

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение..... | 3 |
| 1. Теоретические основы управления закупочной деятельности торгового предприятия..... | 7 |
| 1.1. Закупочная деятельность: сущность, роль, особенности..... | 7 |
| 1.2. Методы осуществления закупочной деятельности..... | 12 |
| 1.3. Механизм управления закупочной деятельности..... | 15 |
| 2. Управление закупочной деятельностью торгового предприятия на примере ООО «Казань-Шинторг»..... | 21 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия. . | 21 |
| 2.2. Организация закупочной деятельности ООО «Казань-Шинторг»..... | 26 |
| 3. Совершенствование процессом управления закупочной деятельностью торгового предприятия..... | 45 |
| 3.1. Разработка мероприятий по оптимизации закупочной деятельности торгового предприятия..... | 45 |
| 3.2. Организационно-экономическое обоснование предложенных мер..... | 58 |
| Заключение..... | 68 |
| Список использованной литературы..... | 71 |

Введение

Актуальность совершенствования закупок заключается в том, что эффективное построение закупочной деятельности является одним из основных условий успешной работы предприятия. Развитие рыночных отношений определяет новые условия ее организации. Инфляция, неплатежи и другие кризисные явления вынуждают предприятия изменять свою политику по отношению к снабжению, искать новых, более надежных поставщиков, более дешевое, но одновременно и качественное сырье и материалы, изучать проблему эффективности их использования. Поэтому для предприятия все возможные способы построения рациональной закупочной деятельности, включающей в себя закупки, поставку материалов и сырья, складирование, запуск этих средств в производство, приобретают все большую значимость.

Изучение проблемы эффективного построения закупочной деятельности предприятия значительно расширяет возможности совершенствования снабжения с позиций рационального использования поставщиков, складских помещений, информационного обеспечения и других составляющих.

В данной связи актуализуется необходимость разработки оценки закупочной деятельности торгового предприятия, которая могла бы в определенной степени их элиминировать.

В условиях рыночной экономики одним из ключевых элементов организации бизнеса является система организации коммерческой деятельности. Коммерция в сфере товарного обращения - это совокупность коммерческих операций и процессов, направленных на эффективную куплю - продажу и доведение товаров до потребителей с целью получения прибыли.

Для успешной работы торговых предприятий необходимо грамотное ведение оперативного торгового учета, позволяющего быстро ориентироваться в сложных рыночных ситуациях и принимать обоснованные управленческие решения, снижающие коммерческие риски. Принятие таких решений не возможно без достоверных сведений о состоянии и движении товарных

запасов. Важно, чтобы в магазине всегда поддерживался определенный ассортимент.

Цель рационализации торговли - создание высоких эффективных товаропроводящих систем, способных обеспечить наличие нужного товара в нужном месте, в нужное время, в нужном количестве, с минимальными затратами и по приемлемой цене.

Для решения задач связанных с организацией закупок необходимо применять методы, которые позволяют правильно выбрать поставщика, наладить товароснабжение, сформировать товарный ассортимент.

Товароснабжение розничной торговой сети - это система мероприятий, представляющих собой комплекс коммерческих и технологических операций по доведению товаров до предприятий розничной торговли.

Рациональная организация закупочной деятельности означает приобретение товаров нужного качества, в нужном количестве, в нужное время, у надежного поставщика, по приемлемой цене.

Актуальность темы заключается в том, что наиболее сильные конкурентные преимущества получают компании, не только выделяющиеся своими стандартными качествами, такими как цена, качество, а те, которые обращают внимание на товароснабжение, и сокращению издержек за счет эффективной организации системы закупок.

Целью бакалаврской работы является изучение основных теоретических, положений и разработка соответствующих практических рекомендаций по формированию стратегии управления закупочной деятельностью предприятия в рыночной среде.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать сущность и понятие закупочной деятельности;
- описать элементы и инструменты управления закупками;
- охарактеризовать деятельность предприятия;
- дать характеристику закупочной деятельности предприятия ООО

«Казань-Шинторг»;

- разработать мероприятий по оптимизации закупочной деятельностью торгового предприятия;

- описать организационно-экономическое обоснование предложенных мер.

Объектом ВКР работы является система управления закупками ООО «Казань-Шинторг».

Предметом исследования являются процессы формирования стратегии управления закупками.

В качестве теоретической основы исследования выступили труды отечественных ученых и экономистов по исследуемой теме, таких как А.А. Бабух, Л.А. Ендовицкий, А.Р. Зорькин, В.А. Кашин, В.Г. Макеева, Г.В. Савицкая и т.д., материалы периодических изданий и интернет-ресурсы. В качестве информационной базы исследования выступила годовая отчетность анализируемого предприятия за 2012-2014 гг.

Для решения поставленных задач был использован комплекс методов: анализ и синтез, комплексность и системность, сравнение изучаемых показателей, ряд расчетных методов.

Практическое значение работы заключается в выработке предложений по совершенствованию стратегии управления закупками как неотъемлемого фактора повышения эффективности функционирования предприятия (на примере ООО «Казань-Шинторг»).

Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы, приложений.

В первой главе автором рассматриваются теоретические аспекты организации закупочной деятельности на предприятии. В частности, дана характеристика понятию, сущности и функций закупочной деятельности, описывается организационная структура и особенности организации службы закупочной деятельности на предприятии, а также рассматриваются основные показатели качества продукции.

Во второй главе проводится анализ закупочной деятельности на предприятии (на примере ООО «Казань-Шинторг»). Автором дается краткая характеристика деятельности ООО «Казань-Шинторг», анализируются проблемы и эффективность закупочной деятельности на предприятии, а также проводится анализ системы менеджмента качества ООО «Казань-Шинторг».

В третьей, заключительной главе разрабатываются мероприятия по совершенствованию закупочной деятельности на предприятии с целью повышения эффективности работы компании.

1. Теоретические основы управления закупочной деятельности торгового предприятия

1.1. Закупочная деятельность: сущность, роль, особенности

Закупочная деятельность - это процесс, выполняемый организационной единицей, которая в качестве функций отвечает за получение материалов требуемого качества в требуемом количестве в требуемое время и по требуемой цене, и за управление поставщиками, тем самым внося свой вклад в конкурентное преимущество предприятия и реализацию корпоративной стратегии [5, с. 8].

Закупки - это процесс получения необходимого по закупкам и количеству сырья в нужное время в нужном месте от надежного поставщика с хорошим сервисом и по выгодной цене.

Многие предприятия и организации в процессе своей деятельности приходят к выводу о необходимости создания особого структурного подразделения, называемого отдел закупок. Его главной задачей является поиск и сотрудничество с поставщиками качественных материалов и сырья, а также набор грамотных специалистов, способных организовать эффективную работу в отделе. При правильном подходе новое подразделение, конечно, потребует дополнительных затрат и времени, и финансовых ресурсов, но в будущем принесет гораздо больше выгоды, так как будет способствовать максимизации прибыли.

Наиболее важным моментом считается сам процесс формирования нового подразделения, так как необходимо четко установить цели и задачи, которые он должен выполнять, а также наметить определенный круг обязанностей и должностных требований. Не менее сложным вопросом является подбор персонала. Отдел закупок должен находиться под руководством умного, коммуникабельного человека, который способен не только в кратчайшие сроки принимать решения, но и индивидуально находить

подход к каждому контрагенту. В обязанности руководителя также входит создание должностной инструкции, обязательной для соблюдения всеми сотрудниками фирмы. Данный документ должен содержать права и обязанности персонала, меру ответственности за допущение нарушений или отклонение от рабочего графика. Каждый пункт должен содержать четкую информацию, доступную для понимания всеми сотрудниками. Специалисты подразделения разрабатывают перечень продукции, необходимой для регулярного пополнения запасов компании, затем приступают к поиску контрагентов.

При их выборе необходимо основываться на целях, которые преследует отдел. Например, если задачей предприятия является снижение себестоимости готового товара за счет уменьшения цены закупочных материалов, тогда специалисты занимаются поиском сырья приемлемого качества, но по заниженной цене. Работа с поставщиками считается одним из самых важных моментов, ведь при грамотном проведении переговоров специалист может добиться существенной скидки на товар, тогда не придется жертвовать качественными характеристиками. Из вышесказанного видно, что данный отдел реально способствует снижению издержек без ущерба для самой фирмы. Когда создается отдел закупок, руководитель должен разделить этот процесс на несколько отдельных этапов или ступеней, на каждой из которых стоит конкретная задача и мотивация к действию [13, с. 8].

В общем виде можно представить четыре этапа:

1. Составляются должностные инструкции, утверждается список сотрудников, подходящих по предъявленным критериям. Инструкция должна быть составлена настолько грамотно, чтобы у специалиста не осталось ни одного вопроса по поводу того, чем занимается компания и ее конкретный отдел, и в чем заключаются его обязанности. Проще говоря, на первом этапе осуществляется структурирование отдела, то есть распределение функциональных требований по каждому работнику. Структура отдела должна быть построена на рациональном отнесении задач. В лучшем случае следует

распределять всех поставщиков так, чтобы на одного сотрудника приходилось не больше пяти фирм-контрагентов.

2. Планируется система развития персонала, например, составляется смета на проведение в дальнейшем семинаров или отправку особо успевающих коллег на курсы повышения квалификации.

3. Разрабатывается система оплаты труда работников, включая тарифную сетку и бонусную схему, позволяющую награждать отдельных лиц за успехи в работе. Различные бонусы и премии являются сильной мотивацией для совершенствования собственных способностей, а для предприятия это служит инструментом повышения эффективности работы.

4. В качестве заключительного этапа следует выделить организацию системы контролинга. Отдел закупок относится к подразделениям, в которых оборачиваются немалые денежные ресурсы. Их целевое использование должно в обязательном порядке контролироваться и регулироваться.

Общими свойствами закупочной деятельности как системы являются свойства, характеризующие:

- ее сложность;
- ее связь с внешней средой;
- методологию целеполагания закупочных процессов и операций;
- параметры ее функционирования и развития.

Свойствами закупочной деятельности, характеризующими ее сложность, являются: первичность целого (системы); сложность структуры; жесткость и вертикальная целостность; горизонтальная обособленность; иерархичность; множественность описания [9, с. 14].

К свойствам закупочной деятельности, характеризующим ее связь с внешней средой, относят: взаимосвязь системы и внешней среды; самостоятельность закупочных операций; открытость элементов системы.

Свойствами закупочной деятельности, характеризующими методологию целеполагания закупочных процессов и операций, выступают: целенаправленность; приоритет интересов системы более высокого уровня;

надежность и оптимальность; неопределенность информационного обеспечения; мультипликативность.

К свойствам закупочной деятельности, характеризующим параметры ее функционирования и развития, относят: непрерывность функционирования и развития; альтернативность путей функционирования и развития; адаптивность; организованность; уровень стандартизации; инновационный характер развития. Закупочную деятельность как систему представляют входящие в нее функциональные подсистемы: закупочная деятельность, хранение, распределение товаров с присущими им элементами. В рамках указанных подсистем задействованы закупочные процессы, операции и действия, обеспечивающие количественные и качественные изменения. Функциональные подсистемы закупочной деятельности включают в себя комплекс операций по организации закупок и сбыта товаров.

В зависимости от того, насколько предприятие обеспечено финансовыми ресурсами и насколько эффективно они используются, финансовое состояние может быть «устойчивым, неустойчивым (предкризисным) и кризисным». Чтобы развиваться в современных условиях экономики, необходимо грамотно уметь управлять финансами, определять эффективное соотношение структуры средств организации и структуры источников их формирования.

Методика формирования закупочной деятельности призвана облегчить управление финансами организации, а также обеспечить объективную оценку финансовой устойчивости, как самой организации, так и ее деловых партнеров. Наибольшее распространение получили две основные методики формирования закупочной деятельности организации, которые могут использоваться как по отдельности, так и в совокупности, «при этом они будут применяться последовательно и обозначать собой этапы формирования закупочной деятельности».

Выбор методик анализа будет обусловлен степенью детализации, определяемой аналитиком и зависящей также от объективных и субъективных

факторов, например, таких, как информационное и техническое обеспечение, степень сложности, целевые установки.

Предприятия, как хозяйствующие субъекты, располагают определенными финансовыми ресурсами и определяют свою закупочную деятельность, что определяет актуальность исследования последней.

Закупочной деятельности организации посвящено большое количество публикаций, исследование которых позволяет сказать – в настоящее время единого определения понятия и сущности закупочной деятельности предприятия не существует [20, с. 8].

Закупочную деятельность определяют, как совокупность мер, осуществляемых финансовой службой организации в сфере управления финансами хозяйствующего субъекта. Закупочная деятельность – это важный компонент общей экономической стратегии, обеспечивающий её реализацию. Основное требование к закупочной деятельности может быть определено, как её соответствие целям, задачам, миссии предприятия, а также маркетинговой стратегии, на данный момент придерживаемой компанией.

Одной из важнейших целей любого предприятия является финансовая устойчивость и способность эффективно действовать в динамичных условиях рынка.

Целью разработки закупочной деятельности на микроуровне является формирование эффективной системы управления финансами, направленной на достижение стратегических и тактических целей организации.

Проблема единства противоречивых целей, таких как развитие производства и поддержание высокой ликвидности организации, постоянно возникает при разработке эффективной системы управления.

Выработка финансовой стратегии организации предлагает принятие последовательных решений по учётной, амортизационной, налоговой, кредитной, ценовой и дивидендной политике; управление операционными расходами, сбытом продукции, кредиторской задолженностью, оборотными средствами и прибылью [24, с. 66].

Реализуется финансовая стратегия на основе перспективного финансового планирования, ориентированного на достижение заданного уровня основных показателей деятельности организации: объёма продаж и уровня затрат (себестоимости), прибыли и эффективности всех видов деятельности, финансовой устойчивости и платёжеспособности, ценовой конкурентоспособности.

Итак, закупочная деятельность может характеризоваться, как алгоритм действий, необходимый для достижения главной цели организации, состоящий из последовательных этапов и объединяющий различные механизмы и инструменты.

1.2. Методы осуществления закупочной деятельности

Выделим конкретные стратегии из ряда следующих стандартных закупочных стратегий [3, с. 53]:

- стратегия поиска материальных ресурсов и других ценностей в зависимости от количества поставщиков: один поставщик, единственный поставщик – монополист по отношению к закупаемому продукту, два поставщика, множество поставщиков;
- закупочные стратегии, учитывающие объект закупки: закупка отдельных элементов либо закупка комплектов;
- закупочные стратегии в зависимости от географической зоны охвата: локальные, внутригосударственные и глобальные закупки;
- стратегии, учитывающие размещение поставщика: внешние поставщики либо внутренние поставщики;
- закупочные стратегии, учитывающие субъект закупки: индивидуальные или коллективные закупки;
- маркетинговые закупочные стратегии, использующие следующие инструменты маркетинга закупок: поиск продукта; каналы поставки; контакты с поставщиками; до – и послезакупочные услуги; цены;

- стратегии закупок с использованием Интернета: электронные закупки или использование Интернета для выполнения конкретных функций предприятия.

- стратегии, учитывающие время поставки: поставки на склад, ведущие к появлению запасов, либо – в соответствии с принципами pull («вытягивание») и Just-in-Time (точно – в – срок) – непосредственно на конкретное рабочее место:

В соответствии с избранной стратегией определяют метод закупок. Сравнительный анализ методов закупок представлен в табл. 1.2.1.

Таблица 1.2.1.

