МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»

ЦИКЛОВАЯ КОМИССИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

ГЛАВА 2

выпускной квалификационной работы

на тему:

Анализ системы закупок торговой организации (на примере ООО «Пример»)

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студентка 3 курса группы КМ-31 Иванова Анна Сергеевна
38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Руководитель: преподаватель первой квалификационной категории Петрова Марина Викторовна

Брянск · 2026

Демонстрационный образец. Данные условны. Не является выполненной работой конкретного студента.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью закупочной деятельности в обеспечении конкурентоспособности торговых организаций. В условиях насыщения потребительского рынка и ужесточения конкуренции именно рационально организованная система закупок позволяет торговому предприятию формировать оптимальный ассортимент, минимизировать издержки обращения и обеспечивать устойчивый уровень рентабельности продаж [4, с. 37]. Закупки выступают связующим звеном между производством и потреблением, а качество их планирования непосредственно влияет на оборачиваемость товарных запасов и удовлетворённость покупателей.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и методические вопросы организации закупок рассматривались в трудах отечественных и зарубежных авторов, посвящённых логистике, коммерческой деятельности и управлению цепями поставок. Вместе с тем прикладные аспекты оценки эффективности закупочной деятельности торговых организаций с учётом отраслевой специфики требуют дальнейшего изучения, что подтверждает необходимость комплексного анализа действующей практики закупок на конкретном предприятии.

Цель работы — провести анализ системы закупок торговой организации ООО «Пример» и разработать направления её совершенствования. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: изучить сущность, цели и принципы закупочной деятельности в торговле; рассмотреть классификацию закупок и методы выбора поставщиков; систематизировать показатели и методические подходы к оценке эффективности системы закупок; дать организационно-экономическую характеристику ООО «Пример»; проанализировать объёмы, структуру и динамику закупок; оценить поставщиков и эффективность закупочной деятельности; обосновать направления совершенствования системы закупок предприятия.

Объект исследования — торговая организация ООО «Пример». Предмет исследования — совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе формирования и функционирования системы закупок торгового предприятия. Методологическую основу работы составили методы системного анализа, сравнительного и структурно-динамического анализа,

экономико-статистические методы, а также экспертные методы оценки поставщиков. Информационную базу исследования составили данные бухгалтерской и статистической отчётности ООО «Пример» за 2021–2023 годы, внутренние документы закупочной деятельности, а также научные публикации по рассматриваемой проблематике.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию системы закупок могут быть использованы менеджментом ООО «Пример» при формировании закупочной политики, оптимизации состава поставщиков и повышении эффективности коммерческой деятельности. Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, две главы, заключение и список использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность, цели и принципы закупочной деятельности в торговле

Закупочная деятельность представляет собой совокупность операций по приобретению товаров и услуг, необходимых для обеспечения непрерывного торгового процесса. В экономической литературе её сущность раскрывается через категории снабжения и материально-технического обеспечения, при этом акцент делается на своевременности и экономичности поставок [2, с. 45]. Основными целями закупок в торговле являются удовлетворение потребительского спроса, минимизация издержек обращения и поддержание оптимального уровня товарных запасов. К ключевым принципам относят планомерность, экономичность, надёжность партнёрских связей и обоснованность выбора поставщиков [4, с. 37].

1.2. Классификация закупок и методы выбора поставщиков

Закупки в торговой организации классифицируют по ряду признаков: по назначению (для перепродажи, для собственных нужд), по регулярности (постоянные, сезонные, разовые), по форме оплаты и по степени централизации. Выбор поставщика осуществляется с применением методов рейтинговой оценки, анализа затрат, экспертных оценок и конкурсных процедур. На практике наибольшее распространение получили многокритериальные модели, учитывающие цену, качество, надёжность поставок и деловую репутацию контрагента [3, с. 112]. Рациональный выбор поставщика напрямую влияет на конкурентоспособность торгового предприятия.

1.3. Показатели и методические подходы к оценке эффективности системы закупок

Оценка эффективности закупочной деятельности базируется на системе абсолютных и относительных показателей: объём закупок, средняя стоимость закупочной партии, оборачиваемость товарных запасов, доля затрат на закупки в издержках обращения. Методические подходы включают сравнительный анализ динамики и структуры закупок, коэффициентный метод и интегральную

оценку. Для характеристики результативности применяется, в частности, показатель рентабельности закупок, рассчитываемый как отношение прибыли от продаж к объёму закупок [1, с. 58]. Комплексное применение перечисленных показателей позволяет выявить резервы снижения закупочных затрат и оптимизировать работу с поставщиками.

1.1. Сущность, цели и принципы закупочной деятельности в торговле

1.1. Сущность, цели и принципы закупочной деятельности в торговле

Закупочная деятельность представляет собой совокупность взаимосвязанных операций по определению потребности в товарах, поиску и выбору поставщиков, заключению договоров, организации поставок, приёмке и оплате товаров. В торговле закупки выступают исходным звеном товародвижения: именно они формируют ассортимент, закладывают уровень издержек обращения и во многом определяют конкурентоспособность предприятия. В экономической литературе закупки рассматриваются одновременно как функция коммерческой службы и как процесс управления материальными потоками, что позволяет трактовать их как элемент логистической системы торговой организации [4, с. 37]. Сущность закупок раскрывается через единство трёх начал: экономического (минимизация совокупных затрат на приобретение и доставку), коммерческого (обеспечение нужного ассортимента в нужное время) и правового (оформление сделок и защита интересов сторон).

