукции	50% предоплаты	100% предоплаты
Местоположение основного склада поставщика		В пределах области	В пределах региона	В пределах соседних областей	В других областях	В странах СНГ

ООО «Селена» необходимо шире применять централизованную доставку и искать поставщиков с других регионов, переходить на прямые закупки у производителей. Этим значительно можно увеличить товарооборот и ассортимент товаров. Для расширения коммерческой деятельности необходимо заключение сезонных договоров на поставку, сельскохозяйственной продукции, а в дальнейшем и ее переработку. Этим самым будет частично устранены угрозы – высокая конкуренция и появится необходимость открытия новых торговых точек.

Характеризуя систему закупочной логистики ООО «Селена» можно сделать следующие выводы:

– размеры торговой сети, количество торговых точек, объемы продаж находятся в явном несоответствии с количеством сотрудников, их обслуживающих. Их явно недостаточно для осуществления эффективной закупочной деятельности;

– для эффективной реализации закупок необходимо частичная автоматизация процесса закупок, для того чтобы снизить воздействие «человеческого фактора» и тем самым избежать потерь;

– внедрение частичной автоматизации закупок позволит сосредоточиться на вопросах стратегического планирования и избежать необходимости ежедневного контроля за правильностью процесса закупок;

– руководству компании необходимо пересмотреть систему оценки качества работы категорийного менеджера и его системы мотивации, так у генерального и коммерческого директора компании разные взгляды на этот вопрос;

– преобразования системы закупок повысит конкурентоспособность торговой сети, что очень актуально в условиях прихода на томский рынок федеральных игроков.

3 Рекомендации по повышению эффективности закупок

3.1 Система мероприятий по усовершенствованию закупочной деятельности

Принимая во внимание изложенный материал и проведенный анализ в работе, естественным решением по повышению эффективности закупочной логистике ООО «Селена» является внедрение системы автозаказа, или частичной или полной автоматизации всех процессов закупки. Основой для внедрения автозаказа является программное обеспечение компании 1С «Астор: Торговая сеть». Данное программное обеспечение внедрено в ООО «Селена» с 2013 года. Его конфигурация и основные программные решения неоднократно менялись, переписывались под потребности ООО «Селена». В настоящее время, система автозаказа не является рабочей функцией в «Астор: Торговая сеть». Руководство ООО «Селена» стоит перед серьезной проблемой: подготовка технического задания для разработчика по внедрению автозаказа. Сложность заключается в том, что сам разработчик не готов предоставить список необходимых параметров, которые, по его мнению, позволят успешно настроить и внедрить автозаказ.

Исходя из всего вышеперечисленного, основным направлением деятельности станет разработка комплекса мероприятий, которые облегчат внедрение и успешное начало работы автозаказа. Для наглядности предложения сформируем в таблицу, которая позволит проследить взаимосвязь проблемы – причины – мероприятия по решению проблем. В таблице отдельным пунктом выделены числовые показатели, характеризирующие проблему. Это позволит измерить, выразить проблему, её величину, сравнить допустимые значения и степень отклонения от нормы. Данные взяты из внутренних аналитических отчетов ООО «Селена», которые на протяжении 2015 года, по просьбе руководства компании, формировал разработчик компании 1С.

Таблица 3.1 – Система мероприятий по модернизации закупочной деятельности ООО «Селена»

Проблема	**Причина**	**Мероприятие по модернизации**
1.Отсутствие регламентации закупочной деятельности	-недостаточно информации для разработки данного регламента; -отсутствие специалистов	-создание регламента закупочной деятельности в основе которого будут разработки ведущих федеральных сетей России и привлечены сторонние специалисты
2.Низкий уровень контроля за текущей деятельностью менеджеров отдела закупа	-руководство компании не построило систему текущего и планового контроля за деятельностью отдела закупа; -отсутствие планирования закупочной деятельности	-разработать и внедрить систему отчетов, позволяющих контролировать деятельность закупщиков: «Отчет о товарных остатках по категориям на текущую дату»; «Отчет о неликвидных товарных позициях в категории»; «Отчет о выполнении недельного графика заказов по поставщикам»; «Отчет о превышении/невыполнении лимитов заказа и наполняемости» (перезаказ/недозаказ); «Отчет о наличии на торговой точке товарах согласно ассортиментной матрице данной торговой точки»
3.Слабая интеграция в процесс модернизации закупочной деятельности	-руководство компании, принимая, разрабатывая механизм модернизации закупочной деятельности, практически не привлекает к этому отдел закупа	-совместно с отделом закупа разработать проект «дорожные карты» по модернизации закупочной деятельности через автозаказ. Это позволит снизить риски и избежать ошибок
4.Недостаточная квалификация категорийных менеджеров	-непонимание и сопротивление этой системы	-организовать корпоративное обучение для менеджеров закупа с привлечением специалистов компании 1С
5.Настройка и организация внутреннего документооборота, регламентирующего закупочную деятельность	-несоответствие товарных и складских остатков; -неверное формирование заказов	-разработка и внедрение системы аналитических отчетов, которые будут доступны всем участникам процесса закупки и продажи товара, с возможностью обратной связи и корректировок (общий диск)

Из таблицы видно, что процесс модернизации закупочной деятельности в ООО «Селена» очень сложный и многофакторный процесс (диаграмма

Исикава). И прежде, чем внедрить автозаказ, закупочная деятельность ООО «Селена» должна быть подвергнута целому ряду мероприятий по ее систематизации и организации, в основе которых лежат уже имеющиеся достижения и разработки в системе современного ритейла. Необходимо начинать с разработки и внедрения регламентирующей документации, то есть прописания рабочих регламентов менеджера закупа. На этой стадии будут зафиксированы основные обязанности, функции, показатели эффективности работы менеджера-закупщика. В свою очередь это позволит начать планировать деятельность отдела закупок, формировать перед ним цели и задачи.

