

Выпускная аттестационная работа

На тему: «Совершенствование
бизнес-процессов управления
закупками (на примере АО
«Торговый дом ХТК»)

Подготовил: Корж Алексей Анатольевич

Научный руководитель: Переверзева Елена Игоревна

Калуга 2022

Цели проекта

- ▶ Обеспечить целевое и эффективное расходование денежных средств;
- ▶ Получить экономически обоснованные затраты (рыночных цены);

Задачи проекта

- ▶ На основе нормативных правовых и локальных актов, посвящённых закупкам, рассмотреть теоретические основы закупочной деятельности и ее роль в повышении эффективности предприятия.
- ▶ Провести анализ технико-экономических показателей АО «Торговый дом ТМХ».
- ▶ Разработать методы и инструменты закупочной деятельности, отвечающие принципам Политики организации материально-технического обеспечения компании.
- ▶ Создать процедуру по управлению закупками товаров, работ и услуг в АО «Торговый дом ТМХ»

Результат проекта

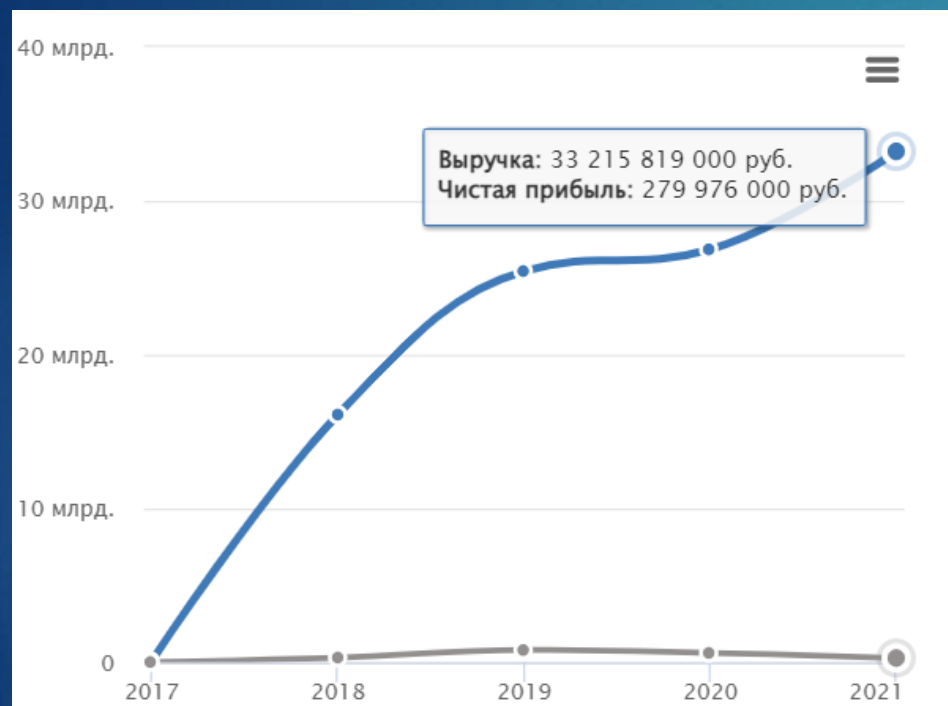
- ▶ актуализация существующих процедур для повышения эффективности закупочной деятельности, систем управления, мотивации и контроля.
- ▶ осуществление постоянного мониторинга и регулярного планового и внепланового контроля закупочной деятельности
- ▶ использование открытых форм выбора поставщиков для ключевых закупок
- ▶ управление рисками концентрации, сокращение зависимости от одного поставщика
- ▶ создание условий для развития добросовестной конкуренции

АО «Торговый дом ТМХ»



- ▶ В зоне ответственности АО «Торговый дом ТМХ» функциональные компетенции в части материально-технического обеспечения предприятий группы компаний ТМХ и группы "ЛокоТех" запасными частями и комплектующими для обслуживания, ремонта, модернизации локомотивов
- ▶ Год основания 2004
- ▶ Количество работников 250
- ▶ Основной вид деятельности – торговля оптовая неспециализированная
- ▶ Выручка в 2021г. 33,2 млрд рублей
- ▶ Расположение: г. Москва