Сравнительный анализ методов закупок [7, с. 57]

| Наименование | Сущность | Преимущества | Недостатки |
|------------------------------------|--|--|--|
| Закупка по долгосрочному контракту | Частные поставки МР по мере необходимости в производстве | Ускорение оборота капитала, снижение запасов до нулевого уровня | Жесткие требования к качеству МР, срокам и объемам поставки |
| Оптовые закупки | Поставка МР большой партией за один раз | Торговые скидки, гарантия поставки всей партии, упрощение документооборота | Большая потребность в складских помещениях, рост запасов и затрат, замедление оборота капитала |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Регулярные закупки | Поставка МР мелкими партиями в течение заданного периода | Ускорение оборота капитала, экономия площади склада | Рост затрат и вероятность заказа избыточного количества МР |
| Оперативные закупки по котировочным ведомостям | Поставка недорогих, часто используемых МР заданного объема | Ускорение оборота капитала, своевременность доставки, снижены затраты на хранение | Постоянный контроль уровня запасов МР |
| Закупка с немедленной сдачей | Поставка редко используемых МР различными поставщиками | Своевременность и точность поставки, снижение затрат на хранение | Рост затрат, связанных с детальным оформлением документов при заказе |

Одним из главных критериев выбора оптимального метода закупок является принцип минимизации затрат на закупки МР и содержание складских запасов. Для его реализации теория логистики предлагает логистическому менеджеру использовать базовую модель АНМ, которую разработали американские ученые Arrow, Harris, Marshak в 1915 году. Она предназначена для определения оптимального объема поставки материалов и количества поставок в году. Данная модель базируется на принципе минимизации общих годовых затрат, которые складываются из постоянных (на закупку) и переменных (на обслуживание складских запасов МР) [9, с. 2].

Функция общих затрат записывается в виде следующего уравнения:

$$TC(Q) = M / Q K + 0,5 Q P (r + l) / 100,$$

где: P - цена единицы материала, ден. ед.; n - кол-во поставок в году, партий;

M - годовая потребность в материале, физ.ед.;

K - постоянные расходы на приобретение партии материалов, ден.ед.;

Q - объем партии поставки материалов - это постоянное кол-во материалов, которое нужно закупать через равные промежутки времени, физ.ед.;

I - норма расхода на хранение материала, %; r - альтернативная стоимость хранения материалов на складе, равная ставке банковского процента по депозиту, %.

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{200}{P^*}}$$

В результате дифференцирования данной функции получают оптимальный объем поставки (или заказа) материалов:

Тогда количество поставок в году составит: $n = M / Q_{opt}$.

Основными условиями партнерства являются следующие:

- тесное взаимодействие партнеров на всех уровнях логистики;
- долгосрочные обязательства и прогнозирование результатов совместной работы;
- взаимное доверие, общие задачи, цели и культура бизнеса;
- гибкость и готовность совместно решать возникающие проблемы;
- совместная разработка продуктов и процессов;
- гарантированная надежность и высокое качество товаров и услуг.

1.3. Механизм управления закупочной деятельностью

Механизм управления закупочной деятельностью торгового предприятия детерминированы усилением конкуренции со стороны закупочной деятельности торгового предприятия, в том числе закупочной деятельности торгового предприятия с участием иностранного капитала, а также

непроизводственных кредитных организаций, что актуализирует необходимость повышения их качества [35, с. 34].

Для решения этой задачи требуется разработать адекватный методический инструментарий, позволяющий выявить конкурентный потенциал и критические зоны в деятельности закупочной деятельности торгового предприятия и на этой основе сформировать механизм повышения их качества [21, с. 64].

В научной литературе по экономике излагаются разные методические подходы к системе управления закупочной деятельностью торгового предприятия. Управление качеством закупочной деятельности торгового предприятия - важная составляющая качества продукции - определяет важность разработки методического инструментария оценки закупочной деятельности торгового предприятия.

Соответствующие методики базируются на подходах, предполагающих учет:

- качественных параметров закупочной деятельности торгового предприятия, связанных с характеристиками особенностей их продаж;
- сегментационных моделей разделения клиентской базы;
- потребительских и экономических свойств производственной услуги на основе метода анализа иерархий;
- выделения продуктового ряда с анализом целесообразности предоставления каждой услуги и тарифной политики.

В отдельных работах методический инструментарий оценки закупочной деятельности торгового предприятия встроен в систему оценки общего уровня качества.

Определение уровня качества услуг является одним из основных параметров деятельности продукции; при разработке методики оценки закупочной деятельности торгового предприятия автор считает необходимым учитывать зависимость стоимости закупочной деятельности торгового предприятия от их качества, а также проводить сравнительную характеристику

закупочной деятельности торгового предприятия по основным направлениям деятельности продукции и ключевым параметрам закупочной деятельности торгового предприятия.

Централизованная модель закупок внедрена и успешно функционирует во многих международных компаниях - лидерах в своих сегментах.

Данный подход построен на основе управления закупками по категориям. Создается отдельная структура, которая является сервисной по отношению к заказчику, куда входят закупщики, которые проводят закупки, и это является их основной деятельностью [20, с. 4].

Помимо данной функции они формируют и внедряют категорийные стратегии, в которых проводится анализ и предлагаются решения, чтобы повысить эффективность закупок. Также данная система предполагает сервисные функции закупок, куда относятся планирование, анализ эффективности, система управления поставщиками, а также некоторые другие, которые призваны помочь закупщикам действовать более эффективно. Контроль происходит по факту проведения закупок.

Данная система позволяет «по уму» подойти к закупкам, а не просто удовлетворять текущую потребность в товарах и услугах. Децентрализованная система, которая является «лучшей практикой» во многих российских организациях, предполагает проведение закупок непосредственно самим заказчиком. То есть закупочная деятельность не является для него основной, а является дополнительной.

Это иногда может не позволять действовать наиболее «верно», поскольку основная (приоритетная) функция указанного подразделения другая (обеспечивать бесперебойную работу информационных систем, увеличивать долю рынка и проч.). Данное положение вещей обуславливает наличие контроля со стороны отдельной структуры в режиме реального времени проведения процедур, решение о закупках принимается закупочной комиссией.

Страховой запас предназначен для непрерывного снабжения производства, розничной сети или осуществления оптовых продаж в случае

непредвиденных обстоятельств: отклонение в периодичности и величине фактических поставок от плановых или договорных; задержке материала в пути при доставке от поставщика; непредвиденной порче материала.

Регулируемыми параметрами в такой системе являются «точка заказа» и объем заказа. Интервал между подачей заявки и поступлением партии на склад назовем заготовительным периодом. За основу для расчета показателей возьмем расход материалов. Средний расход за день рассчитывается от расхода за период. По умолчанию устанавливают период несколько последних месяцев. Но все зависит от вида товаров, в отдельных случаях это может быть и несколько последних недель. Например, продажи елочных игрушек для нового года осуществляются только в течение декабря, соответственно средний расход за день разумно рассчитывать за последнюю неделю [23, с. 35].

Точка оптимального запаса нужна для понимания правильно ли был сделан текущий заказ материалов. После того как материалы привезут на склад, остаток на складе должен быть между максимальным запасом и оптимальным запасом. Максимальный запас не должен превышать из-за того, что материал будет невозможно разместить на складе.

Нельзя опускаться ниже оптимального запаса из-за того, что заказы придется осуществлять чаще, чем позволяют операционные возможности компании. Критерием для оценки осуществленного заказа будет его местонахождение между максимальным запасом и оптимальным запасом. Если остаток ближе к оптимальному запасу, то заказ был осуществлен удачно, если наоборот, то неудачно.

Весь расчет построен на расчете от нормы заказа, а не от максимального запаса на складе. Это связано с тем, что изначально размеры склада не ограничивались и могли быть подобраны под наиболее удобные периоды поставки материалов.

Срок поставки с момента заказа показатель, который оговаривается с поставщиком.

Срок поставки с момента заказа досрочно - это самый минимальный срок

поставки материалов, который возможен при доставке поставщиком. Этот показатель так же важен и для того, чтобы понимать, что в случае досрочной поставки возможностей склада хватит, чтобы принять весь товар. Количество дней задержки материала в пути – показатель, который зависит от поставщика и условий доставки товара.

Норма заказа – Этот показатель подбирают, основываясь на транспорте, которым доставляют материал и на необходимом периоде расходования материала, удобным для работы. Значение нормы заказа не должно превышать Оптимальный запас. Дело в том, что в случае досрочной доставки материалов суммарный остаток не должен превышать Максимальный запас. В случае если пользователь установил норму заказа больше оптимального запаса, то программа должна сигнализировать ему об этом.

Итак, закупочная деятельность – эта одна из самых важных областей деятельности человека, которая возникла в результате труда. Данная деятельность заключается в следующем – чтобы выполнить торговые и организационные мероприятия, которые направлены на продажу и покупку товаров и услуг с целью получения наибольшей прибыли. Вообще, закупочная деятельность является неотъемлемой частью рынка потребителей. Она осуществляет процессы, которые связаны с продажей услуг и товаров.

При помощи этой деятельности, спрос потребителя осуществляется, прибыль от продажи осуществляется, и целевые рынки товаров развиваются. Чтобы закупить товар и донести его до потребителя, необходимо изучить рынок, установить связи с поставщиками, осуществить закупочные сделки, заключить контракт и произвести товарно-денежный обмен.

Российский рынок за последние годы обрел много сложностей, но, несмотря на это, закупочная деятельность торгового предприятия постоянно укрепляет материальную, правовую и экономическую базу. К тому же, закупочная деятельность оказывает огромное влияние на лучшее и эффективное производство, она воздействует на разные показатели деятельности какого-либо предприятия. Закупочная деятельность может

воздействовать на объемы продаж товара, на уровень издержек в коммерции, а также на показатели оборачиваемости. В любой стране торговля является самым крупным направлением в экономике. Деятельность предприятий связана с тем, чтобы удовлетворить потребность своих клиентов, охватив при этом весь спектр вопросов экономического, финансового и организационно-технологического характера [20, с. 54]. Многие торговые дома занимаются закупочной деятельностью, а в большинстве случаев они специализируются на розничной торговле. Именно торговые дома оказывают большое влияние на развитие экономики. Закупочная деятельность может осуществляться как в пределах родной страны, так в других странах. Так, международная закупочная деятельность тоже направлена на то, чтобы извлечь прибыль. Международный бизнес может осуществляться с двух сторон – со стороны частной фирмы и со стороны правительственного учреждения.

Но сейчас более характерными считаются деятельность, основанная на межфирменных и внутрифирменных операциях. Международная закупочная деятельность базируется на том, чтобы осуществить возможность извлечь выгоду именно из преимущества деловых межстрановых операций.

Таким образом, можно сказать, что закупочная деятельность предприятий определяет единую для себя цель – это получить максимальную прибыль от реализации товара. Товар, в свою очередь, определяется на основании в нем потребности. Закупочная деятельность на сегодняшний день – это самый огромный спектр оказания и реализации услуг и товаров.

2. Управление закупочной деятельности торгового предприятия на примере ООО «Казань-Шинторг»

2.1. Организационно-экономическая характеристика торгового предприятия

Компания «Казань-Шинторг» на рынке с 2003 года. Официальный авторизованный дилер крупных мировых производителей шин и дисков. Официальный представитель сети «Truck Point», «Truck Force».

Сеть профессиональных сервисных станций, специализирующихся на ремонте и обслуживании коммерческого транспорта.

Сеть шиномонтажных мастерских для легковой, грузовой и специальной техники. Постоянное наличие на складе большого количества наименований запасных частей, автомасел, спецжидкостей, шин, дисков ведущих мировых производителей для грузовых автомобилей и прицепной техники. Демократичные цены и гибкая система скидок. Выгодные схемы и условия работы.

На предприятии существует линейно-функциональная организационная структура.

Численность персонала 115 сотрудников, из них: 50 грузчиков (из них 1 аттестованный водитель), 43 менеджера по продажам, товаровед, операционист, начальник склада, начальник отдела по продажам, коммерческий директор, гл. бухгалтер, помощник бухгалтера, генеральный директор.

Организационная структура предприятия ООО «Казань-Шинторг» представлена ниже (Рис. 2.1.1.).

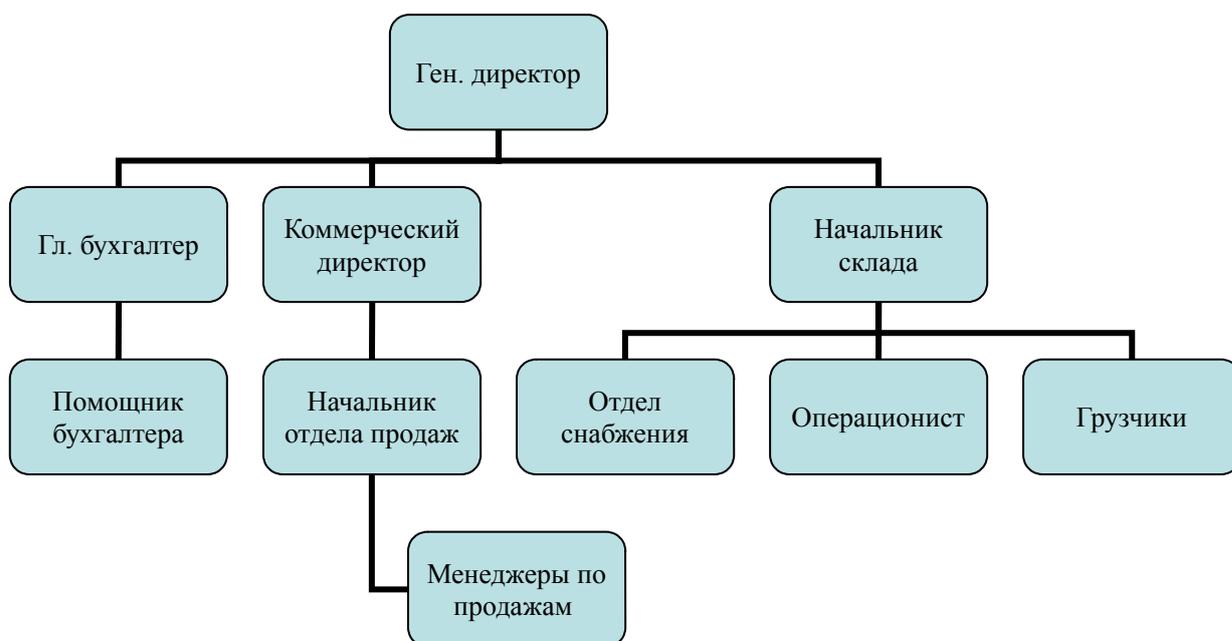


Рис. 2.1.1. Организационная структура управления предприятием ООО «Казань-Шинторг»

Кратко охарактеризуем основные должностные обязанности каждого сотрудника.

В соответствии с представленными организационно-распорядительными документами фирмы на генерального директора возлагаются следующие функции:

- руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия;
- контроль за финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, выполнением договорных обязательств по поставкам продукции;
- координация работы подчиненных ему структурных подразделений предприятия;
- управление персоналом.

В функционал коммерческого директора входит:

- управление закупками;
- составление плана продаж;
- ценообразование;

- управление товарным ассортиментом;

В функционал отдела продаж входят:

- обслуживание клиентов;
- продажа товара.

В функционал начальника склада входят:

- складирование товара;
- доставка товара по городу;
- контроль качества;
- также начальник склада совмещает функции юридической

поддержке компании.

В функционал бухгалтерской службы входят:

- управление финансовыми потоками;
- управление налогообложением.

Основными конкурентными преимуществами ООО «Казань-Шинторг» является возможность полной комплектации сантехническим оборудованием промышленных объектов любого масштаба, широкий ассортимент, политика низких цен, предоставление отсрочек покупателям, бесплатная доставка по городу при заказе свыше 5 тыс. руб.