На следующем этапе модернизации необходимо построить схему наглядно демонстрирующую степень интеграции отдела закупок, взаимосвязь с другими отделами. Практическим воплощение этого станет построение системы электронного документооборота, при помощи общего диска, система будет работать в онлайн режиме. В систему должны быть прописаны возможности автоматического формирования всех необходимых для эффективной работы менеджеров-закупщиков аналитических отчетов.

Модернизацию закупочной деятельности ООО «Селена» невозможно эффективно провести без повышения квалификации категорийных менеджеров. Внедрение системы отчетов на регулярной основе, плановых показателей требует от менеджеров новых знаний и навыков. Одним из вариантов решения является организация курсов по повышению профессиональной квалификации менеджеров с привлечение сторонних специалистов, имеющих необходимый опыт и навыки.

Обязательства в области закупочной деятельности:

– Руководствоваться положениями настоящей Политики в своей деятельности.

– Обеспечить комплексный подход к решению задач в области закупочной деятельности.

– Определить и непрерывно совершенствовать основные процессы и эффективность создаваемой системы закупочной деятельности.

– Обеспечить необходимыми ресурсами достижение целей и решение задач в области закупочной деятельности.

– Обеспечить эффективные измерение, анализ, мониторинг и контроль выполнения процессов в области закупочной деятельности.

– Способствовать развитию профессиональных навыков и повышению квалификации персонала в области закупочной деятельности.

– Способствовать тому, чтобы сотрудники, партнеры и поставщики понимали основные идеи и цели в области закупочной деятельности и принимали участие в их реализации.

– Проводить мониторинг настоящей Политики не реже чем один раз в два года.

По результатам мониторинга при необходимости актуализировать закупочную деятельность.

Для контроля над реализацией целей и задач в области закупочной деятельности устанавливаются следующие целевые показатели деятельности:

– Точность исполнения планов по закупкам (по срокам, бюджету, соответствию требованиям к продукции, соответствию заданной стоимости комплектации).

– Снижение стоимости закупаемой продукции, работ, услуг.

– Обеспечение требуемого уровня качества закупаемых товаров, работ, услуг (количество отказов и несоответствий).

– Объем накладных расходов на приобретение товаров (работ, услуг) в расчете на единицу продукции.

– Повышение доли закупок, проводимых в электронном виде, в общем годовом объеме закупок для данной группы закупок.

– Улучшение работы по претензиям к поставщикам (на основе работы со следующими показателями: дебиторская задолженность, размер штрафов и санкций, сроки рекламаций, доля замен по недопоставкам).

Со стороны руководства компании необходимо подготовить систему контроля за текущей деятельностью менеджеров, за достижением ими плановых показателей. В основе системы контроля лежат аналитические отчеты, которые формируются автоматически на ежедневной основе и система внутренней связи (внутренний корпоративный чат).

Успешность процесса модернизации закупочной деятельности ООО «Селена» напрямую зависит от решения всех перечисленных выше проблем и задач. Данный процесс должен быть реализован теоретически и практически при участии всех вовлеченных в него сторон, и при необходимости с привлечением сторонних специалистов. В ООО «Селена», в настоящий момент.

3.2 Обоснование эффективности реализуемых мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности

«1С: Астор. Торговая сеть» позволяет вести учет различных видов накладных расходов – затрат на транспортировку, хранение, оплаты пошлин и акцизов, услуг как собственных, так и сторонних организаций и т.д. Эти расходы могут быть отнесены на себестоимость товаров. В зависимости от характера накладных расходов их распределение по товарным позициям может производиться пропорционально стоимости поступивших товаров, их весу или количеству. В данной информационной системе возможно:

1. Управление товарной номенклатурой магазинов.
2. Оптимизация складских запасов.
3. Эффективное использование системы заказов товара.
4. Анализ эффективности дисконтной системы.
5. Ведение бухгалтерского и налогового учета.

В данной программе структура процесса закупа делится на 3 части:

Работа с ассортиментом:

– закупки по графику на регулярной основе, согласно данным программы у тех поставщиков, с кем есть договорные отношения;

– ввод нового товара, подписание нового договора поставки. Это происходит по следующей схеме: в отдел закупа обращается с коммерческим предложением поставщик, предложение оформляется по специальной форме, подкрепляется Спецификацией (документы размещены на сайте компании);

– предложение оценивается Начальником отдела, профильным категорийных менеджером, с Поставщиком оговаривают предварительные условия сотрудничества; совместно с Коммерческим директором, юристом компании, начальником отдела закупа определяются окончательные условия сотрудничества с поставщиком, ведется работа по преодолению возражений, подписывается договор поставки; оператор вводит товар в ассортиментную матрицу сети путем создания «Карточки товара», категорийных менеджер делает заказ;

– составление ассортиментных матриц по товарным категориям. Ассортиментная матрица представляет собой перечень товаров с присвоенным статусом («Пассив» – товар не заказывается или выводиться по разным причинам; «Актив» – товар находится в активной работе, попадает в регулярные заказы, в программе есть его габаритные характеристики, показатели наполняемости, размер переходящего остатка, размер минимально допустимого стока, за отсутствие данного товара в продаже и на складе, для менеджера предусмотрен штраф).Матрицы существенно облегчают работу менеджера, так как программа при формировании остатков, необходимых для заказа, учитывает товары только со статусом «Актив». Это позволяет избежать заказа неверных позиций, облегчает работу менеджера по определению величины заказа.

Текущая закупочная деятельность представляет собой работу по бесперебойному обеспечению точек товарами, согласно матрицам, правильному формированию заказа с учетом остатков, работа с товарами, которые демонстрируют слабую динамику продаж. Кроме того, категорийный менеджер, по мере возможности осуществляет работу по контролю за

правильностью ценообразования и постановки на приход наиболее значимых заказов и вводе нового товара.

Аналитическая работа категорийного менеджера – это подготовка и обработка на регулярной основе профильных отчетов по своей категории. Раз в 2 недели категорийный менеджер готовит 4 отчета: Отчет по неликвидным товарным позициям; Отчет по продажам товаров, находящихся на специальных условиях реализации в данный период (скидка от поставщика, промопериод от производителя и пр.); Отчет о продажах товаров со статусом «Пассив»; Отчет о превышении товарных остатков (перезаказ).

