

УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики

Кафедра цифровой экономики

КУРСОВАЯ РАБОТА

На тему: «Анализ и совершенствование бизнес-процессов организации закупок на примере предприятия ООО «Schaeffler RUS»»

Направление/специальность: 38.03.05 «Бизнес-информатика»

Направление (профиль/специализация): «Цифровая экономика»

Студентка 4 курса

Группы БИ-О-19/1

Старостина Ольга Максимовна

Руководитель:

Сковиков Анатолий Геннадьевич

г. Ульяновск, 2022

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Процессная организация деятельности предприятия.....	5
1.1 Бизнес-процессы: сущность, характеристики и виды.....	5
1.2 Создание и формирование бизнес-процессов на предприятии.....	6
1.3 Описание и анализ бизнес-процессов на предприятии.....	8
1.4 Оптимизация и совершенствование бизнес-процессов предприятия.....	11
Глава 2. Анализ бизнес-процессов на предприятии ООО «Schaeffler RUS».....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	16
2.2 Общая структура Schaeffler Group.....	17
2.3 Организационная структура ООО «Schaeffler RUS».....	19
2.4 SAP – программа для управления бизнес-процессами.....	21
Глава 3. Анализ и совершенствование бизнес-процессов организации закупок на предприятии ООО «Schaeffler RUS».....	24
3.1 Особенности управления логистическими процессами в закупках.....	24
3.2 Цикл бизнес-процессов закупок на предприятии ООО «Schaeffler RUS».....	26
3.3 Оптимизационная модель закупок на предприятии ООО «Schaeffler RUS».....	31
Заключение.....	36
Список использованной литературы.....	38

Введение

В современном мире деятельность компаний состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели. Например: прием заказа клиента, оформление входящего договора, согласование бюджета, доставка товара заказчику, начисление зарплаты сотрудникам и так далее.

Вполне очевидно, что производительность компаний в значительной степени определяется эффективностью реализации бизнес-процессов, включая их моделирование, описание и совершенствование. В связи с этим возникает необходимость формализации этих процессов, а также разработки методов и алгоритмов, позволяющих оперативно проверять идеи по изменению их структуры.

Актуальность темы работы обусловлена всевозрастающей ролью планирования и организации закупочной деятельности. Так как правильное и эффективное управление данными процессами является залогом получения максимальной прибыли при минимальных издержках.

Целью данной работы является анализ и совершенствование ключевых процессов закупочной деятельности предприятия ООО «Schaeffler RUS», а также разработка рекомендаций по управлению ими.

Исходя из цели, можно сформулировать задачи работы:

1. Выявить теоретические аспекты процессной организации деятельности предприятия и проанализировать их.
2. Познакомиться с понятиями совершенствования бизнес-процессов.
3. Определить основные методы оптимизации бизнес-процессов.
4. Выявить особенности управления логистическими процессами в закупочной деятельности организации.
5. Провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО «Schaeffler RUS».
6. Провести диагностику основных и вспомогательных бизнес-процессов закупок на предприятии ООО «Schaeffler RUS» для их совершенствования.
7. Выработать практические рекомендации по применению новой оптимизационной модели закупочной деятельности на предприятии ООО «Schaeffler RUS».
8. Сделать выводы.

Объектом исследования является процессный подход к организации закупок, который рассматривает данную деятельность как набор бизнес-процессов.

Предметом исследования является их моделирование, описание, анализ, совершенствование и регламентация.

Курсовая работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения и списка использованной литературы. Первый раздел включает в себя определение теоретических характеристик процессного подхода: создание и формирование бизнес-процессов, описание и анализ, а также их оптимизация и совершенствование. Во втором разделе описывается общая и организационная структура предприятия ООО «Schaeffler RUS», а также приводится анализ его основных бизнес-процессов. Третий раздел представляет собой практическую часть в виде разработки новой

оптимизационной модели закупочной деятельности в программе SAP. Раздел также включает в себя итоговые результаты работы и их анализ.

ГЛАВА 1. ПРОЦЕССНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Бизнес-процессы: сущность, характеристики и виды

Формируя представление о предприятии как о бизнес-системе, прежде всего ориентируются на процессы его хозяйственной деятельности как на главные объекты управления.

Такой переход от детализации функций к интеграции деятельности привел к формированию новой концепции управления – процессному управлению.

Процессный подход к управлению – это делегирование полномочий и ответственности через бизнес-процессы, которые преобразуют ресурсы в результаты. То есть под данным подходом понимается ориентация деятельности предприятия на бизнес-процессы. При этом системы качества предприятия обеспечивают качество технологии выполнения бизнес-процессов в рамках существующей или перспективной организационной структуры.

Бизнес-процесс – это комплекс мероприятий, совокупность разных видов деятельности, направленных на создание максимально ценного для потребителя продукта или услуги, а также на оптимизацию работы компании в целом.

Бизнес-процессы часто представляют собой комбинацию ключевых, управляющих и поддерживающих процессов. Ключевые процессы, процессы создания стоимости, объединяют задания и работу для выполнения требований клиента с применением основных производственных компетенций. К ним относятся: обработка и выполнение заказа, проектирование и дизайн продукта, производство и монтаж. Управляющие процессы содержат в себе задачи и деятельность, направленные на долгосрочное развитие и реализацию целей компании. К ним относятся: долгосрочное или инвестиционное планирование, стратегическое развитие компании. Поддерживающие процессы включают в себя необходимые задания и работы для поддержания ключевых процессов, но не приводящие к непосредственной ценности для клиента. К ним относятся: техническое обслуживание, логистика, административные процессы.

Каждый бизнес-процесс включает целый ряд характеристик:

- название и цель – чаще всего объединены – например, процесс закупок;
- владельцы или исполнители – лица, которые отвечают за результат – например, директор по закупкам;
- ресурсы – требуются на любом из этапов – например, оборотные средства предприятия;
- вход – ресурсы, которые после преобразуются во что-то новое – например, перечень необходимых для закупки товаров;
- выход – готовый продукт – например, полученные на склад товары.

Кроме того, существуют четыре уровня бизнес-процессов:

- 1-й уровень – внешние процессы – например, процесс логистики поставок по предприятиям производственной сети;
- 2-й уровень – внутренние процессы – например, процесс закупок на предприятии;
- 3-й уровень – внутривидовые процессы – например, разработка заказа в отделе закупок;

- 4-й уровень – процессы, сопровождающие выполнение задач конкретной организационной структуры – например, согласование сроков поставки заказа сотрудником.

1.2 Создание и формирование бизнес-процессов на предприятии

Понимание процессов хозяйственной деятельности организации как главных объектов управления тесно связано с вопросом их идентификации, где определяющей является структура правил построения бизнес-процессов.

В связи с этим выделяют несколько основных принципов формирования бизнес-процессов:

- принцип наличия входа или выхода бизнес-процесса – отсутствие их не позволяет говорить о процессе, поскольку не будет реализовываться его фундаментальная особенность – преобразование ресурсов;
- принцип наличия поставщика бизнес-процесса – наличие поставщика ресурсов, необходимых для осуществления процесса;
- принцип наличия клиента бизнес-процесса – отражает главную цель процесса – удовлетворение требований потребителей и клиентов;
- принцип наличия границ бизнес-процесса – существование точек, в которых процесс начинается, заканчивается или соприкасается с другими процессами;
- принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов – позволяет представить общую картину деятельности и допустить фрагментацию или интеграцию при управлении ими;
- принцип измеримости и управляемости бизнес-процесса – существование параметров, отражающих его функционирование, которые имеют качественные и количественные характеристики.

А само создание бизнес-процессов предполагает структуризацию всего, что задействовано в ходе достижения определенной цели – ресурсов, технологий, сроков, информационной составляющей или пространства.

Для этого нужно пройти 4 шага:

Шаг 1. Проанализировать текущие бизнес-процессы и разработать для каждого из них описание. На первоначальном этапе важно провести оценку именно текущих процессов. Так становится возможным определить, где происходит дублирование одних и тех же действий разными структурными подразделениями, а также поставить определенные задачи и назначить оптимизационные меры.

Шаг 2. Разработать модель в формате «как есть» (от английского «as is»), которая демонстрирует текущие бизнес-процессы, которые нужно изучить и описать. Она строится следующим образом:

- собрать команду специалистов, которые задействованы в конкретном бизнес-процессе;
- собрать все необходимое для входа – информацию о ресурсах, мощностях, требованиях к качеству, времени обработки и исполнения заказов, а также обозначить конечный результат;
- сформулировать этапы описания на основании собранных данных в ходе интервью с работниками;
- отобразить результаты в виде описания или графической нотации.

Шаг 3. Построить модель в формате «как должно быть» (от английского «to be»), которая создается исходя из анализа предыдущей модели, если нынешние бизнес-процессы оказываются неэффективными и несовершенными, а также разработать обновленный бизнес-процесс.

Шаг 4. Управлять бизнес-процессами, то есть осуществлять системный подход к проведению мероприятий по их оптимизации, повышению точности и скорости выполнения. Можно выделить 4 этапа управления ими:

- моделирование – предполагает выявление и описание бизнес-процессов с разграничением зон ответственности лиц, на которых возложено управление;
- исполнение – работники выполняют свои обязанности в соответствии с поставленными задачами;
- контроль – действия подчинённых строго контролируются, ежедневно отслеживается выполнение плана;
- улучшение – анализируется результат бизнес-процесса, выявляются слабые стороны и на базе этого проводится оптимизация для улучшения результатов в следующих циклах.

