Образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

ПАВЛОВА Татьяна Андреевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: **«Совершенствование управления закупочной деятельностью организации (на примере ООО "Контрейд")»**

направление: 38.03.02 Менеджмент

Научный руководитель: к.э.н. Абызова Е.В.

Допущена к защите: _____ Глазунов Н.Г.
Проректор по учебной работе и
качеству образования

Москва, 2017 г.

Содержание

Введение……..……..
3
1 Место и роль системы управления закупочной деятельностью в менеджменте организации …… 5
1.1 Сущность, задачи, функции и роль закупочной деятельности ...…… 5
1.2 Технология проведения бизнес закупок ……..…… 10
1.3 Выбор поставщиков ……...…..…….…….……. 16
2 Анализ эффективности работы системы управления закупками в ООО «Контрейд» ..……. 21
2.1 Организационная характеристика деятельности ООО «Контрейд» ..……21
2.2 Управление закупочной деятельностью в организации ……..…….…….. 28
2.3 Анализ продуктового портфеля организации ……..……... 35
2.4 Анализ финансового состояния ООО «Контрейд» ……..…….. 38
3 Разработка и экономическое обоснование предложений по совершенствованию управления закупками ООО «Контрейд» …..…… 51
3.1 Рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Контрейд» …….…….……. 51
3.2 Экономическое обоснование эффективности разработанных предложений ……....……. 78
Заключение ……..……. 83
Список использованных источников ……..……... 86
Приложения ……..… 89

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что эффективное построение закупочной деятельности является одним из основных условий успешной работы компании. Инфляция, неплатежи и другие кризисные явления вынуждают компанию менять свою политику по отношению к закупкам, искать новых, более надежных поставщиков. Поэтому для организации все возможные способы построения рациональной закупочной деятельности, включающей в себя закупки, складирование, поставку товаров, приобретают все большую значимость.

Изучение проблемы эффективного построения закупочной деятельности торговой компании значительно расширяет возможности совершенствования снабжения с позиций рационального использования информационного обеспечения, складских помещений, поставщиков и других составляющих. Таким образом, от того, насколько правильно компания организует свою систему управления закупками, зависит успешное развитие организации и вся ее дальнейшая деятельность. Поэтому освещение вопросов закупочной деятельности является актуальным.

Основная *цель работы* заключается в разработке комплекса мер по совершенствованию закупочной деятельности, как теоретических аспектов, так и на практике для торговой компании.

Достижение указанных целей объективно потребовало решения ряда *теоретических и практических задач*:

- рассмотреть теоретические основы закупочной деятельности;
- рассмотреть основные задачи, решаемые службой закупки компании;
- проанализировать этапы организации закупки;
- изучить закупочную деятельность исследуемой компании и выявить основные проблемы;

- разработать и экономически обосновать ряд предложений по совершенствованию управления закупочной деятельностью организации.

Объектом исследования является закупочная и финансово-хозяйственная деятельность ООО «Контрейд».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является комплекс закупочной деятельности торговой компании.

Теоретическую основу работы составляют отечественные исследования в области логистики и организации закупочной деятельности, проведенные А.М. Гаджинским, Е.В. Панасенко, Н.К.Моисеевой, а в области складского хозяйства – В.В. Волгиным, Б.А. Аникиным, Ю.М. Негруш, А.Р. Радионовым, Р.А. Радионовым.

Новизна исследования заключается в том, что в выбранном объекте впервые настолько глубоко рассматриваются вопросы о внедрении программного обеспечения в закупочную деятельность, подчеркивается значимость этого процесса, развитие и совершенствование его в исследуемой организации.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации позволят усовершенствовать систему управления закупками, повысят эффективность процессов снабжения организации.

Структура работы состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении определена актуальность работы, цели, задачи исследования, предмет и объект. В первой главе определены место и значение закупочной деятельности организации. Во второй главе дается анализ организационно-экономической и финансовой деятельности исследуемой организации, изучается система управления закупками, проводится анализ продуктового портфеля.

В третьей главе предлагаются мероприятия по улучшению закупочной деятельности и представлено экономическое обоснование этих мероприятий.

1 Место и роль системы управления закупочной деятельностью в менеджменте организации

1.1 Сущность, задачи, функции и роль закупочной деятельности

Принятие управленческих решений по поставкам товаров и оптовым закупкам невозможно без изучения и прогнозирования покупательского спроса.

Объем и структура спроса населения меняются под воздействием ряда факторов: демографических (состав и размер семей, численность и состав населения и так далее); социально – экономических (уровень розничных цен, уровень денежных доходов населения и так далее); исторических; природно-климатических, национальных и иных. Поэтому для изучения спроса требуется комплексный подход, разрешающий получить полную информацию о нужных потребителю ценах и товарах, которые они готовы за них платить. Такая информация дает не только изучить спрос, но и помогает выявить тенденции его изменения и совершенствования.

Существует много разных способов изучения и прогнозирования спроса, которые используются в оптовой и розничной торговле.

Например, такие как, анализ товарооборота, показателей товарных запасов и товарооборачиваемости, а также использованного и нереализованного спроса покупателей.

Полезными могут оказаться данные опросов покупателей о приобретаемых ими товарах, замечания и пожелания по их качеству и ассортименту [9].

Так же вероятна организация выставок для новых товаров. Полученные разными способами и систематизированные данные являются основой для определения потребности в товарах. При этом не только рассчитывается объем подлежащих закупке товаров, но и уточняется их номенклатура.

Источники товарного обеспечения определяются исходя из структуры конкретного рынка товаров, контингента покупателей, набора товаров, товарооборачиваемости и финансовых возможностей торговой организации.

Закупочная логистика – управление материальными потоками в процессе обеспечения организации материальными ресурсами.

В более расширенном смысле 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 принося свой вклад в конкурентное преимущество компании и реализацию корпоративной стратегии.

Закупки – это процесс получения необходимого по качеству и количеству материальных ресурсов в нужное время в нужном месте от надежного поставщика с хорошим сервисом и по выгодной цене.

Процесс приобретения товаров (материальных ресурсов) в производственной деятельности и в государственном секторе обычно называют снабжением, в розничной торговле и складском хозяйстве – закупками.

Часто этот же процесс определяют, как «логистика на входе» или «внутренняя логистика».

Любая организация, как торговая, так и производственная имеет в своем составе подразделения, которые осуществляют закупку, доставку и временное хранение продукции.

В соотношении с этим можно выделить функции закупок.

1. Необходимость обеспечения поставок, комплектующих и предоставления услуг, непрерывного потока сырья, нужных для работы компании. Дефицит комплектующих и сырья может привести к остановке производства и соответственно к большим накладным расходам − росту эксплуатационных затрат в связи с неизменными расходами и

неспособностью удовлетворять требования клиентов по срокам доставки продукции.

2. Сведение расходов, связанных с запасами, к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока материальных ресурсов и готового товара является создание и хранение больших запасов этих ресурсов и продукции. Запасы предполагают использование капитала, который нельзя еще куда – либо инвестировать. Ежегодно стоимость текущего запаса может составлять 20 – 50% всеобщей стоимости активов.

3. Поиск надежных и компетентных поставщиков. Успех функции закупок зависит от способности нахождения контрагентов и развивать дальнейшие с ними отношения, исследовать их возможности, избирать лучшего поставщика, а затем работать с ним, неизменно совершенствуя совместную деятельность.

4. Соблюдение принципа «цена – качество» в процессе закупки. Деятельность по закупке предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому нужны товары и услуги с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса.

5. Повышение конкурентоспособности. Организация будет конкурентоспособной, если она сможет контролировать все свои расходы, связанные с закупками, и временные параметры с тем, чтобы избежать убыточной деятельности, либо деятельности, требующей лишнего времени. Для этого нужна оптимизация размеров затрат, изменения в программе распределения, внедрение достижений нового технического прогресса.

6. Достижение гармоничных отношений, эффективного сотрудничества с иными функциональными подразделениями организации. Закупочная деятельность не может быть эффективной без сотрудничества с иными подразделениями и сотрудниками организации: производственным отделом, отделом технического контроля (ОТК), отделами маркетинга, транспортным отделом, дизайна и бухгалтерией.

7. Понижение административных расходов. Если деятельность по закупкам нерациональна, административные расходы отдела закупок будут слишком большими. Состав целей закупочной логистики зависит от того какая это организация (промышленная, торговая, сервисная), отрасли экономики, в которой функционирует организация, степень совершенствования или сложность производства, конкурентоспособность.

Главные вопросы, на которые следует ответить в процессе обеспечения организации предметами труда, традиционны и определяются логистикой снабжения:

-что закупить;

-сколько закупить;

-у кого закупить;

-и на каких условиях закупить.

К традиционному перечню логистика добавляет свои вопросы:

-как системно связать деятельность организации с поставщиками;

-как системно связать закупки с производством и со сбытом.

Кроме того, нужно выполнить работы:

1) заключить договор с поставщиком;

2) проконтролировать исполнение договора;

3) организовать грамотную доставку продукции;

4) организовать рациональное складирование.