Процесс закупки и продажи товара частично автоматизирован. Но ранее он был бессистемным, что приводило к серьёзным потерям. Все магазины сети разные по площади от 150 кв. метров до 1000 кв. м., расположены в разных районах города: есть и «спальные районы» и «магазины на красной линии города». При этом их ассортимент был практически одинаков и не был адаптирован к потребностям жителей того района, где располагался магазин. На площади в 200 кв. метров ассортиментная матрица могла насчитывать до 7500 товарных позиций! Все это приводило к затовариванию, захламлению магазина, персонал не мог вовремя осуществлять ротацию товара, своевременно выставлять его на полки. Следовательно, срок оборачиваемости по многим товарным группам превысил допустимые нормы: товар должен быть реализован в определенный срок, различный для каждой товарной категории. Этот срок образуется из многих параметров: условия контракта и реализации, срок годности, коэффициент оборачиваемости. Например, для категории «Бытовая химия» этот срок 21 день. Исходя из этого, менеджер делает заказ, бухгалтерия планирует платеж, в договоре прописывают условия оплаты. Поэтому основной целью отдела закупа в 2015 году стала разработка и внедрение ассортиментной матрицы по типам торговых точек сети. Все точки были систематизированы по площади, товарообороту, количеству касс, месторасположению. Разработана в соответствии с целью и система коэффициентов показателей эффективности закупочной деятельности:

– отсутствие неликвидных товарных позиций в ассортиментных матрицах магазинов;

– ввод и вывод новых товарных позиций только путем ротации;

– достижение показателей роста объема продаж, рентабельности каждой товарной категории;

– увеличение глубины и ширины ассортиментной матрицы по каждой товарной категории;

– заказ товара только в электронном виде и только по матрице;

– коэффициенты эффективности закупочной деятельности.

«АСТОР: Торговая сеть», разработанная для фирмы ООО «Селена», в полной мере решает задачи клиента, в том числе автоматизированы наиболее характерные бизнес-процессы магазинов: приход, расход, перемещение товаров со склада в магазин, проведение инвентаризации, списание товара, переоценка товара, оформление скидок, возврат и обмен товара, кассовые операции, реализовано ведение бухгалтерского и налогового учета. Это позволяет организовать принципиально новую систему учета товара –партионную.Ее основное преимущество в том, что она позволяет проследить полную историю существования товарной единицы в сети, что очень удобно при проведении инвентаризаций. Кроме того, система ежедневно формирует в автоматическом режиме отчет по срокам годности товара и напоминает о товаре и его количестве с истекающим сроком годности. Это позволило на 61% по итогам 2015 года улучшить работу с поставщиками по своевременному обмену и возврату товар.

При реализации проекта по внедрению систему Автозаказа в конфигурацию программного обеспечения было внесено серьезное изменение, которое стало еще одним этапом в реализации автозаказа – раздельное хранение товарных остатков. В интерфейсе каждой торговой точки было создано 2 места хранения:

– Торговый зал (отображаются остатки товара, пригодного для реализации).

– Склад брака (отображаются товары, у которых истек срок годности, произошла потеря товарного вида, он приготовлен на возврат поставщику по какой-либо причине).

Подобная система хранения, позволяет менеджерам при формировании заказа максимально достоверно оценить ситуацию на торговой точке и сделать правильный заказ.

Налажен оперативный обмен данными между магазинами, офисом и складом, обновления в базе происходят ежедневно, что позволяет оценивать спрос, остатки, необходимость формирования заказа поставщикам.

Для оптимизации управления ассортиментом в системе реализована работа с товаром по различным параметрам, как общим, таким как цена, разновидность, страна-производитель, уровень спроса, прибыльность, так и специальным: сезонность спроса, срок заказа (получения товара от поставщика), минимальный остаток. Такой подход позволяет оценить эффективность продаж и сделать упор в управлении ассортиментом на те позиции, которые пользуются спросом и приносят наибольший доход предприятию.

На апрель 2016 года автоматизировано формирование заказа поставщикам по категориям «Табачные изделия», «Бытовая химия», «Шоколад». При формировании заказа система учитывает множество параметров: минимальный остаток, результаты продаж предыдущего периода, исключение праздничных и выходных дней, а также дней «нулевого остатка товара», учитывает уже заказанные товары. Заказ формируется по одному или нескольким поставщикам с возможностью выбора лучшего по нескольким критериям оценки.

Дополнительные преимущества получило ООО «Селена» от «Астро. Торговая сеть» и в процессе подключения к сети ЕГАИС.В этом случае партионный учет товара стал дополнительным преимуществом и позволил сэкономить порядка 1,5 млн. рублей, так как многие параметры учета и продажи алкогольной продукции, которые привносил ЕГАИС, уже были

встроены в систему в процессе реализации проекта «Автозаказ». Это позволило сэкономить на приобретении дополнительного программного продукта, чтобы быстро, четко и адекватно работать с ЕГАИС. ООО «Селена» одна из первых сетей города перешла на работу с ЕГАИС в полном режиме, что позволило избежать перебоев с алкогольной продукцией в сети. Наглядной демонстрацией этого стал рост валового товарооборота за 1 квартал 2016 года на 12 %(42 млн. рублей)! Кроме того, уже с 1 марта, ООО «Селена» имеет возможность представлять необходимую отчетность по реализации алкогольной продукции в полном объеме и избегать штрафов. В настоящее время, в товарной категории «Алкоголь», в пробном режиме, реализуется часть заказов в режиме «Автозаказ». Это позволило категорийному менеджеру по алкогольной продукции, сосредоточится на работе по расширению и обновлению ассортимента данной категории. По данным на 1 апреля 2016 года, ассортимент категории был обновлен на 46%.