Основными проблемами коммерческой деятельности является сезонность товара, неэффективное ценообразование, сильное колебание потребительского спроса. Для скоординированного взаимодействия на предприятии ООО «Казань-Шинторг» внедрены и активно используются программные комплексы 1С «Управление торговлей 8» и «1С: Бухгалтерия 8» для управления финансами, персоналом и начисления заработной платы сотрудникам фирмы.

Так же «1С: Управление торговлей 8» используется отделом продаж для работы с клиентами по уточнению следующих вопросов: наличие определенных ассортиментных позиций на складе, цена и характеристика товара; а также складским отделом в фазе закупки, когда материалы и ресурсы приобретены, и их необходимо разместить на склад.

Как отмечалось ранее, целью конкурентной стратегии компании является

минимизация затрат с целью получения возможности расширения товарного ассортимента и снижения цен на товар.

Существующая стратегия - повышение качества закупочного сервиса - выступает в разрез корпоративной стратегии компании. Компания несет значительные затраты на создание высокого уровня запасов товара на складе и выполнение срочных заказов для удовлетворения потребителей. Эти две стратегии противоречат друг другу. В результате достигается общий отрицательный эффект. Наиболее оптимальной можно назвать стратегию минимизации затрат с поддержанием баланса цена/качество.

Для решения данного конфликта необходимо провести стратегический анализ компании SWOT-анализ с целью определения потенциальной стратегии развития компании и преодоления существующих противоречий в стратегиях.

Таблица 2.1.1.

SWOT-анализ компании ООО «Казань-Шинторг» [37]

| | |
|--|--|
| <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none">- Широкий товарный ассортимент- Достаточно большая складская площадь для хранения ТМЦ;- Налаженные отношения с основным поставщиком;- Стабильные отношения с основными потребителями;- Есть возможности выполнения срочных заказов;- Проведение низкой ценовой политика;- Проведение сезонных рекламных акций и промоакций товара от производителя;- Стремление к максимальному обслуживанию потребителей;- Использование различных источников рекламы;- Возможность комплектации товара различного объема; доставка, как собственным транспортом, так и самовывозом;1- конкурентоспособность продаваемого товара. | <p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none">- Высокий уровень доходов жителей;- Растущий рынок и низкие барьеры входа на новых привлекательных географических рынках соседних регионов; |
|--|--|

| | |
|---|---|
| <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие качественного прогнозирования; - План закупок не обсуждается с главным бухгалтером, начальником отдела продаж; - Неэффективная организационная структура; - Высокий уровень запасов (затоваривание склада); - Отсутствует практика работы с неликвидами; - Неэффективный бизнес- процесс закупки; - Высокая кредиторская задолженность поставщикам; - Отсутствует дифференциация товарных запасов по приоритетности; - Высокая закупочная стоимость | <p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сезонность отрасли; - Конкуренция со стороны оптовых и розничных компаний; - Емкость рынка ограничена - Московский поставщик оказывает давление (отслеживает, чтобы объемы поставок ежемесячно варьировались незначительно); - Растущая стоимость кредитных ресурсов (кредит от московского поставщика на покупку товаров); - Риск срыва поставок из-за дальности перевозок; - Нехватка источников финансирования. |
|---|---|

Таблица 2.1.2.

Граничные стратегии SWOT-анализа [37]

| | Возможности | Угрозы |
|-----------------|--|--|
| Сильные стороны | <p>Стратегия дальнейшего развития компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Увеличение доли рынка за счет масштабных рекламных акций, развития розничной сети, налаженных отношений с поставщиками и покупателями; - Расширение ассортимента закупаемого товарного | <p>Стратегия предотвращения угроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Создание товарного запаса для наиболее прибыльных товаров с постоянным спросом, для снижения риска дефицита; - Установление деловых отношений с местными поставщиками (возможно кооперация с другими оптовыми базами) для снижения зависимости от московского поставщика |
| Слабые стороны | <p>Стратегия уменьшения влияния слабых сторон:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Максимальная синхронизация сроков поставки и потребления для дорогостоящих товаров; - Сокращение статей расходов на закупку и транспортировку за счет частичного перехода (для товаров с сильно колеблющимся спросом и высокой ценой) на закупку у местных поставщиков; - Сокращение запасов за счет использования различных моделей управления запасами. | <p>Антикризисная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Возможно объединение с конкурентной компанией; - Ориентация на более узкий сегмент рынка, сокращая товарный запас |

Итак, в ходе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в качестве базисной стратегии компании следует выбрать стратегию уменьшения влияния слабых сторон. Данная стратегия может быть реализована, прежде всего, за счет пересмотра существующей закупочной системы.

2.2. Организация закупочной деятельности ООО «Казань-Шинторг»

В процессе закупочной деятельности ООО «Казань-Шинторг» происходит непрерывный кругооборот капитала, изменяются наличие и потребность в финансовых ресурсах и, следовательно, изменяется финансовое состояние организации. В свою очередь финансовое состояние организации, его стабильность зависят от результатов закупочной деятельности. Поскольку извлечение прибыли является основной целью деятельности закупочных организаций, то финансовое состояние организации находится в прямой зависимости от уровня управления, определяющим результаты закупочной деятельности организации.

Закупочная деятельность ООО «Казань-Шинторг» представляет собой использование финансов целенаправленно, для достижения тактических и стратегических задач, а содержание закупочной деятельности организации включает следующие аспекты:

- формирование концепции управления финансами организации, обеспечивающей сочетание низкого риска и высокой доходности;
- на текущий период и на перспективу определение основных направлений использования финансовых ресурсов с учётом планов организации и закупочной деятельности;
- проведение процедур финансового анализа и контроля, выбор источников и способов привлечения авансированного капитала, оценка экономической эффективности инновационных и инвестиционных проектов, т.е. достижение поставленной цели на практике.

Закупочная деятельность ООО «Казань-Шинторг» определена, как совокупность методов управления финансовыми ресурсами предприятия, направленных на управление финансовыми ресурсами, включающее их формирование, рациональное и эффективное использование.

Стратегическими задачами ООО «Казань-Шинторг» при разработке закупочной деятельности можно назвать:

- оптимизация структуры авансированного капитала и обеспечение финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта;
- максимально возможное увеличение прибыли;
- достижение прозрачности производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности и вследствие этого – обеспечение инвестиционной привлекательности организации;
- формирование данных о финансовом состоянии организации для собственников, кредиторов и инвесторов;
- использование компанией рыночных механизмов привлечения финансовых ресурсов (на возвратной основе – бюджетные и закупочные кредиты, помимо этого – выпуск ценных бумаг и др.);
- обеспечение эффективного управления финансами на базе диагностики финансового состояния и выбора стратегических целей деятельности организации, адекватных существующим рыночным условиям и плану их достижения [26, с. 75].

Закупочная система в компании ООО «Казань-Шинторг» является проблемным звеном в компании, а также потенциальным рычагом для повышения общей эффективности компании. Дальнейшим шагом анализа функционирования компании будет анализ существующей закупочной деятельности как функциональной подсистемы закупочной системы компании ООО «Казань-Шинторг».

Закупочная система компании ООО «Казань-Шинторг» представлена: структурными подразделениями - арендуемым оптовым складом и офисом; поставщиками, транспортными закупочными посредниками, потребителями

товара, объединенными едиными управлением для реализации корпоративной стратегии организации бизнеса.

Товар на склад от основного поставщика ООО «Казань-Шинторг», а также иных компаний доставляется услугами транспортных компаний.

Теперь рассмотрим более подробно сами модели закупок и покажем, какие ее элементы и как влияют на управление рисками в данной деятельности. Мы сравним две системы закупок ООО «Казань-Шинторг»: централизованную, соответствующую лучшим глобальным практикам в области закупок, и децентрализованную, раскроем их содержание и выработаем рекомендации по внедрению.

Таблица 2.2.1

Централизованная и децентрализованная модели закупок ООО «Казань-Шинторг» [37]

| Критерий | Централизованная модель | Децентрализованная модель |
|--|------------------------------------|------------------------------|
| Инициатор закупки | Функциональное подразделение | Функциональное подразделение |
| Организатор закупки | Закупочная структура(закупщик) | Функциональное подразделение |
| Принятие решения о результатах закупки | Закупочная структура(закупщик), по | Функциональное подразделение |

Это иногда может не позволять действовать наиболее «верно», поскольку основная (приоритетная) функция указанного подразделения другая (обеспечивать бесперебойную работу информационных систем, увеличивать долю рынка и проч.). Данное положение вещей обуславливает наличие контроля со стороны отдельной структуры в режиме реального времени

проведения процедур, решение о закупках принимается закупочной комиссией.

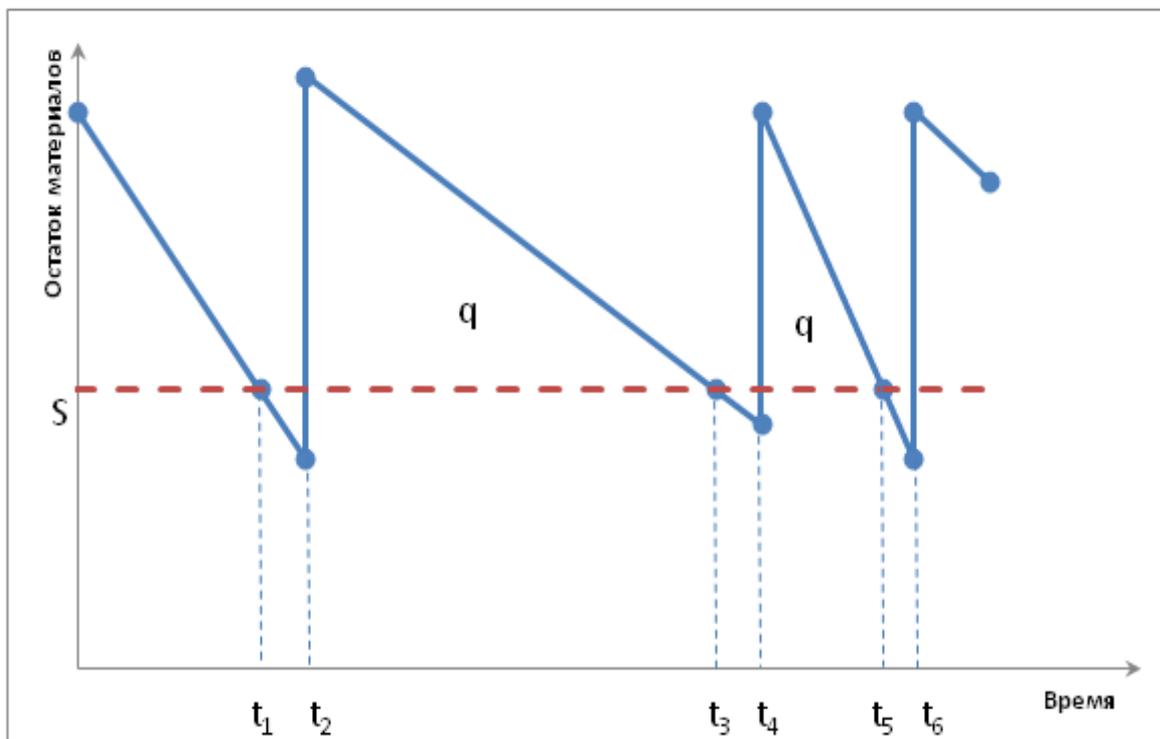


Рис. 2.2.1. Функция изменения запасов материалов на складе ООО «Казань-Шинторг»

На графике изображена функция изменения запасов материалов на складе.

S – «точка заказа».

q – объем доставляемой партии

$t_1 - t_2$, $t_3 - t_4$, $t_5 - t_6$ – периоды обработки заказа материала и подвоза его на склад.

t_2 , t_4 , t_6 – точки страхового запаса.

Рассмотрим систему на примере ООО «Казань-Шинторг». Значения показателей приведены в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2.

Значения показателей [37]

| Номенклатура | Оборот за период | Оборот средний за 1 месяц, мЗ | Оборот средний за 1 день, мЗ | Срок поставки с момента заказа, дни (норма) | Срок поставки с момента заказа, дни (досрочно) | Количество дней задержки материала в пути, дни | Норма заказа | Макс. запас | Опт. им. заказ | Мин. запас | Страховой запас, мЗ |
|--------------------------------------|------------------|-------------------------------|------------------------------|---|--|--|--------------|-------------|----------------|------------|---------------------|
| Моторное масло zic ultra extra 5w-30 | 708 | 101 | 4 | 7 | 4 | 3 | 30 | 57 | 42 | 39 | 12 |

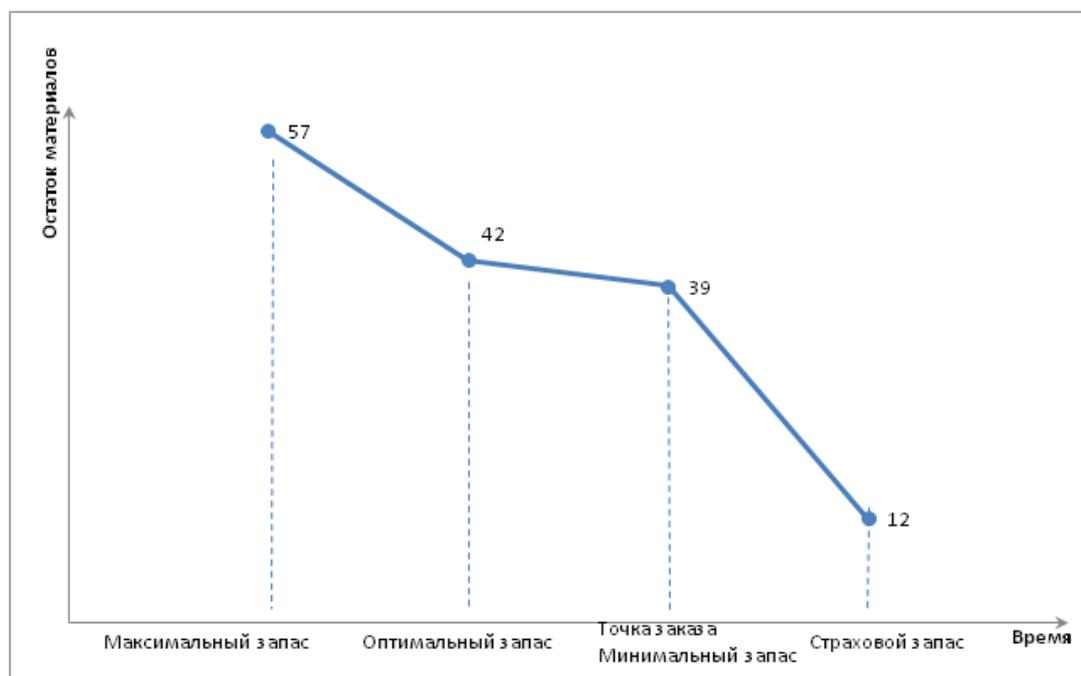


Рис. 2.2.2. Динамика запаса ООО «Казань-Шинторг»

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании налажена система управления запасами. Но существуют проблемы с формированием страхового запаса.

Поставки от основного поставщика осуществляются с периодичностью 1 раз в месяц, в фургонах грузоподъемностью 20т., от местных поставщиков по

мере возникновения потребности.

Управление закупками в компании подчинено модели с запасом на входе и выходе. Поскольку данная компания является торговой и в компании отсутствуют процессы переработки материалов и иных ресурсов в готовый продукт, то запасы на входе и есть запасы на выходе и представляют собой приобретенный товар.

Планирование и организация деятельности в области закупок представляет собой систему пополнения запасов. Прежде чем заказа от покупателя поступил в отдел продаж, компания старается заранее обеспечить страховой запас, чтобы избежать дефицит товара.