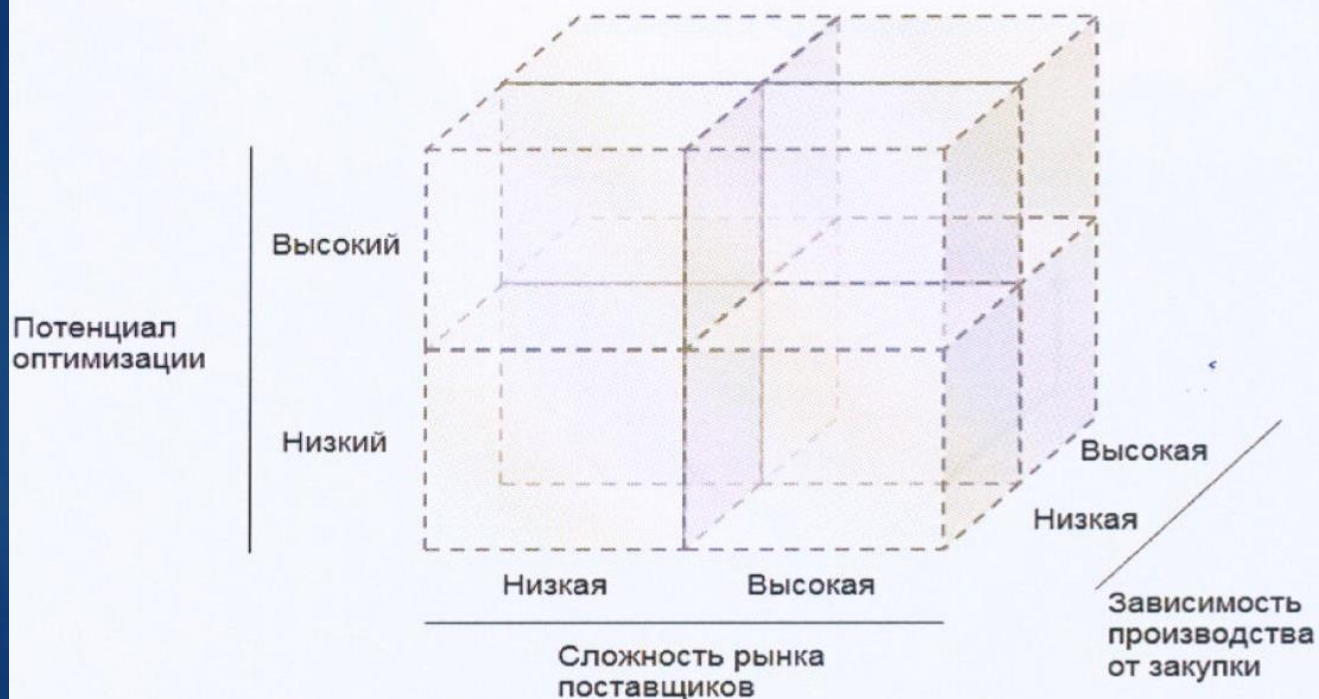
Экономические показатели АО «Торговый дом ХТК»



Показатели	Период			Отклонение в % 2021 г. к:	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка от продажи продукции	25 433 300	26 846 400	33 215 800	24%	31%
Себестоимость продаж	24 244 300	25 647 700	32 435 800	26%	34%
Валовая прибыль	1 189 020	1 198 780	780 001	-35%	-34%
Коммерческие расходы	103 369	206 658	182 525	-12%	77%
Управленческие расходы	104 291	123 253	135 004	10%	29%
Прибыль (убыток) от продаж	981 355	868 870	462 472	-47%	-53%
Проценты к получению	25 975	21 165	22 728	7%	-13%
Проценты к уплате	31 475	72 616	141 366	95%	349%
Прочие доходы	51 238	50 638	51 765	2%	1%
Прочие расходы	26 562	103 813	45 065	-57%	70%
Прибыль до налогообложения	1 000 530	764 244	350 534	-54%	-65%
Текущий налог на прибыль	202 582	153 278	70 558	-146%	-135%
Чистая прибыль отчетного периода	800 085	610 966	279 976	-54%	-65%
Нераспределенная прибыль	460 940	1 059 910	280 884	-73%	-39%

Применение инструмента Матрица закупочных стратегий

Модель матрицы закупочных стратегий



1. Разработка требований к критериям:

- ▶ Потенциал оптимизации
- ▶ Сложность рынка поставщиков
- ▶ Важность закупки для производства