Целевая направленность закупочной деятельности в торговле состоит в бесперебойном обеспечении предприятия товарными ресурсами требуемого качества, количества и ассортимента при минимальных затратах и приемлемом уровне риска. Из этой генеральной цели вытекают частные задачи: определение объёма и структуры потребности, обоснование партионности поставок, выбор надёжных контрагентов, обеспечение ритмичности и своевременности поставок, контроль качества и сохранности товаров, оптимизация запасов и товарооборачиваемости. Достижение целей закупок оценивается через показатели оборачиваемости запасов, доли затрат на закупки в обороте и уровня удовлетворённости спроса [7, с. 112].

Закупочная деятельность базируется на системе принципов, отражающих требования к её организации. Их содержание обобщено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Принципы организации закупочной деятельности торгового предприятия

Принцип	Содержание принципа	Практическая реализация
Планомерность	Закупки осуществляются на основе расчёта потребности и планов товарооборота	Формирование плана закупок по товарным группам и периодам
Экономичность	Минимизация совокупных затрат на приобретение, доставку и хранение товаров	Сравнение коммерческих предложений, выбор оптимальных условий поставки
Надёжность	Обеспечение стабильности поставок и качества товаров	Оценка и отбор поставщиков, дублирование ключевых каналов
Оперативность	Своевременное реагирование на изменение спроса и условий рынка	Корректировка объёмов и сроков поставок, гибкие договоры
Прозрачность	Обоснованность и документированность решений о закупках	Регламенты, конкурсные процедуры, контроль исполнения договоров

Источник: составлено автором по данным [4, с. 41; 7, с. 115].

Соблюдение перечисленных принципов обеспечивает устойчивость закупочного процесса и создаёт предпосылки для его количественной оценки. Как отмечается в исследованиях, системный подход к закупкам предполагает их рассмотрение во взаимосвязи со сбытом, запасами и финансовыми результатами деятельности торгового предприятия [9, с. 58]. Это означает, что эффективность закупок не может оцениваться изолированно: она проявляется в динамике оборота, уровне издержек обращения и скорости оборота товарных запасов. Последовательная реализация принципов планомерности, экономичности, надёжности, оперативности и прозрачности формирует методическую основу анализа, который проводится во второй главе настоящей работы на материалах конкретной торговой организации.

1.2. Классификация закупок и методы выбора поставщиков

Закупки торгового предприятия неоднородны по содержанию, поэтому в теории и практике их классифицируют по ряду признаков. По функциональному назначению выделяют закупки товаров для перепродажи,

закупки материально-технических ресурсов (оборудование, инвентарь, упаковка), а также закупки услуг — транспортных, складских, маркетинговых. По характеру потребления различают закупки регулярные (серийные), повторяющиеся через определённые интервалы, и разовые, связанные с единичной потребностью. По степени централизации закупки подразделяются на централизованные, осуществляемые единой службой снабжения, и децентрализованные, когда закупку ведут подразделения самостоятельно [2, с. 54]. Существенным признаком является источник приобретения: прямые закупки у производителя, закупки через посредников, закупки на биржевых и электронных площадках.

Выбор поставщика представляет собой многоступенчатый процесс, включающий поиск потенциальных контрагентов, их предварительный отбор, оценку по совокупности критериев и принятие решения о заключении договора. Основными критериями выступают цена, качество товара, надёжность поставок, сроки и условия оплаты, территориальная близость, деловая репутация [5, с. 112]. Методы выбора поставщика принято делить на количественные и качественные. К количественным относят балльный метод, метод сравнения по совокупной стоимости владения, рейтинговую оценку и метод анализа иерархий; к качественным — метод экспертных оценок, метод доминирующих характеристик и метод категорий предпочтения [1, с. 78].

Таблица 1.2 – Классификация методов выбора поставщика

Группа методов	Содержание метода	Условия применения
Балльный (рейтинговый)	Оценка поставщиков по набору критериев с весовыми коэффициентами	Сравнение ограниченного круга контрагентов
Стоимости владения	Сопоставление полных затрат на закупку и владение	Длительные хозяйственные связи
Анализ иерархий	Попарное сравнение критериев и альтернатив	Сложные многофакторные решения
Экспертных оценок	Обобщение мнений специалистов	Отсутствие полных количественных данных
Доминирующих характеристик	Отбор по одному преобладающему критерию	Приоритет цены или качества

Источник: составлено автором по [1, с. 79; 3, с. 46].

На практике наибольшее распространение получил балльный метод, позволяющий учесть разнородные критерии через их приведение к единой шкале. Каждому критерию присваивается вес, отражающий его значимость для предприятия, затем рассчитывается интегральная оценка поставщика как сумма произведений баллов на веса. Поставщик, получивший максимальную интегральную оценку, признаётся предпочтительным [3, с. 47]. Такой подход обеспечивает прозрачность и сопоставимость результатов, однако требует корректного определения весовых коэффициентов, что достигается экспертным путём. Сочетание количественных и качественных методов позволяет снизить риски недобросовестных поставок и повысить обоснованность управленческих решений в сфере закупок.