Процесс управления товарными потоками начинается с составления плана продаж и плана закупок по месяцам. План продаж и план закупок составляется на год коммерческим директором интуитивно.

Закупки ежемесячно осуществляются на основании годового плана продаж, с внесением корректировок по предварительно полученным заявкам на товар.

В компании не проводится определение потребности в товаре с учетом опыта с использованием тех или иных методов прогнозирования.

В отдел продаж поступает звонок-заявка или заявка-факс на товар определенного количества и ассортимента. Менеджеры по продажам проверяют наличие товара на складе в программе «1С Управление торговлей 8». Базы данных в офисе и на складе синхронизированы. В случае если товар имеется на складе, менеджеры уведомляют покупателя и оформляют счет на оплату. На склад отправляют наряд на комплектацию заказа из имеющегося запаса.

В случае если товара нет в наличие, заявка на данный товар отправляется коммерческому менеджеру для учета ее в плане закупок на следующий месяц. В компании существует система обслуживания привилегированных клиентов: заказ оформляется у местных поставщиков, а начальник склада организует доставку товара с привлечением сторонних транспортных организации, либо

же собственным транспортом, если объем заказа позволяет.

После получения заявок от менеджеров по продажам коммерческий директор корректирует уже составленный план закупок на предстоящий месяц. Составляется общая заявка на товар и отправляется основному поставщику ООО «Казань-Шинторг». Договор поставки позволяет компании покупать товар в рассрочку на месяц с фиксированной ценой с лимитом 5 млн. руб. в месяц. Далее товар в течение 6 рабочих дней доставляется транспортной компанией на склад компании.

Отдел материально-технического снабжения ООО «Казань-Шинторг» – это подразделение, деятельность которого направлена на обеспечение необходимыми ресурсами производства. При этом данная деятельность должна быть осуществлена до самого начала производственного процесса: от возникновения такой необходимости в ресурсах до их применения во время изготовления продукции [37].

Отдел снабжения функционирует в рамках коммерческой деятельности субъекта хозяйствования, подразумевающей осуществление различных торговых операций, связанных с приобретением необходимых ресурсов и реализацией произведенной продукцией. Оптимальная организация данного структурного подразделения в некоторой мере определяется уровнем использования средств в производстве, ростом производительности труда, снижением себестоимости продукции, увеличением рентабельности и прибыли предприятия. Такую же роль играет отдел материального снабжения в управлении производством.

Основной целью данного подразделения является доведение конкретных ресурсов до участников производства в необходимом количестве и объеме, в точный срок и с минимальными затратами.

Отдел снабжения имеет адресный характер, который определяется его направленностью и целью обеспечения функционирования производственного предприятия. В первую очередь речь идет о потребностях различных потребителей продукции, услуг или работ данного субъекта хозяйствования.

Его роль и значение состоят в следующем:- деятельность данного подразделения предшествует производству и не только служит для обеспечения ресурсами производственного процесса, но и самостоятельно создает в определенном смысле его цену и потребительскую стоимость; - определяет и формирует как экономические результаты субъекта хозяйствования, так и потребности в ресурсах и готовой продукции самих потребителей;- обозначение финансовых результатов производственного предприятия;- в качестве вида деятельности предприятия служит основным источником его конкурентоспособности.

Значительный удельный вес материальных издержек в общих расходах (около 60%) также подтверждает весомое значение материально-технического снабжения.

Основные задачи и функции отдела снабжения ООО «Казань-Шинторг»:

- Обеспечение с последующим поддержанием оптимального уровня запасов ресурсов, что будет способствовать минимизации издержек, связанных с их заготовкой;
- Обеспечение точной, оперативной, комплексной и достаточно надежной поставки ресурсов потребителям (иногда даже до рабочего места).

Отдел снабжения выполняет следующие функции: коммерческие и технологические, а также вспомогательные и основные. К основным функциям относится приобретение ресурса, а к вспомогательным – маркетинг и юридическое сопровождение.

В рамках ООО «Казань-Шинторг» каждое отдельное подразделение отвечает за группу товаров с осуществлением полного контроля поставки ресурсов и хранения их на складах.

Необходимо отметить тот факт, что структура системы снабжения является основным инструментом для достижения цели любого субъекта хозяйствования, осуществляющего свою деятельность, например, в сфере торговли. Поэтому процессу структурирования подразделения материально-технического снабжения должно быть уделено пристальное внимание [37].

Данное подразделение формируется в зависимости от количества поставщиков и ассортимента ввозимых товаров. Должен быть обязательно учтен и оборот продукции. Зачастую в компаниях в таких отделах на одного работника приходится свыше десяти поставщиков. В основном участки работы закрепляются в зависимости от видов товаров либо товарных групп. Рядовыми сотрудниками отслеживаются поставки товаров, своевременность оплаты за их поставку, а также планируются последующие закупки. Начальник отдела снабжения контролирует выполнение утвержденных планов закупок, следит за оборотами товара, наблюдает за работой менеджеров и, конечно же, осуществляет общее руководство. В его обязанности входит обеспечение непрерывности и плановости поставок.

Проанализируем положение ООО «Казань-Шинторг» среди поставщиков (таблица 2.2.3.).

Таблица 2.2.3.

Положение ООО «Казань-Шинторг» среди поставщиков [37]

| Поставщики Показатели | «Карона-авто» | «Трак- моторс» | «Армтек» | «Омега» |
|------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1.Качество товара | хорошее | среднее | хорошее | хорошее |
| 2.Репутация фирмы | очень хорошая | хорошая | плохая | средняя |
| 3.Производственны е возможности | очень хорошие | хорошие | плохие | хорошие |
| 4.Технологические навыки | хорошие | хорошие | очень хорошие | очень хорошие |
| 5.Сбытовая сеть | хорошие | плохая | средняя | плохая |

| | | | | |
|--|---------|--------------|---------|--------------|
| 6.Реклама | средняя | очень плохая | средняя | очень плохая |
| 7.Любые средства продвижения товара | хорошие | плохие | средние | плохие |
| 8.Финансовое положение | среднее | очень плохое | хорошее | очень плохое |
| 9.Издержки по сравнению с конкурентами | средние | высокие | средние | высокие |
| 10.Общая оценка силы фирмы | хорошая | средняя | средняя | средняя |

Если сравнивать ООО «Казань-Шинторг» с предприятиями поставщиками, то можно сделать следующие выводы: у ООО «Казань-Шинторг» хорошее качество товара, неплохая репутация фирмы, хорошие производственные мощности и очень хорошие технологические навыки, что способствует неплохому качеству выпускаемой продукции.

Из данной организации закупок и взаимодействия с поставщиками можно сделать вывод, что никакой работы по прогнозированию спроса на товар не производится. В связи с чем, часто возникает дефицит или избыток товара на складе. Поэтому оптовые закупки следует начинать с изучения спроса покупателей на товары, других факторов, формирующих спрос.

Рассмотрим основные состояния показателей, прямо или косвенно влияющих на систему управления закупками в компании.

Анализ графика отклонений планового спроса на товар от фактически реализованного запаса показал, что процесс планирования в компании ни на уровне продаж, ни на уровне закупок не работает эффективно.

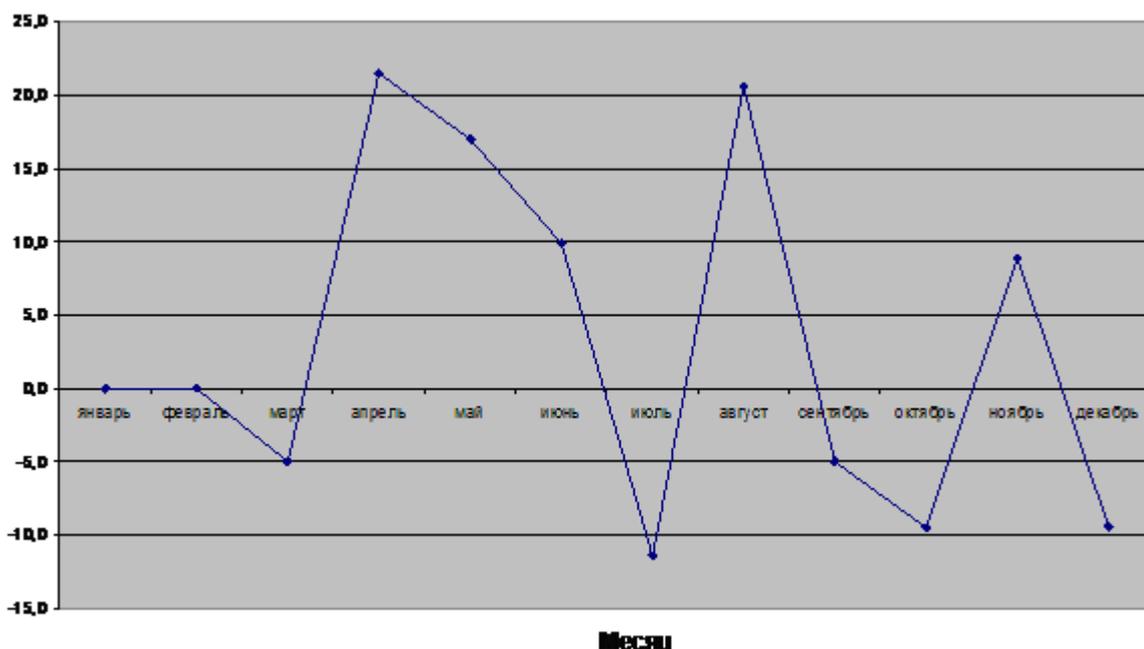


Рис. 2.2.3 Отклонение фактической суммы реализованного товара от планового спроса в 2014 г.

Проведем анализ состояния запасов на складе. На уровень запасов влияет установленный в компании уровень обслуживания. Компания фактически не контролирует данный показатель, стараясь максимально удовлетворять все заявки покупателей. В итоге, высокий показатель для оптовой компании не эффективен и сильно влияет на запас и сумму затрат на закупки.

Важной характеристикой, описывающей состояние запаса, являются остатки запаса.

В целом, можно выявить сезонные тенденции роста запаса с конца весны до середины осени. Рост запасов свидетельствует о неэффективной закупочной деятельности.

Рассмотрим основные показатели состояния товарного запаса, характеризующие закупочную деятельность за 2011-2012 года: средний уровень запаса (таблица 2.2.4.); запасоемкость и обеспеченность потребности запасом.

Сохраняется общая тенденция снижения запасоемкости с января по июль (в эти периоды либо снижается уровень запаса, либо увеличиваются отгрузки), с июля по декабрь запасоемкость растет. В эти периоды снижается объем

отгрузок, но запаса нарастающим итогом увеличивается.

Таблица 2.2.4.

Расчет среднего запаса товара по месяцам в 2013-2014 гг. [37]

| Средний запас за месяц, руб. | январь | февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | сентябрь | октябрь | ноябрь | декабрь | Средний запас за год, руб. |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------|
| 2013 | 181 960,78 | 178 053,24 | 173 110,86 | 160 494,30 | 157 387,40 | 194 259,02 | 219 746,52 | 225 915,18 | 256 241,20 | 287 555,60 | 295 377,74 | 277 978,22 | 211 827,44 |
| 2014 | 271 285,70 | 274 483,22 | 278 093,18 | 283 047,18 | 289 054,10 | 295 745,24 | 302 724,12 | 310 055,42 | 317 569,12 | 323 573,80 | 327 508,24 | 329 702,34 | 297 558,12 |

В качестве показателя ликвидности запасов используются следующие показатели – скорость обращения запаса и время оборота.

Склад в большей степени выполняет функция хранения огромных объемов товаров. Для обеспечения удовлетворенности клиента компания вынуждена иметь широкий ассортимент редко продающихся товаров, тормозящих общую оборачиваемость запасов, как результат-рост числа неликвидного товара.

Таблица 2.2.5.

Коэффициенты оборачиваемости всего товара за 2013-2014 года [37]

| Год | Средний годовой товарный запас (по цене закупки), руб. | Объем продаж (по цене закупки), руб. | Коэффициент Оборачиваемости запаса | Оборачиваемость запаса, дни |
|------|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 2013 | 211827,45 | 1889340 | 8,92 | 41 |
| 2014 | 297558,13 | 2247596,38 | 7,55 | 48 |

В компании существует только единственный показатель эффективности - полученная прибыль. Цель максимизации выручки достигается посредством заказа большого ассортимента товара и выполнения срочных заказов. Общий эффект получается обратным: возрастают транспортные издержки, затраты на содержание складских запасов, рост неликвидных товаров, возрастает кредиторская задолженность поставщикам.

Рассчитаем абсолютные и относительные показатели несоответствия закупочной деятельности.

Таблица 2.2.6.

Расчет потерь от несоответствия [37]

| Показатель, ден. ед. | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|---|----------|----------|----------|
| А | 1 | 2 | 3 |
| 1. Себестоимость окончательного несоответствия, руб. | 647,4 | 896,5 | 475,4 |
| 2. Расходы по исправлению несоответствия, руб. | 1040 | 2100 | 900 |
| 3. Абсолютный размер несоответствия (стр. 1 + стр. 2), руб. | 1687,4 | 2996,5 | 1375,4 |

| | | | |
|--|---------|--------|--------|
| 4. Стоимость несоответствия по цене использования, руб. | 2100 | 1900 | 600 |
| 5. Суммы, удержанные с виновников несоответствия, руб. | 600 | 450 | 200 |
| 6. Суммы, взысканные с поставщиков сырья, руб. | 1200 | 1150 | 1050 |
| 7. Абсолютный размер потерь от несоответствия (стр. 3 - стр. 4 -стр. 5 -стр. -, руб. | -2212,6 | -503,5 | -474,6 |
| 8. Товарная продукция по производственной себестоимости, годовой выпуск, руб. | 667410 | 820770 | 369671 |
| 9. Относительный размер несоответствия (стр. 3 / стр. 8* 100), % | 6,67 | 8,9 | 3,1 |
| 10. Относительный размер потерь от несоответствия (стр. 7/стр. 8 * 100) | 0,25 | 0,42 | 0,05 |

Рассмотрим обобщенный расчет показателя «фондоотдача». Формула расчета имеет следующий вид: $Фо = Впр/Соф$, где $Фо$ – общая фондоотдача; $Впр$ – выпущенная продукция за выбранный период; $Соф$ – стоимость основных производственных фондов. Данный вариант расчета применяется для получения обобщенного показателя, который необходимо рассчитывать по всем производственным подразделениям.

Расчёт показателя фондоотдачи [37]

| Годы | Показатели | | |
|------|--------------------------------------|--|-------------|
| | Объем выполненных работ за год, руб. | Среднегодовая стоимость оборудования, руб. | Фондоотдача |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2009 | 1930,64 | 3516 | 0,54 |
| 2010 | 2092,96 | 3600 | 0,55 |
| 2011 | 1834,28 | 3748 | 0,50 |
| 2012 | 2653,24 | 3482 | 0,77 |
| 2013 | 2640,56 | 3434 | 0,77 |
| 2014 | 2863,04 | 3558 | 0,81 |
| 2015 | 2778,62 | 4154 | 0,66 |

В результате того, что объём закупочной деятельности увеличивался по годам с 2009 по 2014 гг., а также поддерживался рост среднегодовой стоимости ОПФ, следовательно, фондоотдача несколько увеличивалась по годам. Это говорит о том, что закупочная деятельность увеличивалась более быстрыми темпами, чем среднегодовая стоимость ОПФ. Однако в 2015 году сократилась фондоотдача, что связано с сокращением объема выполненных работ.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка закупочной деятельности одним работником.