Обозначенный круг вопросов закупочной логистики определяет состав решаемых в данной функциональной области задач и характер выполняемых работ.

Рассмотрим более подробно задачи, относящиеся к закупочной логистике.

1. Определение потребности в материальных ресурсах. В процессе определения потребности в материальных ресурсах нужно идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов. Затем выполнить расчет потребности в материальных ресурсах. Далее

разрабатываются планы – графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и (или) номенклатурные группы.

2. Провести исследование рынка закупок. Исследование рынка закупок начинают с анализа поведения рынка поставщиков. Далее следует предварительная оценка всех вероятных источников закупаемой продукции, а также анализ рисков, связанных с выходом на конкретные сегменты рынка.

3. Выбрать контрагентов. Включает поиск информации о поставщиках, так же создается банк данных о поставщиках, выбор оптимального поставщика, оценка итогов работы с найденными контрагентами.

4. Осуществить закупки. Данная функция начинается с проведения переговоров, которые завершаются оформлением договорных отношений, то есть заключением контракта. Осуществление закупок включает в себя выбор метода закупок, разработку условий поставки и оплаты, а также организацию транспортировки готовой продукции. При этом составляются графики поставки, осуществляется экспедирование, вероятно, организуются таможенные процедуры. Заканчиваются закупки организацией контроля по приемки товара.

5. Провести контроль поставок. Одной из самых важных задач контроля поставок является контроль качества поставки, то есть учет количества брака и рекламаций. Контроль поставок включает в себя также отслеживание сроков поставки (опозданий или количество ранних поставок), сроков транспортировки, отслеживание сроков оформления заказа, а также контроль за состоянием запасов продукции.

6. Подготовка бюджета закупок. Существенной частью закупочной деятельности являются экономические расчеты, так как нужно точно знать, во что обходятся те или другие работы и их решения.

При этом определяют следующие типы затрат:

- затраты на выполнение заказа по основным видам продукции;
- затраты на грузопереработку;
- затраты на транспортировку, экспедирование и страхование;

- затраты на проверку и приемку продукции;
- затраты по контролю над соблюдением условий договора поставки;
- затраты на поиск информации о потенциальных контрагентах.

В рамках проведения экономических расчетов к задачам закупочной логистики следует отнести расчет издержек из-за дефицита материальных ресурсов.

7. Координация и системная взаимная связь закупок с производством, транспортированием и складированием, сбытом, а также с поставщиками.

Эта специфическая задача закупочной логистики, которая решается, посредством организации системной связи закупок со сбытом, производством, а также тесных связей с поставщиками в области экономики, планирования, техники и технологии.

1.2 Технология проведения бизнес закупок

Для того чтобы осуществить функции закупок в компании необходимо совершить ряд операций.

1. Анализ рынка. Изучение тенденций цен и анализ стоимости производства контрагента. Это способствует сделать вывод о том, что закупка совершается при наиболее хороших условиях и в самое подходящее время.
2. Получение и оценка предложений от поставщика.
3. Выбор самого поставщика.
4. Проведение предварительных переговоров между покупателем и контрагентом.
5. Проверка соотношения закупаемой продукции определенным требованиям или спецификации покупателя.
6. Согласование стоимости сервиса и заключение договора.
7. Делегирование полномочий и оценка последствий закупочной политики.
8. Размещение заказа.

9. Установление одной политики в отношениях с поставщиками.

10. Разработка методов для учета материальных ресурсов.

11. Сокращение времени проверки и одобрения спецификации товара.

12. Ускорение оплаты продукции.

13. Экономия ресурсов организации. Поиск более дешевых заменителей продукции без ущерба для ее потребительских свойств.

14. Отбор, классификация и анализ данных, необходимых для поиска альтернативного вида товара.

15. Прогноз снабжения, спроса и цен на главные виды закупаемого товара.

16. Анализ возможностей и ценности поставщика.

17. Разработка новых методов обработки нужных данных для эффективного функционирования системы закупок.

Все эти операции объединяются в несколько этапов закупочной деятельности в организации:

- определение масштаба проекта (величины затрат, объема производства и продаж, параметров бюджета);
- предварительная оценка контрагентов и формирование плана закупок. Составляется перечень всех будущих закупок для магазинов, а также график закупок для каждого ассортимента;
- размещение объявлений о подаче предложений;
- оценка предложения;
- окончательные переговоры;
- составление документации;
- поставка и контроль качества;
- обсуждение гарантийных обязательств и спорных вопросов.

Таким образом, первым, важным этапом процесса закупок является планирование закупок.

Планирование закупок продукции и материалов определяет потребности в сырье, материалах, товаров и услугах, которые приобретаются специалистами отдела закупок организации.

При составлении плана закупок материальных ресурсов должны учитываться следующие факторы:

- маленькая партия заказа, отпускаемого поставщиком;
- изменения в стоимости при изменении объема поставляемого товара;
- ограничения по сроку годности времени (времени) и объему хранения материальных ресурсов, упаковки и готовой продукции на складах производственной организации;
- номенклатура и ассортимент товара, получаемого у основного поставщика. Всю продукцию, получаемую у основного поставщика, целесообразно поставлять одновременно во избежание роста расходов на транспортировку;
- надежность поставщика. В случае если поставщик надежный, компания получает вероятность организовать доставку точно в срок;
- местонахождение поставщика. Если поставщик находится за границей, невыгодно осуществлять частые поставки небольших партий товара, так как при этом увеличивается уровень логистических издержек. В то же время с местными поставщиками можно заранее обговорить такие условия, при которых получатель будет поддерживать маленький уровень запаса поставляемого товара;
- сроки на поставку продукции с момента заказа (чем дольше срок поставки, тем максимальный запас данной продукции должен быть на складе предприятия).

Рассмотрим главные компоненты системы планирования потребности в товаре:

- график основного торгового и производственного процесса, определяет количество готового товара с разбивкой по времени;
- данные о запасах для каждой производственной операции;
- данные об оптимальных нормах запасов продукции и материалов;
- данные о главных товарах, которые закупаются, и всей продукции, которую производит сама организация;
- структурированный список сырья и материалов;
- прогноз потребности в материалах в соотношении с графиком главного производственного процесса;
- данные о запасах, раскрытых заказах и сроках выполнения заказов для расчета времени и объема заказов материалов.

Еще одной основной логистической задачей является ответ на вопрос, у кого закупать.

К ней относится принятие одного из двух решений:

- закупать товар у посредника, который специализируется на разукрупнении производственных партий, формирование большой номенклатуры и поставка ее потребителям в скомплектованном виде;
- самостоятельно формировать номенклатуру, закупая продукцию непосредственно у изготовителя.

Рассмотрим вероятные причины, по которым, закупая товар у посредника, может оказаться наиболее выгодно, чем непосредственно у самого изготовителя:

- цена продукции у посредника может быть ниже, чем у изготовителя;
- покупая товар у посредника, компания, как правило, имеет возможность приобрести большой ассортимент относительно маленькими партиями. В итоге сокращается потребность в запасах, складах, убавляется объем договорной работы с изготовителями отдельных позиций номенклатуры [9].

После того как была решена данная задача и организация определила, какую продукцию и какой ассортимент нужно закупать, решают задачу поиска поставщика.

При отборе условий поставки, в частности способа транспортировки, учитывается, какой из сторон в сделке более выгодно организовать доставку готовой продукции.

После того как был выбран контрагент, необходимо разработать методы, по которым будет осуществляться закупочный процесс.

Рассмотрим некоторые из них:

- прямые закупки – закупка товаров непосредственно у изготовителей;
- лизинг – аренда (например, складского оборудования);
- встречные закупки – закупка у поставщиков, одновременно являющихся и потребителями;
- обычная повторная закупка;
- новая закупка – ситуация осуществления закупки организацией, при которой покупатель совершает покупку данного товара впервые и может попросить провести серьезные исследования;
- измененная повторная закупка – ситуация осуществления закупки, при которой компания – покупатель меняет цену, спецификацию заказа, условия поставки или контрагента товара, требует проведения небольших исследований;
- комплексная закупка производится на основе комплексного решения и не требует для принятия, каких – либо отдельных решений [4].

Методы управления закупками:

1. метод увеличения объемов закупок предполагает:

- учет спроса на конкретные виды товара для принятия решения об их закупках;

- определение достаточного объема спроса на протяжении 12 месяцев для создания запасов определенного вида товара;
- анализ спроса в течение, по меньшей мере, 12 месяцев для учета всех возможных видов сезонных колебаний;
- принятие решения о создании запасов в зависимости от числа заказов на определенные виды товара, а не от количества проданных видов товара.

2. метод минимизации объемов закупок предусматривает:

- ежемесячный анализ статистики сбыта товаров, который не пользуется спросом;
- определение на основании статистики сбыта того ассортимента товара, объем запасов, которых следует уменьшить;
- выработка критериев, на основании которых определяется необходимость уменьшения или ликвидации конкретных видов запасов товара;
- сведение к минимальному запасу товара, медленно реализуемых на основании, учета показателей объема запасов товара.