1.3 Описание и анализ бизнес-процессов на предприятии

Грамотно проанализированные и описанные бизнес-процессы являются основой для их успешного функционирования и взаимодействия, а значит и для самого предприятия.

Анализ бизнес-процессов предприятия – это совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии бизнес-процесса, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиск путей для его улучшения. То есть основная цель заключается в повышении эффективности деятельности компании путём поиска и усиления её слабых сторон и постоянного совершенствования работы бизнес-процессов.

Описание бизнес-процессов предприятия – это объективное изложение определенных действий, которые должны выполнять сотрудники компании для выполнения поставленных задач.

Учитывая различия в специфике компаний, особенностях производства и предоставления услуг, необходимо придерживаться ряду стандартных принципов, которым это описание должно соответствовать:

- принцип завершенности – должен быть определен конечный результат;
- принцип краткости – должна соблюдаться четкость структуры;
- принцип доступности потребителю – должно быть понятно любому;
- принцип использования типовых нотаций – должны быть применены общепринятые международные стандарты и обозначения.

При этом необходимо соблюдать некоторый порядок действий. Сначала выполняется моделирование схем. Оно всегда отвечает уровням детализации: операции (мельчайшие единицы деятельности), действия (ряд операций), процедуры (ряд последовательных действий), бизнес-процессы базового уровня (цикл связанных друг с другом процедур) и направления деятельности (ряд групп бизнес процессов). Уже затем описываются сформированные на предприятии бизнес-процессы. Это позволяет решать сразу три задачи:

- упрощать сложности за счёт схематического пошагового изображения всех этапов бизнес-процессов;
- изучить работу изнутри благодаря графическому изображению бизнес-процессов компании в виде схем;
- наглядно демонстрировать все операции – если на схеме изображать все действия внутри компании, становится проще замечать недоработки ещё на этапе обсуждения и оперативно вносить изменения.

Описание и анализ бизнес-процессов проходит в 11 шагов:

Шаг 1. Определяем цель описания. На данном этапе необходимо понять и сформулировать, зачем нам описывать конкретный бизнес-процесс. Это может быть автоматизация приема заказов, оптимизация или снижение себестоимости.

Шаг 2. Определяем цели бизнес-процесса. Здесь требуется четко прописать ожидаемый результат. Он бывает не один, в этом случае нужно обозначить каждый возможный итог.

Шаг 3. Подключаем руководителей отделов. Когда задачи поставлены, необходимо обговорить особенности конкретного процесса бизнеса с руководителями отделов, а также с руководством компании.

Шаг 4. Разговариваем с сотрудниками. Привлекаются лучшие сотрудники отделов, которые смогут выполнять работу наиболее эффективно. Во время общения с ними нужно сформировать максимально полную и ясную картину бизнес-процесса.

Шаг 5. Выделяем приоритетные задачи. В процессе общения с компетентными специалистами и их руководителями необходимо четко сформулировать приоритетные задачи.

Шаг 6. Фиксируем начало и конец бизнес-процесса. На основании полученной информации необходимо определить начало бизнес-процесса и его конец. В отличие от финалов, которых может быть несколько, отправная точка у бизнес-процесса всегда одна.

Шаг 7. Определяем ключевые точки бизнес-процесса. Зная особенности работы сотрудников на каждом из этапов и представляя весь цикл, следует сформулировать и описать ключевые точки, действия при которых определяют результат.

Шаг 8. Составляем предварительное описание. На этом этапе ведется плотная работа по описанию бизнес-процесса. Информация должна быть интуитивно понятна и наглядно представлена.

Шаг 9. Согласуем детали с компетентными специалистами и руководителями. В ходе обсуждения предварительного варианта стоит обратить внимание на комментарии, замечания, дополнения со стороны сотрудников, задействованных в реализации бизнес-процесса, а также руководителей этих отделов.

Шаг 10. Демонстрируем финальный вариант. После внесения всех корректировок важно согласовать конечный вариант описания. На этом этапе нужно получить утверждение от каждого заинтересованного лица.

Шаг 11. Оформляем описание. Финальный этап – оформление готового документа. К текстовому описанию и графической нотации прилагаются модели, планы и другие документы.

1.4 Оптимизация и совершенствование бизнес-процессов предприятия

Через некоторое время после создания и внедрения бизнес-процессов в компанию требуется их целенаправленная оптимизация, так как необходимо усовершенствовать алгоритм так, чтобы разные процессы в компании увязались друг с другом и выполнялись четко, слаженно, без обрывов и перерасхода любых ресурсов.

Совершенствование – это закономерное, качественное изменение какого-либо объекта, направленное на улучшение его состояния и на придание ему новых свойств, необходимых для более полного соответствия целям его функционирования и окружающим условиям.

Совершенствование бизнес-процессов – это специальная деятельность, направленная на повышение эффективности функционирования организации, повышение качества продукта организации и реализации ее конкурентных преимуществ на рынке за счет оптимизации управленческих процессов внутри организации и оптимизации выполнения трудовой функции каждым сотрудником.

У оптимизации есть свои правила, выработанные годами практического опыта. Они помогают компании избежать ошибок и через набор конкретных процедур подсказывают, в каком направлении двигаться. Существуют четыре основных принципа:

- локализация проблем – необходимо прописать список основных операций, происходящих в компании, далее необходимо указать основные параметры (сроки выполнения, задействованный персонал и

результаты), что поможет выделить существующие преимущества и недостатки и создать стратегию решения конкретных проблем;

- движение от общего к частному – необходимо начинать с небольших задач, последовательно изменяя каждую ступень, что поможет видеть улучшения в реальном времени, избежать недовольства работников и выявить неочевидные проблемы, прежде чем они окажут негативный эффект на производство;
- рассмотрение проблем комплексно – необходимо проанализировать, как новые мероприятия повлияют на остальные, прежде чем запускать их в одном секторе: если изменение значительно снизит продуктивность отдельного участка работ, лучше поискать другое решение;
- ориентироваться на цифры, а не мнения – в дальнейших действиях следует доверять цифрам, а не словам.

Кроме этого, совершенствование бизнес-процессов – это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи различных подходов.

Методов, с помощью которых проводится оптимизация, существует множество. Хотя решение проблем строго индивидуально, обычно выделяют 5 основных подходов для оптимизации предприятия:

1. Методика быстрого анализа решения – FAST. Внимание концентрируется на определенном процессе в ходе однодневного совещания группы совершенствования процесса для определения способов улучшения в течение последующих 90 дней. В основе лежат интуитивные методы принятия решения: коллективная экспертная оценка и коллективная генерация идей. Преимуществами данного метода является быстрота выработки решения, минимальные затраты для реализации методики, а также ориентация на заказчика. К важнейшему недостатку можно отнести относительную локальность исследования, которое проводится без учета взаимосвязи и

взаимозависимости с другими бизнес-процессами организации. Данная методика имеет широкую область применения в разных организациях, даже в тех, которые не стремятся к радикальным изменениям общеорганизационного характера.

2. Бенчмаркинг процесса (от английского benchmark) – критерий, ориентир. Основан на сравнительном анализе хозяйственных процессов некоторой организации с «эталонными» процессами другой организации, выполняющей схожие процессы, но лучше работающие. Целью является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов и предотвращение нежелательных расхождений. Основными преимуществами этого метода можно считать незначительное время проведения и относительно небольшие затраты и усилия. К существенному недостатку можно отнести перенос проблем или ошибок, возникающих в процессе построения и функционирования бизнес-процессов «эталонной» организации. Бенчмаркинг применим для локальных и интеграционных процессов организации, но иногда требует большей степени радикальности в изменении организационной деятельности.

3. Перепроектирование процесса – концентрированное улучшение. Применяют к тем процессам, которые успешно работают и в настоящий момент, но требуют коррекции в связи с изменившимися требованиями и потребностями клиента или потребителя. Привлекательность данного метода обусловлена тем, что он позволяет уменьшать затраты, сокращать длительность цикла процесса и снижать количество ошибок на 40 процентов. Недостатки связаны с тем, что метод ориентирован на совершенствование бизнес-процессов, обеспечивающих те или иные функции управления, поэтому он укрепляет позиции традиционных функционально-иерархических структур, не изменяя их содержания. В практике управления перепроектирование процессов часто воспринимают как реинжиниринг, в результате которого в большинстве организаций не происходит радикальных изменений.

4. Инжиниринг процесса (от английского engineering) – проектировать, изобретать, придумывать. Его можно считать методом проектирования и совершенствования бизнес-процессов вновь создаваемых организаций или новых видов бизнеса в существующих с учетом опыта и принципа оптимальности. Потому что если инжиниринг процесса в рамках действующей компании создает процессы новых видов деятельности, то это, учитывая взаимосвязанность и взаимодействие всех процессов, в конечном счете может привести к различным изменениям в существующей бизнес-системе. Если изменения стимулируют результативность организации, то их можно считать направленными на совершенствование. С этой точки зрения инжиниринг процесса можно косвенно относить к методам совершенствования бизнес-процессов деятельности.