2. Разработка матрицы определения способа закупок

Потенциал оптимизации

Критерии принятия решения

1) Объем закупок

более 15 млн. руб

2) количество

предприятий,
использующих

категорию 2 и более

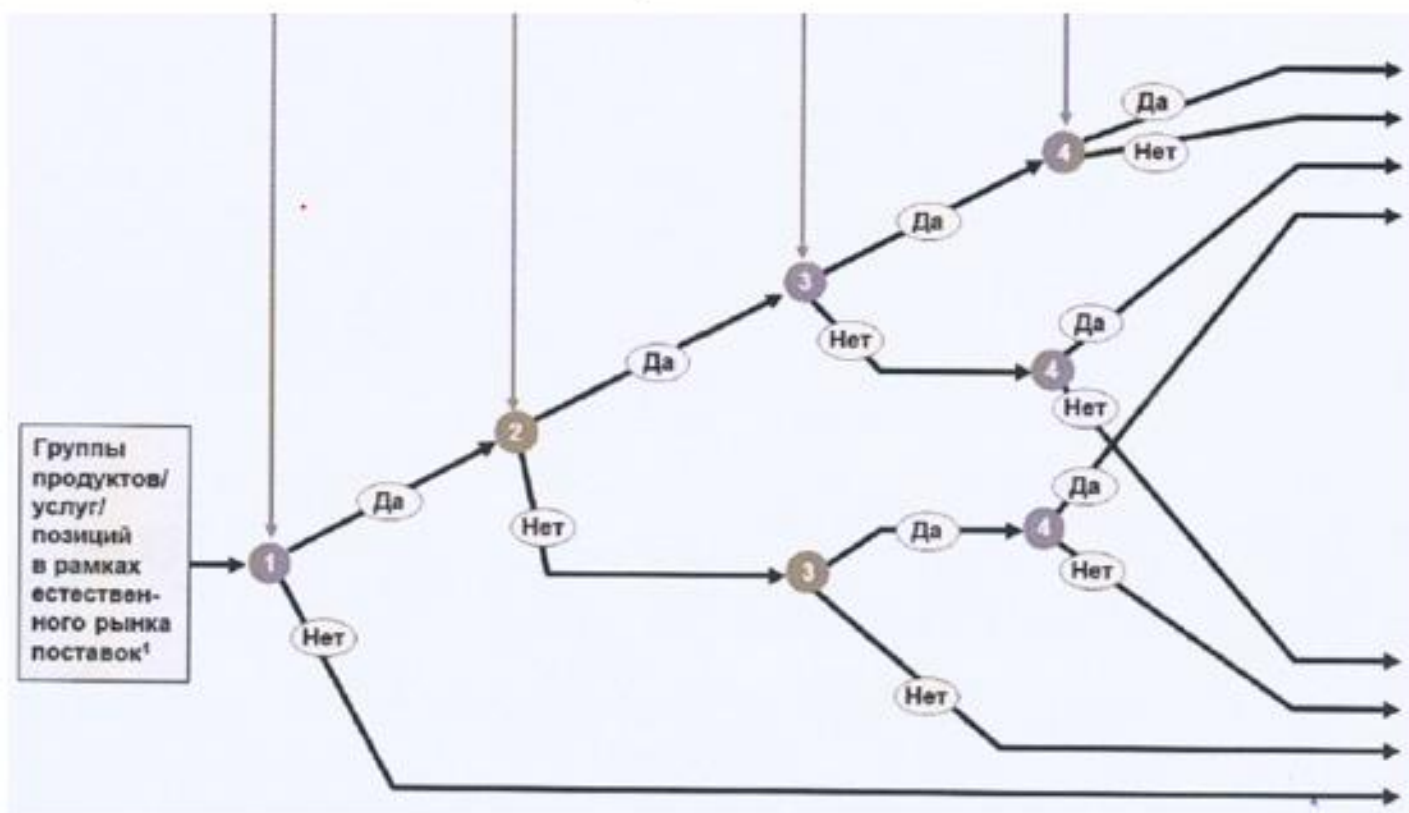
3) на рынке

присутствует более
чем один поставщик

4) ОСВ по категории выше