3. метод прямого расчета объемов закупки предполагает определение:

- период времени, для которого осуществляется расчет;
- средней величины запасов (в неделях) путем деления общего количества проданного товара на число недель в выбранном периоде;
- общего количества проданного товара на основании статистики сбыта за выбранный промежуток времени.

Для определения запаса данного вида товара величина оптимального уровня запаса умножается на среднюю величину запасов в неделю.

По мере продаж нового товара расчетная величина, а вместе с ней и цифры в стандартном заказе меняются.

Полученная в итоге расчетов величина изменяется еженедельно, отражая актуальные статистические данные, поэтому среднюю величину запасов и оптимальный уровень запасов неизменно пересчитывают.

1.3 Выбор поставщиков

Одной из главных проблем, возникающих при закупке продукции, является поиск контрагента. Важность ее объясняется не только тем, что на современном рынке функционирует большое количество поставщиков одинаковых товаров, но основным образом тем, что поставщик должен быть надежным партнером компании в реализации ее логистической стратегии.

Рассмотрим главные этапы по выбору поставщика.

1. Оценка и определение требований покупателей к качеству, количеству, срокам поставки и сервису, прилагаемому к продукции.

2. Определение типа закупок: новые закупки (закупки, связанные с изменением конъюнктуры рынка), модифицированные закупки (в которых меняются параметры закупаемой продукции или сам поставщик), установившиеся (постоянные) закупки.

3. Анализ поведения рынка. Поставщик может функционировать в разной рыночной среде и типе рынка: высококонкурентном, олигополистическом, монополистическом. Анализ и знание рынка помогают сотрудникам логистического подразделения компании определить позицию на рынке, количество вероятных поставщиков, профессионализм и иные факторы, разрешающие безошибочно организовать закупки.

4. Идентификация всех вероятных поставщиков и их предварительная оценка.

5. После отбора наиболее подходящих поставщиков товара происходит окончательный отбор контрагента. При этом используется метод рейтинга и ранжирования, включающий такие показатели: как надежность поставки, уровень цены, качество сопутствующего сервиса, условия платежа.

6. Реализация процесса поставок конкретного ассортимента продукции от контрагента посреднической компании: оформление договора на поставляемые товары, передача прав собственности на товар, транспортировка, грузопереработка, складирование и хранение.

7. Оценка и контроль выполнения закупок. После транспортировки готовой продукции должен быть организован входной контроль качества товара (данная процедура для надежных поставщиков). Эффективность управления закупками оценивается в результате непрерывного аудита и контроля по выполнению условий договора по параметрам поставок, ценам, срокам, качеству товара и сервиса.

Поиск поставщиков играет главную роль в деятельности организации. Для того чтобы компания получала прибыль, существует множество факторов, один из которых – бесперебойность поставки товара. Это может обеспечиваться именно поставщиками, качественно и эффективно занимающимися своей деятельностью.

Решение о размещении заказа определенного объема у того или другого контрагента должно приниматься на основе совокупности критериев, разрабатываемых каждой организацией для своего производства.

Все критерии, используемые при оценке потенциального поставщика, классифицируются на три группы – психологическую, организационно – экономическую и техническую [24].

Психологическая группа критериев включает в себя:

- надежность поставщика (порядочность, добросовестность, честность);
- местонахождение поставщика (климатические и иные условия нахождения потенциального поставщика);
- предыдущая история поставщика, его репутация (сколько времени существует поставщик на рынке в условиях конкуренции);
- соблюдение условий договора (выполнение своих обязанностей).

Организационно – экономическая группа критериев включает в себя:

- доступность товара (наличие товара на разных складах);
- удаленность поставщика;
- условия оплаты товара и сроки его поставки;
- условия доставки товара (выбор транспортного средства);
- финансовое положение контрагента (кредиты, долги и грань банкротства);
- организация логистики.

Техническая группа критериев включает в себя оценки потенциальных поставщиков:

- производственная мощность поставщика;
- комплектность поставляемого товара;
- прогрессивность технологий;
- развитость инфраструктуры (информационные системы, транспорт);
- соответствие общепринятым стандартам.

Информацию по перечисленным критериям поиска контрагента не всегда удается получить у потенциальных поставщиков, поэтому нужно прибегать к услугам компаний, обладающих определенными данными, характеризующими того или иного поставщика.

Одним из основных вопросов при работе с потенциальными поставщиками является такое, как принятие альтернативного решения:

- сотрудничать с несколькими источниками материально – технических ресурсов;
- иметь одного поставщика на условиях прямых длительных производственно – хозяйственных связей.

Оба варианта решения этой проблемы имеют, соответственно, положительные стороны и целый ряд преимуществ, представленных в таблице 1.

Как показывает практика взаимодействия между потребителями и поставщиками, первые имеют, как правило, одного постоянного и

стабильного поставщика, осуществляющего поставки готовой продукции по широкому спектру постоянных заказов (поставляют порядка 70% товара). Одновременно практически каждый потребитель осуществляет деловые контакты с двумя – тремя поставщиками, периодически заказывая у них товар – разовые заказы (поставляют порядка 30% товара).

Таблица 1 - Преимущества при выборе одного или нескольких источников

Один поставщик	Несколько поставщиков
1.Поставщик является эксклюзивным обладателем патентов	1.Повышение гарантий снабжения за счет использования нескольких источников
2.Долгосрочный контакт может исключать вероятность разделения заказа	2.Решение проблемы при появлении больших и срочных заказов
3.Поставщик удовлетворяет критериям стоимости и качества товара	3.Значительное снижение зависимости потребителя от поставщика
4.Концентрация закупок может привести к значительным скидкам	4.Понижение риска задержки поставок товара и гибкость снабжения
5.Объем заказа слишком мал, и нецелесообразно разделять его между поставщиками	5.Своевременность предоставления дополнительных сервисных услуг

Такая система взаимодействия «поставщик – потребитель» имеет гарантированность снабжения и максимальную гибкость поставок, так как поставщики одновременно связаны с некоторым количеством потребителей, в свою очередь, потребители связаны с некоторыми поставщиками.

При возникновении ситуаций, не предусмотренных графиком поставок, может иметь место взаимовыручка со стороны поставщиков и маневренность в отношении потребителей.

Особенно эффективна организация такой системы, когда потребитель значительно увеличивает объемы выпускаемой продукции или осваивает производство нового продукта, требующего дополнительных объемов материальных ресурсов.

Новые условия хозяйствования, связанные с развитием рыночной экономики, потребовали равные права партнеров по договору и значительного расширения самостоятельности, а также перехода от административно-командных методов управления к экономическим. От централизованного распределения ресурсов к свободной продаже продукции.

На рисунке 1 представлена схема взаимодействия «поставщик – потребитель».

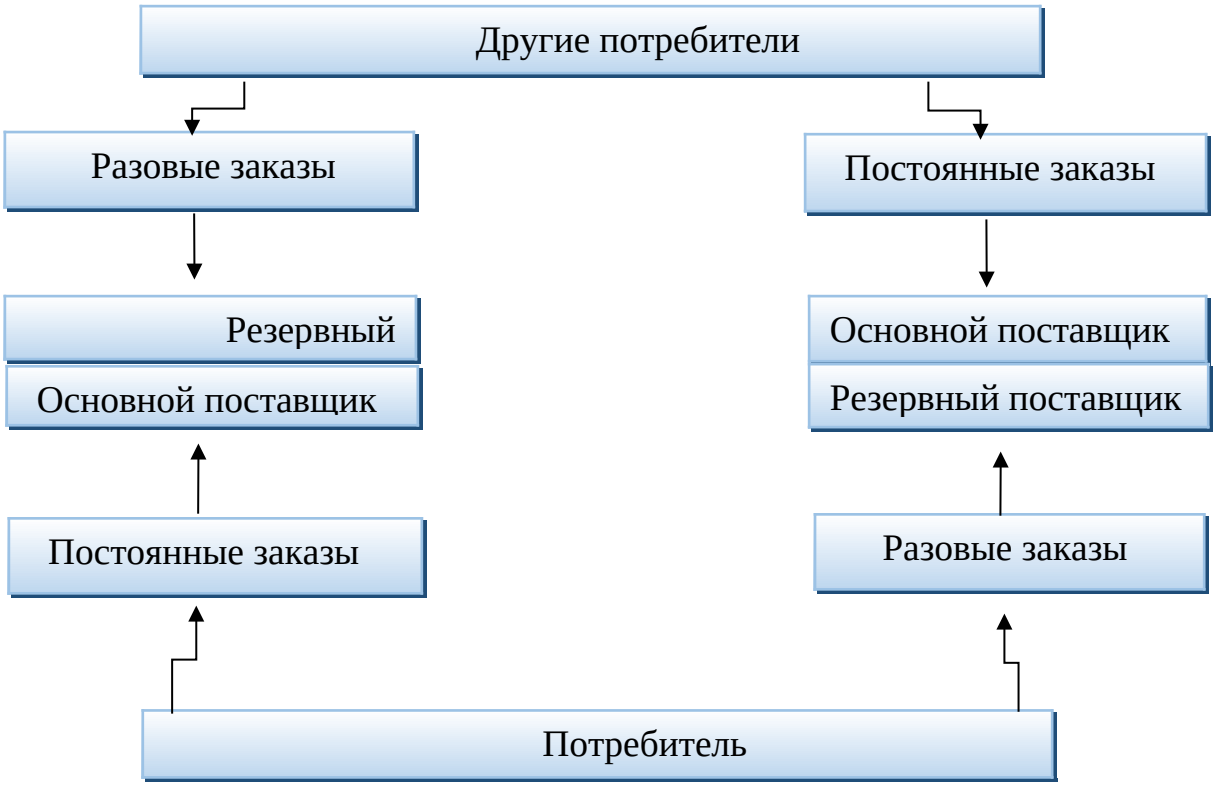


Рисунок 1 – Схема взаимодействия «поставщик – потребитель»

Правильный выбор, в конечном счете, определяется эффективностью коммерческой деятельности по закупкам. От этого зависит, на каких условиях будет подписан договор, но ещё более важную роль этот выбор играет при исполнении договора, выполнении поставщиком договорных обязательств. Если партнер окажется неисполнительным, все усилия по закупкам будут напрасными. Таким образом, от выбора поставщика зависит невыгодность или выгодность партнерства. Отсюда очевидно значение,

которое придается в коммерческой работе выбору поставщика – одного из ответственных и важных этапов оперативной деятельности при закупках.