5. Реинжиниринг бизнес-процессов – Business Process Reengineering, BPR – наиболее радикальный из приведенных выше методов совершенствования бизнес-процессов, который обеспечивает свежий взгляд на сущность и содержание процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации. Реализация реинжиниринга бизнеса предполагает несколько этапов: разработка образа будущей организации; анализ существующего бизнеса; разработка нового бизнеса; внедрение нового бизнеса. В случае правильного проведения реинжиниринга процесса снижаются затраты, длительность цикла сокращается на 75 процентов, а уровень ошибок на 45 процентов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «SCHAEFFLER RUS»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Ульяновской области. Юридический адрес: 432072, город Ульяновск, проезд Инженерный 44, дом 11.

ООО «Schaeffler RUS» – это российское предприятие, которое входит в международный технологический концерн Schaeffler Group, глобального поставщика продукции для автомобилестроения и промышленности.

Сегодня Schaeffler Group это группа компаний, которая представляет марки INA, LuK и FAG. INA является специалистом в области роликовых

подшипников и предлагает большой ассортимент моделей для широкого применения в различных областях начиная от общего машиностроения и заканчивая автомобильной промышленностью. LuK имеет более одной тысячи патентов на изобретения в области сцеплений. Ежегодно фирма производит более 12 миллионов сцеплений для автомобилей и тракторов. FAG же выпускает подшипники, следуя всем требованиям рынка.

В группе компаний работает более 83 000 человек в 200 офисах в более чем 50 странах мира, а в 2021 году объем продаж достиг 13,9 миллиардов евро. В 2021 году группа компаний Шэффлер подала 1800 патентных заявок и занимает третье место среди самых сильных компаний по инновациям согласно рейтингу DPMA (Немецкое ведомство по патентам и товарным знакам).

Производственная площадка компании действует в Ульяновской области с 2014 года. А уже в ноябре 2020 года на заводе «Schaeffler RUS» было произведено миллионное сцепление. Так как завод работает при полной загрузке, то есть в три смены. А всего на предприятии трудятся 125 жителей региона. Завод является надёжным партнёром как для ульяновского бизнеса, так и других крупных компаний всероссийского и международного масштаба.

Миссия компании – это оставаться надёжным партнером для повышения эффективности, интеллектуальности и экологичности передвижения и мобильности благодаря инновационным технологиям, продуктам и услугам в области приводов с эффективным выбросом CO₂, электромобильности, Индустрии 4.0, цифровизации и решениям для возобновляемых источников энергии.

2.2 Общая структура Schaeffler Group

В 2018 году группа компаний Schaeffler Group создала организационную и управленческую структуру, основанную на трехмерной матрице, разграничивая подразделения, функции и регионы:

- 3 подразделения и 12 бизнес-подразделений:
 1. Automotive OEM (original equipment manufacturer – оригинальный производитель оборудования), то есть производство деталей и оборудования, которые могут быть проданы другим производителем под другой торговой маркой.
 2. Automotive Aftermarket (вторичный авторынок), то есть производство, восстановление, распределение и установка всех автомобильных запчастей и оборудования после продажи автомобиля потребителю производителем оригинального оборудования.
 3. Industrial (промышленный или индустрия), то есть производство деталей и оборудования для других отраслей промышленности.



Рисунок 2.1 Подразделения Schaeffler Group

- 5 функций:
 1. CEO Functions (функции генерального директора): основная миссия – организация деятельности всей структуры организации, которая позволяет эффективно использовать труд всех ее подразделений.
 2. Technologies (технологии): методы обработки, производства, изменения состояния, свойств, формы сырья и материалов, а также анализ новых мировых тенденций (усилия по сокращению выбросов CO₂, новая мобильность, цифровизация, искусственный интеллект, повышенная автоматизация, новая экономика данных).

3. Operations (операции): контроль за всеми стадиями производства и управление цепочкой поставок и закупок.
 4. Finance & IT (финансы и ИТ): обеспечение принятия экономически обоснованных решений, которые будут учитывать эффективное управление компанией.
 5. HR (человеческие ресурсы): управление персоналом.
- 4 региона:
 1. Европа.
 2. Америка.
 3. Большой Китай.
 4. Азиатско-Тихоокеанский регион.

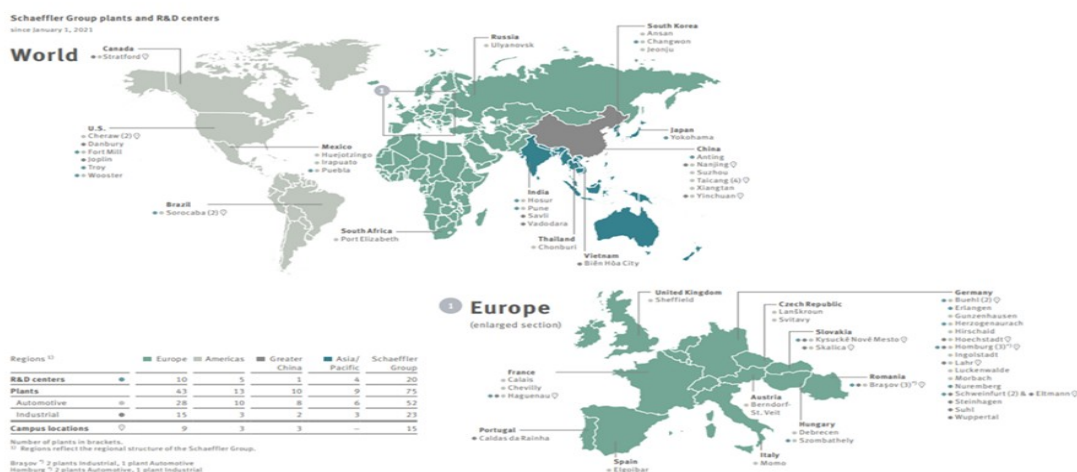


Рисунок 2.2 Регионы Schaeffler Group

2.3 Организационная структура ООО «Schaeffler RUS»

Организационная структура предприятия в Европейском регионе (Россия, Ульяновск) на предприятии ООО «Schaeffler RUS» линейно-функциональная.

Линейно-функциональная структура реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации.

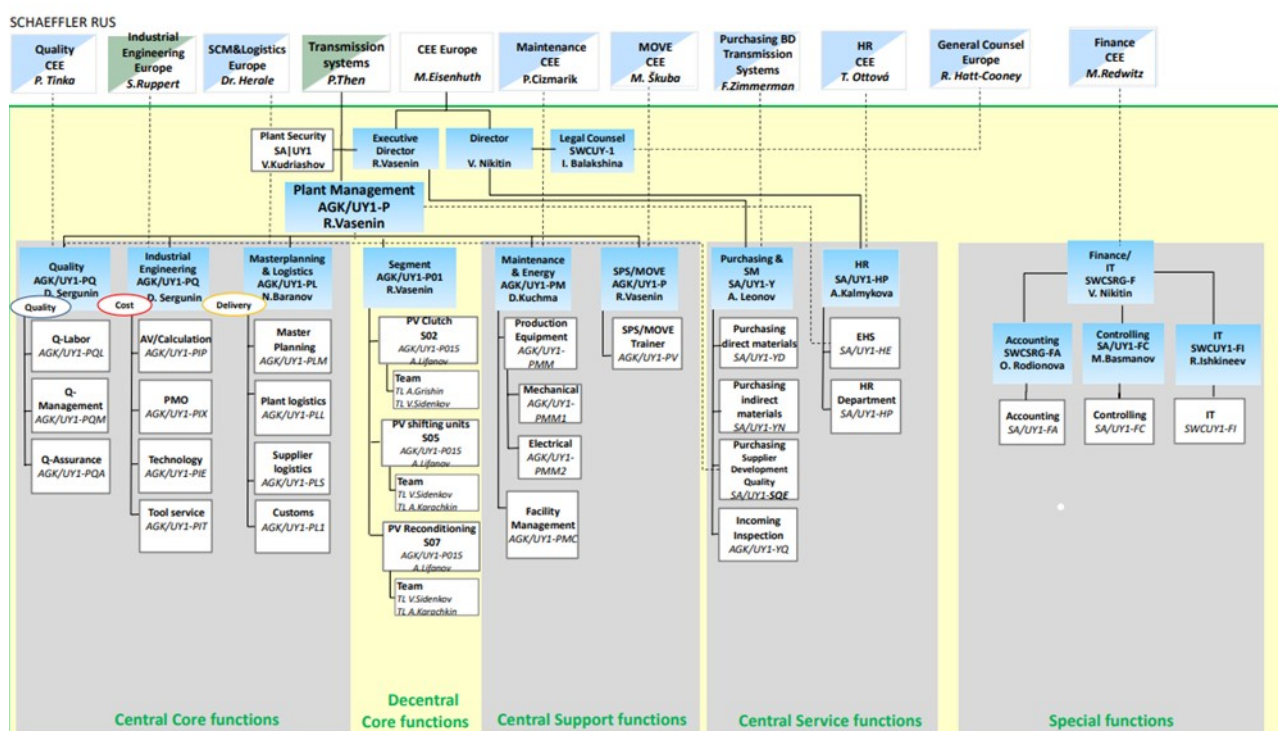


Рисунок 2.3 Организационная структура

Непосредственное управление предприятием осуществляют руководители организации (лица, имеющие право без доверенности действовать от имени юридического лица), которыми являются: исполнительный директор – Васенин Роман Евгеньевич, директор – Никитин Владимир Викторович. Это сделано с целью дополнительного контроля и разделения обязанностей. Также они оба обладают правом совместной подписи.

Функциональные обязанности руководителей ООО «Schaeffler RUS»:

- обеспечение соблюдения законности деятельности Общества;
- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;

- организация работы Общества с целью достижения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества.