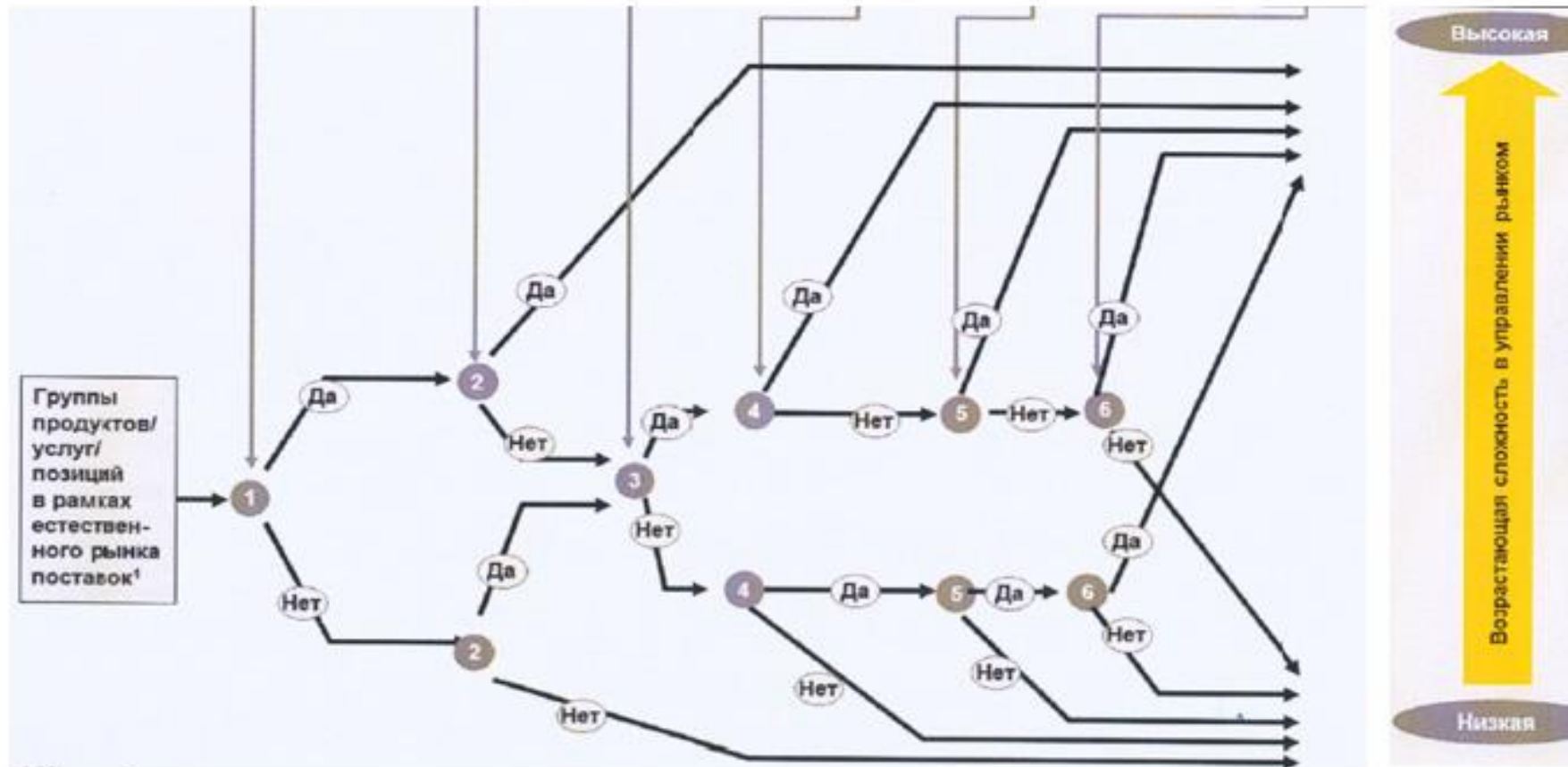
закупочной стоимости

Потенциал
оптимизации



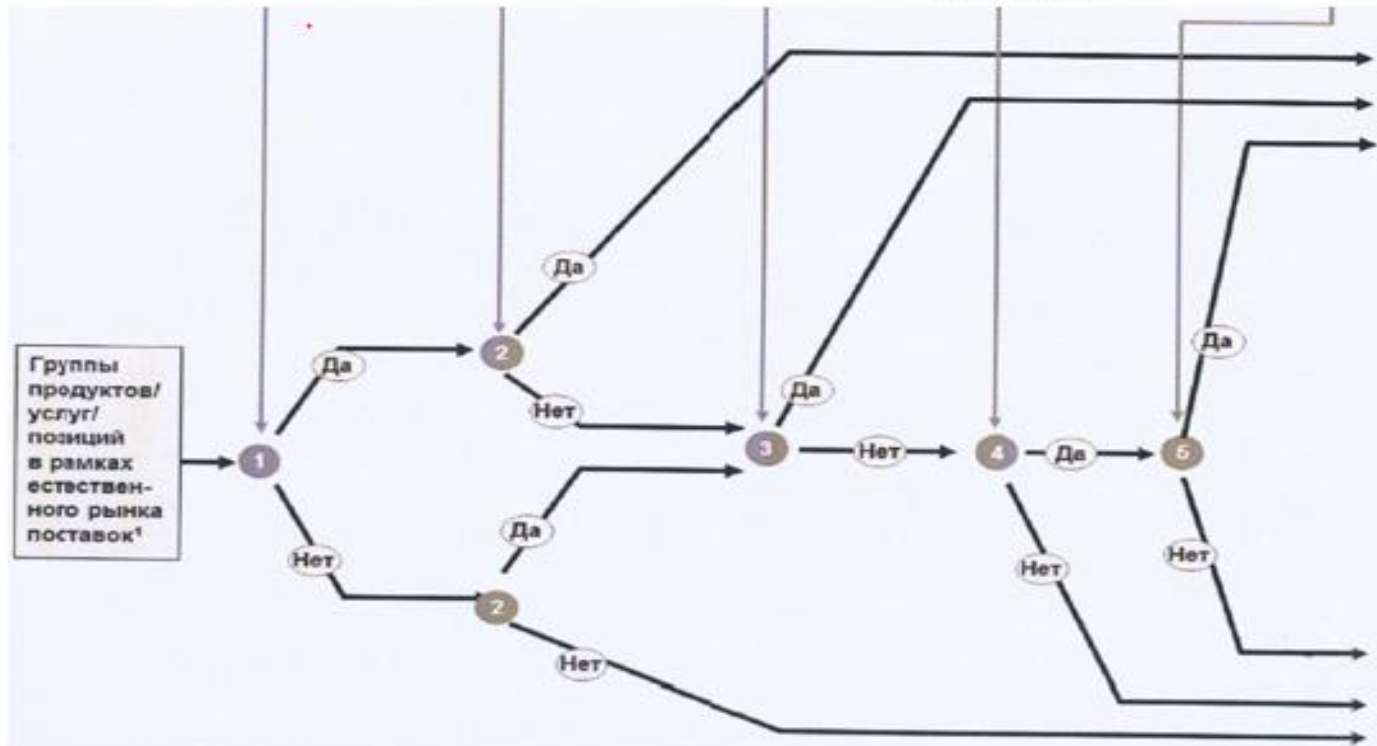
Сложность рынка поставщиков

Критерии принятия решения	1) на действующем рынке присутствует один-два поставщика	2) доля категории в портфеле основных поставщиков на рынке менее 10%	3) Доля ТМХ на рынке как основного покупателя составляет менее 30%	4) замена поставщика требует дополнительных затрат	5) текущий поставщик обладает навыками/ресурсами, которых нет у остальных поставщиков	6) волатильность цены высокая	Сложность рынка поставщиков
---------------------------	--	--	--	--	---	-------------------------------	-----------------------------