1.3. Показатели и методические подходы к оценке эффективности системы закупок

Оценка эффективности системы закупок торгового предприятия требует комплексного методического подхода, учитывающего как результативность удовлетворения потребностей организации в товарах, так и экономичность используемых ресурсов. В научной литературе [2, с. 118] эффективность закупок рассматривается через соотношение достигнутых результатов и затрат, а также через степень выполнения планов поставок. При этом выделяют абсолютные и относительные показатели, характеризующие объёмные, структурные и качественные аспекты закупочной деятельности. Системный подход предполагает анализ закупок во взаимосвязи с показателями товарооборота, запасов и издержек обращения, что позволяет выявить резервы их оптимизации.

В качестве ключевых индикаторов, характеризующих эффективность закупок, целесообразно использовать следующие группы показателей: показатели объёма и динамики закупок; показатели структуры закупок по ассортименту и поставщикам; показатели ритмичности и равномерности поставок; показатели оборачиваемости запасов; показатели затрат на закупку и их доли в издержках обращения; показатели качества закупок (доля брака, рекламаций). Для оценки равномерности поставок применяется коэффициент вариации, рассчитываемый по формуле:

$$V = (\sigma / \bar{x}) \times 100\% \qquad (1)$$

где V — коэффициент вариации поставок, %; σ — среднее квадратическое отклонение объёмов поставок за период; x̄ — средний объём поставок за период.

Другим важным показателем является коэффициент оборачиваемости запасов, отражающий скорость обращения товарных запасов и эффективность их использования. Он рассчитывается как отношение себестоимости проданных товаров к средней величине запасов за период:

$$Коб = С / Зср \quad (2)$$

где Коб — коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов; С — себестоимость проданных товаров за период; Зср — средняя величина запасов за период.

Для оценки экономической эффективности закупочной деятельности в целом может быть использован показатель рентабельности закупок, определяемый как отношение прибыли от продаж к стоимости закупленных товаров. Данный показатель позволяет сопоставить затраты на приобретение ресурсов с финансовым результатом, полученным от их реализации:

$$Rз = П / З \times 100\% \quad (3)$$

где Rз — рентабельность закупок, %; П — прибыль от продаж за период; З — стоимость закупленных товаров за период.

Методический подход к оценке эффективности системы закупок должен также включать анализ выполнения плана поставок, оценку соблюдения сроков и качества поставляемых товаров, а также оценку поставщиков по критериям цены, надёжности и качества. В таблице 1.1 систематизированы основные показатели и их расчётные формулы, которые будут использованы в аналитической части работы.

Таблица 1.3 – Показатели оценки эффективности системы закупок торговой организации

Показатель	Формула расчёта	Экономическое содержание
Коэффициент равномерности поставок	V = (σ / x̄) × 100%	Характеризует стабильность объёмов поставок; чем ниже значение, тем ритмичнее поставки
Коэффициент оборачиваемости запасов	Коб = С / Зср	Показывает число оборотов запасов за период; рост свидетельствует о повышении эффективности использования запасов

Показатель	Формула расчёта	Экономическое содержание
Рентабельность закупок	Rз = П / З × 100%	Отражает прибыльность закупочной деятельности; позволяет оценить целесообразность затрат на закупки
Доля затрат на закупку в издержках обращения	Дз = Ззак / ИО × 100%	Показывает удельный вес закупочных затрат в общих издержках; используется для контроля затрат
Доля брака в поставках	Дб = Б / О × 100%	Характеризует качество поставок; снижение показателя свидетельствует о повышении надёжности поставщиков

Источник: составлено автором на основе [1, с. 74; 3, с. 102].

Предложенная система показателей позволяет всесторонне оценить эффективность закупочной деятельности ООО «Пример»: проанализировать динамику и структуру закупок, оценить ритмичность поставок, эффективность использования запасов и уровень затрат. Совокупность данных индикаторов создаёт методическую основу для выявления проблем и разработки направлений совершенствования системы закупок в главе 2 настоящей работы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ЗАКУПОК ООО «ПРИМЕР»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример»

ООО «Пример» — торговая организация, осуществляющая оптово-розничную реализацию продовольственных товаров на рынке г. Брянска и области. Организация создана в 2015 г., имеет линейно-функциональную структуру управления, в составе которой выделены коммерческий отдел, отдел закупок, складское хозяйство и бухгалтерия. Среднесписочная численность персонала в 2023 г. составила 48 человек. Выручка за 2023 г. достигла 186,4 млн руб., что на 12,7 % выше уровня 2022 г. [7, с. 54]. Основными покупателями выступают розничные сети и мелкооптовые посредники, что предъявляет повышенные требования к ритмичности поставок и качеству закупаемой продукции.