Должностные обязанности руководителей ООО «Schaeffler RUS»:

- утверждение штатного расписания Общества;
- обеспечение сохранности имущества Общества;
- обеспечение защиты интересов Общества в суде;
- утверждение должностных инструкций для сотрудников Общества;
- обеспечение выполнения всех обязательств Общества перед кредиторами;
- принятие мер по обеспечению Общества квалифицированными кадрами;
- принятие мер по обеспечению Общества всем необходимым имуществом.

Основными структурными единицами организации являются департаменты. Данные подразделения осуществляют управление одной из областей деятельности Общества. Непосредственное управление работой подразделения осуществляет руководитель департамента. Руководитель подразделения назначается и освобождается от должности приказом директора на основании служебной записки. В соответствии с текущими направлениями деятельности предприятия в административную структуру входят 6 департаментов:

1. Департамент качества (Quality).
2. Департамент закупок (Purchasing & SM).
3. Департамент управления персоналом (HR).
4. Департамент финансирования и IT (Finance & IT).
5. Департамент планирования и снабжения (Masterplanning & Logistics).
6. Департамент ТО и энергетики (Maintenance & Energy).

2.4 SAP – программа для управления бизнес-процессами

С момента регистрации и начала работы предприятия ООО «Schaeffler RUS» для автоматизации бизнес-процессов финансового подразделения был внедрён российский программный продукт. Но через год стало понятно, что необходимо ввести международную систему материального учета и учета финансовых потоков, которая бы соответствовала глобальным корпоративным стандартам Schaeffler Group. После тщательно проведенного анализа была выбрана немецкая система SAP.

SAP (System Analysis Program Development) – это один из ведущих мировых производителей программных решений для управления бизнес-процессами, разрабатывающий решения, упрощающие эффективную обработку данных и информационные потоки в масштабе всей организации.

Система SAP ориентирована на средние и крупные предприятия. Она предоставляет руководству важную информацию, связанную с деятельностью компании в реальном времени. Образуя единое информационное пространство, программное обеспечение заменяет ручные задачи автоматизированными процессами.

Система SAP организует варианты отражения и использования разнообразных действий в транзакциях, которые представляют собой набор бизнес-процессов. Эти транзакции организованы в формате вложенного каталога.

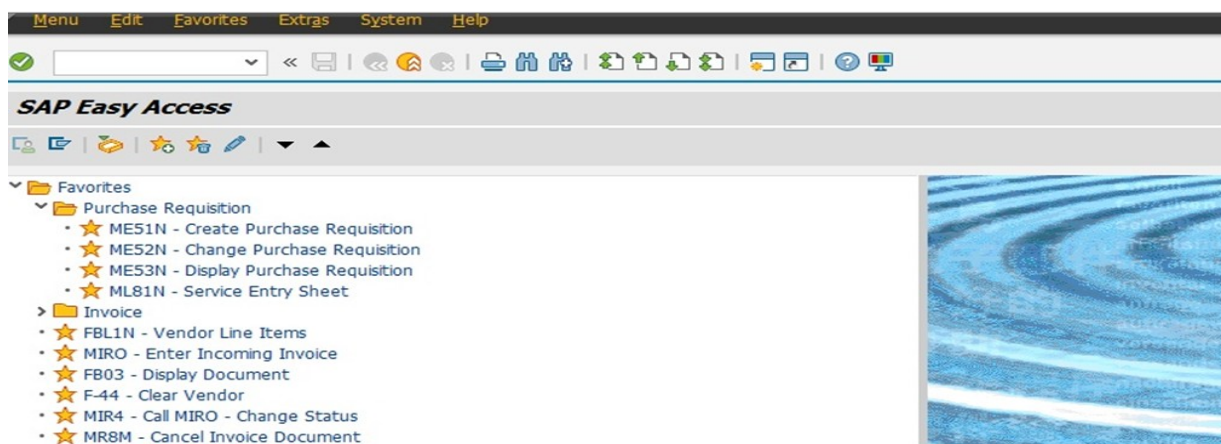


Рисунок 2.4 Основное меню SAP

MAN	CAR	CONN	COU	CITYFROM	AIR	COU	CITYTO	AIR	FLTIME	DEPTIME	ARRTIME	DISTANCE	DIS	F	FER
109	LH	0400	DE	FRANKFURT	FRA	US	NEW YORK	JFK	7:24	10:10:00	11:34:00	6.162,0000	KM		0

MANDT	CARRID	CONNID	COUNTRYFR	CITYFROM	AIRPFROM	COUNT
109	AZ	0555	IT	ROME	FCO	DE
109	AZ	0789	JP	TOKYO	TYO	IT
109	JL	0407	JP	TOKYO	NRT	DE
109	JL	0408	DE	FRANKFURT	FRA	JP
109	LH	0400	DE	FRANKFURT	FRA	US
109	LH	0401	US	NEW YORK	JFK	DE
109	LH	0402	DE	FRANKFURT	FRA	US

Рисунок 2.5 Пример внутреннего содержания транзакции FBL1N – Vendor Line Items

Модель программного обеспечения включает в себя три звена: клиент, сервер, СУБД. Такая структура позволяет объединять ключевые решения в 2 сферах:

1. Бухгалтерский учет и составление отчетности: можно фиксировать все производственные затраты, управлять средствами и заказами, отмечать другие важные результаты.
2. Логистика: планирование, сбыт и стратегическое управление, включая оформление счетов, осуществление прямых продаж и регулярные отгрузки материалов.

В списке преимуществ системы SAP: легкая настройка, работа в режиме онлайн, обновления практически не нужны, сокращает количество и даже саму вероятность ошибок, интерфейс можно полностью адаптировать «под себя», высокая ориентированность на передовые стандарты и результаты, автоматическое повышение эффективности труда подчиненных, удобно и естественно совмещается с другими офисными приложениями, охватывает широкий фронт задач, то есть закрывает все потребности крупного предприятия.

В числе недостатков системы SAP: сравнительная дороговизна – приобретение данного ПО окупается только в долгосрочной перспективе, требовательность к наличию специфических знаний для максимально гибкой настройки – необходимо понимать, что такое AFE в SAP, разбираться в других

кодах и модулях, адаптируемость возможна только при индивидуальной отладке – на переориентацию функций придется дополнительно потратиться.

На предприятии ООО «Schaeffler RUS» SAP необходим для:

- отражения банковских выписок;
- управления точечными закупками;
- регистрации платежных ведомостей (payroll postings);
- механизма начисления (accrual engine);
- проверки и отражения отсроченных продаж клиентам;
- расчета денежного дисконта-бонуса клиента;
- пульта управления закупочными операциями;
- интеграции с ERP-системой для управления счетами;
- учета распределяемых сумм и контроля в моделировании проводок;
- одобрения выплаты заработной платы и налоговых выплат;
- налогового вычисления: налог с дохода корпорации, налог с оплаты иностранным поставщикам, НДС, транспортный налог, земельный налог; а также налоговое планирование;
- отражения в учете входящих счетов от взаимозависимых компаний (компаний Schaeffler Group) и входящих счетов от третьих лиц; а также для сторнирования проводок;
- проверки взаимной связи отраженных поступлений товаров (GR – логистика) и счетов (IR – бухгалтерия);
- сверки расчетов с поставщиками-компаниями Schaeffler Group и с поставщиками, не входящими в группу компаний;
- распределения и отражения в системе таможенных платежей – сумм по декларации товаров (ДТ), распределения и отражения в системе расходов на таможенное оформление (БРОКЕР).

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «SCHAEFFLER RUS»

3.1 Особенности управления логистическими процессами в закупках

Любая организация для полноценного функционирования и развития требует систематического приобретения определённых товаров, работ или услуг. Всё это возможно получить лишь в процессе закупочной деятельности.

Закупочная деятельность – это процесс, целью которого является получение товаров, работ или услуг определённого качества в необходимом количестве в требуемое время и по минимальной цене. Сущность заключается в управлении этим потоком.

Заготовка должна осуществляться таким образом, чтобы различные материалы заказывались в правильном количестве, с надлежащей стоимостью и в нужное время. Они подразделяются на две части:

- основные материалы – это процесс приобретения товаров или услуг в нужном количестве, по правильной цене и в нужное время;
- специальные материалы – это процесс приобретения товаров или услуг у компаний, которые обладают определёнными ресурсами и уровнем квалификации.

В современных организациях жизненный цикл закупок делится на 6 последовательных шагов:

Шаг 1. Требования и сбор информации. Процесс закупки начинается со сбора информации о товаре и его количестве. Затем для получения необходимых продуктов и услуг необходимо искать поставщиков, которые могут удовлетворить требования.

Шаг 2. Связаться с поставщиком. После сбора требований, ищутся поставщики, которые могут выполнить эти требования. Исходя из этого, запросы предложений или информации отправляются поставщикам или с ними напрямую связываются.

Шаг 3. Фоновый обзор. Как только поставщик известен, проверяется качество товаров, работ или услуг и исследуются любые потребности в таких услугах, как параметры установки, гарантии и обслуживания. Некоторые образцы продукции могут быть получены для проверки качества.

Шаг 4. Переговоры. Проводятся некоторые переговоры с поставщиками относительно цены, доступности и графика поставки товаров, работ или услуг. После этого подписывается договор, который является обязательным юридическим документом между поставщиком и заказчиком. Контракт будет включать всю необходимую информацию, такую как цена и количество материала, дата поставки и так далее.