Для работников отдела закупок производительность труда будет равна отношению объема выполненных работ к числу работников (табл. 2.2.8.).

Расчет производительности труда [37]

| Годы | Показатели | | |
|------|--------------------------------------|------------------|--------------------------|
| | Объем выполненных работ за год, руб. | Число работников | Производительность труда |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2009 | 1930,64 | 4 | 485,16 |
| 2010 | 2092,96 | 5 | 394,40 |
| 2011 | 1834,28 | 4 | 468,57 |
| 2012 | 2653,24 | 5 | 530,65 |
| 2013 | 2640,56 | 5 | 548,11 |
| 2014 | 2863,04 | 5 | 572,60 |
| 2015 | 2778,62 | 5 | 535,60 |

Рост производительности труда по годам аналогичен росту фондоотдачи. До 2014 году наблюдается рост, а в 2015 сокращение производительности труда, что также связано с сокращением объема выполненных работ.

Удельный вес закупочной деятельности определяется отношением закупочной деятельности ко всей закупочной деятельности, выпущенной на предприятии (табл. 3.1.5., 3.1.6.).

Таблица 2.2.9.

Расчет удельного веса закупочной деятельности [37]

| Годы | Показатели | | |
|------|--|-----------------------------------|--|
| | Объём производства закупочной деятельности | Несоответствующая продукция, руб. | Уд. вес закупочной деятельности в общем объёме |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2009 | 41939 | 2409 | 0,63 |
| 2010 | 44334 | 3390 | 0,69 |
| 2011 | 22277 | 1026 | 0,72 |
| 2012 | 61368 | 5931 | 0,90 |
| 2013 | 66101 | 6555 | 0,94 |
| 2014 | 80775 | 8833 | 0,98 |
| 2015 | 36674 | 3310 | 0,91 |

Таблица 2.2.10.

Факторы, влияющие на фондоотдачу [37]

| Годы | Фондоотдача | Коэффициент сменности | Степень изношенности оборудования | Внутрисменные потери рабочего оборудования, % |
|------|-------------|-----------------------|-----------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2009 | 0,54 | 0,80 | 0,52 | 20 |
| 2010 | 0,55 | 0,82 | 0,54 | 18 |
| 2011 | 0,50 | 0,80 | 0,65 | 20 |
| 2012 | 0,77 | 0,85 | 0,66 | 15 |

| | | | | |
|------|------|------|------|----|
| 2013 | 0,77 | 0,84 | 0,69 | 16 |
| 2014 | 0,81 | 0,86 | 0,74 | 14 |
| 2015 | 0,66 | 0,82 | 0,75 | 18 |

Из данной таблицы видно, что на рост фондоотдачи отрицательно влияют потери рабочего времени оборудования.

Оценка факторов, влияющих на производительность работников отдела закупок.

Определим факторы, влияющие на производительность труда работников в отделе закупок:

1. Количество работников.
2. Среднегодовая стоимость оборудования.
3. Потери рабочего времени одного работника.
4. Непроизводительные затраты рабочего времени.
5. Сверхурочно отработанное время.
6. Уровень квалификации работников.
7. Трудовой стаж и возраст рабочих.
8. Мотивация труда.
9. Техника, технология и организация работы.

Оценка основных факторов, влияющих на удельный вес закупочной деятельности в общем ее объеме.

1. Квалификация качества.
2. Коэффициент износа.
3. Коэффициент обновления.
4. Интенсивность труда (производительность).

За характеристику уровня квалификации качества возьмем количество работников с высшим образованием.

Таблица 2.2.11.

Факторы, влияющие на удельный вес закупочной деятельности [37]

| Годы | Уд. вес закупочной деятельности в общем объеме | Квалификация качества | Коэффициент износа | Коэффициент обновления | Интенсивность труда |
|------|--|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2009 | 0,63 | 76 | 0,52 | 0,02 | 557,9 |
| 2010 | 0,62 | 75 | 0,54 | 0,01 | 541,2 |
| 2011 | 0,72 | 73 | 0,65 | 0,03 | 659,76 |
| 2012 | 0,90 | 71 | 0,66 | 0,22 | 776,9 |
| 2013 | 0,94 | 56 | 0,69 | 0,30 | 783,4 |
| 2014 | 0,98 | 46 | 0,74 | 0,32 | 1659,4 |
| 2015 | 0,91 | 23 | 0,75 | 0,21 | 908,4 |

Для роста удельного веса закупочной деятельности в общем объеме необходимо повышать интенсивность труда, обновлять основные фонды и повышать квалификацию качества.

3. Совершенствование процессом управления закупочной деятельности торгового предприятия

3.1. Разработка мероприятий по оптимизации закупочной деятельности торгового предприятия

Быстрый рост компании с увеличением количества проектов, объема выполняемых работ и с расширением штата сотрудников поставил новые требования к информационной системе управления бизнес-процессами. От новой системы руководство ожидало повышения эффективности управления закупками в результате сокращения затрат на выполнение бизнес-процессов, повышения прозрачности деятельности и получения качественной аналитической информации для принятия управленческих решений.

Важное значение, имеют решения, принимаемые в организациях, и в первую очередь руководителями, менеджерами. Эти решения затем реализует множество других людей - их подчиненные, а получаемые результаты определяют существование - благополучное или не очень - организаций и, соответственно, жизнь всех работников предприятия. Каждый руководитель принимает ежедневно множество решений, и от того, как он это делает, зависят жизнь и судьба многих людей, включая его самого и его близких.

Решения буквально пронизывают любое действие во всех направлениях. Они принимаются на различных уровнях управления, охватывают как организацию в целом, так и отдельные функциональные области и подразделения. Решения принимаются не только менеджерами, но и другими работниками организации. Поэтому представляется необходимым в первую очередь дать определение понятия управленческого решения.

Чтобы дать достаточно краткое и полное определение понятию «решение», необходимо уточнить следующие три аспекта:

- субъект принимаемых решений;
- предмет, на который направлено решение;

- форма закрепления принятого решения.

Субъектом принимаемых решений всегда является человек. Разумеется, им в первую очередь является руководитель. Но решения в организации принимают в рамках предоставленных руководителями полномочий и все другие категории работников (управленческие работники, специалисты, другие служащие, даже рабочие).

Предметом управленческого решения является управленческая деятельность во всем ее многообразии. Это в первую очередь сам процесс управления, а также применяемый при этом инструментарий менеджмента. Как известно, в методологии науки «менеджмент» процесс управления представляется состоящим из так называемых функций управления, т.е. определенных видов управленческой деятельности.

В настоящее время состав этих функций и их названия несколько изменились. Чаще всего к ним относят планирование, организацию, мотивацию и контроль. Их часто еще называют общие, или основные, управленческие функции, поскольку они выполняются по отношению к любым процессам, которыми необходимо управлять. Иногда список функций расширяют за счет их декомпозиции. Поскольку планирование представляет собой определение конечных результатов и действий по их достижению, его можно представить двумя функциями: 1) постановка целей (целеполаганием) и 2) планированием. Контроль в свою очередь предполагает получение информации, ее обработку и хранение (учет), затем оценку и анализ полученной информации (контроль) и, наконец, регулирующие (корректирующие) действия, если фактическое состояние объекта управления или внешней среды существенно отличается от желаемого (регулирование).

Таким образом, состав основных управленческих функций может быть представлен следующими: целеполагание, мотивация, организация, планирование, учет, контроль и регулирование. При этом перечисленные функции выполняются как по отношению к организации в целом, так и по отношению к основным функциональным областям организации: основной

деятельности, финансам, персоналу, снабжению, сбыту, инженерному обеспечению. Кроме того, управленческие функции осуществляются (должны осуществляться) по отношению к любым действиям работников организации, что, как известно, повышает, и весьма существенно, вероятность достижения поставленных целей. Предметом управленческого решения является также инструментарий менеджмента. Так обобщенно называют методы, способы, приемы осуществления управленческих функций, включая методы выработки стратегий, способы воздействия на подчиненных, методы получения и анализа информации и многое другое.

Решение является частью любого вида управленческой деятельности: функции, работы, действия. Оно всегда предшествует действию. Иногда решение принимается непосредственно перед действием, иногда заблаговременно.

Решение - это, как правило, выбор альтернативы. Окружающая действительность редко создает условия, которые жестко диктуют единственно возможные действия и способы их осуществления. В подавляющем большинстве случаев ситуация прямо противоположна - огромное количество вариантов, из которых необходимо выбрать единственный. При этом необходимо обеспечить выбор таких управленческих действий и способов их осуществления, которые наилучшим образом приводят к достижению целей организации.

В качестве первоочередных задач руководство определило автоматизацию управления закупками товаров и услуг для проектов и для внутренних нужд организации, а также организацию информационного обеспечения документального и финансового сопровождения закупок, учета и контроля расходования денежных средств.

Требования к функциональности ЕСМ-системы были поставлены следующие:

- простое управление для пользователей любого уровня;
- быстрый полнотекстовый поиск документов;

- отслеживание и сравнение различных версий документов;
- разграничение прав доступа пользователей;
- автоматизация бизнес-процессов;
- интеграция с электронной почтой, ERP-системой и бухгалтерской системой 1С;
- безопасный веб-доступ и мобильный доступ.

Эффект, как известно, это результат. Соответственно эффективность - это результативность, соотношение результата и усилий по его достижению. Для объективной оценки эффективности необходимо измерить результат и сопоставить его с затратами. В экономической науке это отношение называют экономической эффективностью. Основным смыслом этого отношения заключается в том, чтобы оценить, насколько получаемые доходы от предпринимательской деятельности превышают расходы. Если подсчитать доход от реализации продукции, все понесенные организацией затраты и разделить первую величину на вторую, то полученный коэффициент должен быть больше единицы, а разность между этими величинами покажет прибыль. Еще один показательный коэффициент - рентабельность. Хотя показателей рентабельности довольно много, наиболее характерным является отношение прибыли к выручке от реализации продукции. Чем больше этот показатель, тем выгоднее реализация соответствующей продукции, или выше экономическая эффективность деятельности организации в целом.

Лица, принимающие участие в процессе выдвижения требований и реализации проекта:

Для решения задач внедрения руководство компании ожидало следующую функциональность от новой системы: автоматизацию бизнес-процессов, интеграцию с электронной почтой, ERP-системой компании и бухгалтерской системой 1С, веб-доступ и мобильный доступ. Все это позволяет реализовать 1С.

Выбор был остановлен на 1С, в первую очередь, благодаря наличию готового решения для управления закупками на базе данной ЕСМ-системы. Т.к.

предполагалось использовать систему и в офисе, и на промышленных площадках, немаловажным фактором выбора стала способность системы сохранять полную функциональность при удаленном доступе и работе с мобильных устройств. При расчете окупаемости ЕСМ-системы по сравнению с другими решениями 1С оказалась финансово привлекательнее для компании.

Информационная система «1С»: Конкурентные закупки» помогает управлять закупочной деятельностью компании и облегчает подготовку и проведение тендеров (конкурентных закупочных процедур).

Таблица 3.1.1.

Информационная система «1С»

| Кому необходима система | В чем помогает система | |
|--------------------------------------|---|--|
| | При планировании закупок | При осуществлении закупок |
| Руководству | <ul style="list-style-type: none"> – Распределить функции и задачи закупочной деятельности между сотрудниками/подразделениями, контролировать сроки и качество их выполнения; – Контролировать ход закупочной деятельности в режиме реального времени при помощи мониторинга целевых показателей; – Анализировать результаты и статистику закупочной деятельности; – Утверждать и согласовывать план закупок, финансирование закупок и договоры с поставщиками. | |
| Производственникам и хозяйственникам | <ul style="list-style-type: none"> – Информировать закупщиков о товарах, работах и услугах (продукции), которые требуются компании; – Предоставлять закупщикам всю информацию, необходимую для закупки требуемой продукции; – Отслеживать процесс закупки продукции, которая была затребована. | <ul style="list-style-type: none"> – Вести учет всех необходимых реквизитов и условий договоров с поставщиками; – Контролировать исполнение договоров поставщиками, вести учет фактических сроков и качества исполнения обязательств; – Вести учет и контроль платежей поставщикам. |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| Закупщикам и снабженцам | <ul style="list-style-type: none"> – Формировать лоты на основании требуемой продукции; – Разрабатывать и согласовывать план закупок; – Формировать детальные план-графики подготовки и проведения закупочных процедур; – Выгружать данные и документы для утверждения и публикации плана закупок. | <ul style="list-style-type: none"> – Организовывать работы по созданию закупочной документации, публикации процедур, сбору заявок участников, экспертной оценке заявок, выбору победителя закупочной процедуры; – Вести учет информации о ходе проведения закупочных процедур. |
| | <ul style="list-style-type: none"> – Формировать отчеты о закупках для руководства, вышестоящих организаций и государственных органов; – Сохранять и, впоследствии, быстро находить любые документы, сформированные в ходе закупочной деятельности; – Быстро и удобно размещать на официальном сайте www.zakupki.gov.ru сведения о закупках (план закупок, извещения о закупках, закупочную документацию и т.д.); – Автоматизировать работу с ЭТП (электронными торговыми площадками). | |

Особенности:

- Система не навязывает правил, а дает инструменты для решения задач закупочной деятельности;
- По запросу предоставляется организационная и техническая поддержка внедрения системы и обеспечим закупочную деятельность компании методической и организационной документацией;
- Внедрение системы не требует серьезных временных затрат для настройки - система может быть введена в промышленную эксплуатацию в течение нескольких дней.

Функционал и элементы системы организованы в соответствии с ключевыми этапами и задачами закупочной деятельности компаний, активно применяющих конкурентные закупки.

1. Монитор руководителя.

Для оперативного управления в системе предусмотрен монитор контрольных показателей, на котором в режиме реального времени отображаются цели и текущие значения контрольных показателей закупочной

деятельности.

Монитор целевых показателей

Год: 2012 Все действия

| Контрольный показатель | Сумма | Лотов | Открытых | Электронных | Централизов... | Отставание (руб.) |
|------------------------------------|-----------------------------------|-------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| | % | | Открытых, % | Электронных, % | Центр-х, % | Отставание (лотов) |
| Целевые показатели | 2 260 000 000 100%, ██████████ | | 678 000 000 ██████, 30% | 452 000 000 ████, 20% | 904 000 000 ██████, 40% | |
| Текущие значения | | | | | | |
| Формирование потребностей | 2 167 047 361 96%, ██████████ | | | | | |
| Планирование закупок | 2 024 342 061 90%, ██████████ | 12 | 1 935 842 061 ██████████, 96% | 1 926 667 061 ██████████, 95% | 1 649 430 194 ██████████, 81% | 1 583 368 680 7 |
| Подготовка к проведению закупочных | 907 644 837 40%, ██████ | 11 | 819 144 837 ██████████, 90% | 809 969 837 ██████████, 89% | 532 732 970 ██████████, 59% | 466 671 456 6 |
| Проведение закупочных процедур | 709 553 091 31%, ██████ | 5 | 703 653 091 ██████████, 99% | 709 553 091 ██████████, 100% | 440 232 970 ██████████, 62% | 443 079 710 3 |
| Заключение договоров | 47 673 381 2% | 2 | 41 773 381 ██████████, 88% | 47 673 381 ██████████, 100% | 5 900 000 ██, 12% | 5 900 000 1 |
| Исполнение договоров | 40 000 000 2% | 1 | 40 000 000 ██████████, 100% | 40 000 000 ██████████, 100% | | |

2. Отчеты и аналитика.

Для анализа результатов и статистики закупочной деятельности, в систему включен ряд отчетов с гибкими системами фильтрации и группировки данных.