Для осуществления контроля и эффективной закупочной деятельности предприятия ООО «Селена» охарактеризуем основные функциональные обязанности сотрудников Отдела Закупа:

Начальник Отдела Закупа:

– Организует работу и руководит деятельность отдела закупок и логистики;

– Распределяет зоны ответственности между сотрудниками отдела;

– Подготавливает план закупок продукции в соответствии с планом продаж;

– Организует и участвует в переговорах с поставщиками и логистическими компаниями;

– Контролирует сроки поставок продукции и качества поступающей продукции;

– Планирует и контролирует взаиморасчеты с поставщиками;

– Анализирует и оптимизирует товарные запасы компании;

– Обеспечивает максимальную конкурентоспособность цен и условия на закупки;

– Организует работы по поиску альтернативных поставщиков и расширению ассортимента;

– Оптимизирует условия расчетов с поставщиками;

– Осуществляет работу по претензиям поставщиков и ведет работу над разбором и обработкой данных претензий;

– Курирует организацию складской логистики;

– Отвечает за повышение качества складских операций;

– Организует и управляет транспортной и международной логистикой;

– Осуществляет совместную с другими отделами компании разработку и внедрение систем мотивации персонала;

– Формирует на основе системы мотивации заработную плату сотрудников отдела;

– Осуществляет планирование, бюджетирование, и ведение отчетности;

– Организует различные методы взаимодействия с другими подразделениями компании (отделы продаж, склад, бухгалтерия, отдел отгрузок, отдел транспортной логистики).

Функциональные обязанности категорийного менеджера разделяются на 2 основных направления:

Работа с ассортиментом:

– Формирование и утверждение с Коммерческим директором ассортимента в подотчетных категориях товаров (ассортиментная матрица).

– Формирование и утверждение с Коммерческим директором предложений об изменениях в ассортиментной матрице в подотчетных категориях товаров.

– Формирование и утверждение с Коммерческим директором предложений о вводе новых позиций и выводе старых товаров из подотчетных товарных категорий.

– Подбор, поиск поставщиков и ведение переговоров в подотчетных категориях товаров согласно утвержденным требованиям к поставщикам Предприятия.

– Отвечает за организацию работы с поставщиками согласно утвержденным правилам и стандартам работы с поставщиками Предприятия.

– Совместно с юридическим отделом компании осуществляет организацию и своевременное заключение договоров с поставщиками подотчетных категорий товаров.

– Осуществляет текущий контроль за соблюдением поставщиком всех условий договора поставки и в случае нарушения, он может принять решение о смене поставщика и прекращении работы с поставщиком.

– На ежедневной основе осуществляет формирование заказов товаров подотчетных категорий на основе отчетов продаж.

– Выполняет заказы поставщиков и обрабатывает отчеты об их выполнении.

– Производит контроль за своевременным поступлением заказанных товаров в магазины.

– Осуществляет контроль за выполнением утвержденных условий поставок товаров подотчетных категорий.

– Отслеживает наличие ассортимента товаров в своих категориях, согласно установленным нормативам.

– Поддерживает минимальные и максимальные остатки товаров подотчетных категорий в магазинах.

– Несет персональную ответственность за излишний или недостаточный остаток товаров по своим категориям в магазинах.

– Разрабатывает и внедряет планограммы выкладки и стандарты категорийного мерчендайзинга на торговых точках.

– Изучив результаты ревизии, в товарных категориях, принимает участие в разработке мероприятий по устранению негативных результатов инвентаризаций.

– Осуществляет контроль за соответствие товаров действующим ГОСТам и ТУ в своих категориях.

Политика ценообразования (деятельность осуществляется совместно с Коммерческим директором):

– Принимает участие в формировании и утверждении величины наценки на вверенной ему товарной категории.

– Принимает решение о необходимости проведения полной переоценки товарной категории.

– Осуществляет взаимодействие с сотрудниками сетевого РЦ (распределительного центра). Осуществляет заказ на РЦ товара по своим товарным категориям.

– Совместно с Коммерческим директором и отделом закупа осуществляет планирование ежемесячных и годовых показателей по продажам своих товарных категориях.

– Формирует техническое задание для отдела маркетинга по анализу покупательского спроса на свои товарные категории.

– Формирует техническое задание для отдела маркетинга по анализу деятельности конкурентов.

– На ежедневной основе обрабатывает отчеты о продажах товарах в своих категориях, оперативно принимает необходимые решения, которые

способствуют наличию необходимого количества и ассортимента в магазине.

– Осуществляет поиск и подбор потенциальных поставщиков в соответствии с требованиями к поставщикам, принятыми на Предприятии.

– Обязан на регулярной основе предоставлять отчеты по результатам анализа продаж товаров своих категорий в установленные сроки по установленным формам.

Оценка ожидаемых эффектов от реализации мероприятий модернизации сведена в таблице 3.2. Стоит отметить, что оценить эффективность некоторых мероприятий в настоящий момент весьма сложно, это можно сделать в перспективе.

Таблица 3.2 – Анализ ожидаемых эффектов по модернизации

Проблема	**Мероприятие по модернизации**	**Ожидаемый эффект**
1.Отсутствие регламентации закупочной деятельности	-создание регламента закупочной деятельности, в основе которого будут разработки ведущих федеральных сетей России и привлечены сторонние специалисты	-упорядочение закупочной деятельности, повышение степени ответственности менеджеров закупа. Повышение оперативности и эффективности закупочной логистики в целом.
2.Низкий уровень контроля за текущей деятельностью менеджеров отдела закупа	-разработать и внедрить систему отчетов, позволяющих контролировать деятельность закупщиков: «Отчет о товарных остатках по категориям на текущую дату»; «Отчет о неликвидных товарных позициях в категории»; «Отчет о выполнении недельного графика заказов по поставщикам»; «Отчет о превышении/невыполнении лимитов заказа и наполняемости» (перезаказ/недозаказ); «Отчет о наличии на торговой точке товарах согласно ассортиментной матрице данной торговой точки»	-реализация этой меры мы одновременно и решаем, и организовываем с нуля важный этап работы менеджера-закупщика – аналитическая работа. Внедрение системы аналитических отчетов позволяет руководителю отдела закупа систематизировать и оценить эффективность работы каждого менеджера в отдельности и отдела в целом. Это позволит вовремя скорректировать работу, для того, чтобы избежать трудностей.
3.Слабая интеграция в процесс модернизации закупочной деятельности	-совместно с отделом закупа разработать проект «дорожные карты» по модернизации закупочной деятельности через автозаказ. Это позволит снизить риски и избежать ошибок	Разработка мероприятий по модернизации закупочной деятельности, совместно с менеджерами-закупщиками, серьезно повышает шансы на успешность реализации процесса модернизации. Иначе говоря, адаптация и принятие новых мер произойдет быстрее и менее болезненно для участников процесса.
4.Недостаточная квалификация категорийных менеджеров	-организовать корпоративное обучение для менеджеров закупа с привлечением специалистов компании 1С	Повышение профессиональной квалификации сотрудников профильного отдела и, как следствие, повышение конкурентоспособности предприятия в целом.
5.Настройка и организация внутреннего документооборота, регламентирующего закупочную деятельность	-разработка и внедрение системы аналитических отчетов, которые будут доступны всем участникам процесса закупки и продажи товара, с возможностью обратной связи и корректировок (общий диск)	Упорядоченный документооборот – это очень эффективный инструмент по поиску и устранению ошибок в системе, разрешению спорных ситуаций, сокращению сроков работ.