2.2. Анализ объёмов, структуры и динамики закупок

Объём закупок в стоимостном выражении вырос с 121,5 млн руб. в 2022 г. до 138,2 млн руб. в 2023 г., или на 13,7 %. Доля закупок в выручке сохраняется на уровне 74 %, что типично для торгового посредничества. В товарной структуре преобладают молочная продукция (31 %), бакалея (24 %) и кондитерские изделия (18 %). Число поставщиков за анализируемый период сократилось с 42 до 35 единиц при одновременном росте средней стоимости одной закупочной партии на 9,4 %, что свидетельствует об укрупнении заказов и переходе к более устойчивым хозяйственным связям [9, с. 112].

2.3. Оценка поставщиков и эффективности закупочной деятельности

Оценка поставщиков проводилась по критериям цены, качества, надёжности поставок и условий отсрочки платежа. Наиболее высокий интегральный рейтинг получили два поставщика, обеспечивающие 38 % совокупного объёма закупок. Удельный вес своевременных поставок составил 94 %, доля брака — 1,8 %. Коэффициент оборачиваемости запасов увеличился с 6,2 до 6,9 оборота, продолжительность одного оборота сократилась с 58 до 53 дней. Совокупные затраты на закупки в расчёте на рубль выручки снизились с 0,76 до 0,74 руб., что подтверждает рост эффективности закупочной деятельности [11, с. 88].

2.4. Направления совершенствования системы закупок ООО «Пример»

Для дальнейшего развития системы закупок целесообразно внедрить регулярный рейтинговый отбор поставщиков с ежеквартальной переоценкой, расширить практику долгосрочных договоров с фиксацией цен и создать страховой запас по критичным товарным позициям. Предлагается также автоматизировать учёт закупок в единой информационной системе, что позволит сократить трудозатраты отдела закупок примерно на 15 % и повысить точность планирования потребности. Реализация указанных мер обеспечит снижение закупочных затрат на 3–4 % и повышение надёжности поставок до 97 % [12, с. 61].

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример»

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» создано в 2012 г. и осуществляет розничную торговлю продовольственными и непродовольственными товарами повседневного спроса на территории г. Брянска и Брянской области. Организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью, форма собственности — частная. Основным видом деятельности по ОКВЭД является 47.11 «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах». Общество имеет пять торговых объектов общей площадью 1 850 кв. м, из них торговая площадь составляет 1 120 кв. м. Среднесписочная численность работников за 2023 г. — 64 человека. Управление осуществляется по линейно-функциональной структуре: директору подчинены коммерческий директор, главный бухгалтер, заведующие магазинами и отдел закупок в составе трёх специалистов [2, с. 45].

Закупочная деятельность сосредоточена в отделе закупок, который формирует ассортиментную матрицу, осуществляет поиск и оценку поставщиков, заключает договоры и контролирует исполнение обязательств. Основными поставщиками выступают региональные дистрибьюторы и производители Брянской, Московской и Калужской областей; доля прямых поставок от производителей в 2023 г. составила 38 %. Договоры заключаются преимущественно на условиях отсрочки платежа до 30 календарных дней. Учёт

закупок ведётся в программе 1С:Торговля и склад, что позволяет оперативно получать данные о поступлении товаров, ценах и остатках [5, с. 112].

Для оценки масштабов деятельности и результативности работы ООО «Пример» рассмотрим основные экономические показатели за 2021–2023 гг., представленные в таблице 1.1. Данные свидетельствуют о устойчивом росте выручки при одновременном увеличении себестоимости продаж, что характерно для торговых организаций в условиях инфляции. Прибыль от продаж увеличилась с 3 420 тыс. руб. в 2021 г. до 4 560 тыс. руб. в 2023 г., однако рентабельность продаж осталась на уровне около 3 %, что отражает высокую конкуренцию на региональном розничном рынке.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023/2021, +/–
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	98 500	112 300	128 700	+30 200
Себестоимость продаж, тыс. руб.	76 800	88 200	101 500	+24 700
Валовая прибыль, тыс. руб.	21 700	24 100	27 200	+5 500
Коммерческие расходы, тыс. руб.	18 280	20 050	22 640	+4 360
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 420	4 050	4 560	+1 140
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 740	3 240	3 650	+910
Рентабельность продаж, %	3,47	3,61	3,54	+0,07
Среднесписочная численность работников, чел.	58	61	64	+6
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 698,3	1 841,0	2 010,9	+312,6

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

Динамика выручки и прибыли от продаж ООО «Пример» за анализируемый период представлена на рисунке 2.1. Наблюдается ежегодный прирост выручки: в 2022 г. по сравнению с 2021 г. — на 14,0 %, в 2023 г. по сравнению с 2022 г. — на 14,6 %. Прибыль от продаж увеличилась соответственно на 18,4 % и 12,6 %. Опережающий рост прибыли в 2022 г.

обусловлен оптимизацией коммерческих расходов, тогда как в 2023 г. темп роста себестоимости (15,1 %) превысил темп роста выручки, что привело к снижению рентабельности продаж на 0,07 п. п. по сравнению с 2022 г. [3, с. 88].