Инструменты распределения прав доступа к функциям и данным системы помогут разграничить ответственность между участниками закупочной деятельности.

В системе организовано хранение истории изменений основных документов/объектов системы, что позволяет определять когда, кем и какие данные были(или не были) внесены в систему и использовать эту информацию для анализа качества работы сотрудников.

Этап 1. Формирование потребности в продукции.

1.1. Сбор информации о продукции, которую необходимо закупить.

Для управления закупками, необходимо их планировать. Для осуществления такого планирования, потребуется выяснить в каких товарах, работах и услугах (продукции) нуждается компания. Такой информацией располагают сотрудники, работающие в отделах, департаментах, филиалах и прочих подразделениях компании.

Планирование закупок в системе начинается с формирования подразделениями компании заявок на закупку. Каждое подразделение может сформировать несколько заявок, каждая заявка может содержать несколько позиций/строк требуемой продукции, в которых указано:

- сколько и какой продукции требуется подразделению;
- куда необходимо поставить продукцию и в какие сроки;
- под какой проект или заказ клиента требуется продукция;
- как долго такая продукция будет изготавливаться (или как долго она обычно изготавливается);
- будет ли данная продукция закупаться централизованно (система может определить это автоматически по заранее заданным правилам);
- значение начальной(плановой) стоимости и сведения о финансировании закупки требуемой продукции;
- прочая информация о требуемой продукции.

1.2. Финансирование закупок.

Закупка требует денег, которые распределяются в компании путем планирования финансов. Задача финансового планирования может быть значительно облегчена, если для каждой требуемой продукции, как можно раньше, будет определена плановая (начальная) стоимость ее закупки и статья,

по которой будет финансироваться закупка.

В систему можно вносить сведения о финансировании закупки, такие как статья финансирования закупки и сумма финансирования на текущий период, если затраты по закупке присутствуют в нескольких финансовых периодах. Статьи финансирования закупок должны быть заранее внесены в соответствующий справочник системы.

Для контроля за превышением сумм финансирования закупок в систему необходимо внести финансовые документы (бюджеты, инвест. программы) в которых указываются лимиты (суммы) по статьям финансирования закупок.

Этап 2. Планирование закупок.

2.1. Формирование лотов.

На следующем шаге планирования закупок, мы предлагаем озадачиться консолидацией однородных потребностей разных подразделений, к примеру, для получения скидки за объем при последующей закупке. В терминах конкурентных закупок, такая консолидация будет означать создание лотов, каждый из которых представляет собой неделимый предмет закупки, и, в случае ее успешного завершения, определяет предмет договора с поставщиком.

В системе лот формируется путем включения в него одной или нескольких строк требуемой продукции и указания наименования лота.

2.2. Планирование закупочных процедур.

План закупок тем лучше, чем больше в нем выгодных для компании закупок, и чем меньше времени было затрачено на его разработку. Причем, выгода от закупки – ее эффективность зависит не только от того, что закупаем, но в том числе от того как и когда мы совершим закупку. Следовательно, специально обученному человеку придется принимать решения о том когда следует закупить, стоит ли применить конкурентный способ закупки и какой из них будет наиболее выгоден.

Часть задач по формированию плана закупок можно решить при активной помощи компьютера, например так, как это реализовано в системе:

- Заранее сообщаем системе какие способы закупки применяются в

компании и для каждого способа заполняем типовой план закупочной процедуры, содержащий последовательность стадий проведения процедуры и их длительность;

- При планировании новой закупочной процедуры, выбираем лоты, входящие в процедуру и указываем основные атрибуты процедуры;

- Далее выбираем способ закупки, которым будет проведена процедура и дату завершения опорного этапа(например дата заключения договора), в ответ - система автоматически создает план, который содержит все этапы процедуры и плановые даты их завершения.

При необходимости можно скорректировать автоматически сформированный план процедуры, изменив даты завершения этапов, добавив новые или удалив имеющиеся этапы процедуры.

После того как в систему внесены все закупочные процедуры на период планирования, можно распечатать план закупок для утверждения в бумажном виде, выгрузить данные для размещения на сайте компании, официальном сайте(zakupki.gov.ru) или электронных торговых площадках (ЭТП). Открытая и простая архитектура позволит быстро интегрировать систему со смежными информационными системами и осуществлять обмен данными автоматически.

Этап 3. Проведение закупочных процедур.

Если закупочные процедуры запланированы, то наверняка придется их проводить. Для увеличения пользы от данного процесса, предлагается по каждому этапу процедуры вести учет фактической даты завершения этапа и подтверждающих документов. При этом система будет информировать о возможном отставании или опережении графика.

Средства для закупок. (департамент подготовки и проведения закупочных процедур) ЭТП. (таблица 1.1)

Лоты | План / Факт проведения | Диаграмма | Дополнительно

Добавить | [иконки] | Все действия ▾

| N | Стадия | Дней | Плановая дата | Фактическая д... | Файл | Информ... |
|---|-------------------------------------|------|---------------|------------------|---------------------------|-----------|
| 1 | Утверждение закупочной документации | 5 | 09.05.2012 | 09.05.2012 | Аукционная документация | |
| 2 | Публикация извещения о закупке | 1 | 14.05.2012 | 14.05.2012 | Извещение о проведени... | |
| 3 | Сбор заявок/предложений участников | 20 | 15.05.2012 | 15.05.2012 | | |
| 4 | Вскрытие конвертов с заявками | 1 | 04.06.2012 | 08.06.2012 | Протокол вскрытия заяв... | |
| 5 | Рассмотрение, отбор заявок | 5 | 05.06.2012 | | | |
| 6 | Проведение процедуры аукциона | 1 | 10.06.2012 | | | |
| 7 | Подписание договора с победителем | 5 | 11.06.2012 | | | |

Начало поставки: Окончание поставки:

Отставание от плановых сроков (дн): 4 Экономия от плановой стоимости (р.):

Комментарий:

На определенных этапах проведения закупочной процедуры, могут появляться данные об участниках процедуры, их заявках и выбранном победителе. Эта информация может быть внесена в систему по каждому лоту входящему в процедуру.

Если в компании, для проведения закупочных процедур, применяются ЭТП, то система позволяет организовать интеграцию с такими системами и осуществлять автоматический обмен данными.

Этап 4. Заключение и контроль исполнения договоров.

Для организации эффективной закупочной деятельности, важно отслеживать и анализировать отклонения цены и существенных условий, указанных в заявке победителя закупочной процедуры, от цены и условий в зафиксированных в договоре. Не менее важно контролировать исполнение поставщиком своих обязательств по договору.

По каждому лоту, для которого был определен победитель, в систему можно внести сведения о договорах, заключенных с победителем. По каждому договору система позволяет вести графики поставок и платежей с отслеживанием плановых и фактических значений.

Система позволяет вести учет плановых (договорных) и фактических значений, для любых условий договора.

На предприятии ООО «Казань-Шинторг» существует ОТК. На данный момент в ОТК 1 работник занимается контролем. Естественно, что 1 работник не может выполнять достаточный объем работ по контролю персонала и качества, необходимый для данного предприятия. В случае же, например, болезни работника работа по качеству вообще может быть прекращена. Некому контролировать поступающий материал от поставщиков на предприятие, следовательно, может появиться дополнительный брак в производстве. Из-за отсутствия или недостаточного контроля за персоналом и качеством могут быть рекламации.

Выделим ряд рекомендаций по оптимизации закупочной деятельности предприятия:

1. Для возможного уменьшения брака и рекламаций необходимо увеличить количество работников ОТК. Предположим, что предприятие наймет еще одного работника. Дополнительные затраты предприятия будут складываться из заработной платы этого работника, различных видов отчислений в процентах от фонда заработной платы, оснащенности рабочего места. Результат будет заключаться в объеме работ, выполненных данным работником. То есть более качественно и в больших объемах будет проверяться поступающий материал, меньше некачественного материала будет поступать в производство.

За возврат некачественного материала поставщикам можно будет получить уплаченные за него деньги. Если же материал поступает в производство и затем будет выявлен брак, то невозможно будет вернуть весь материал поставщикам и получить назад денежные средства. Но при этом

предприятие не потерпит таких больших убытков, как в том случае, когда некачественная продукция попадет к покупателям. При этом предприятие страдает втройне.

Во-первых, оно теряет прибыль от продажи данного товара.

Во-вторых, оно теряет клиента, т.к. вряд ли после покупки некачественных шин кто-то захочет купить там их снова.

В-третьих, ухудшается репутация данного предприятия и его персонала. Дополнительный работник также позволит тщательнее отбирать поставщиков, вести учет «лучших» поставщиков и более полный учет брака.

2. Для уменьшения брака необходимо обновлять оборудование, то есть проводить реконструкцию, модернизацию оборудования. Для уменьшения годового износа можно более часто проводить мелкие и средние ремонты. Однако, в случае очень высокой изношенности оборудования затраты по его обновлению могут превысить результаты или вообще не принести никакого эффекта. При высоком износе для сокращения брака, связанного с износом оборудования, можно купить новое оборудование.

3. На рост производительности труда уполномоченных по качеству отрицательно влияют простои оборудования, которые в свою очередь связаны с несвоевременной поставкой сырья и материалов от поставщиков. Было также выявлено, что внутрисменные потери рабочего времени ОТК отрицательно влияют на рост фондоотдачи. Следовательно, для более полной загрузки оборудования необходимо, чтобы сырье и материалы поступали своевременно. Заключенные договора с поставщиками должны предусматривать наступление ответственности за несвоевременные поставки. Заключать договора нужно только с теми поставщиками, которые имеют хорошую репутацию. В условиях развивающегося рынка и обострения конкуренции очень важно опередить конкурентов, например, выйти на рынок с новым товаром раньше остальных. В 1-м квартале 2016 года на дополнительное обучение не был направлен ни один человек из уполномоченных по качеству персонала. Предлагается направить на курсы повышения квалификации одного человека из ОТК.

4. Необходимо использовать программу «1С: Система электронного документооборота на базе «1С: Предприятие».

3.2. Организационно-экономическое обоснование предложенных мер

Рассчитаем затраты, связанные с приемом работника в ОТК.

Во-первых, это заработная плата, которая составляет 14200 руб. в месяц (оплата повременная по окладам 11180 руб. + надбавка к окладу 9000 руб. + квартальная премия (13 заработная плата) 13500 руб. $(18000 \cdot 3 \cdot 0,25)$ + персональная надбавка 1500 руб.). Следовательно, заработная плата за год составит $14200 \cdot 12 = 170400$ руб. Во-вторых, оснащенность рабочего места (стол, стул, настольная лампа, калькулятор, канцелярские товары) = $1700 + 400 + 250 + 130 + 50 = 2530$ руб.

Результат, связанный с наймом нового работника будет складываться из следующих составляющих:

- во-первых, объем работ, выполненных данным работником за год, выраженный в стоимостном выражении. Возьмем средний объем работ, выполненный одним работником, уполномоченным по качеству за год - 54350 руб.

- во-вторых, сократится брак, связанный с недостаточным входным контролем качества поступающих материалов. Абсолютный размер потерь от брака, связанный с поступлением некачественного материала в производство, в 2015 году составил 16625 (50% от абсолютного размера потерь от брака - 33250 руб.). Следовательно, на одного уполномоченного по качеству приходится $16625 = 33250$ руб.

Рассчитаем годовой эффект от найма одного дополнительного работника в ОТК.

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (1)$$

где Р - результаты от проведенного мероприятия;

З - затраты, связанные с проводимым мероприятием.

$$\Xi = (54350 + 33250) - (54350 + 2530) = 87600 - 56880 = 30720 \text{ руб.}$$

Вывод: в результате найма одного дополнительного работника в ОТК предприятие получит дополнительный доход, который составит 30720 руб.

Приобретение универсального оборудования для шиномонтажа.

Стоимость данного оборудования составляет 660000 тыс. руб. Так как вряд ли такое дорогое оборудование окупится за год, расчет эффекта произведем с помощью метода дисконтирования. В настоящее время ставка дисконтирования составляет 17% годовых.

Рассчитаем годовой доход, который получит предприятие в связи с приобретением нового оборудования.

Во-первых, сократится брак в процессе производства, связанный с изношенностью оборудования. Этот брак составляет 30% всего брака в процессе производства. Следовательно, расходы сократятся на 9975 тыс. руб. (абсолютный размер потерь от брака $(33250) \cdot 0,3$).

Во-вторых, сократится число рекламаций как минимум на 50%. В 2014 году было возвращено шинных материалов от потребителей в количестве 16 штук. Если количество рекламаций сократится на 8, то экономия составит 240 тыс. руб. (при средней розничной цене 30 тыс. руб.).

Итак, совокупный годовой доход составит $9975 + 240 = 10215$ тыс. руб.

Процесс внедрения системы автоматизации бизнес-процессов и документооборота в компании осуществлялся поэтапно. На первом этапе, в начале 2015 года, была автоматизирована работа с поставщиками, заказами на закупку и заявками на оплату. Это позволило усилить контроль расходования денежных средств, как для промышленных проектов, так и для административно-хозяйственной деятельности компании, а также сильно облегчило процесс планирования расходов и движения денежных средств.

В рамках первого этапа проекта специалистами было внедрено решение на основе ЕСМ-системы 1С со следующими функциональными возможностями:

-формирование заказов на закупку и заявок на оплату с привязкой к центрам затрат и статьям бюджета, согласование заказов и заявок уполномоченными лицами;

-управление процессом выбора оптимального поставщика;

-регистрация информации о поставщиках;

-создание и согласование договоров с поставщиками;

-хранение истории закупок: заявок, предложений, заказов, договоров и их одобрений;

-возможность получения статистики и отчетов по закупкам и оплатам.

В системе было реализовано создание и согласование заявок на закупку материалов, товаров и услуг для производственной и для административно-хозяйственной деятельности компании. Доступ к созданию заявок был открыт как сотрудникам, работающим в офисе, так и сотрудникам, находящимся на промышленных объектах компании.

Утверждение заявок было реализовано по заранее настроенным цепочкам согласования: ответственные сотрудники получают автоматические уведомления о представленных на утверждение заявках, а на основе утвержденных заявок на закупку формируются заказы поставщикам и заявки на оплату, которые также проходят процедуру согласования в системе.

Второй этап проекта включал интеграцию решения на основе 1С с ERP-системой Deltek Masonomy в части ведения справочников поставщиков и проектов, учета движения товарно-материальных ценностей и денежных средств, контроля бюджетов проектов и административных расходов.

Также на этом этапе была реализована интеграция с бухгалтерской системой «1С». Утвержденные заявки на оплату передаются в бухгалтерскую программу «1С» в виде платежных поручений для отправки в банк. Проведенные оплаты по заявкам загружаются из «1С» в систему закупок.