Шаг 5. Выполнение заказа. Заказанный материал отгружается, доставляется заказчику, и поставщику оплачивается соответственно. Обучение и установка продукта или услуг также могут быть включены.

Шаг 6. Расход, техническое обслуживание и утилизация. Поскольку товары, работы или услуги потребляются, оценивается эффективность продуктов или услуг и анализируется любая последующая сервисная поддержка, если требуется.

Шаг 7. Продление контракта. Как только продукты или услуги потребляются, или истекает срок действия контракта и его необходимо продлевать, или продукт или услугу необходимо переупорядочивать, опыт работы с поставщиками и поставщиками услуг пересматривается. Если товары или услуги должны быть переупорядочены, компания решает, следует ли заказать у предыдущего поставщика или подумать о новых поставщиках.

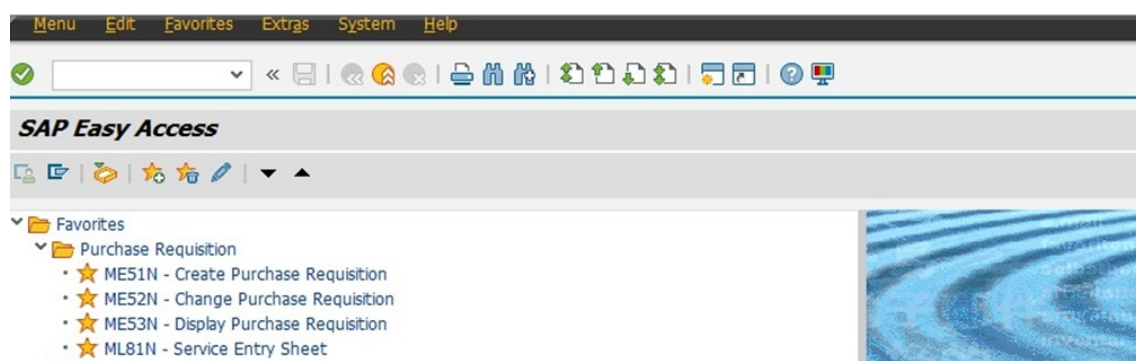
При этом выделяют следующие основные закупочные мероприятия:

1. Определение требования – это логическое подразделение, где определяется, какие материалы или услуги требуются, и какой поставщик может выполнить требования.
2. Создание заявки – это этап, на котором отдел закупок информируется о потребности в товарах или услугах. Заявка является внутренним документом.

3. Создание заказа на поставку – это фаза, когда заказ создается из заявки, и он утверждается и присваивается поставщику.
4. Поступление товара / Полученный счет – это фаза получения материала компанией и проверки его состояния и качества. На этом этапе счет поступает от продавца.
5. Подтверждение счета / Оплата Поставщиком – это фаза, на которой продавцу платят от компании, и выполняется сверка счета-фактуры и заказа на поставку.

3.2 Цикл бизнес-процессов закупок на предприятии ООО «Schaeffler RUS»

1. Составляется список требований и создаются заявка на закупки (Purchase Requisition) в SAP. Заявка на закупку – это запрос, направляемый покупающей организации на закупку определенного списка материалов. Это внутренний документ и остается в организации. Чтобы найти транзакцию *Create Purchase Requisition*, необходимо зайти в каталог *Purchase Requisition*, который также включает еще три похожие по смыслу транзакции (*Change Purchase Requisition*, *Display Purchase Requisition*, *Service Entry Sheet*):



Для создания PR используется транзакция *ME51N*. При использовании транзакции откроется следующее окно:

Рисунок 3.1 Каталог Purchase Requisition

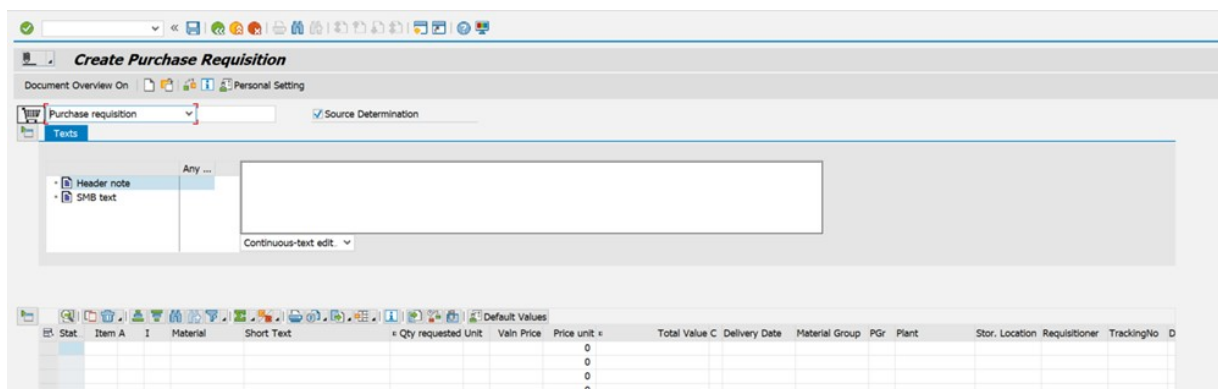


Рисунок 3.2 Транзакция для создания заявок на закупки

В первую очередь, необходимо заполнить окно *Texts*. Там необходимо кратко описать, что и для чего заказывается. Ниже, в следующем окошке, нас интересуют несколько столбцов:

- Столбец *A*. В нем мы указываем тип затрат (кост-центр или инвестиция). На предприятии ООО «Schaeffler RUS» в нем всегда ставится значение *K* (*Cost Center*).
- Столбец *I*. Тип заказа. Используется только для заказа услуг. Для заказа услуг необходимо поставить значение *D* (*Service*).
- Столбец *Short Text*. Краткое описание заказываемого товара или услуги.
- Столбец *Quantity*. Заполняется только при заказе товаров. Указывается необходимое количество товара.
- Столбец *Unit*. Заполняется только при заказе товаров. Указывается единица измерения.
- Столбец *Val. Price*. Заполняется только при заказе товаров. Указывается стоимость товара за единицу без НДС.
- Столбец *Delivery Date*. Указывается приблизительная дата поставки товара или исполнения услуги. Чаще всего не меньше двух недель. В случае периодических или годовых услуг, указывается последний день месяца предполагаемого полного оказания услуги.
- Столбец *Matl Group*. Указывается тип товара в соответствие с таблицей предприятия.

- Столбец PGr. Указывается принадлежность используемого товара для определения закупочной группы и ответственного сотрудника закупок.
- Столбец Plant. Указывается площадка. 0381 – Ульяновск (ООО «Schaeffler RUS»).
- Столбец Requisitioner. Указывается логин сотрудника, сделавшего запрос на заказ товара или услуги.
- Столбец Vendor. Указывается номер поставщика. Номер конкретного вендора можно уточнить у отдела закупок.

После заполнения всех необходимых столбцов надо нажать на *Enter*. Данная заявка на закупку отправляется в SAPе указанному поставщику и должна вернуться одобренной. Далее документ импортируется из программы на компьютер сотруднику, печатается и относится на подпись к начальнику отдела, а от него – к высшему руководству, где рассматривается некоторое время.

2. Далее данная заявка на закупку, если она одобрена закупочной организацией и высшим руководством, превращается в заказ на закупку с помощью работы бухгалтера в SAPе. Для создания официального заказа на закупку используется транзакция *ME21N – Vendor / Supplying Plant Known*:

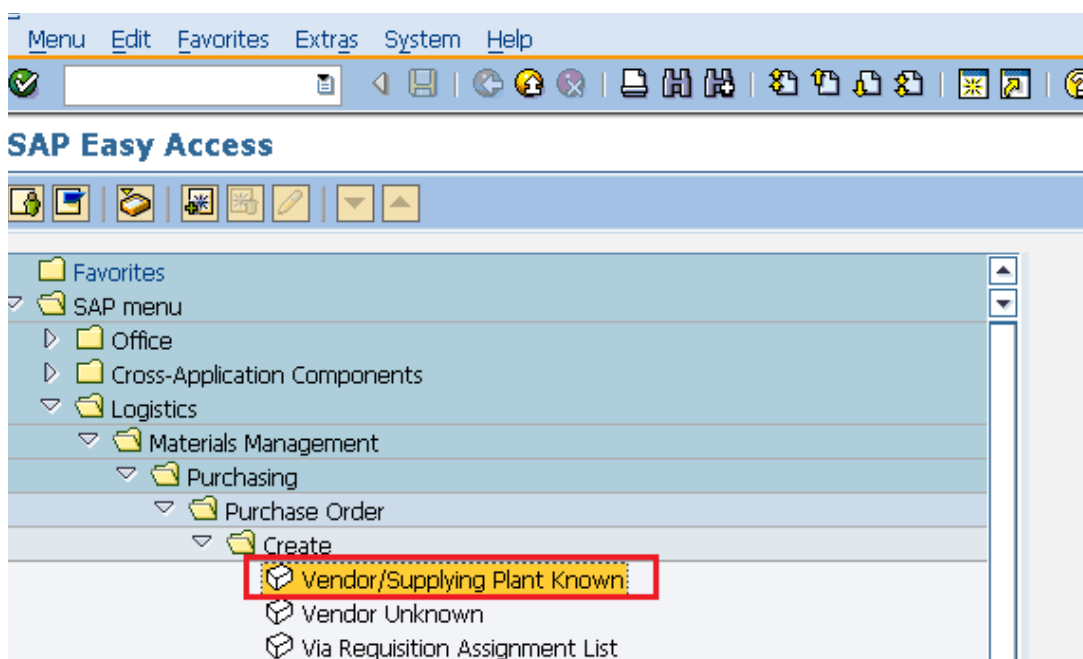


Рисунок 3.3 Каталог Logistics: Vendor / Supplying Plant Known

При использовании транзакции откроется следующее окно:

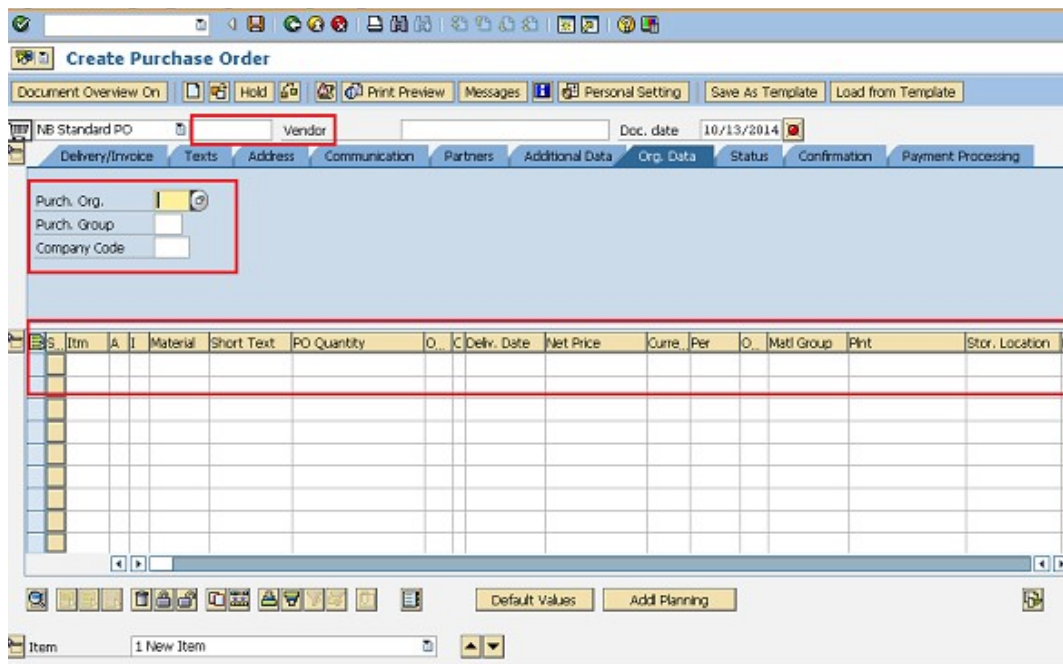


Рисунок 3.4 Транзакция для создания заказов на закупку

Далее необходимо заполнить данные:

- имя поставщика;
- закупочная организация;
- группа закупок;
- балансовая единица;
- данные материала (номер, цена и валюта).

Нажать на *Save*. Новый заказ на закупку будет создан:

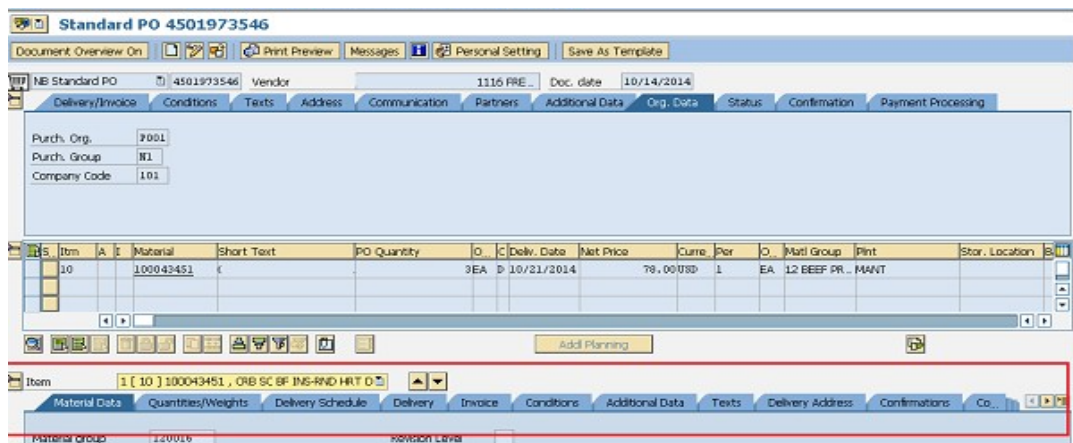


Рисунок 3.5 Сохраненный заказ на закупку

3. После обработки заказа на закупку поставщик доставляет материал заказчику, и этот процесс называется поступлением материала. Это фаза получения материала заказчиком, его состояние и качество проверяются. Как только материал проверен на соответствие заранее заданному качеству, поступает товарный чек. Поступление материала может быть проведено с помощью транзакции *MIGO – Goods Movement*:

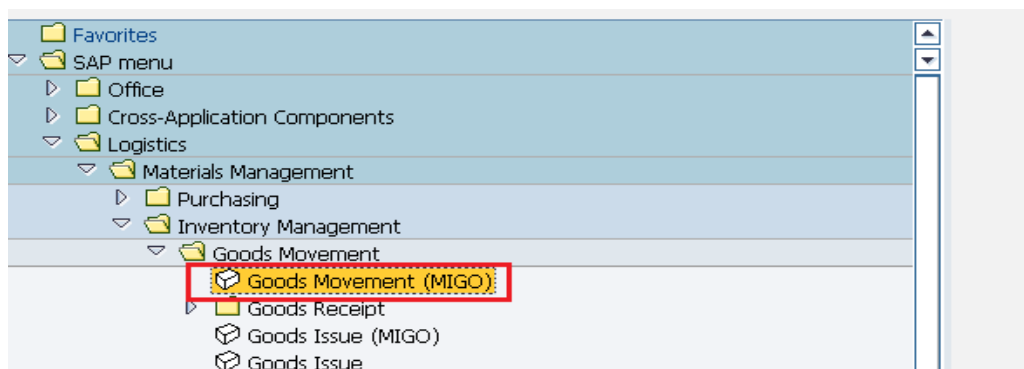


Рисунок 3.6 Каталог Logistics: Goods Movement

Далее необходимо заполнить данные:

- вид движения;
- название материала;
- полученное количество;
- детали места хранения.

Нажать на Save. Поступление материала теперь оприходовано и размещено:

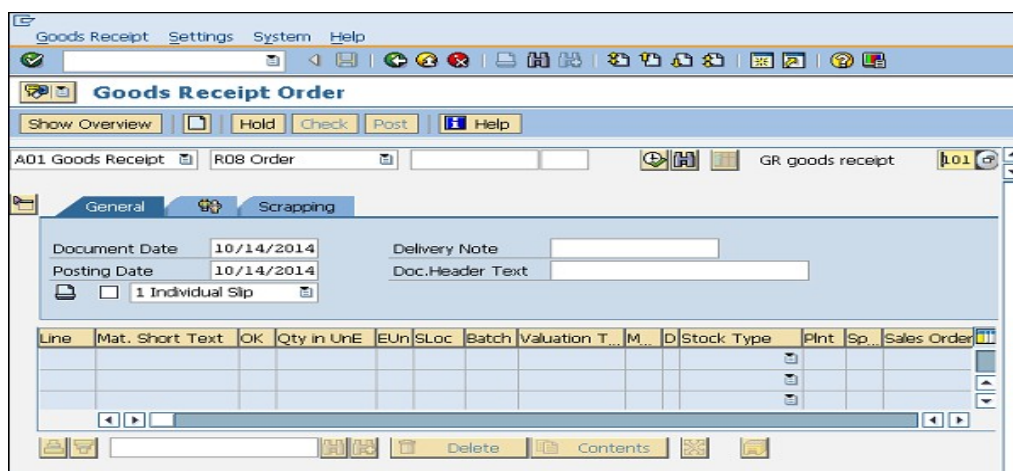


Рисунок 3.7 Поступление материала

4. После оприходования материалов проводят полученный счет, то есть счет-фактура поступает от поставщика, которая проверяется заказчиком. На этом этапе продавец получает оплату от компании, и выполняется сверка счета-фактуры и заказа на поставку. Счет можно провести с помощью транзакции *MIRO – Enter Invoice*:

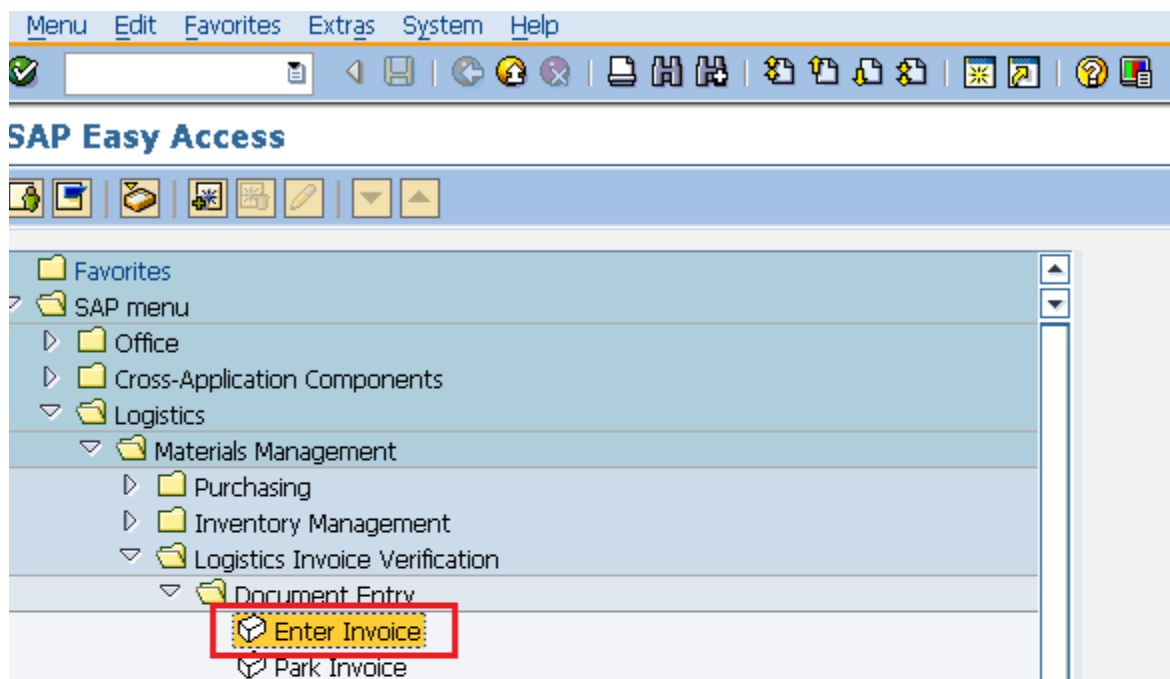


Рисунок 3.8 Каталог Logistics: Enter Invoice

Далее необходимо заполнить данные:

- дата счета;
- сумма, выплачиваемая продавцу;
- количество, за которое уплачена сумма.

Нажать на *Save*. Счет выставлен для поступления материала. Он оплачивается по реквизитам поставщика в платежные дни банком предприятия.

3.3 Оптимизационная модель закупок на предприятии ООО «Schaeffler RUS»

Проанализировав всю цепочку основных и вспомогательных процессов закупочной деятельности предприятия ООО «Schaeffler RUS», мною был

выделен один недостаток: долгое и затратное время ожидания письменного одобрения заявки на закупку высшим руководством.

Для решения этой проблемы была усовершенствована модель бизнес-процесса создания заявки на закупки посредством закрепления за каждым сотрудником и начальником своего кост-центра в SAPe. То есть привязка в программе кост-центра просителя и кост-центр держателя кост-центра просителя. Каждый вышестоящий сотрудник будет видеть заявки на закупки и сразу ставить зеленую галочку, если одобряет, или ставить красный крестик в противном случае.

Как это работает:

1. Также заходим в каталог *Purchase Requisition* и выбираем транзакцию *ME51N* (пример транзакции на рисунке 3.2). Далее заполняем все необходимые столбцы так же, как и ранее. После заполнения всех необходимых столбцов нажимаем на *Enter*.

2. Но далее:

- если необходимо заказать товары – при заказе товаров появится следующее окно внизу с открытой вкладкой *Account Assignment*:

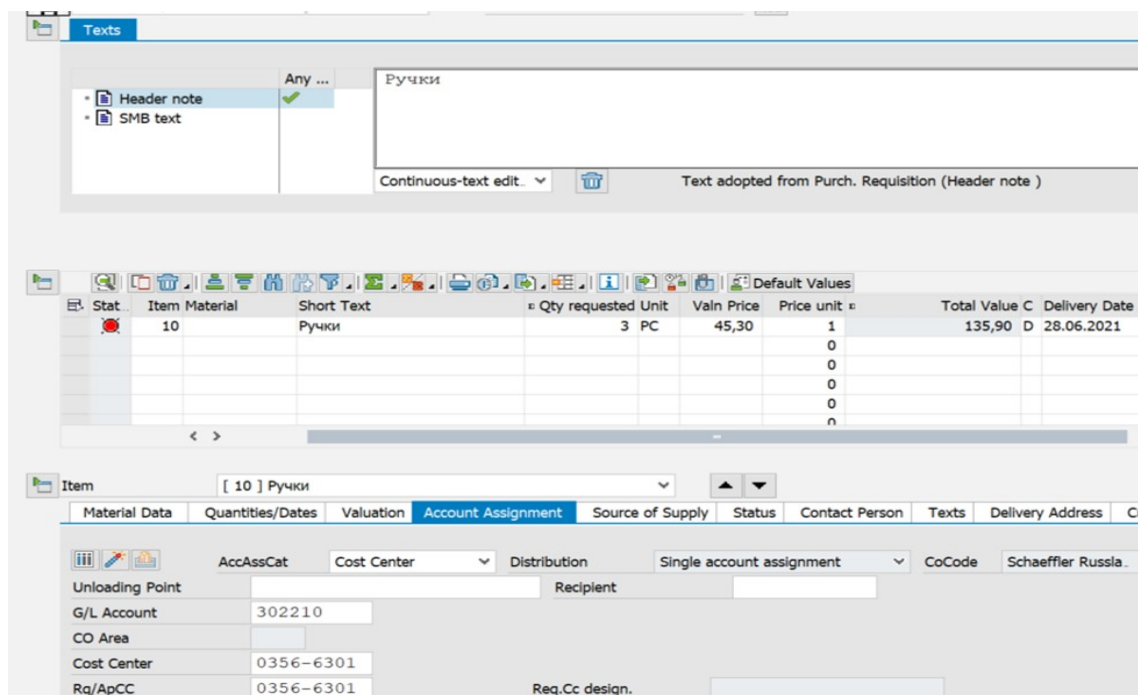


Рисунок 3.9 Создание заявки для заказа товаров

Здесь важны строки: *Cost Center* (указывается код-центр просителя), *Rq/ArCC* (указывается код-центр держателя код-центра просителя), *Requested by* (указывается логин сотрудника, создававший PR).

- если необходимо заказать услуги: при заказе услуг появится следующее окно внизу с открытой вкладкой *Services*:

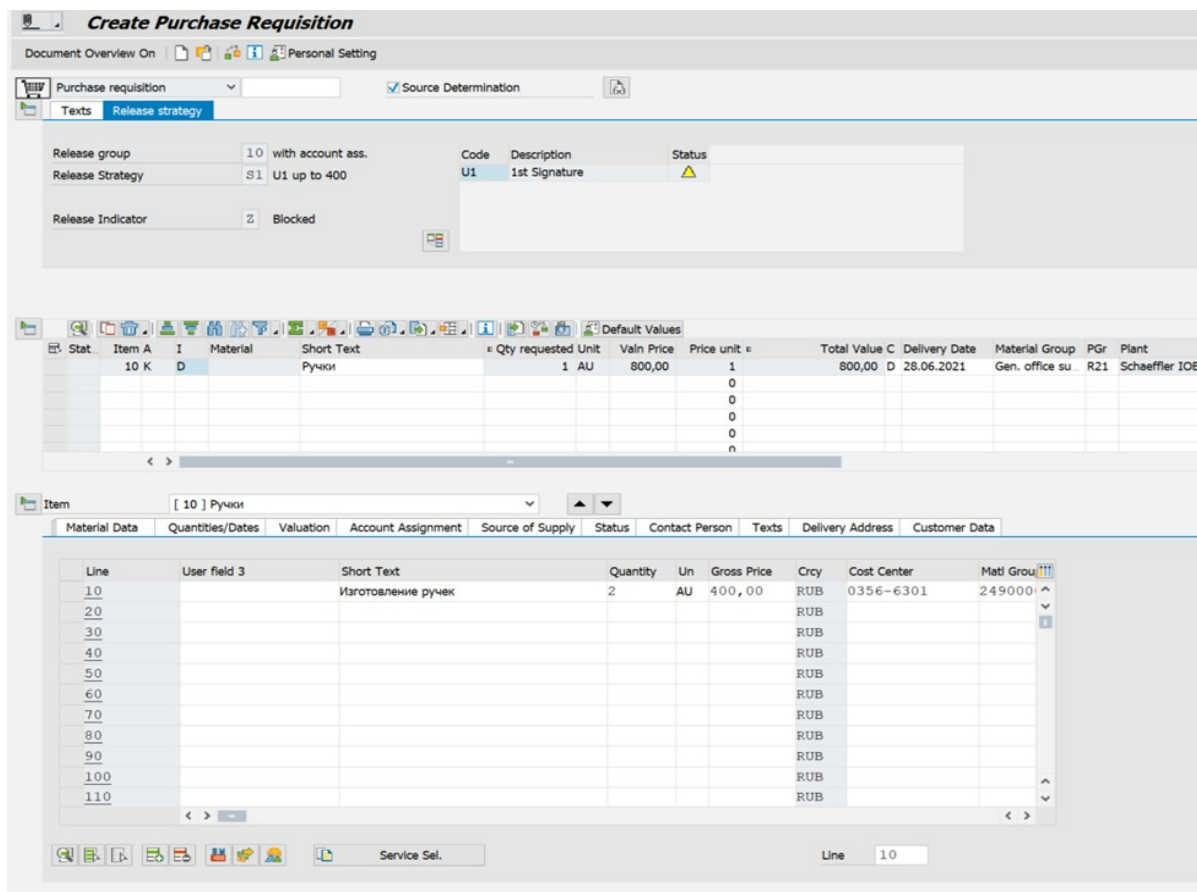
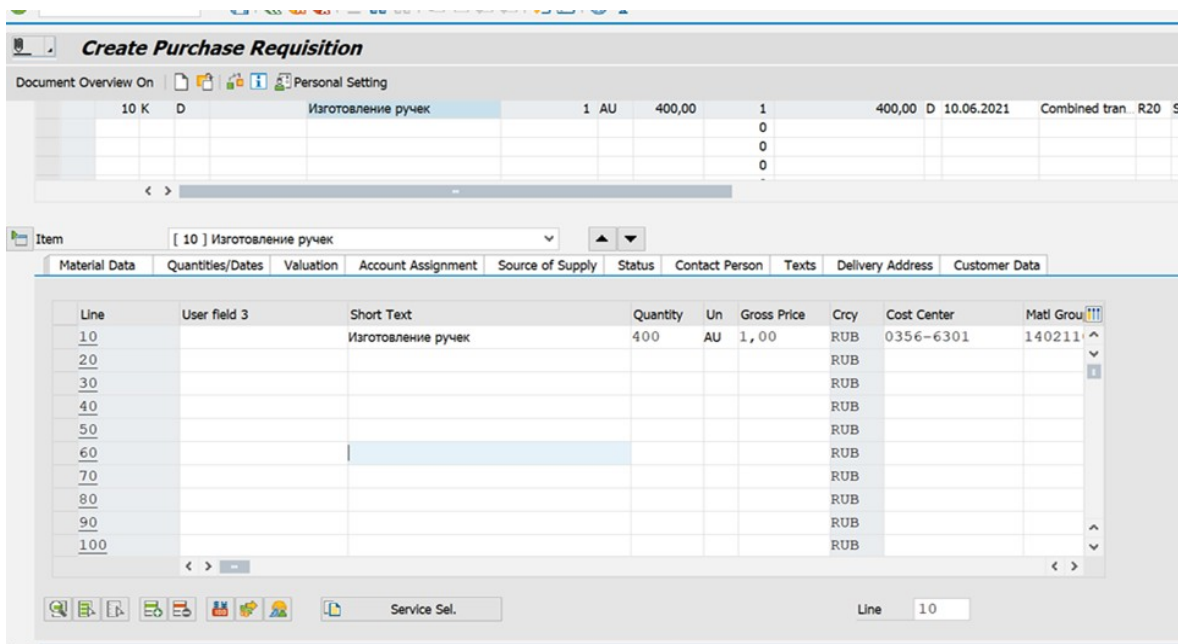