Экономическую эффективность реализуемых мероприятий модернизаций не всегда можно выразить конкретными величинами. Большая часть мероприятий направлена на создание системы эффективных закупок в ООО «Селена». И эффективны они в первую очередь в организационном плане. Необходимо создание системы закупа, контроля закупа, пред закупочные аналитики. Реализация этих мероприятий наглядно будет продемонстрирована улучшением общих экономических показателей ООО «Селена».

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа З-3202	Ф. И. О.
	Фальковой Татьяне Викторовне

Институт	*электронного обучения*	**Кафедра**	*менеджмента*
Уровень образования	*специалитет*	**специальность**	*080502Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)*

Исходные данные к разделу«Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: *- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)* *- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)* *- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)* *- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)*	Рабочее место на предприятии ООО «Селена», расположенном по адресу: г. Томск, ул. Айвазовского, д. 31А
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Исходными данными послужил официальный сайт «Сеть супермаркетов Быстроном», годовой отчёт предоставленный ООО «Селена».
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: *- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;* *- системы организации труда и его безопасности;* *- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;* *- системы социальных гарантий организации;* *- оказание помощи работникам в критических ситуациях.*	1. Принцип корпоративной культуры предприятия. 2. Деятельность предприятия в сфере улучшения условий труда, безопасности персонала. 3. Предприятие проводит обучающие программы сотрудников, с целью повышения квалификации.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: *- содействие охране окружающей среды;* *- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;* *- спонсорство и корпоративная благотворительность;* *- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);* *-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.*	1.Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с местными органами власти. 3. Спонсорство и благотворительность.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: *- анализ правовых норм трудового законодательства;* *- анализ специальных (характерные для исследуемой*	1. Коллективный договор.

области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; *- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.*	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 4.1 – Определение стейкхолдеров программ КСО. Таблица 4.2 – Определение элементов программы КСО. Таблица 4.3 – Затраты предприятия на программу КСО.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	**ФИО**	**Ученая степень, звание**	**Подпись**	**Дата**
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	**ФИО**	**Подпись**	**Дата**
З-3202	Фалькова Т.В.		

4 Социальная ответственность предприятия

ООО «Селена» предприятие с активной социальной политикой. Деятельность предприятия в этом направлении весьма разнообразна: благотворительность, спонсорство, внутренние программы помощи сотрудникам, мероприятия по обеспечению безопасности труда сотрудников, реализация внутренних программ по обучению и развитию персонала, организация и проведение бесплатных мастер-классов и праздников для детей. Проанализируем и оценим эффективность существующих программ КСО в ООО «Селена». Источниками информации по данному вопросу будут отчеты отдела маркетинга и бухгалтерии ООО «Селена», данные корпоративного сайта, публикации в местных СМИ и на томских новостных сайтах.

4.1 Определение стейкхолдеров ООО «Селена»

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации по реализации КСО, оказывает как прямое, так и косвенное действие. Прямые стейкхолдеры – покупатели, сотрудники ООО «Селена». Косвенные стейкхолдеры – жители города Томска, организации, которым оказывает помощь ООО «Селена» (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ООО «Селена»

Прямые стейкхолдеры	**Косвенные стейкхолдеры**
Сотрудники компании	Рафт-клуб «Одиссей»
Покупатели магазинов (программа «Социальная цена»)	Приют для животных «Друг»
Поставщики	Пенсионеры г.Томска (скидка по социальной карте)
Органы федеральной и региональной власти	Школа п.Копылово
Собственники компании	Детский центр «Радость»
	Школа танцев «Юди»

Прямые стейкхолдеры: их количество достаточно невелико. Предприятие по отношению к собственным сотрудникам реализует целый ряд

программ по обучению и повышению квалификации сотрудников, при принятии кадровых решений предпочтение отдается уже действующим сотрудникам. Организация предпочитает +продвигать по карьерной лестнице уже действующих сотрудников, дополнительно их мотивируя. По отношению к покупателям, реализуется целый ряд мероприятий: ежемесячно в сети реализуется не менее 100 товарных позиций со скидкой от поставщика от 20 до 45%. При этом, руководство сети, принципиально не повышает товарную наценку на эти позиции.

Косвенные стейкхолдеры:

– Рафт-клуб «Одиссей». Долгое время ООО «Селена» было единственным спонсорам талантливых ребят. При поддержке предприятия ребята даже выиграли Чемпионат мира в Индонезии в 2014 году;

– Приют для животных «Друг» – закупка продуктов и кормов, выделение денежных средств на ремонт вольеров на регулярной основе;

– Детский центр «Радость», школа п.Копылово – помощь в организации и проведении детских праздников.