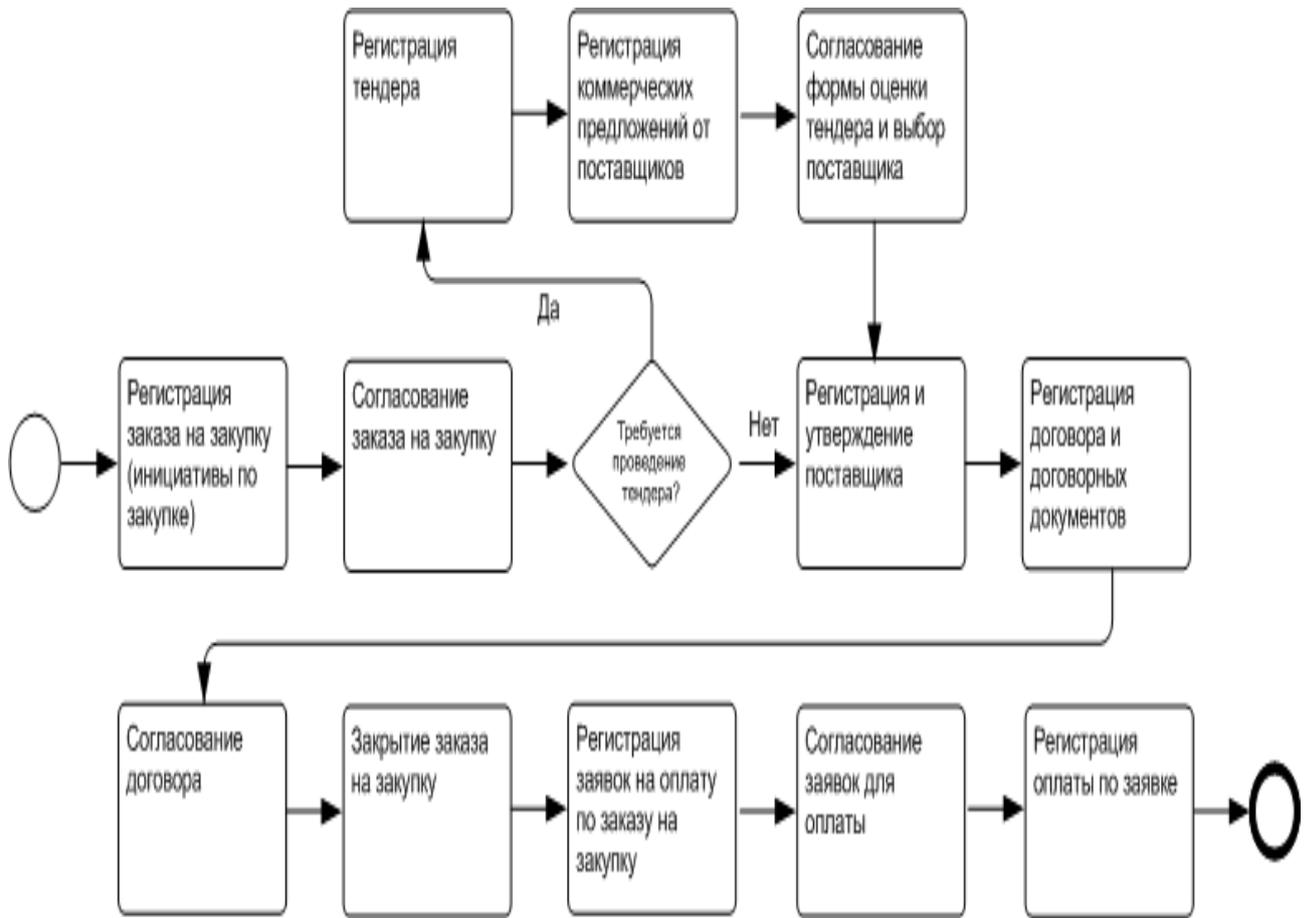


Рис. 3.1.1. Процесс управления закупками в «Казань-Шинторг»

M-Files Admin

Файл Действие Вид Окно Справка

Подключения к серверам M-Files

- Локальный компьютер
 - Хранилища документов
 - CRM
 - CRML
 - DELO
 - Demo
 - Пользователи
 - Группы пользователей
 - Структура метаданных (Иерархиче...
 - Структура метаданных (Плоское пр...
 - Рабочие процессы
 - Именованные списки управления
 - Подключение к внешним источни...
 - Журнал событий
 - Отчетность и экспорт данных
 - Архивирование и репликация соде...
 - EAM
 - Lab
 - PFM
 - Projects
 - QMS
 - Rent
 - TMS
 - TMS Template
 - Мое хранилище
 - Хранилище образцов
 - Кэшированные реплики хранилищ
 - Учетные записи
 - Запланированные задания

Рабочие процессы

Новый рабочий процесс...

| Имя | ID | Класс | Псевдонимы |
|--|-----|-------------------------|------------|
| Согласование договоров | 107 | Договор на согласование | |
| Согласование заявок до 100 000 руб. | 101 | | |
| Согласование заявок от 100 000 до 500 000 руб. | 106 | Задача | |

Инструменты

Согласование заявок от 100 000 до 500 000 руб.

Новое состояние

Печать

Переконфигурировать

Скрыть сетку

Экспортировать как изображение

```

    graph TD
      A["(без состояния)"] --> B["Ожидает согласования"]
      B --> C["Утвержден"]
      B --> D["Несогласован, есть замечания"]
      B --> E["Не утвержден"]
      C --> B
      D --> B
      E --> B
  
```

M-Files 2015

Рис. 3.1.2. Визуальный конструктор цепочек согласования документов

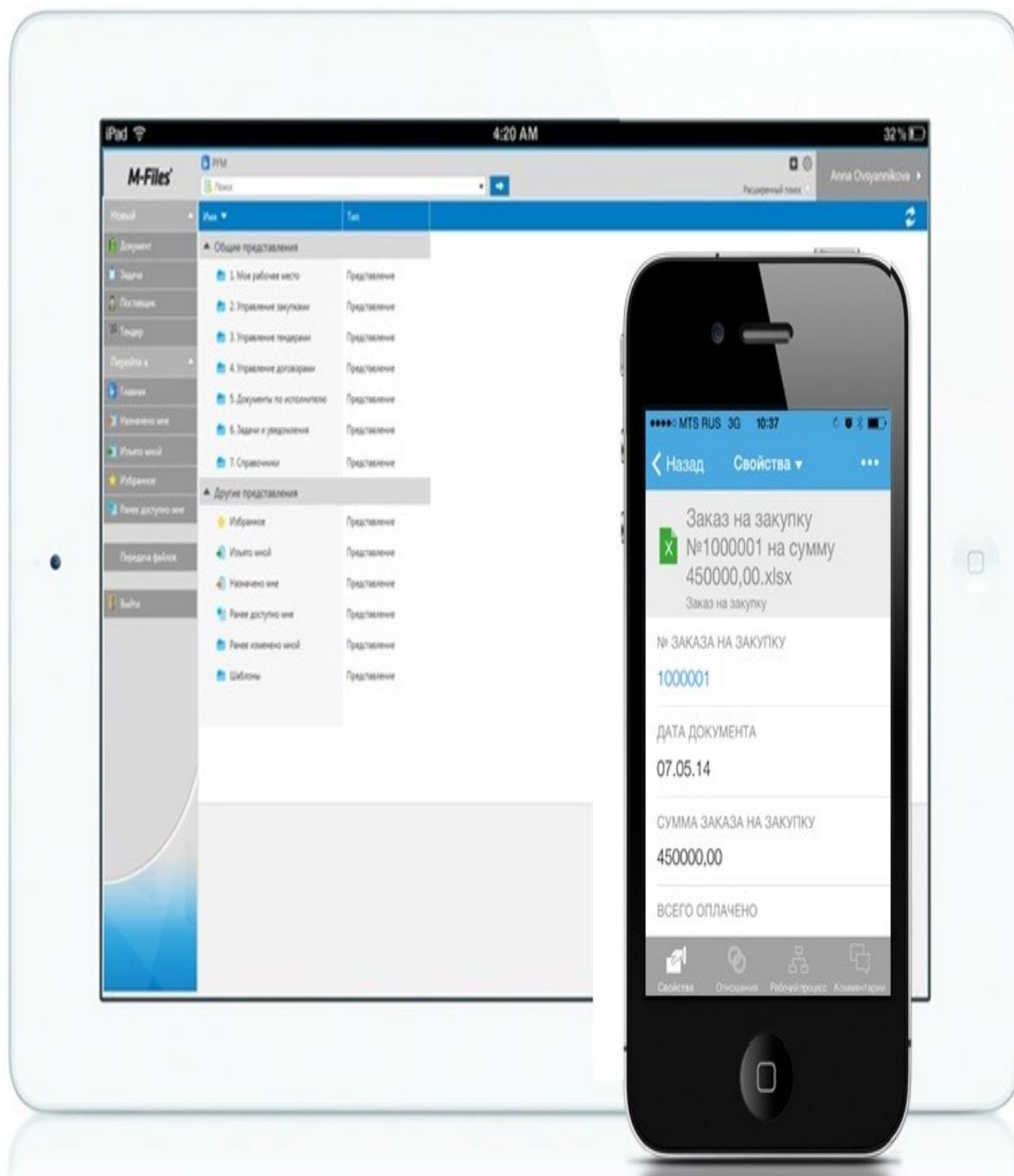


Рис. 3.1.3. Регистрация и согласование заявок на закупку с любого устройства

Проект внедрения ECM-системы и интеграции с действующей ERP-системой в ИТ-компании

Оценку эффективности проекта можно производить в нескольких направлениях, применяя для этого качественные и количественные показатели. По качественным показателям специалисты FTS проводят оценку, используя метод опроса руководства компании. По количественным показателям

эффективности, еще до начала проекта производятся расчеты возврата инвестиций и суммы выгод в денежном выражении.

В настоящее время в системе закупок компании «Казань-Шинторг» работает всего порядка 50 сотрудников. Сотрудники оценили удобство получения в системе информации об утверждении их заявок, о статусе поставок и оплат. Раньше для получения подобной информации им приходилось совершать множество телефонных звонков и вести активную электронную переписку. Удаленный доступ к системе с любого мобильного устройства оказался удобен для сотрудников, работающих на различных промышленных площадках компании. По итогам внедрения, данное решение позволило увеличить оперативность снабжения промышленных объектов необходимыми материально-техническими ресурсами и повысить точность управления.

Результаты расчетов внедрения «1С» приведены в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1.

Прямой эффект от внедрения системы «1С»

| | Количество сотрудников | | | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 1 | 5 | 10 | 15 | 20 | 30 | 50 | 100 | 500 |
| Поиск документов | 250 | 1250 | 2500 | 3750 | 5000 | 7500 | 12 500 | 25 000 | 125 000 |
| Ускорение бизнес-процессов | 900 | 4500 | 9000 | 13 500 | 18 000 | 27 000 | 45 000 | 90 000 | 450 000 |
| Канцтовары | 25 | 125 | 250 | 375 | 500 | 750 | 1250 | 2500 | 12500 |
| ИТОГО (руб) | 1625 | 8125 | 16 250 | 24 375 | 32 500 | 48 750 | 81 250 | 162 500 | 812 500 |

Посчитаем теперь стоимость внедрения системы «1С», которая включает:

- стоимость самого ПО;
- стоимость дополнительной техники, необходимой для внедрения системы (компьютеры, жесткие диски, MSSQL);
- стоимость работ по внедрению системы;
- расходы на администрирование системы.

В компании есть собственный штат сотрудников, способных организовать внедрение системы, и ей нужно только привлечь консультанта для решения наиболее сложных проблем и сопровождения системы (см. табл. 3.2.2).

Таблица 3.2.2.

Экономический эффект с учетом затрат на внедрение системы «1С»

| | Количество сотрудников | | | | | | | | |
|---------------------|------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | 1 | 5 | 10 | 15 | 20 | 30 | 50 | 100 | 500 |
| Стоимость ПО | 150 | 750 | 1500 | 2250 | 3000 | 4500 | 7500 | 15 000 | 75 000 |
| Стоимость техники | 30 | 150 | 300 | 450 | 600 | 900 | 1500 | 3000 | 15 000 |
| Работы по внедрению | 30 | 150 | 300 | 450 | 600 | 900 | 1500 | 3000 | 15 000 |
| Администрирование | 20 | 100 | 200 | 300 | 400 | 600 | 1000 | 2000 | 10 000 |
| ИТОГО (расходы) | 230 | 1150 | 2300 | 3450 | 4600 | 6900 | 11 500 | 23 000 | 115 000 |
| Эффект от внедрения | 162 5 | 8125 | 16 250 | 24 375 | 32 500 | 48 750 | 81 250 | 162 500 | 812 500 |
| ПРИБЫЛЬ (руб) | 139 5 | 6975 | 13 950 | 20 925 | 27 900 | 41 850 | 69 750 | 139 500 | 697 500 |

Для того чтобы рассчитать чистый дисконтированный доход и срок окупаемости и рентабельности мероприятий просчитаем следующую таблицу (табл. 3.2.3).

Таблица 3.2.3.

Расчет ЧДД и срока окупаемости и рентабельности

| Показатель | Год реализации проекта | | | | | |
|---|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Приток денежных средств | | | | | | |
| 1. Результаты от реализации мероприятия, руб. | 30720 | 31388 | 31388 | 31388 | 31388 | 31388 |

Продолжение таблицы 3.2.3.

| | | | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2. Коэффициент дисконтирования (при $r=17\%$) | 1,6 | 0,85 | 0,73 | 0,62 | 0,53 | 0,46 |
| 3. Дисконтированные результаты от реализации мероприятия, руб. | - | 25619 | 22237 | 18686 | 15935 | 13838 |
| 4. Величина инвестиционных вложений, руб. | 66 | - | - | - | - | - |
| 5. Дисконтированные капитальные вложения, руб. | 66 | - | - | - | - | - |
| 6. Дисконтированный чистый денежный поток, руб. | 66 | 25619 | 22237 | 18686 | 15935 | 13838 |
| 7. Рентабельность | 66 | 43827 | 18386 | 35377 | 16279 | 31427 |
| 8. Чистый дисконтированный доход, руб. | 31427 | | | | | |
| 9. Срок окупаемости. | 2 года | | | | | |

Таким образом, предлагаемое мероприятие является эффективным, так как $ЧДД > 0$ и составляет 31427,72 руб.

Расчёт таблицы показал, что мероприятие окупится через 2 года.

Затраты на курсы по повышение квалификации одного человека за три месяца составят 12000 руб.

Повышение квалификации приведет к росту производительности труда работников ОТК. В 2015 году после повышения квалификации одного работника рост производительности труда составил 535,60 (табл. 3.2.4).

Таблица 3.2.4.

Расчет ЧДД и срока окупаемости и рентабельности

| Показатель | Месяц реализации проекта | | | | |
|--|--------------------------|---------|--------|--------|--------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Приток денежных средств | | | | | |
| 1. Результаты от реализации мероприятия, руб. | 812,5 | 728,98 | 728,98 | 728,98 | 728,98 |
| 2. Коэффициент дисконтирования (при $r=17\%$) | 1,00 | 0,85 | 0,73 | 0,62 | 0,53 |
| 3. Дисконтированные результаты от реализации мероприятия, руб. | | 619,63 | 532,15 | 451,97 | 386,36 |
| 4. Величина инвестиционных вложений, руб. | 12000 | | | | |
| 5. Дисконтированные капитальные вложения, руб. | 12000 | | | | |
| 6. Дисконтированный чистый денежный поток, руб. | -12000 | 619,63 | 532,15 | 451,97 | 386,36 |
| 7. Рентабельность | -12000 | -580,37 | -48,22 | 403,75 | 790,11 |
| 8. Чистый дисконтированный доход, руб. | 11790,11 | | | | |
| 10. Срок окупаемости. | 1,5 года | | | | |

Таким образом, предлагаемые мероприятия являются эффективными, так как ЧДД > 0 и составляет 11790,11 руб., а срок окупаемости составляет 1,5 года.

По итогам внедрения и эксплуатации системы 1С руководство отметило:

- сокращение времени на согласование закупок;
- оптимизация затрат на снабжение;
- улучшение контроля движения денежных средств;
- повышение прозрачности процесса закупок.

Заключение

Итак, при анализе закупочной деятельности торгового предприятия в масштабе страны важно учитывать региональные различия условий (мезоуровень), в масштабе мировой экономики - дополнительно включать в анализ особенности, определяемые спецификой национальной экономики (макроуровень). Если оценивать относительную управление качеством закупочной деятельности торгового предприятия на уровне региона - субъекта РФ, то учет региональных условий, единых для всех закупочной деятельности торгового предприятия данного региона, никак не скажется на результатах интегрального расчета.