2 Анализ эффективности работы системы управления закупками в ООО «Контрейд»

2.1 Организационная характеристика деятельности ООО «Контрейд»

Организационно-правовая форма организации – общество с ограниченной ответственностью «Контрейд».

Организация зарегистрирована 20 сентября 2003 года. Адрес ООО «Контрейд»: г. Москва, Литовский бульвар, 13/12.

Компания «Контрейд» функционирует на российском рынке одежды для детей и подростков с 2003 года. На сегодняшний день фирма является эксклюзивным дистрибьютором известных европейских марок детской одежды: Mandarino, Marasil, Sprint, Deefence, Kitten, Pierre Cardin (Греция), Tup – Tup (Польша), Valti (Португалия). Указанные торговые марки одежды представлены в 20 странах мира и прочно обосновались на российском рынке детской одежды. Марки, которые представляти компания, занимают ведущие позиции в мире детской моды, поскольку представляют не только удивительно красивую, модную и стильную одежду, но и отвечают за ее качество, удобство и комфорт.

Компания «Контрейд» представляет самые разные направления в одежде для детей от 0 до 16 лет.

- Одежда для новорожденных из натуральных тканей;
- Ультрасовременная одежда в стиле casual, пропитанная духом улиц;
- Удобная и функциональная спортивная одежда;
- Изящные и гламурные наряды для выхода в свет;
- Сезонные товары: купальники, нарядные платья и костюмы для праздников;
- Школьная форма.

Учитывая изменения рыночной ситуации, постановку новых задач и переориентацию на современного покупателя, компания «Контрейд» постоянно меняется, развивается, совершенствуется.

Располагая розничными торговыми точками, фирма имеет уникальную возможность тщательно изучать спрос и потребности своих клиентов.

В сложившейся на сегодня структуре компании работают 29 человек:

В ООО «Контрейд» линейная структура, где высшим управленческим звеном является Генеральный Директор.

Звенья каждого уровня находятся в линейном подчинении по отношению к руководителю вышестоящего уровня.

В аппарате управления создается иерархия подчиненности и ответственности. Каждый работник подчиняется только одному руководителю. Линейные руководители структурных звеньев отвечают за весь объем деятельности подразделения и наряду с общим руководством выполняют все функции управления.

Преимуществом линейной структуры управления является единство распорядительства в ярко выраженной форме, четкость и оперативность управления.

Недостатки: отсутствие специалистов функции, которых выполняет линейный руководитель, приводит, чрезмерной перегрузке линейных руководителей, к невысокой эффективности некоторых решений.

Установленные цели в ООО «Контрейд» в силу динамизма среды могут меняться.

Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер.

Цели организации классифицируются следующим образом:

- оперативные цели;
- необходимые цели;
- официальные цели;

- желательные цели;
- возможные цели;
- операционные цели.

Перечень целей, на достижение которых направлено максимальные действия:

- стабилизация финансовой сферы;
- получение прибыли;
- постоянное внедрение и совершенствование новых технологий;
- совершенствование маркетинговой деятельности компании;
- расширение рынков сбыта;
- сохранение благоприятного имиджа фирмы;
- развитие персонала.

Основными задачами деятельности компании является:

- коммерческая деятельность;
- розничная и оптовая торговля готовыми изделиями;
- обеспечение покупателей необходимой продукцией;
- реализация товаров необходимых для покупателей;
- заполнение рынка изделиями, которые имеют высокую долю потребления.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится соперничать за покупателя и ресурсы, которые он устремляется получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особенное и очень значимое место. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, реализующими аналогичный товар на одном и том же рынке. Рынок продукции в данной отрасли перенасыщен.

В ООО «Контрейд» существует специализированный отдел закупок, занимающийся поставкой готовой продукции и подчиненный непосредственно коммерческому директору.

Важно отметить, что оформление положения отдела и должностных инструкций – это инструмент развития и контроля персонала. Отсутствие закрепленных функциональных обязанностей ведет к хаосу, дублированию работы разных подразделений, невозможности контроля и анализа. Нет системы – нет контроля; нет контроля – нет порядка; нет порядка – нет развития и нет прибыли. Важно заметить о том, тратят закупки или зарабатывают, нужно помнить, что все указанное в функциональных обязанностях служит цели оптимизации закупок с целью получения дополнительной прибыли.

Поэтому рассмотрим подробнее функциональные обязанности менеджера по закупкам.

1. Функциональные обязанности

1.1 Организация работы с поставщиками:

- поиск новых и потенциальных поставщиков;
- ведение коммерческих переговоров с контрагентами в интересах компании;
- быстрое реагирование на информацию, поступающую от поставщиков, и доведение ее до сведения руководства;
- создание баз данных поставщика и ведение досье поставщика;
- ведение балансов поставщиков, обеспечение наиболее благоприятных для компании финансовых условий, предоставляемых поставщиком;
- недопущение дебиторской задолженности по расчетам с поставщиками;
- мотивация поставщиков на работу с фирмой.

1.2 Планирование и аналитическая работа:

- корректировка заказов и планов в связи с изменениями ситуации;

- создание ежемесячных планов поставок на основе анализа складских запасов, оборачиваемости склада, прогнозов продаж.
- предоставление информации об их изменениях во все заинтересованные подразделения компании;
- анализ статистических данных закупок, определения наличия и потребности в товаре на текущий момент и на будущие периоды времени, оптимизация складских запасов;
- предоставление отчетов по итогам работы в соответствии с регламентом работы отдела и фирмы;
- составление прогнозов по поставкам продукции на склад.

1.3 Обеспечение бесперебойного снабжения компании товарами:

- окончательное согласование с поставщиком условий по ценам, дате отгрузки и способу доставки продукции на склад;
- организация поставок: заказы, сверка с подтверждениями заказов, контроль готовности товара и своевременности оплат, предоставление необходимой документации и информации для транспортного отдела;
- обеспечение своевременного поступления продукции на склад на основании документов от поставщиков, заполненных в соответствии с законодательством;
- анализ, контроль и оптимизация складских запасов по вверенному товарному направлению, поддержка сбалансированного складского запаса по ассортименту вверенного товарного направления;
- обеспечение своевременного информирования всех заинтересованных подразделений о товаре, об изменениях в ценовой и товарной политике поставщиков;
- обеспечение постоянными информационными потоками по состоянию поставок и во всех обозначенных электронных базах компании;
- создание, пополнение и корректировка инструкций по приему, хранению и перемещению по складу продукции;
- работа с рекламациями по вверенному товарному направлению;

- обеспечение компании действующими сертификатами по вверенному товарному направлению.

2. Ответственность

- неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, уставленных действующим трудовым законодательством РФ;
- заключение договоров и проведения сделок по закупкам продукции с организациями и частными лицами;
- обеспечение выполнения месячного плана закупок;
- выполнение распоряжений, приказов и поручений генерального директора компании;
- небрежное заполнение источников информации;
- передачу информации, рассматриваемую как коммерческую тайну, лицам, не имеющим непосредственного отношения к работе компании с данной информацией;
- получение персональных бонусов от поставщиков, не заявленных непосредственному руководству и/или руководству компании.

3.Полномочия

Менеджер отдела закупок имеет право на:

- запрос и получение от других подразделений компании необходимой информации, в том числе финансово – аналитических отчетов о деятельности компании – по вверенным товарным направлениям;
- внесение предложений по вопросам определения коммерческой политики в отношении продвижения товаров и брендов, состава и изменения ассортимента, разработки политики взаимоотношений с поставщиками – по вверенным товарным направлениям;
- самостоятельное проведение переписки и переговоров с поставщиками с предоставлением интересов компании по вопросам, касающимся поставок, ввода на рынок новых товаров и товарных

направлений, финансовых взаимоотношений, проведение различных мероприятий по продвижению товара;

- личное посещение любых помещений компании, используемых непосредственно под склад и реализацию вверенного товарного направления;
- внесение предложений по совершенствованию работы отдела закупок;
- требование от руководства обеспечения организационно – технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- установление взаимоотношений с подразделениями сторонних организаций и учреждений для решения оперативных вопросов по закупкам, входящих в компетенцию менеджера по закупкам.