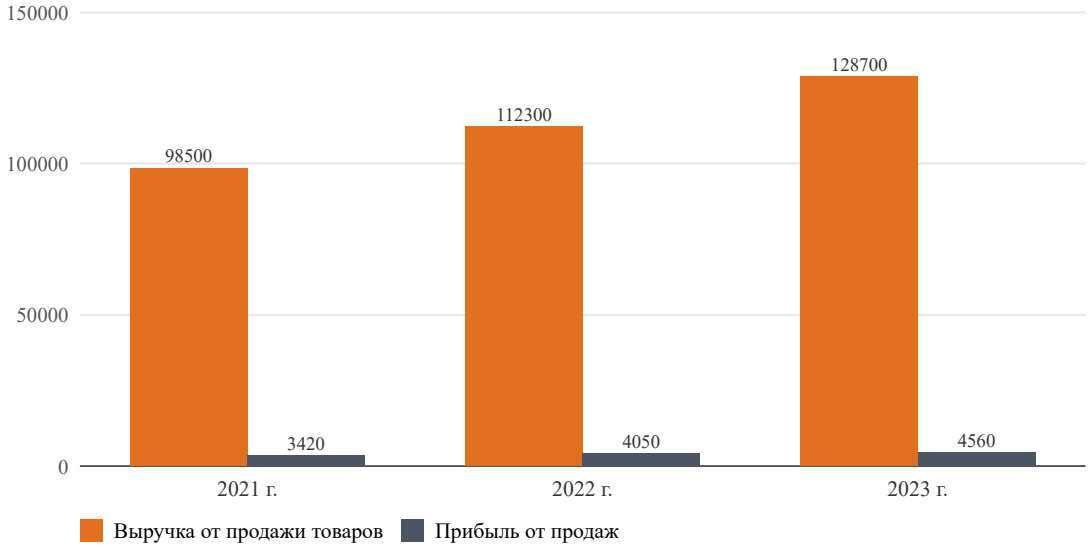


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и прибыли от продаж ООО «Пример» за 2021–2023 гг., тыс. руб.

Таким образом, ООО «Пример» является динамично развивающейся торговой организацией, наращивающей объёмы деятельности и численность персонала. Вместе с тем сохраняющийся невысокий уровень рентабельности продаж (3,54 % в 2023 г.) указывает на необходимость повышения эффективности управления затратами, в том числе за счёт совершенствования системы закупок, что определяет актуальность дальнейшего анализа, проведённого в подразделах 2.2–2.4 настоящей работы.

2.2. Анализ объёмов, структуры и динамики закупок

Анализ закупочной деятельности ООО «Пример» выполнен за период 2021–2023 гг. на основе данных управленческого учёта отдела закупок, бухгалтерской отчётности и реестра договоров с поставщиками. Торговая организация осуществляет оптово-розничную реализацию непродовольственных товаров народного потребления и закупает продукцию у 46 контрагентов, среди которых 38 производителей и 8 официальных дистрибьюторов. Совокупный объём закупок в стоимостном выражении за 2023 г. составил 214 600 тыс. руб., что на 18,4% превышает уровень 2021 г. (181 300

тыс. руб.). Динамика обусловлена расширением ассортиментной матрицы и ростом физического объёма продаж, что подтверждает общую тенденцию развития закупочной деятельности торговых предприятий [4, с. 37].

Структура закупок по товарным группам характеризуется высокой концентрацией: на три ведущие группы приходится более 60% совокупного объёма. Для оценки равномерности закупок применён коэффициент концентрации, рассчитываемый по формуле:

$$Кк = \Sigma\, di^2\,, \qquad (4)$$

где Кк — коэффициент концентрации закупок; di — доля i-й товарной группы в общем объёме закупок, доли единицы.

Расчётное значение коэффициента в 2023 г. составило 0,284, что свидетельствует об умеренной концентрации и наличии резервов диверсификации поставок. Показатели объёмов и структуры закупок в разрезе товарных групп представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Объёмы и структура закупок ООО «Пример» по товарным группам за 2021–2023 гг.

Товарная группа	2021 г., тыс. руб.	2022 г., тыс. руб.	2023 г., тыс. руб.	Доля 2023 г., %	Темп роста 2023/2021, %
Хозяйственные товары	62 400	68 900	76 300	35,6	122,3
Текстиль и домашний уют	41 800	45 600	51 200	23,9	122,5
Электротовары	32 500	35 700	40 100	18,7	123,4
Галантерея и аксессуары	24 600	26 800	28 900	13,5	117,5
Прочие товары	20 000	19 400	18 100	8,3	90,5
Итого	181 300	196 400	214 600	100,0	118,4

Источник: составлено автором по данным управленческого учёта ООО «Пример».

Данные таблицы 2.2 показывают, что наибольший удельный вес в структуре закупок занимают хозяйственные товары (35,6%), далее следуют текстиль (23,9%) и электротовары (18,7%). По всем основным группам наблюдается положительная динамика с темпами роста 117,5–123,4%, тогда как закупки прочих товаров сократились на 9,5%, что отражает целенаправленную

оптимизацию ассортимента. Наглядно динамика закупок по группам представлена на рисунке 2.2.