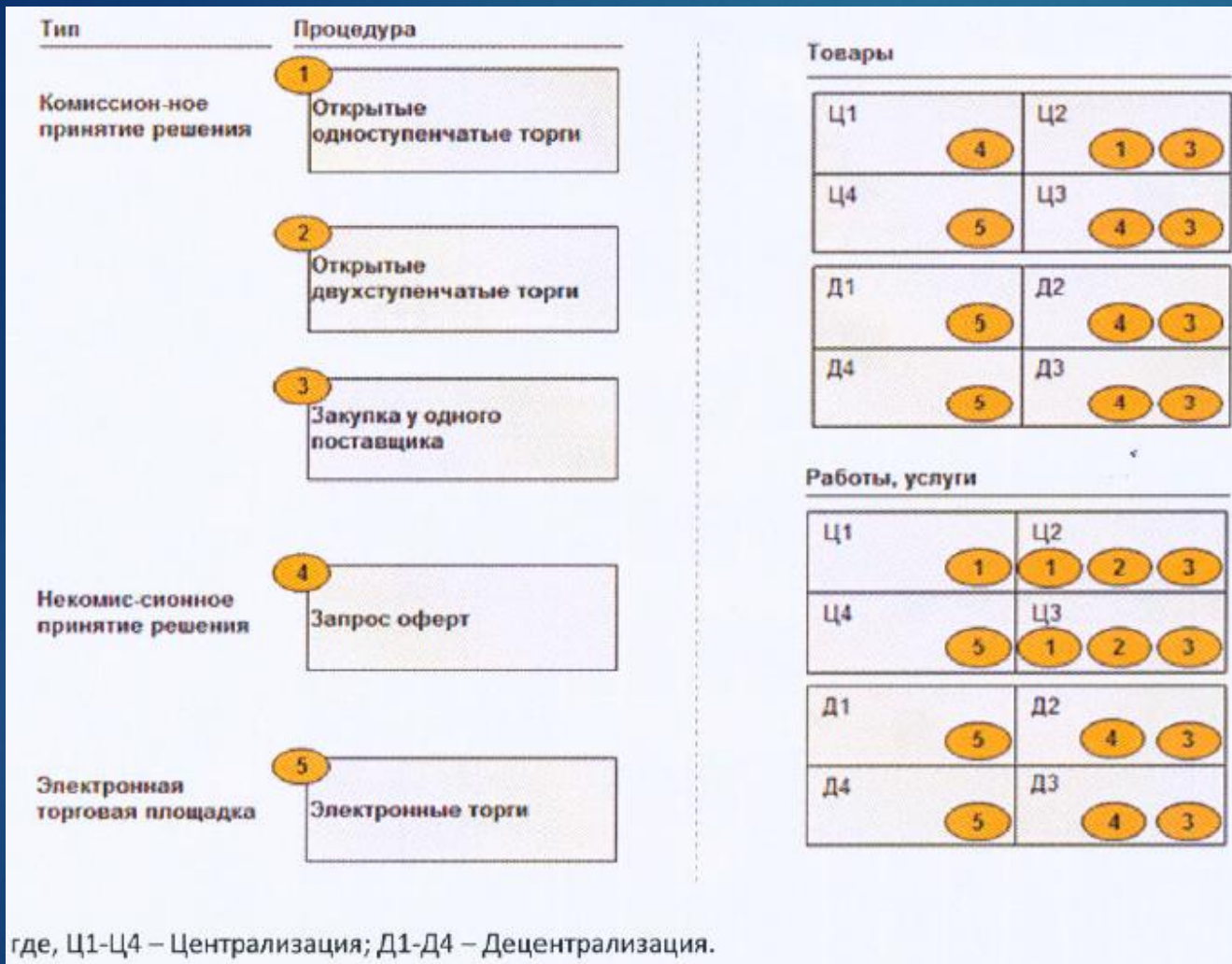


Важность закупки для производства

Критерии принятия решения	1) остановится ли производство из-за отсутствия ТМЦ	2) Влияет ли данная категория закупок на использование определенных компонентов или технологий	3) использование ТМЦ приводит к прекращению его существования в качестве ТМЦ (дизтопливо)	4) Может ли привести единоразовое использование ТМЦ с небольшими отклонениями по качеству к остановке производства	5) стоимость контроля качества и соблюдения технических требований высока	Важность закупки для производства
---------------------------	---	--	---	--	---	-----------------------------------



Бизнес-модель проекта: в чём именно выгода от проекта 1/2



Выгода от проекта заключается в определении единых стандартов закупочной деятельности подразделениями компании, упорядочивании действий сотрудников, осуществляющих закупки, а также создание и описание процедуры, которая будет являться смежной с другими бизнес-процессами компании (бюджетного управления, планирования потребности, управлению инвестициями, управлению оборотным капиталом, управлению запасами).

Бизнес-модель проекта: в чём именно выгода от проекта 2/2

Реализация принципов

- ▶ **Открытость** при взаимодействии с поставщиками. Реализуется . через использования открытых конкурентных процедур как приоритетной формы закупок, а также через установление равных конкурентных возможностей
- ▶ **Прозрачность.** Реализуется в т.ч. через возможность мониторинга и контроля закупочной деятельности на любом ее этапе;
- ▶ **Оптимальность процедур и результата.** Реализуется через применение наиболее подходящих для конкретной ситуации способов закупки, а также выбор предложений и контрагента по наилучшим совокупным значениям требуемых показателей.
- ▶ **Соблюдение интересов компании в основе взаимоотношений с поставщиками.** Реализуется через установленные в закупочной документации требования к поставщикам и к закупаемым материалам

Показатели	ед.	Расчетная цена закупки		
		минимальная	средняя	максимальная
Количество изделий	шт	9 886	9 886	9 886
Средневзвешенная цена	руб/шт	1 528	1 621	1 797
Сумма закупки	руб	15 102 061	16 022 698	17 765 117
Расчетный экономэффект	руб	-	920 637	2 663 056
	%	-	6%	18%

- ▶ Расчетный экономэффект от внедрения проекта составляет 3 628 548 рублей в год.
Проект является прибыльным.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

ООО "Торговый дом ХТК"