4.2 Определение структуры программ КСО ООО «Селена»

Структура программы КСО ООО «Селена» соответствует целям данной программы. Рассмотрим подробнее каждый элемент в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО ООО «Селена»

Наименование	**Элемент**	**Стейкхолдеры**	**Сроки реализации**	**Ожидаемый результат**
1.Корпоративное обучение	Обучение кассиров; Обучение управляющего состава	Прямые-Сотрудники компании	2016 год	Повышение квалификации, мотивации сотрудников и эффективности их труда
2.Программа «Социальная цена»	35 товарных позиций с минимальной торговой наценкой	Косвенные-покупатели в магазинах сети	2016 год	Повышение лояльности покупателей, демонстрация для руководства города активной социальной позиции предприятия

Продолжение таблицы 4.2

3.Программа «Ребенком быть выгодно!»	За покупки детских товаров – призы	Косвенные-покупатели в магазинах сети	2016 год	Повышение лояльности покупателей, расширение целевой аудитории, увеличение «среднего чека»
3.Поддержка рафт–клуба «Одиссей» в статусе официального спонсора	Организация летнего тренировочного лагеря в Республике Алтай на р.Белая	Косвенные – Жители Томской области, России, так как ребята действующие чемпионы мира	2016 год	Подтверждение титула, создание новой возрастной команды, привлечение детей в спорт.
4.Программа «Товар дня»	1 товарная позиция каждый день со скидкой от 35%. Это социально значимые товары, скидка за счет ООО «Селена»	Косвенные – покупатели в магазинах сети	2013 год	Поддержка малоимущих граждан, повышение лояльности покупателей, расширение целевой аудитории, увеличение «среднего чека»

В результате можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО реализуемые предприятием ООО «Селена» целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров.

4.3 Определение затрат на программы КСО в ООО «Селена « в 2016 году

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО на предприятии ООО «Селена» в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Затраты на программы КСО в ООО «Селена» в 2016 г.

Мероприятие	**Единица измерения**	**Цена, руб.**	**Стоимость реализации на планируемый период, руб.**
Корпоративное обучение	1 тренинг в 2 месяца	5000	30000
Поддержка рафт–клуба «Одиссей» в статусе официального спонсора	Млн. рублей		18 млн. (цена определена, как приблизительная стоимость организации сезонных сборов и участия в Чемпионате РФ, Европы и мира в Бразилии)

Продолжение таблицы 4.3

Программа «Ребенком быть выгодно» (организация, изготовление альбомов и тикетов, приобретение призов)	Затраты суммарно на 1 торговую точку в программе их 6	32000	192000
Итого			**18222000**

Примечание: проанализировать затраты представилось возможным только по этим 3 программа, так как они отражены в маркетинговой стратегии ООО «Селена» на 2016 год. Реализация программ «Социальная цена» и «Товар дня» весьма затруднительна, так как их реализация носит ситуативный характер и во многом определяется текущей конъектурой. Руководство принимает затраты на эти программы и осознает, что это недополученная прибыль. Но необходимость их реализации не подвергается сомнению и расценивается, как эффективный и действенный инструмент повышения лояльности покупателей, «среднего чека» и товарооборота сети в целом.

4.4 Оценка эффективности программ КСО ООО «Селена»

До 2015 года реализация программ КСО в ООО «Селена» носило бессистемный и хаотичный порядок, так как не была разработана стратегия развития предприятия, отсутствовала маркетинговая стратегия развития сети. С выделением в структуре отдела маркетинга все изменилось коренным образом. Данный вид деятельности был организован по-новому:

– в маркетинговой стратегии нашли отображения все реализуемые мероприятия КСО в ООО «Селена», часть из них были приостановлены, как неэффективные и непрозрачные. Оказывая помощь, руководство отдела маркетинга вполне законно стремилось к прозрачности и честности в отношениях с контрагентами, но не все их них смогли это требование удовлетворить. Совместная работа с ними была прекращена, так как могла нанести урон деловой репутации предприятия;

– при организации и подготовке к реализации некоторых мероприятий КСО («Социальная цена», «Социальная карта»), удалось привлечь

внимание поставщиков и администрации и улучшить реализацию программ (Администрация г. Томска организовала адресную выдачу карт малоимущим пенсионерам).

Из приведённого выше анализа, становится очевидным, что в основном деятельность ООО «Селена» по реализации мероприятий КСО сосредоточена на внешних стейкхолдерах, и это легко объяснить. Реализация практически все программ направлена на достижения нескольких целей, достижение которых, является жизненно необходимым для успешной деятельности предприятия:

– повышение лояльности покупателей;

– привлечение новых покупателей;

– формирование положительного имиджа торгового предприятия как социально ответственного предприятия;

– построение доброжелательных отношений с органами административной власти;

– дополнительная реклама при упоминании в СМИ и Интернете;

– получение высококвалифицированных сотрудников, с высокой степенью лояльности к работодателю, обладающих всеми необходимыми профессиональными навыками.

При реализации мероприятий КСО в ООО «Селена» наблюдается явный перекос в сторону внешне ориентированных мероприятий. В тоже время, по отношению к собственным сотрудникам предприятие проявляет себя, как социально-пассивный работодатель. Отсутствуют программы дополнительного медицинского страхования, большая част заработной платы – «серая», нет программы корпоративных мероприятий по системе «тимбилдинг». И как результат, по итогам 2015 года, коэффициент текучки линейного персонала – 63%! ООО «Селена» в срочном порядке, необходимо сосредоточится на разработке и реализации программ КСО, объект воздействия которых являются прямые стейкхолдеры.

Заключение

Закупочная логистика как сфера деятельности, подвергается в последнее время серьезным изменениям и модернизации. Она охватывает не только сферу закупки товара на склад, для продажи или на предприятие, но и процессы формирования товарного ассортимента предприятия. В сфере закупочной логистики скрыты возможности для более эффективного использования оборотных средств, увеличения товарооборота, снижения операционных и общих издержек, повышения конкурентоспособности компании. В нашей стране, система закупочной логистики сформировалась под влиянием опыта зарубежных стран. С приходом иностранного бизнеса в Россию и наши предприниматели стали активно использовать все достижения иностранных мероприятий в этой сфере: организация закупочной и складской логистики на базе распределительного центра, внедрение автоматизированных систем учета при организации склада.