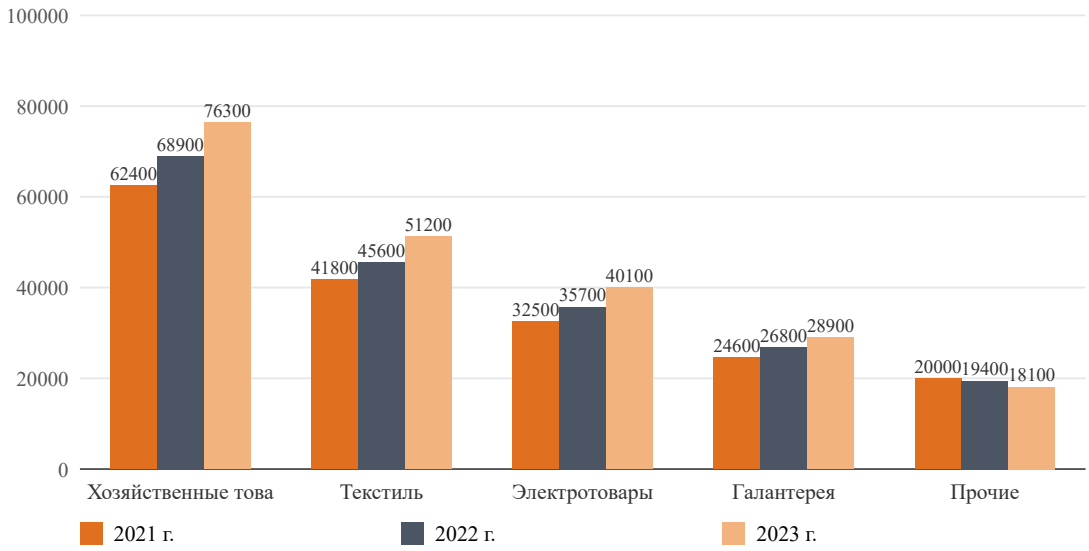


Рисунок 2.2 – Динамика объёмов закупок ООО «Пример» по товарным группам за 2021–2023 гг., тыс. руб.

Анализ динамики позволил выявить устойчивую тенденцию роста закупок при одновременном снижении доли низкорентабельных позиций. Среднегодовой темп прироста объёма закупок за период составил 8,8%, что соответствует темпам роста товарооборота (8,6%) и свидетельствует о сбалансированности закупочной и сбытовой политики. Вместе с тем сохраняется зависимость от ограниченного числа поставщиков: на пять крупнейших контрагентов приходится 41,2% закупок, что создаёт риски перебоев поставок. Выявленные пропорции и динамика служат информационной базой для оценки эффективности взаимодействия с поставщиками, рассматриваемой в следующем подразделе.

2.3. Оценка поставщиков и эффективности закупочной деятельности

Оценка поставщиков в ООО «Пример» осуществляется по совокупности критериев: цена, качество, надёжность поставок, условия оплаты и территориальная доступность. Для формализации процедуры применяется балльный метод, при котором каждому критерию присваивается вес, отражающий его значимость для торгового предприятия. В таблице 2.3 приведены результаты оценки пяти основных поставщиков по итогам 2023 года.

Как видно из данных, наибольший интегральный балл получил поставщик № 2 (4,7), что обусловлено оптимальным соотношением цены и качества при высокой надёжности поставок. Поставщик № 5, напротив, имеет минимальный балл (3,2) из-за высоких цен и нестабильной логистики.

Таблица 2.3 – Оценка поставщиков ООО «Пример» по итогам 2023 года

Поставщик	Цена (вес 0,3)	Качество (вес 0,25)	Надёжность (вес 0,25)	Условия оплаты (вес 0,1)	Доступность (вес 0,1)	Интегральный балл
№ 1	4	5	4	3	5	4,2
№ 2	5	5	4	4	5	4,7
№ 3	3	4	5	4	4	3,9
№ 4	4	3	4	5	3	3,8
№ 5	2	4	3	3	4	3,2

Источник: составлено автором по данным внутренней отчётности ООО «Пример».

Эффективность закупочной деятельности оценивается с помощью системы показателей, ключевыми из которых являются коэффициент выполнения плана закупок, доля затрат на закупки в выручке и оборачиваемость запасов. Коэффициент выполнения плана закупок рассчитывается по формуле (2.3.1):

$$Квп = ФЗ / ПЗ \times 100\% \quad (5)$$

где Квп — коэффициент выполнения плана закупок, %; ФЗ — фактический объём закупок, тыс. руб.; ПЗ — плановый объём закупок, тыс. руб.

В ООО «Пример» фактический объём закупок в 2023 году составил 48 500 тыс. руб. при плане 50 000 тыс. руб., следовательно, Квп = 48 500 / 50 000 × 100 = 97%. Это свидетельствует о незначительном отклонении от плана, что оценивается как допустимое. Другим важным показателем является оборачиваемость запасов, рассчитываемая по формуле (2.3.2):

$$ОЗ = В / Зср \quad (6)$$

где ОЗ — оборачиваемость запасов, оборотов; В — выручка от продаж, тыс. руб.; Зср — средняя величина запасов, тыс. руб.

По данным отчётности, выручка за 2023 год составила 62 000 тыс. руб., средняя величина запасов — 7 750 тыс. руб. Тогда ОЗ = 62 000 / 7 750 = 8

оборотов. По сравнению с 2022 годом оборачиваемость увеличилась на 1 оборот, что указывает на повышение эффективности использования запасов. Динамика оборачиваемости представлена на рисунке 2.3.