4.Критерии эффективности работы

- Оценка эффективности работы менеджера отдела закупок производится руководством компании.
- Эффективность деятельности оценивается по следующим критериям:

- выполнение плана закупок;
- соблюдение нормативов товарного запаса;
- выполнение планов по маржинальной прибыли;
- выполнение норматива по оборачиваемости.

5.Условия работы:

- режим работы менеджера по закупкам определяется в соответствии с трудовым договором и с правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в компании;
- в связи с производственной необходимостью менеджер по закупкам может выезжать в служебные командировки;
- при отсутствии менеджера отдела закупок (командировка, отпуск, болезнь) его права и обязанности приказом руководства возлагаются на другого сотрудника отдела.

Менеджер по закупкам руководствуется основными критериями при отборе поставщиков: товар, цена, ассортимент и его качество. Данные критерии являются самыми решающими, остальные оговариваются в договоре.

ООО «Контрейд» на протяжении семи лет сотрудничает с фирмой «Fragos» Греция, производящей детскую одежду. Данная фирма является одним из самых долговременных поставщиков. Поставка производится в чёткие сроки, в нужном количестве, строго по договору, который заключается с менеджером компании. Представители данной фирмы являются надёжными партнёрами, и поэтому в случае каких-либо непредвиденных ситуаций всегда согласуют графики поставок. Также давним партнёром является ООО «Mayoral» город Москва. С данной фирмой составляется график поставок и соответственно платежей сразу на шесть месяцев, таким образом, организуется непрерывная поставка необходимого товара на полгода. График расписывается на полгода, то есть на сезон весна – лето либо осень – зима. Менеджеры посещают российские выставки «CPM», «CJF», «Мир Детства», «Легпром». Данные выставки проходят в Москве один раз в год. Зачастую поставщики сами предлагают свои услуги. Это происходит по – разному: через электронную почту, присылают оферты, приходят представители фирм.

2.2 Управление закупочной деятельностью в организации

Закупка товаров – составная часть коммерческой деятельности торговой компании, включающая в себя: изучение и прогнозирование покупательского спроса; изучение и выявление источников поступления и поставщиков товаров; организацию хозяйственных связей с поставщиками товаров, включая разработку и заключение договоров поставки, организацию учета и контроля над ходом выполнения договорных обязательств. Эффективность закупок во многом зависит от правильного выбора

источников поступления и поставщиков, поэтому коммерческим подразделениям компании следует уделить этому вопросу особое внимание.

В закупочной логистике ООО «Контрейд» отношения с поставщиками строятся на следующих принципах:

- не забывать на деле, демонстрировать общность интересов;
- обращаться с поставщиками так же, как и с клиентами компании;
- быть в курсе деловых операций поставщика и знакомить его со своими задачами;
- соблюдать принятые на себя обязательства;
- проявлять готовность помочь в случае возникновения проблем у поставщика;
- учитывать в деловой практике интересы поставщика.

Рассмотрим задачи ООО «Контрейд», относящиеся к закупочной логистике:

- определение потребности в материальных ресурсах;
- исследование рынка продукции;
- выбор поставщиков, включает поиск информации о поставщиках, создание банка данных о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками;
- подготовка бюджета закупок;
- осуществление закупок;
- контроль поставок.

Далее происходит непосредственно выбор поставщиков. Большинство готовой продукции ООО «Контрейд» для своих розничных магазинов закупает в крупных московских и питерских оптовых компаниях, а также для осуществления оптовой деятельности, товар закупается у зарубежных поставщиков.

Выбор поставщиков осуществляется по следующей технологии.

1. Поиск потенциальных поставщиков. При этом могут быть использованы следующие методы:

- изучение фирменных каталогов, рекламных материалов, объявлений в средствах массовой информации;
- посещение выставок;
- личные контакты и переписка с вероятными поставщиками.

В итоге перечисленных мероприятий формируется перечень потенциальных поставщиков, который постоянно обновляется и дополняется.

2. Анализ потенциальных поставщиков.

Составленный список потенциальных поставщиков анализируется на основании особых критериев, позволяющих осуществить выбор приемлемых поставщиков. Количество таких критериев может составлять несколько десятков. Однако зачастую ограничиваются качеством и ценой поставляемого товара, а также надежностью поставок, под которой понимают соблюдение поставщиком обязательств по ассортименту, комплектности, срокам поставки, качеству и количеству поставляемой продукции.

К другим критериям, принимаемым во внимание при поиске поставщика, относят следующие:

- финансовое положение поставщика, его кредитоспособность;
- наличие резервных мощностей;
- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- организация управления качеством у поставщика;
- психологический климат у поставщика (вероятности забастовок).

3. Непосредственно формирование заявок у поставщиков осуществляется следующим образом. Менеджер по закупкам ООО «Контрейд» посылает поставщику по e-mail или факсу заказ, в котором имеется перечень интересующего товара, количество, условия, сроки поставки или резервирования. На основании полученного заказа поставщик выставляет счет с указанием номенклатуры, количества и цен.

Большое значение в реализации плана закупок имеют документальное оформление поставок, приемка товара, проверка количества и качества продукции.

Приемка продукции. В первую очередь необходимо удостовериться, что получен товар:

- нужного качества;
- в нужном количестве;
- от своего поставщика;
- в обусловленное время;
- за оговоренную цену.

4. Документальное оформление поставок. Для безошибочного выполнения операций, связанных с поставками товаров, нужно внимательно изучить документы, их отражающими. Копия заказов должна быть направлена в подразделение – потребитель для проверки на соответствие уведомлениям о поставке фактически поступившего товара. При проверке применяют описание продукции. Уведомление об отгрузке направляет контрагент после подготовки товара к отправке. В этом документе указывается время поставки и номер заказа. Сопроводительное письмо обязательно сопровождает поставленную партию товара и подтверждает, что этот товар предназначен для определенной компании.

Транспортная накладная применяется, когда поставщик пользует транспорт другой организации. В этом документе указываются: адрес и название отправителя;

- название той фирмы, которая доставляет товар;
- особенность транспортировки;
- описание товара;
- количество мест;
- масса (вес) продукции.

5. Подтверждение получения поставки используют для информации подразделений – потребителей о фактической доставке готовой продукции и

для контроля в бухгалтерии соответствия уведомления об отгрузке товара так же копий заказа и счета. Качество поставляемой продукции должно удовлетворять предъявляемым требованиям. Отсутствие качества закупок и должного контроля может привести к следующим издержкам:

- потеря доверия потребителей к продукции компании, из-за поставок бракованных изделий;
- дополнительные расходы, связанные с возвратом бракованной и недоброкачественной продукции;
- судебные иски.

6. При обнаружении брака, процесс оформления претензии к товару начинает оформляться незамедлительно. Сразу же после обнаружения недоброкачественного товара менеджер компании связывается с поставщиком. В свою очередь поставщик требует оформления документа «Торг-12» (товарная накладная применяется для оформления отпуска товарно-материальных ценностей сторонней организации) и Счет фактуры (документ, удостоверяющий фактическую отгрузку товаров или оказание услуг и их стоимость). Далее составляется акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке материально – технических ценностей. Менеджер ООО «Контрейд» выполняет требования поставщика и по электронной почте как можно быстрее пересылает требуемые документы. В итоге в накладной на товары вычёркиваются бракованные товары, и пересчитывается вся сумма оплаты за полученный товар. Но такие случаи единичны, так как менеджер работает с проверенными поставщиками, четко отслеживает качество поставляемой продукции. В оценке качества работы поставщика применяются ряд критерий:

Надежность поставки. В общем случае под надежностью понимают комплексное свойство системы, заключающееся в ее способности выполнять заданные функции, сохраняя свои характеристики в установленных пределах.

Надежность поставки – это способность поставщика соблюдать обговоренные договором сроки поставки в установленных пределах. Надежность поставки определяется надежностью соблюдения сроков исполнения отдельных видов работ, которые включает в себя весь процесс поставки.

Существенным фактором, который оказывает влияние на надежность поставки, является наличие предусмотренных договором обязательств (гарантий), в силу которых поставщик несет ответственность в случае нарушения сроков поставки.

Полное время от получения заказа до поставки партии товаров включает в себя:

- время оформления заказа:
- время изготовления (это время добавляется к сроку поставки, если заказанная продукция сначала должна быть еще и изготовлена):
- время упаковки;
- время отгрузки;
- время доставки.

Соблюдение указанного в договоре срока поставки зависит от того, насколько точно выдерживаются перечисленные выше составляющие этого срока. Например, может случиться, что полученный заказ будет лежать без движения. Могут не соблюдаться запланированные сроки изготовления продукции или заявленные экспедитором сроки транспортировки.