Закупочная деятельность современных торговых предприятий строится в основном по образцу зарубежных торговых предприятий. Закупка товара за рубежом в настоящее время практически полностью автоматизированный процесс, формирование заказа на закуп формирует система, в которой объединены: складская логистика, логистика продаж, логистика поставщика. Система построена таким образом, что в ней учтены возможности поставщика, запросы продавца и потребности конечного потребителя. Стоит отметить, что уровень и характер потребления в зарубежных странах существенно отличатся от российского. Современные российские торговые предприятия должны обязательно учитывать этот факт, а также множество других: геополитическая ситуация в мире, протяженность транспортных путей в России, особенности менталитета и многое другое. Правильная организация закупочной деятельности существенно повышает конкурентоспособность торговых предприятий, их товарооборот и прибыль.

Закупочная деятельность в ООО «Селена» реализуется Отделом Закупа, который находится в прямом подчинении Коммерческому директору. Отдел закупа в ООО «Селена» осуществляет работу по закупке товаров для сети гастрономов, формирует ассортиментную, товарную и ценовую политику сети магазинов. Отдел состоит из Начальника отдела закупа, категорийных менеджеров, каждый из которых ведет профильную товарную категорию (Алкоголь, Бытовая химия, Чай и кофе, Гастрономия и др.). Деятельность отдела контролирует и оценивает Коммерческий директор, его решение окончательное, он осуществляет кадровые перестановки и ротацию в отделе, выставляет цели и задачи. Процессную часть закупочной логистики осуществляют при помощи программного обеспечения компании «1С: АСТОР-Торговый дом». В настоящий момент, данное программное обеспечение в полной мере способно удовлетворить все потребности и запросы современного торгового предприятия.

Структура процесса закупа в ООО «Селена» делится на 3 части:

1. 1.Работа с ассортиментом:

– закупки по графику на регулярной основе, согласно данным программы у тех поставщиков, с кем есть договорные отношения;

– ввод нового товара, подписание нового договора поставки;

– составление ассортиментных матриц по товарным категориям. Ассортиментная матрица представляет собой перечень товаров с присвоенным статусом («Пассив» – товар не заказывается или выводиться по разным причинам; «Актив» – товар находится в активной работе, попадает в регулярные заказы, в программе есть его габаритные характеристики, показатели наполняемости, размер переходящего остатка, размер минимально допустимого стока, за отсутствие данного товара в продаже и на складе, для менеджера предусмотрен штраф).

2. Текущая закупочная деятельность представляет собой работу по бесперебойному обеспечению точек товарами, согласно матрицам,

правильному формированию заказа с учетом остатков, работа с товарами, которые демонстрируют слабую динамику продаж.

3. Аналитическая работа категорийного менеджера – это подготовка и обработка на регулярной основе профильных отчетов по своей категории. Раз в 2 недели каждый категорийный менеджер готовит 4 отчета: Отчет по неликвидным товарным позициям; Отчет по продажам товаров, находящихся на специальных условиях реализации в данный период (скидка от поставщика, промо период от производителя и пр.);Отчет о продажах товаров со статусом «Пассив»; Отчет о превышенных товарных остатков (перезаказ).

Разработана в соответствии с целью и система коэффициентов **показателей эффективности закупочной деятельности:**

1) отсутствие неликвидных товарных позиций в ассортиментных матрицах магазинов;

2) ввод и вывод новых товарных позиций только путем ротации;

3) достижение показателей роста объема продаж, рентабельности каждой товарной категории;

4) увеличение глубины и ширины ассортиментной матрицы по каждой товарной категории;

5) заказ товара только в электронном виде и только по матрице;

6) коэффициенты эффективности закупочной деятельности:

Коэффициент оборачиваемости товарного запаса:

(Товарный запас, шт./ усредненные продажи 1 дня, шт.)= число дней , которым соответствует товарный запас

Характеризуя систему закупочной логистики ООО «Селена» можно сделать следующие выводы:

– размеры торговой сети, количество торговых точек, объемы продаж находятся в явном несоответствии с количеством сотрудников, их обслуживающих. Их явно недостаточно для осуществления эффективной закупочной деятельности;

– для эффективной реализации закупок необходима частичная автоматизация процесса закупок, для того чтобы снизить воздействие «человеческого фактора» и тем самым избежать потерь;

– внедрение частичной автоматизации закупок позволит сосредоточиться на вопросах стратегического планирования и избежать необходимости ежедневного контроля за правильностью процесса закупок;

– руководству компании необходимо пересмотреть систему оценки качества работы категорийного менеджера и его системы мотивации, так у генерального и коммерческого директора компании разные взгляды на этот вопрос;

– преобразования системы закупок повысит конкурентоспособность торговой сети, что очень актуально в условиях прихода на томский рынок федеральных игроков.

Список используемых источников

1. Альбеков А.У., Согомонян С.А. Экономика коммерческого предприятия/ А.У. Альбеков, С.А. Согомонян – Ростов н/Д: «Феникс», 20010 – 418 с.

2. Сидорова Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки/ Д.В. Сидорова – Москва, «Альпина», 2014 – 238 с.

3. Альбеков А.У., Митько О.А. Коммерческая логистика: учебное пособие/ А.У. Альбеков, О.А. Митько – Ростов н/Дону,2010 – 532 с.

4. Акулич И.Л., Гергинов И.З. Маркетинг: учебное пособие/ И.Л. Акулич, И.З. Гергинов – Минск, «Интерпрессервис», «Мисанта», 20010 – 397с.

5. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2011 – 436с.

6. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом/ Г.Дж. Болт – М.: Экономика – 2011 – 408с.

7. Браверманн А.А. Маркетинг в Российской экономике переходного периода: методология и практика/ А.А. Браверманн – М.: Экономика, 2010 – 312с.

8. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учеб.пособ., 2-е испр. – М.: Дело, 2010. – 640 с.

9. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для ВУЗов/ А.М. Гаджинский – М.: «Дашков и К°», 20010 – 480с.

10. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: методическое пособие – М.: Инфра-М, 2010 – 312с.