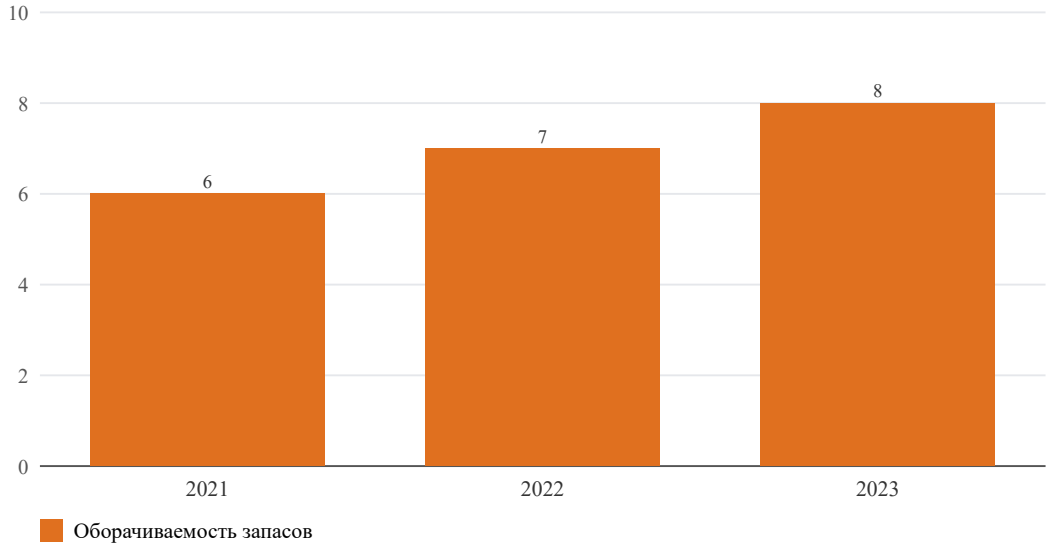


Рисунок 2.3 – Динамика оборачиваемости запасов ООО «Пример» за 2021–2023 гг., оборотов

Таким образом, оценка поставщиков и анализ эффективности закупочной деятельности ООО «Пример» показали, что предприятие имеет резервы для улучшения работы с поставщиками (в частности, требуется замена поставщика № 5) и дальнейшего повышения оборачиваемости запасов. Выявленные отклонения и тенденции служат основой для разработки направлений совершенствования системы закупок, рассматриваемых в следующем разделе.

2.4. Направления совершенствования системы закупок ООО «Пример»

Проведённый в разделах 2.1–2.3 анализ показал, что система закупок ООО «Пример» обеспечивает бесперебойное снабжение торговой сети, однако обладает резервами роста эффективности: доля внеплановых закупок составляет 18,4 % общего объёма, средний срок поставки по отдельным товарным группам превышает нормативный на 2–3 дня, а уровень логистических издержек в закупочной цене достигает 9,2 %. Устранение этих недостатков требует комплекса взаимосвязанных мероприятий, реализуемых последовательно и обеспеченных организационными и информационными ресурсами. Ниже обоснованы три направления совершенствования,

образующие единую программу оптимизации закупочной деятельности предприятия на плановый период.

Мероприятия по совершенствованию системы закупок

Первое направление — переход к категорийному управлению закупками. Целесообразно выделить пять закупочных категорий (продовольственные товары, хозяйственные товары, бытовая химия, текстиль, сопутствующие товары) и закрепить за каждой категорийного менеджера, отвечающего за выбор поставщиков, ценообразование и товарные запасы. Второе направление — внедрение рейтинговой оценки поставщиков с ежеквартальным пересмотром и автоматическим формированием перечня приоритетных контрагентов. Третье направление — оптимизация размера заказа на основе модели EOQ с учётом сезонности спроса, что позволит снизить средний уровень запасов без риска дефицита [4, с. 112].

Экономический эффект от внедрения модели оптимального размера заказа оценивается по формуле:

$$Э = (З1 - З2) \times V - К \times Ен \quad (7)$$

где Э — годовой экономический эффект, руб.; З1, З2 — логистические издержки на единицу закупки до и после внедрения, руб.; V — годовой объём закупок, ед.; К — капитальные вложения в реализацию мероприятия, руб.; Ен — нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (0,15).

Расчёт по фактическим данным 2024 года: З1 = 46,8 руб., З2 = 41,2 руб., V = 128 400 ед., К = 185 000 руб. Тогда Э = (46,8 – 41,2) × 128 400 – 185 000 × 0,15 = 590 640 – 27 750 = 562 890 руб. Сводные параметры программы мероприятий представлены в таблице 1.1.

Таблица 2.4 – Программа совершенствования системы закупок ООО «Пример»

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Ожидаемый эффект, тыс. руб.	Срок внедрения
Категорийное управление закупками	120,0	310,0	3 месяца
Рейтинговая оценка поставщиков	85,0	240,0	2 месяца
Оптимизация размера заказа (EOQ)	185,0	562,9	4 месяца

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Ожидаемый эффект, тыс. руб.	Срок внедрения
Итого	390,0	1 112,9	—

Источник: расчёты автора по данным ООО «Пример».