Таким образом, все характеристики получают свое значение; при этом с изменением характеристик во времени и, соответственно, с изменением их значимости используемый подход позволит адекватно отражать происходящие изменения. Рассмотренная общая схема используется для разработки интегральной оценки закупочной деятельности торгового предприятия путем конкретизации содержания основных этапов и методических приемов применительно к целям и объекту исследования.

Совершенствование закупочной деятельности ООО «Казань-Шинторг» позволит эффективно управлять товарным потоком, уменьшить закупочные издержки и позволит поддерживать прибыльность компании на положительном уровне.

Вместе со своими поставщиками ООО «Казань-Шинторг» следует стремиться к постоянному улучшению качества, упорядочению цен и совершенствованию условий поставки продукции, поступающей от поставщиков, а также к обеспечению результативности системы менеджмента на основе периодической оценки и получения информации об их деятельности.

Компания «Казань-Шинторг» на рынке с 2003 года. Официальный авторизованный дилер крупных мировых производителей шин и дисков. Официальный представитель сети «Truck Point», «Truck Force». Сеть

профессиональных сервисных станций, специализирующихся на ремонте и обслуживании коммерческого транспорта. Сеть шиномонтажных мастерских для легковой, грузовой и специальной техники. Постоянное наличие на складе большого количества наименований запасных частей, автомасел, спецжидкостей, шин, дисков ведущих мировых производителей для грузовых автомобилей и прицепной техники. Демократичные цены и гибкая система скидок. Выгодные схемы и условия работы.

На основании анализа закупочной деятельности на предприятии ООО «Казань-Шинторг», оценки степени использования подходов закупочной деятельности в управлении материальными потоками, характеристики организации закупок, можно внести некоторые предложения по совершенствованию процесса снабжения. К ним относятся: проведение закупок на основании прогнозирования, управление запасами, реорганизация оргструктуры и разработка ключевых показателей эффективности (KPI).

Закупочной деятельностью в компании управляет менеджер по закупкам. Менеджер по снабжению причисляется к категории руководителей на предприятии. Чтобы получить данную должность, человек должен иметь среднее специальное или высшее образование, при этом обязательно с экономическим уклоном. Стаж работы должен составлять не менее 3 лет, причем напрямую в области снабжения. Обязательные знания менеджера по снабжению

Нормативно-правовые акты, информация относительно материального и технического снабжения предприятия во всех аспектах. Особенности планирования успешного и правильного снабжения всех структур фирмы или холдинга, а также правила ведения учета и своевременной поставки материально-технических ресурсов, среди которых особенно важным является сырье, полуфабрикаты и другие материалы. Порядок установки нормативов, регламентирующих минимальное и максимально возможное количество производственных запасов, а также особенности энергосберегающих мероприятий. Особенности организации и контроля материально-технического

обеспечения.

Проведение встреч с официальными поставщиками, особенности заключения договоров с ними, а также правила контроля за их выполнением. Основные предписания, которые касаются формирования всей документации на отпуск товарно-материальных ценностей. Данные ресурсы должны быть полностью, равномерно и рационально распределены между рабочими подразделениями. Важные сведения, которыми обладает менеджер Сотрудник знает условия технического характера и правила, регламентирующие особенности соблюдения условий по материальному и техническому аспектам обеспечения качества продукции, а также порядок и правила разработки данных правил; цены на оптовые партии продукции, а также стоимость одноименной продукции в розничной торговле, номенклатуру ценностей, потребляемых в рабочих процессах.

В компетенцию сотрудника входят технологии, служащие правильной и рациональной организации труда рабочих, управление деятельностью конкретного подразделения; требования, предъявляемые к форме учета операций по снабжению, а также особенности формирования отчетных документов, отражающих ситуацию выполнения плана обеспечения материально-технической части предприятия. Сведения, способствующие успешному осуществлению трудовой деятельности Сотрудник должен знать особенности формирования и вручения претензий поставщикам, если товар был привезен несвоевременно или в ненадлежащем виде. Также следует уметь взыскивать компенсацию за неправильное или некачественное исполнение обязательств по договору, научиться расторгать соглашение на максимально выгодных для компании условиях.

Список использованной литературы

1. Балабанов И. Т. Электронная коммерция.– СПб: Питер, 2011.–336 с.
2. Бланк И. А. Управление торговым предприятием. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 2013. – 415 с.
3. Вартанова Е. Л. Новые проблемы и приоритеты цифровой эпохи // Информационное общество, № 3, 2014. – с. 50-56.
4. Воронов Ю.П. Электронная коммерция: проблемы мировые и российские. // ЭКО, № 1, 2011. – с. 67-75.
5. Виртуальные частные сети. Основы построения и применения: А. В. Росляков - Москва, Эко-Трендз, 2014. - 304 с.
6. Гаврилова И.В., Новикова Т.Б., Петеляк В.Е., Назарова О.Б., Агдавлетова А.М. Совершенствование методов построения причинно-следственных диаграмм для решения задач управления в организационных системах / И.В. Гаврилова, Т.Б. Новикова, В.Е. Петеляк, О.Б. Назарова, А.М. Агдавлетова. - Фундаментальные исследования. 2015. № 8-2. С. 247-251. (ВАК)
7. Ганин М.А., Давлеткиреева Л.З., Новикова Т.Б. Система мониторинга Zabbix / М.А. Ганин, Л.З. Давлеткиреева, Т.Б. Новикова. – Современные научные исследования и инновации. 2012. № 12 (20). С. 9.
8. Гелбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества / Дж. К. Гелбрейт ; пер. с англ. П.А.Алябьева и др. - М. : Эксмо, 2014. - 240 с.
9. Глотов. А. Организация производственного процесса на предприятиях розничной торговли. Методические указания по курсовой работе для студентов специальности 060800, Омск 2012.
10. Глущенко Т.Б. Модель подготовки будущих учителей к использованию новых информационных технологий в формировании имиджа / Т.Б. Глущенко. – Вестник Челябинского государственного педагогического университета. № 3. С. 54-61.
11. Глущенко Т.Б. Повышение профессиональной квалификации преподавателей как педагогическое условие подготовки будущего учителя к

использованию новых информационных технологий в формировании имиджа образовательного учреждения / Т.Б. Глущенко. – Научные труды SWorld. Т. 14. № 1. С. 77а-79.

12. Глущенко Т.Б. Структура и содержание готовности будущего учителя к использованию новых информационных технологий в формировании имиджа образовательного учреждения / Т.Б. Глущенко. – Информатика и образование. № 2. С. 111-113.

13. Давлеткиреева Л.З., Новикова Т.Б., Курзаева Л.В., Лактионова Ю.С., Подколызина Л.В. Управление технологической архитектурой организации на основе усовершенствованного метода Enterprise Architecture Planning / Л.З. Давлеткиреева, Т.Б. Новикова, Л.В. Курзаева, Ю.С. Лактионова, Л.В. Подколызина. - Фундаментальные исследования. 2015. № 8-2. С. 252-256. (ВАК)

14. Дашков Л. П., В. К. Памбухчиянс Организация, технология и проектирование торговых предприятий. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011. - 515 с.

15. Дашков Л. П., В. К. Памбухчиянс Коммерция и технология торговли. – Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. – 442 с.

16. Дик В.В., Лужецкий М.Г., Родионов А.Э.: - Электронная коммерция: Москва, 2014. - 300 с.

17. Инджинян Р.О. Мировые тенденции развития коммерции в сфере финансовых услуг. // Деньги и кредит, №1, 2014. – с. 63.

18. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. - М. : Вильямс, 2011. - 647 с.

19. Кручинская В.С., Новикова Т.Б. Необходимость поддержки и модернизации сайта / В.С. Кручинская, Т.Б. Новикова. – Актуальные проблемы современной науки в 21 веке сборник материалов 6-й международной научно-практической конференции. Махачкала, 2014. С. 39-40.

20. Кудашкин В.Н., Лобанов Д.В. Оценка экономической

эффективности управления закупочной деятельностью // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения: военно-научный журнал. 2015. № 1 (3-). С. 76-78.

21. Курзаева Л.В., Новикова Т.Б., Давлеткиреева Л.З., Назарова О.Б., Белоусова И.Д. Совершенствование методики построения моделей событийно-управляемого процесса для постановки задач управления в социальных и экономических системах / Л.В. Курзаева, Т.Б. Новикова, Л.З. Давлеткиреева, О.Б. Назарова, И.Д. Белоусова. - Фундаментальные исследования. 2015. № 8-2. С. 297-302.

22. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. - М.: Финпресс, 2012, - 233 с.

23. Медведева, Е.В. Маркетинговая коммуникация / Е.В. Медведева. – М.: Едиториал УРСС, 2012. – 280 с.

24. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 558 с.

25. Минько, Э.В. Экономика: учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 415 с.

26. Морозова, Н.С. Этапы планирования маркетинговой кампании. / Н.С. Морозова // Социально-гуманитарные знания. – 2011. – № 6 – С 34-39

27. Назарова О.Б., Масленникова О.Е., Новикова Т.Б., Давлеткиреева Л.З. Преемственность дисциплин кафедры по направлению «Прикладная информатика» и межпредметная координация как фактор повышения эффективности образовательного процесса / О.Б. Назарова, О.Е. Масленникова, Т.Б. Новикова, Л.З. Давлеткиреева. – Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2015. Т. 2. № 1. С. 145-148.

28. Наношкин А.Г., Назарова О.Б., Новикова Т.Б., Масленникова О.Е. Моделирование закупок «Работа букмекерской конторы в сети Интернет» /А.Г. Наношкин, О.Б. Назарова, Т.Б. Новикова, О.Е. Масленникова. - Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7-1 (5-). С. 101-109.

29. Ноздрева, Р.Б. Экономика: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева,

Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 345 с.

30. Новикова Т.Б., Курзаева Л.В., Петеляк В.Е., Масленникова О.Е., Белоусова И.Д. Описание управления закупокми предприятия на основе методологии IDEF0: трудности разработки, рекомендации по совершенствованию построения диаграмм / Т.Б. Новикова, Л.В. Курзаева, В.Е. Петеляк, О.Е. Масленникова, И.Д. Белоусова. – Фундаментальные исследования. 2015. № 8-2. С. 318-322.

31. Новикова Т.Б., Сумароковская Е.Ф. ИТ-решения для государственных учреждений на примере отделения пропаганды / Т.Б. Новикова, Е.Ф. Сумароковская. –Современные тенденции развития науки и производства: сборник материалов Международной научно-практической конференции : в 4-х томах. Западно-Сибирский научный центр, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, Международный научно-образовательный центр КузГТУ-Arena Multimedia. Кемерово, 2014. С. 105.

32. Новикова Т.Б. Интернет-представительство в формировании имиджа образовательного учреждения // Вестник компьютерных и информационных технологий. 2010. № 9. С. 49-53. (ВАК)

33. Новикова Т.Б. Подготовка будущего учителя к использованию новых информационных технологий в формировании имиджа образовательного учреждения / Т.Б. Новикова : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Магнитогорский государственный университет. Магнитогорск, 2009

34. Новикова Т.Б. Подготовка будущего учителя к использованию новых информационных технологий в формировании имиджа образовательного учреждения / Т.Б. Новикова : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Магнитогорский государственный университет. Магнитогорск, 2009

35. Океанова, З. К. Экономика: учебник. / З. К. Океанова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 424 с.

36. Орехов Н. А., Лаврухина Н. В. Оценка конкурентоспособности промышленной продукции. - Калуга, МГТУ, 2012.
37. Отчетные данные ООО «Казань-Шинторг» за 2013-2015 гг.
38. Петеляк В.Е., Новикова Т.Б., Масленникова О.Е., Махмутова М.В., Агдавлетова А.М. Data Flow Diagramming: особенности построения моделей описания управления потоками данных в организационных системах / В.Е. Петеляк, Т.Б. Новикова, О.Е. Масленникова, М.В. Махмутова, А.М. Агдавлетова. – Фундаментальные исследования. 2015. № 8-2. С. 323-327.
39. Сафрина С.В., Новикова Т.Б., Давлеткиреева Л.З. Развитие технической инфраструктуры в сфере торговли спортивными товарами / С.В. Сафрина, Т.Б. Новикова, Л.З. Давлеткиреева. – Современные научные исследования и инновации. 2013. № 10 (30). С. 14.
40. Соколова А.А., Новикова Т.Б. Моделирование закупок «Ипотечная сделка купли-продажи недвижимости» с использованием методологии ARIS / А.А. Соколова, Т.Б. Новикова. – Гуманитарные научные исследования. 2015. № 4-3 (4-). С. 149-155.
41. Сильвестрова О.В., Новикова Т.Б. Автоматизация закупочной деятельности медицинского учреждения в рамках проекта «Электронная Россия» / О.В. Сильвестрова О.В., Т.Б. Новикова. – Современные научные исследования и инновации. 2012. № 11 (1-). С. 4.
42. Сильвестрова О.В., Новикова Т.Б., Давлеткиреева Л.З. Развитие технической инфраструктуры ЛПУ / О.В. Сильвестрова, Т.Б. Новикова, Л.З. Давлеткиреева. Современные научные исследования и инновации. 2013. № 3 (2-). С. 6.
43. Требования к выпускной квалификационной работе студентов специальности 080801 «Прикладная информатика (в экономике)» (методические рекомендации) / Назарова О.Б., Масленникова О.Е., Махмутова М.В., Белоусова И.Д., Давлеткиреева Л.З., Попова И.В., Новикова Т.Б., Удотов А.С. // Международный журнал экспериментального образования, 2010. -№ 3. - С. 13-14

44. Ягудина Р.Р., Новикова Т.Б. Бизнес-моделирование процесса «Описание деятельности кафетерия» с использованием методологии ARIS // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/11/59309> (дата обращения: 19.11.201-).

45. Комиссарова О.Р., Конькова Д.С., Матвеев В.А., Новикова Т.Б. Исследование деятельности аэропорта на примере диаграмм методологии Aris «eEPC», «MFD»

46. Конькова Д.С., Новикова Т.Б., Комиссарова О.Р., Матвеев В.А., Мусин Р.Ф. Бизнес – моделирование деятельности завода по производству автомобилей с использованием диаграмм IFD, CD, MFD // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL:<http://web.snauka.ru/issues/2015/11/59071> (дата обращения: 12.11.201-).

47. Конькова Д.С., Новикова Т.Б., Комиссарова О.Р., Матвеев В.А. Разработка диаграмм eEPC, VAD, FTA на примере описания предметной области «Ведение обращений в прокуратуру» // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL:<http://web.snauka.ru/issues/2015/11/59116> (дата обращения: 12.11.201-).

48. Мусин Р.Ф., Пролозова Т., Конькова Д.С., Матвеев В.А., Новикова Т.Б., Курзаева Л.В. Разработка диаграммы VAD для описания бизнес-процесса приема сырья на склад // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/11/59079> (дата обращения: 13.11.201-).

49. Матвеев В.А., Конькова Д.С., Комиссарова О.Р., Новикова Т.Б., Мусин Р.Ф. Документооборот при оказании услуг перевозки груза и его графическое отображение на примере нотации eEPS // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL:<http://web.snauka.ru/issues/2015/11/59157> (дата обращения: 12.11.201-).

50. Седнева Д.А., Климов П.А., Гусева Т.Ф., Вахрушев В.И., Румянцев Е.П., Новикова Т.Б. Описание моделей по созданию собственного бизнеса //

Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/11/59171> (дата обращения: 13.11.201-