Рисунок 3.10 Создание заявки для заказа услуг

Здесь важны строки: *Short text* (указывается краткое описание услуги), *Quantity* (если услуга оказывается одновременно или если услуга периодическая, но имеет фиксированную стоимость, то указывается количество оказываемых услуг; если услуга периодическая с неизвестной точно стоимостью, то указывается предполагаемая стоимость всех возможных услуг), *UN* (указывается единица измерения – чаще всего это AU), *Gross price* (при единовременной или

периодической услуге с фиксированной стоимостью указывается стоимость одной услуги без НДС; если услуга периодическая с неизвестной точно стоимостью, то указывается 1).



Далее нажать Enter или кнопку на вкладку Account Assignment:

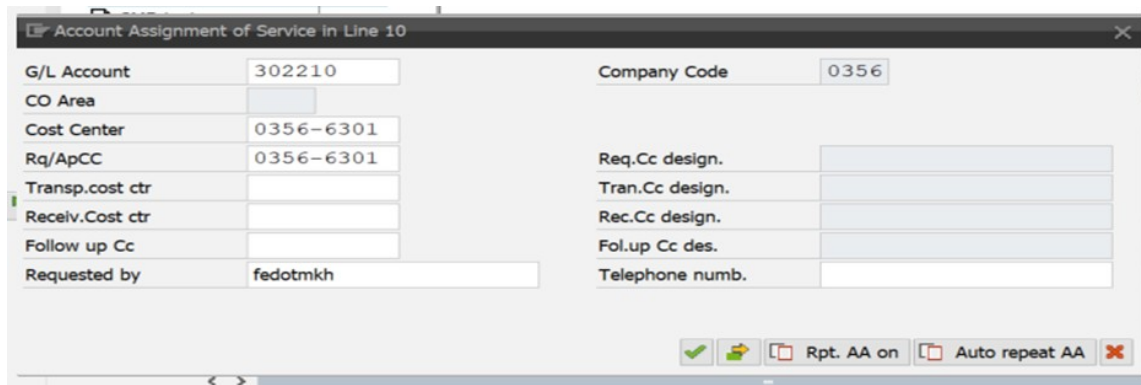


Рисунок 3.12 Заполнение вкладки Account Assignment

Здесь важны строки: *Cost Center* (указывается кост-центр просителя), *Rq/ApCC* (указывается кост-центр держателя кост-центра просителя), *Requested by* (указывается логин сотрудника, создававший PR).

3. Затем, если нет никаких ошибок, можно нажать на кнопку Save сверху:

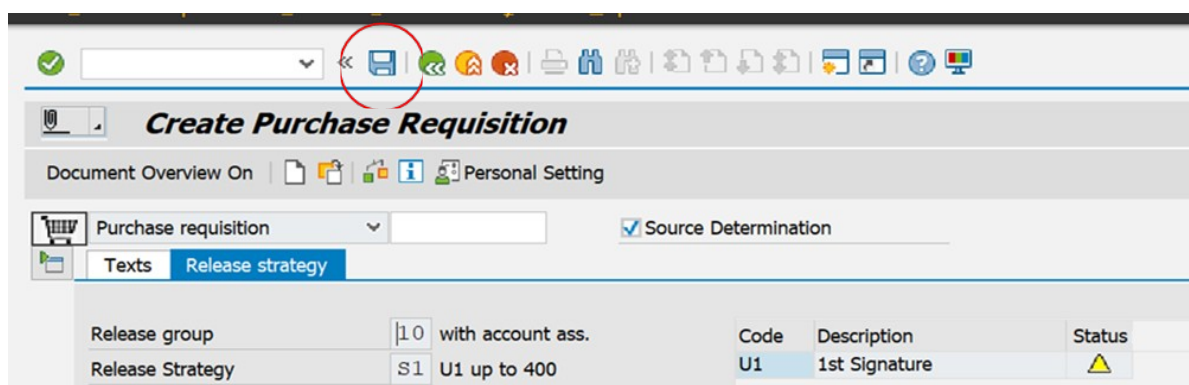


Рисунок 3.13 Сохранение заявки на закупку

4. Далее руководитель (чей кост-центр был указан в заявке) на своем аккаунте в SAPe видит эту заявку, знакомится с ней, анализирует и либо соглашается, ставя галочку, либо не соглашается, ставя крестик.

Заключение

Тема данной курсовой работы является актуальной. Так как непрекращающееся развитие технологий управления поднимает требования к конкурентоспособности предприятий на новый уровень и заставляет многие компании искать инновационные решения для повышения эффективности своего бизнеса.

Одним из таких является внедрение процессного подхода к анализу деятельности компании и управлению этой деятельностью. Кроме того, для автоматизации и ускорения работы необходимо через определенные промежутки времени оптимизировать и совершенствовать действующую модель управления бизнес-процессами.

Именно закупки обеспечивают эффективную работу предприятия, поэтому начинать преобразования необходимо именно с этого отдела. Так как грамотно выстроенный цикл бизнес-процессов закупок позволяет организации обеспечить условия для получения прибыли.

Основная цель курсовой работы была достигнута. Был проведен анализ деятельности организации, в частности анализ отдела закупок, а также было описано программное обеспечение SAP, в частности создание заявок на закупки в SAP и оптимизация этого процесса.

Для получения результата были:

1. Определены основные методы оптимизации бизнес-процессов на предприятии.
2. Выявлены особенности управления логистическими процессами в закупочной деятельности организации.
3. Проведены анализ организационно-экономической характеристики предприятия ООО «Schaeffler RUS» и анализ диагностики основных и вспомогательных бизнес-процессов закупок на нем.
4. Выработаны практические рекомендации по применению новой оптимизационной модели закупочной деятельности.

В заключение я хочу сказать, что курсовая работа помогла мне научиться самостоятельно решать определенный круг задач, возникающих в ходе анализа всех процессов хозяйственной деятельности предприятия ООО «Schaeffler RUS».

Список использованной литературы

1. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. В. Назаренко [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 180 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электроннобиблиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/76036.html>.
2. <https://www.schaeffler.ru/ru/index.jsp>
3. <https://checko.ru/company/schaeffler-rus-1127325007699>
4. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: Учеб. пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004.
5. Кузнецов В. Моделирование процесса реализации стратегии // Управление компанией. 2003. № 2 (21).
6. Скамай Л. Г, Трубочкина М. И. Экономический анализ деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2007.
7. <https://www.sap.com/cis/about/company/what-is-sap.html>
8. <https://ru.wikipedia.org/wiki/SAP>
10. Пол Теобальд – Главная книга SAP
11. Майкл Доан – Зеленая книга SAP. Бизнес-руководство по управлению жизненным циклом SAP
12. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник. - Мн.: Высшая школа, 2008.
13. Новиков О.А., Мясникова Л.А. Закупка и формирование товарного ассортимента // Современная торговля. - 2008. - №12.
14. <https://www.cleverence.ru/articles/biznes>