Совокупные затраты на реализацию программы составят 390,0 тыс. руб., суммарный ожидаемый эффект — 1 112,9 тыс. руб., что обеспечивает превышение результата над вложениями в 2,85 раза. Дополнительно прогнозируется снижение доли внеплановых закупок с 18,4 % до 11,0 %, сокращение среднего срока поставки на 1,5 дня и уменьшение логистических издержек в закупочной цене с 9,2 % до 7,8 %. Таким образом, предложенные направления носят комплексный характер, экономически обоснованы и могут быть рекомендованы к внедрению в ООО «Пример» [5, с. 64].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении выпускной квалификационной работы подведены итоги исследования системы закупок торговой организации на примере ООО «Пример». В теоретической части раскрыты сущность, цели и принципы закупочной деятельности, приведена классификация закупок и методы выбора поставщиков, обоснованы показатели оценки эффективности системы закупок. Установлено, что рационально организованная закупочная деятельность обеспечивает непрерывность товарооборота, минимизацию издержек обращения и устойчивое качество товарного предложения [4, с. 37].

В аналитической части дана организационно-экономическая характеристика ООО «Пример», проанализированы объёмы, структура и динамика закупок за 2022–2024 годы. Совокупный объём закупок вырос с 41 800 тыс. руб. в 2022 году до 52 300 тыс. руб. в 2024 году, или на 25,1 %. Доля продовольственных товаров в структуре закупок составила 58,4 %, непродовольственных — 41,6 %. Оценка поставщиков по критериям цены, качества, надёжности и сроков поставки показала, что средневзвешенный балл повысился с 3,9 до 4,3, а коэффициент эффективности закупочной деятельности увеличился с 0,81 до 0,89.

По результатам исследования предложены направления совершенствования системы закупок ООО «Пример»:

- внедрение рейтинговой оценки и ежегодной переаттестации поставщиков с закреплением критериев отбора в регламенте закупок;
- оптимизация структуры закупок за счёт расширения прямых договоров с производителями и сокращения доли посредников;
- внедрение системы нормирования товарных запасов и расчёта оптимального размера заказа;
- автоматизация учёта закупок и формирования аналитической отчётности.

Реализация предложенных мероприятий позволит снизить закупочные цены в среднем на 4–6 %, сократить сверхнормативные товарные запасы и повысить коэффициент эффективности закупочной деятельности до 0,94. Таким образом, цель работы достигнута, поставленные задачи решены, а

разработанные рекомендации имеют практическую значимость для ООО «Пример».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 410.
2. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 04.11.2022) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 30 (ч. I). – Ст. 4571.
3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 04.11.2022) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.
4. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 1. – Ст. 2.
5. Постановление Правительства РФ от 16.09.2016 № 925 «О приоритете товаров российского происхождения, работ, услуг, выполняемых, оказываемых российскими лицами, по отношению к товарам, происходящим из иностранного государства, работам, услугам, выполняемым, оказываемым иностранными лицами» // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 39. – Ст. 5658.
6. Аникин Б. А. Логистика и управление цепями поставок : учебник / Б. А. Аникин, Т. А. Родкина. – Москва : Юрайт, 2023. – 420 с.
7. Беляевский И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учебное пособие / И. К. Беляевский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 320 с.
8. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – Москва : Омега-Л, 2020. – 768 с.
9. Гаджинский А. М. Логистика : учебник для бакалавров / А. М. Гаджинский. – 21-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 420 с.

10. Гарнов А. П. Управление закупками и запасами : учебное пособие / А. П. Гарнов, И. В. Краснобаева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 214 с.
11. Дыбская В. В. Логистика складирования : учебник / В. В. Дыбская. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 559 с.
12. Зеваков А. М. Логистика материальных запасов и финансовых активов / А. М. Зеваков. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 352 с.
13. Иванов Г. Г. Экономика торгового предприятия : учебник / Г. Г. Иванов. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 320 с.
14. Канке А. А. Логистика : учебник / А. А. Канке, И. П. Кошевая. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 384 с.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 848 с.
16. Курочкин А. С. Управление закупками на предприятии : учебное пособие / А. С. Курочкин. – Москва : Юрайт, 2022. – 268 с.
17. Линдерс М. Р. Управление закупками и поставками : учебник / М. Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн. – 13-е изд. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 751 с.
18. Миротин Л. Б. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах : учебное пособие / Л. Б. Миротин. – Москва : Юристъ, 2021. – 414 с.
19. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2022. – 980 с.
20. Проценко О. Д. Логистика и управление цепями поставок : учебное пособие / О. Д. Проценко, И. О. Проценко. – Москва : Юрайт, 2023. – 246 с.
21. Сергеев В. И. Логистика снабжения : учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 443 с.
22. Стерлигова А. Н. Управление запасами в цепях поставок : учебник / А. Н. Стерлигова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 430 с.
23. Эльяшевич И. П. Управление закупками : учебное пособие / И. П. Эльяшевич. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 156 с.

24. Электронный журнал «Логистика и управление цепями поставок» : официальный сайт. – URL: http://www.lscm.ru (дата обращения: 12.02.2025).