Гибкость поставки – означает способность поставляющей системы учитывать особые пожелания (или положения) клиентов. Сюда относят:

- возможность изменения способа подачи заказа;
- возможность изменения номенклатуры заказа;
- возможность изменения типа тары и вида упаковки;
- возможность получения клиентом информации о состоянии его заказа;
- наличие запасов на складе поставщика;

- возможность отказаться от заявки на поставку;
- возможность предоставления кредитов.

Процесс закупки состоит из цикличных, повторяющихся шагов. Именно это свойство процесса закупки разрешает менеджеру заранее предусмотреть все проблемные ситуации и на каждом этапе провести ряд определенных действий, которые могут ему предотвратить вероятные ошибки. В зависимости от задачи, менеджер принимает какие – то решения (о сроках и количестве поставки, выставлении рекламаций и об оплате) и контролирует процессы (сверка заказов и счетов, контроль отправки и прихода груза).

Менеджер по закупкам ООО «Контрейд» не работает сам по себе. Каждый шаг процесса закупки связан с действиями многих подразделений и поставщиков – и с торговыми отделами, и с транспортным отделом, и со складами, и с бухгалтерией. Поэтому помимо использования разных инструментов менеджер должен взаимодействовать с ними и контролировать действия, касающиеся доверенной ему продукции.

Каждый шаг закупочного процесса – это возможность получения большей прибыли для компании. Это и выбор лучшего поставщика, правильное количество товара, получение лучших цен, минимальная потеря от бракованного товара, оптимальный способ транспортировки – словом, все, где компания может минимизировать свои издержки на закупаемую продукцию и за счет этого добиться увеличения прибыли. И все эти инструменты, которые менеджер по закупкам использует в своей работе, существуют именно для того, чтобы помочь ему принять правильное решение и контролировать процесс движения продукции.

2.3 Анализ продуктового портфеля организации

Для того чтобы провести анализ продуктового портфеля можно использовать матрицу Бостонской консалтинговой группы.

Будем разрабатывать стратегию компании относительно ее продуктового портфеля, пользуясь матрицей БКГ. Для этого нужно вычислить текущие показатели методики, построить матрицу БКГ, выявить стратегически непривлекательные товары и исключить их из продажи. Данные об объеме реализации представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Объем реализации за три года

Вид продукции	Объем реализации, тыс. руб.		
	2014	2015	2016
1. «KERRY»	1131,9	1651,3	1453,5
2. «HUPPA»	832,0	991,3	1086,7
3. «MES AMI»	738,5	761,1	864,2
4. «BRANDOM»	512,8	593,0	510,9
5. «REIMA»	493,6	576,8	627,6

Произведем расчет показателей матрицы БКГ. Рассчитаем показатель «темпа роста рынка» (ТРР) по каждому виду товара.

Этот показатель характеризует движение товаров на рынке, что выражается через изменение объема продаж (реализации) данного продукта (результата данного бизнес-процесса) за последний рассматриваемый период времени (в упрощенном варианте – отношение продаж за последний период к предпоследнему).

Рассчитаем показатель «Относительная доля рынка» (ОДР) по каждому виду продукта. На рынке детской одежды, четыре фирмы, которые представляют данные бренды: «Контрейд», «Севра», «Ремос», «Три Апи», но для определения относительной доли рынка, возьмем одного основного конкурента, который представлен в таблице 3

Таблица 3 - Относительная доля рынка

Вид продукции	Доля рынка 2016 год в %	
	Контрейд	Ремос
1. «KERRY»	45	21
2. «HUPPA»	30	15
3. «MES AMI»	10	41
4. «BRANDOM»	7	9
5. «REIMA»	8	14

Данный параметр определяется отношением доли компании на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы, а доля присутствия на рынке в среднем одинакова. Однако основным конкурентным преимуществом нашей компании является широта ассортимента, ценовая политика и гибкая система скидок.

$$ОДР_{(i)} = \frac{ОДРiКонтрейд}{ОДРiРемос} \quad (1)$$

Таблица 4 - Расчет доли (%) каждого вида продукта в общем объеме реализации за 2016 год

БРЕНД	продажа 2016	Общая продажа	Доля в общем объеме реализации
1. «KERRY»	1 453,5	4 542,9	32,0
2. «HUPPA»	1 086,7	4 542,9	23,9
3. «MES AMI»	864 ,2	4 542,9	19,0
4. «BRANDOM»	510,9	4 542,9	11,2
5. «REIMA»	627,6	4 542,9	13,8
	4 542,9		

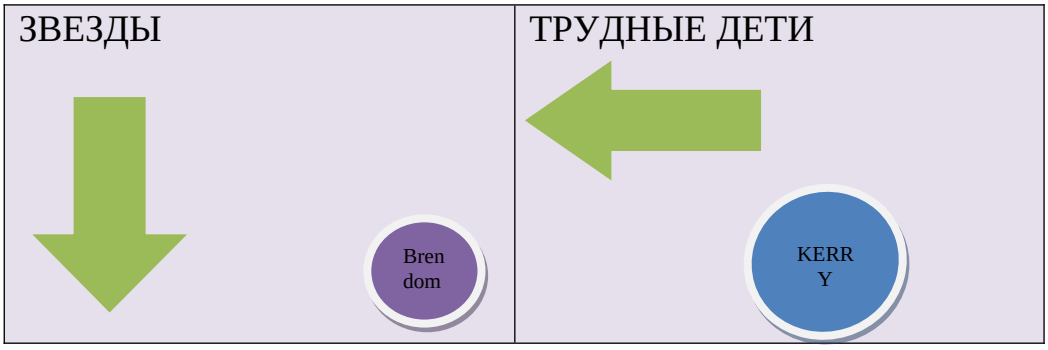
Далее внесем все полученные данные в отдельную таблицу 5

Таблица 5- Сводная таблица по полученным результатам

Показатели	KERRY	HUPPA	MES AMI	BRENDOM	REIMA
ТРР	1,14	0,91	0,88	1,16	0,92
ОДР	2,14	2	0,24	0,78	0,57
Доля продукта в общем объеме реализации	32	23,9	19	11,2	13,8

Из таблицы 5 перенесли полученные данные в матрицу БКГ.

ТРР



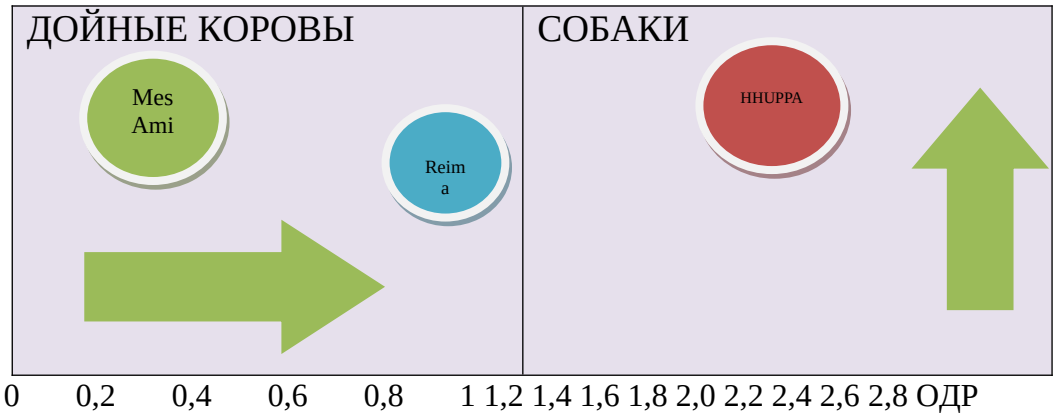


Рисунок 2- Матрица БКГ

Таблица 6 – Распределение продукции в матрице БКГ

Вид продукции	ТРР	ОДР	Квадрант БКГ
1. «KERRY»	1,14	2,14	Трудные дети
2. «HUPPA»	0,91	2	Собаки
3. «MES AMI»	0,88	0,24	Дойные коровы
4. «BRANDOM»	1,16	0,78	Звезды
5. «REIMA»	0,92	0,57	Дойные коровы

Из продаваемых компанией товаров (как следует из описания областей матрицы БКГ) только два бренда «MES AMI» и «REIMA», относятся к области «дойные коровы», и приносят стабильную прибыль, но не имеют больших перспектив. Инвестировать в их совершенствование рекомендуется в объеме, нужным для поддержания доли рынка. В данном случае оказывается, что один бренд компании «KERRY» относится к области «трудные дети». «KERRY», классифицируемый как «трудные дети» несомненно, перспективен, так как находится на быстро растущем рынке, но его продвижение требует от компании больших финансовых затрат. Инвестиции в "трудных детей" связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие, слишком большую долю средств. Так же компания у себя имеет один товар, который относится к «звездам» «BRANDOM», рекомендуется инвестировать в «BRANDOM», так как в будущем

по мере роста рынка этот товар обеспечит рост доходов компании на рынке. Кроме того, в портфеле компании находится один товар, классифицируемый как «собаки» - «HUPPA». Обычно такого рода продукты не приносят существенных прибылей и их продажа оправдана только в рамках выделенного рынка при отсутствии серьезных рисков, на глобальном рынке или в случае, когда продажа этого товара дает компании дополнительные конкурентные преимущества. В данном случае мы работаем в упрощенной ситуации, поэтому будем считать, что товар, классифицируемый как «собаки», компании не выгодны, следовательно, фирма может исключить их из своего продуктового портфеля.