11. Дашков Л.П., Памбахчиянц В.К, Коммерция и технология торговли: учебник для ВУЗов/ Л.П. Дашков, В.К. Памбахчиянц – М.: «Маркетинг», 2011 – 485с.

12. Крюков А.Ф. Управление маркетингом: учебное пособие/ А.Ф. Крюков – М.: Кнорус, 20011 – 280с.

13. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие/ С.А. Каплина – Ростов н/Дону, Феникс, 2012 – 315с.

14. Кулаков В.В. Организационно-правовые основы предпринимательской деятельности в РФ. – М.: ЮНИТИ, 2010 – 243с.

15. Кулипина Г.В., Чирков А.П. Анализ выполнения обязательств по поставкам продукции/ Г.В. Кулипина, А.П. Чирков – М.: Финансы и статистика, 2010 – 420с.

16. Козлов В.К., Старков С.А. Коммерческая деятельность производственных предприятий/ В.К. Козлов, С.А. Старков – СПб.: 1998 – Издательский дом «Бизнес-пресса», 2012 – 221с.

17. Котляр Ф. Основы маркетинга: пер. с англ./ Ф.Котляр – М.: «Бизнес-пресса», ИМА-Крос, «Плюс», 2010 – 560с.

18. Маркарвян Э.А., Герасименко Г.П., Маркарвян С.Э Финансовый анализ: учебное пособие/ Э.А. Маркарвян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарвян – М.: ИДФБК-ПРЕСС, 20010– 224с.

19. Миротин Л.Б. и др. Интегрированная логистика накопительно-распределительных центров: Учебник/ Л.Б. Миротин – М.: «Экзамен», 2011 – 251с.

20. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций, Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2011 – 412с.

21. Коммерция: учебное пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.У. Альбекова – РТЕУ («РИНХ») – Ростов н/Дону, 20010 – 399с.

22. Кузьмичев А.Д., Шапкин И.Н. Отечественное предпринимательство: Очерк истории. – М.: Информационно-издательский дом «Филин», 20010 – 320с.

23. Лаптев В.В. Предпринимательское право: понятие и субъекты. – М.: Финансы и статистика, 20014 – 342с.

24. Неруги Ю.М. Логистика/ Ю.М. Неруги – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 20013 – 495с.

25. Организация и планирование снабжения и сбыта на предприятиях/ Под ред. С.Н. Воронова, И.Д. Фасоляка – М.: Высшая школа, 20010 – 408с.

26. Орлов А.В. Введение в предпринимательство: малый бизнес за рубежом и в России. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 254с.

27. Осипов В.А., Гулькова С.Г. и др. Организация предпринимательской деятельности. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2010 – 320с.

28. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. Власовой В.П. – М.: Финансы и статистика, 2010 – 431с.

29. Основы предпринимательского дела / Под рук.и ред. Ю.М. Осипова. – М.: Перспектива, 2012 – 342с.

30. Паламарчук А.С., Паштова Л.Г. Экономика предприятия/ А.С. Паламарчук, Л.Г. Паштова – М.: Инфра-М, 2010 – 361с.

31. Радаев В.В. Новое российское предпринимательство (первые результаты исследований). – М.: Перспектива, 20011 – 234с.

32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ИП «Экоперспектива», 2010 – 300с.

33. Фатхудинов Ф.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса/ Ф.А. Фатхудинов – М.: Издательно-книторговый центр «Маркетинг», 2012 – 320с.

34. Алешина И.В. Маркетинг для менеджеров: учебное пособие/ И.В. Алешина – М.: Фаир-Пресс, 20010 – 290с.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Селена» на 31 декабря 2015 г.

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2015 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2015
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Селена"	30407414		
Идентификационный номер налогоплательщика		5405483161		
Вид экономической деятельности	Розничная торговля пищевыми продуктами. Включая напитки и табачными изделиями в специализированных магазинах	по ОКВ	63.40	
Организационно-правовая форма / форма собственности				
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность			65	16
Единица измерения: в тыс. рублей			384	

Местонахождение (адрес)

630039, Новосибирская обл, Новосибирск г, Воинская ул, дом № 63

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	
	Основные средства	1150	12923	60	
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	
	Финансовые вложения	1170	-	-	
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	
	Итого по разделу I	1100	-	-	
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		-	-	
	Запасы	1210	30289	6984	
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1380	480	
	Дебиторская задолженность	1230	-	-	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	13419	6	
	Прочие оборотные активы	1260	18734	2157	
	Итого по разделу II	1200	76745	15462	
	БАЛАНС	1600	76745	15462	

Руководитель _____ Тимошенко Ю.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

29 февраля 2016 г.

Общество с ограниченной ответственностью "Селена" ДЛЯ ДОКУМЕНТОВ * РОССИЯ г.Новосибирск *

Форма 0710001 с 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	750	70	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3677	311	-
	Итого по разделу III	1300			-
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	72318	15081	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	1600	0	-
	Кредиторская задолженность	1520	70718	15081	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	76745	15462	-
	БАЛАНС	1700	76745	15462	-

Руководитель _____ Тимошенко Ю.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

29 февраля 2016 г.

Общество с ограниченной ответственностью "Селена" ДОКУМЕНТОВ * РОССИЯ г.Новосибирск *

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Селена» на 31 декабря 2015 г.

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2015 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Общество с ограниченной ответственностью "Селена"	по ОКПО	30407414		
Идентификационный номер налогоплательщ	ИНН	5405483161		
Вид экономической деятельности: Розничная торговля пищевыми продуктами. Включая напитки и табачными изделиями в специализированных	по ОКВЭД	63.40		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	65	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	Выручка	2110	490385	33244
	Себестоимость продаж	2120	(435057)	(28644)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	55328	4600
	Коммерческие расходы	2210	(57807)	(4498)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2479	102
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5142	228
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4046	181

Руководитель _____ Тимошенко Ю.А.
(подпись) (расшифровка подписи)

29 февраля 2016г.

Общество с ограниченной ответственностью для документов "Селена" Россия г.Новосибирск