2.4 Анализ финансового состояния ООО «Контрейд»

В современных условиях, когда повышается самостоятельность компаний и организаций в принятии и реализации управленческих решений, а также степень их экономической и юридической ответственности за результаты финансово – хозяйственной деятельности, увеличивается и роль финансового анализа в жизни предприятий.

Финансовое состояние компании определяет конкурентоспособность фирмы, ее потенциал в деловом сотрудничестве, позволяет оценить, в какой степени гарантированы экономические интересы самой компании и ее партнеров. Финансовое состояние компании отражает конечные итоги ее деятельности, характеризующиеся определенной совокупностью показателей, которые интересуют различные группы пользователей: менеджеров организации, и в первую очередь финансовых менеджеров; собственников компании, персонала организации; поставщиков и покупателей; кредиторов; государство в лице налоговых органов.

Основной целью анализа финансового состояния компании является объективная и обоснованная оценка ее текущего и перспективного финансового состояния.

Основным источником аналитической информации при анализе финансового состояния компании является ее бухгалтерская (финансовая) отчетность.

Финансовый анализ состоит из следующих блоков:

- Оценка эффективности и интенсивности использования средств;
- Оценка имущества компании и источники его формирования;
- Анализ ликвидности и платежеспособности;
- Анализ финансовой устойчивости;
- Оценка риска банкротства;
- Анализ финансовых результатов и показателей рентабельности.

Ликвидность баланса – это способность предприятия или организации погашать в установленный срок свои финансовые обязательства имеющимися в наличии активами.

1) Коэффициент текущей ликвидности показывает ту величину текущих обязательств, которая может быть немедленно погашена.

$$K_{тек.л} = \frac{ДенежныеСредства}{КраткосрочныеОбязательства} \quad (2)$$

2) Коэффициент быстрой ликвидности, способность организации погашать свои текущие обязательства.

$$K_{абс.л} = \frac{ОборотныеАктивы - Запасы}{КраткосрочныеОбязательства} \quad (3)$$

3) Коэффициент абсолютной ликвидности, показывает в какой степени, текущие активы покрывают краткосрочные обязательства.

$$K_{общ.л} = \frac{ОборотныеАктивы}{КраткосрочныеОбязательства} \quad (4)$$

Рентабельность, относительный показатель экономической эффективности. Она комплексно отражает степень эффективности использования денежных, трудовых и материальных ресурсов. Показатели оценки рентабельности определяются следующим образом:

1) Рентабельность продаж:

$$R_{прод.} = \frac{ЧистаяПрибыль}{СуммаПродаж} * 100\% \quad (5)$$

Рентабельность продаж в 2016 году упала по отношению к 2015 году на 2,8 %, рентабельность продаж 2016 году к 2015 повысилось на 0,6%.

2) Рентабельность активов:

$$R_{акт.} = \frac{ЧистаяПрибыль}{АктивБаланса} * 100\% \quad (6)$$

Рентабельность активов в 2015 году очень упала по сравнению с 2014 годом, но возросла на 0,5% в 2016 году.

3) Рентабельность собственного капитала:

$$R_{прод.} = \frac{ЧистаяПрибыль}{Капитал} * 100\% \quad (7)$$

Рентабельность собственного капитала уменьшилась в 2015 году на 21,7 % по сравнению с предыдущим годом, но в 2016 году она повысилась по сравнению с 2015 годом на 2,2%.

Все, что имеет стоимость, принадлежит компании и отражается в активе баланса, называется его активами.

Актив баланса содержит сведения о решении капитала, который имеется в распоряжении компании, то есть о вложении его в конкретное имущество и материальные ценности о расходах компании на производство и реализацию товаров и об остатках свободной денежной наличности. Каждому виду размещенного капитала соответствует отдельная статья баланса.

Таблица 6 – Анализ структуры активов баланса

Средства	2014	2015	2016	Абс.измен. +/- 13/12	Абс.измен. +/- 14/13	темп роста % к 13г	темп роста % к 14г	уд.вес 2014, %	уд.вес 2015, %	уд.вес 2016, %
2.Оборотные активы, тыс. руб.	43802	20208	33026	-23594	12818	46,13	163,4	100	100	100
2.1 Запасы	4827	9596	14880	-15231	5284	38,65	155,0	56,68	47,49	45,06
2.2. НДС по приобретенным ценностям	1034	196	1036	-838	840	18,96	528,5	2,36	0,97	3,14
2.3. Дебиторс.задолженн.	16328	9191	15942	-7137	6751	56,28	173,4	37,28	45,48	48,27
	1613	1225	1168	-388	-57	75,95	95,35	3,68	6,06	3,54

2.4.Денежные средства										
3. Баланс	43802	20208	33026	-23594	12818	46,13	163,4	100	100	100

Из таблицы 6 видно, что за отчетный 2016 год структура активов компании существенно изменилась: если в 2015 году оборотные активы уменьшились на 53,87%, то в отчетном году они увеличились на 63,43%, что в абсолютном выражении составило 12818 тысяч рублей.

Таким образом, в отчетном периоде актив баланса и валюта баланса находятся на уровне 33026 тысяч рублей. Запасы в 2015 году также уменьшились на 61,35%, то в 2016 году запасы увеличились на 55,06%, в 2015 году уменьшилась дебиторская задолженность на 43,72% и так же увеличилась в отчетном 2016 году на 73,45%. За два года произошло уменьшение денежных средств, в 2015 году на 24,05%, в отчетном году на 4,65%.

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот компании долгосрочных и краткосрочных заемных средств, то есть пассив показывает, откуда взялись средства, кому обязана за них компания.

Финансовое состояние компании во многом зависит от того, какие средства она имеет в своем распоряжении и куда они вложены. По степени принадлежности используемый капитал подразделяется на собственный и заемный. По продолжительности использования различают капитал краткосрочный, долгосрочный и постоянный.

Необходимость в собственном капитале обусловлена требованиям самофинансирования организации. Он является основой самостоятельности и независимости организации. Однако нужно учитывать, что финансирование деятельности компании только за счет собственных средств не всегда выгодно для нее. Тогда в отдельные периоды будут накапливаться большие средства на счетах в банке, а в другие периоды их будет недоставать.

Кроме того, следует иметь в виду, что если цены на финансовые ресурсы низкие, а организация может и обеспечить более высокий уровень отдачи на вложенный капитал, чем выплачивать за кредитные ресурсы, то, привлекая заемные средства, она может повысить рентабельность собственного капитала.

В тоже время, если средства организации созданы в основном за счет краткосрочных обязательств, то ее финансовое положение будет неустойчивым, так как с капиталами краткосрочного использования необходима постоянная оперативная работа, направленная на контроль над своевременным возвратом их и на привлечение в оборот на короткое время других капиталов.

Следовательно, от того, насколько оптимально соотношение собственного и заемного капитала, во многом зависит финансовое положение компании. Выработка правильной финансовой стратегии помогает многим организациям повышать эффективность своей деятельности.

Из таблицы 7 видно, что собственный капитал увеличился в 2015 году на 1579 тысяч рублей, что составляет 18,79 % по сравнению с предыдущим годом, и в отчетном году увеличился на 290 тысяч рублей, что составляет 2,90%.

Также увеличилась нераспределенная прибыль в 2015 году на 1579 тысяч рублей, а в 2016 на 290 тысяч рублей.

Таблица 7 – Аннализ структуры пассивов баланса

Источники	2014	2015	2016	Абс.изменен.+/- 13/12	Абс.изменен.+/- 14/13	темп роста % к 13 г	темп роста % к 14 г	Уд.вес 2014,%	Уд.вес 2015, %	Уд.вес 2016, %
1.Капитал и резервы, тыс. руб.	8405	9984	10274	1579	290	118,7	102,9	100	100	100
1.1.Уставной капитал	10	10	10	0	0	100,0	100,0	0,12	0,10	0,10
1.4.Нераспредел	8395	9974	10264	1579	290	118,8	102,9	99,88	99,90	99,90

енная прибыль (непокрытый убыток)										
2.Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	10969	7995	15725	-2974	7730	72,89	196,6	100	100	100
2.1.Займы и кредиты	10969	7995	15725	-2974	7730	72,89	196,6	100,00	100,00	100,00
3.Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	24428	2229	7027	-22199	4798	9,12	315,2	100	100	100
3.1.Займы и кредиты	5140	1400	1400	-3740	0	27,24	100,0	21,04	62,81	19,92
3.2. Кредиторская задолженность	19288	829	5627	-18459	4798	4,30	678,7	78,96	37,19	80,08
Баланс, тыс. руб.	43802	20208	33026	-23594	12818	46,13	163,4	100	100	100

В целом это можно назвать положительной тенденцией, так как увеличение резервов и нераспределенной прибыли может говорить об эффективной работе компании. В 2015 году уменьшились долгосрочные обязательства на 27,11 %, а вот в 2016 году долгосрочные обязательства увеличились на 96,69%. Краткосрочные обязательства уменьшились на 90,88%, но в отчетном году краткосрочные обязательства увеличились на 4798 тысяч рублей. В общей структуре задолженности на 31.12.2014 г. долгосрочные пассивы превышают краткосрочные на 8698 тысяч рублей, что говорит о неплохой финансовой устойчивости компании и, возможно, о будущем увеличении оборотов предприятия в случае, если долгосрочные пассивы направлены на расширение парка оборудования и объемов производства.

Дебиторская задолженность – один из элементов оборотных активов организации, кредитование покупателей с момента отгрузки готовой продукции до перечисления на расчетный счет в банке платежа за неё, кредиторская задолженность – один из заёмных источников покрытия оборотных активов, процесс подготовки и исполнения ряда сделок и операций между компанией – должником и её кредиторами. Исходя из этого, можно рассматривать несколько практических аспектов:

1) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз собирается дебиторская задолженность в течение отчетного периода. Чем выше коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, тем быстрее компания рассчитается со своими покупателями.

$$К_{обор.} = \frac{Выручка}{ДебиторскаяЗадолженность} \quad (8)$$

Из расчетов видно, что скорость оборачиваемости дебиторской задолженности в 2015 году уменьшилась с 3,5 до 2,2 оборотов, так же уменьшилась и в 2016 году до 2,0 оборотов.

2) Длительность одного оборота или период погашения дебиторской задолженности представляет собой средний промежуток времени, в течение которого компания, продав свою продукцию, ожидает перечисления денежных средств.

$$Д = \frac{КоличествоРабочихДней}{Кобор.} \quad (9)$$

Произошло увеличение, длительность одного оборота дебиторской задолженности в 2014 году составлял 71,3 дня, в 2015 году составил 111,2 дня, а в 2016 году составил 124,5 дня.

3) Отношение средней дебиторской задолженности к выручке от реализации:

Средняя дебиторская задолженность в 2015 году к общей выручки от реализации составляет 62,2 %, а в отчетном году 38,93%.

Значительный удельный вес в составе источников средств компании занимают заемные средства, в том числе кредиторская задолженность. Кредиторская задолженность – это задолженность субъекта перед другими лицами, которую этот субъект обязан погасить. Кредиторская задолженность возникает, в случае если дата поступления услуг (материалов, продукции и работ) не совпадает с датой их фактической оплаты.

1) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько раз за год оборачивается кредиторская задолженность.

Чем выше коэффициент, тем быстрее компания сможет рассчитаться со своими поставщиками.

$$K_{обор.} = \frac{Выручка}{КредиторскаяЗадолженность} \quad (10)$$

Это означает, что за 2016 год скорость оборачиваемости кредиторской задолженности понизилась до 5,7 оборота.

2) Длительность одного оборота или период погашения кредиторской задолженности – это средний промежуток времени в течение, которого компания возвращает деньги за свои услуги или за приобретённую продукцию.

$$Д = \frac{КоличествоРабочихДней}{КоличествоОборотов} (11)$$

ООО «Контрейд» долги свои в 2016 году стал отдавать хуже, в 2014 году длительность одного оборота составляла 83 дня, в 2015 году 10 дней, а в 2016 году 44 дня.

3) Отношение средней кредиторской задолженности к выручке от реализации рассчитывается по формуле:

$$\frac{(Кред.задолженностьНаНачалоГода + Кред.задолженностьНаКонецГода)/2}{Выручка} * 100\%$$

(12)

Средняя кредиторская задолженность компании в 2015 году составляет 49 % от общей выручки, а в 2016 году 10%.

Таблица 8 – Анализ дебиторской и кредиторской задолженности

Коэффициенты	2014	2015	2016	Изменения			
				Абс. +/- 13	Абс. +/- 14	Темп. роста, % 13	Темп. роста, % 14
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,5	2,2	2,0	-1,3	-0,2	62,86	90,91
Длительность одного оборота	71,3	111,2	124,5	39,9	13,3	155,96	111,96
Отношение средней дебиторской задолженности к выручке от реализации	62,2		38,9				
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3	24,7	5,7	21,7	-19	823,33	23,08
Период погашения кредиторской задолженности	83	10	44	-73	34	12,05	440
Отношение средней кредиторской задолженности к выручке от реализации	49	10					

Как видно из таблицы 8, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2015 году понизился на 37,14%, а 2016 году на 9,09%. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в 2015 году повысился на 723,33%, а в 2016 году понизился на 76,92%.

Длительность одного оборота дебиторской задолженности в 2015 году повысился на 55,96%, а в 2016 году на 11,96%.

Длительность одного оборота кредиторской задолженности уменьшился на 87,95%, но в 2016 году он увеличился на 340%. Отношение средней дебиторской задолженности к выручке от реализации в 2015 году больше (62,2) чем отношение средней кредиторской задолженности к выручке от реализации (49). В отчетном году отношение средней дебиторской задолженности к выручке от реализации также больше (38,9), чем отношение средней кредиторской задолженности к выручке от реализации (10), но по отношению к 2015 году показатели в 2016 году стали меньше.

Финансовая устойчивость отражает финансовое состояние компании, при котором оно способно за счет рационального управления финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами создать такое превышение доходов

над расходами, при котором достигается стабильный приток денежных средств, позволяющий компании обеспечить его текущую и долгосрочную платежеспособность, а также удовлетворить инвестиционные вложения собственников.

1) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств. Этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости. Показывает, сколько единиц привлеченных средств, приходится на каждую единицу собственных. Рекомендуемое значение Кзс <0,7. Превышение данного значения сигнализирует о том, что финансовая устойчивость компании вызывает сомнение.

$$K_{зс} = \frac{ДолгосрочныеПассивы + Краткосрочныепассивы}{Капитал} \quad (13)$$

Показатели не подходят под нормативное значение.

2) Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников. Рекомендуемое значение ≥ 0,5.

$$K = \frac{Капитал - ВнеоборотныеАктивы}{ОборотныеАктивы} \quad (14)$$

Показатель за 2012 и 2014 год не подходят под нормативное значение.

3) Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов компании, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Рекомендуемое значение ≥ 0,5.

$$K = \frac{Капитал}{ВалютаБаланса*} \quad (15)$$

*Валюта баланса – это итог по всем счетам бухгалтерского баланса, сумма всех пассивов или всех активов компании. Эта сумма должна быть одинаковой как по пассиву, так и по активу баланса.

Коэффициент за 2014 и 2016 год не подходят под нормативное значение.

4) Коэффициент финансирования показывает, какая часть деятельности компании финансируется за счет собственных, а какая – за счет заемных средств. Если величина коэффициента финансирования меньше 1, это может свидетельствовать об опасности неплатежеспособности и нередко затрудняет возможность для получения кредита.

$$K = \frac{Капитал}{ДолгосрочныеПассивы + КраткосрочныеПассивы} \quad (16)$$

Показатель за 2015 год подходит под норматив, а показатель за 2014 и 2016 не подходят под нормативное значение.

5) Коэффициент манёвренности собственных средств показывает, какая часть собственного оборотного капитала находится в обороте. Резкий рост данного коэффициента не может свидетельствовать о нормальной деятельности компании, так как при увеличении этого показателя возможно либо при уменьшении собственных источников финансирования, либо при росте собственного оборотного капитала. Рекомендуемое значение коэффициента 0,5.

$$K = \frac{Капитал + ДолгосрочныеПассивы - ВнеоборотныеАктивы}{Капитал} \quad (17)$$

Показатели не подходят под нормативное значение.

6) Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время. Если величина коэффициента колеблется в пределах 80–90 %, и имеет положительную тенденцию, то финансовое положение компании является устойчивым.

$$K_{фин.уст.} = \frac{Капитал + ДолгосрочныеОбязательства}{ВалютаБаланса} * 100\% \quad (18)$$

Показатель за 2014 год не подходит под нормативное значение, следовательно, финансовое положение организации является неустойчивым,

а показатели за 2015 и 2016 год подходит под нормативное значение, а это значит, что компания увеличила свое финансовое положение.

7) Коэффициент концентрации привлечённого капитала показывает процент заёмных средств от всей суммы активов. Рекомендуемое значение коэффициента ≤ 0,4.

$$K = \frac{ДолгосрочныеПассивы - КраткосрочныеПассивы}{ВалютаБаланса} \quad (19)$$

Два показателя подходят под нормативное значение.

Таблица 9 – Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты	Рекомендуемое значение коэффициента	2014	2015	2016	Изменения			
					Абс. +/-13	Абс. +/-14	Темп рост % 13	Темп рост% 14
Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	< 0,7	4,2	1	2,2	-3,2	1,2	23,8	220
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	≥ 0,5	0,2	0,5	0,3	0,3	-0,2	250	60
Коэффициент финансовой независимости	≥ 0,5	0,2	0,5	0,3	0,3	-0,5	250	60
Коэффициент финансирования	≥ 1	0,2	1	0,5	0,8	-0,5	500	160
Коэффициент манёвренности собственных средств	0,5	2,3	1,8	2,5	-0,5	0,7	78,3	138,9
Коэффициент финансовой устойчивости	80-90%	44,23	88,97	81,72	44,74	-7,3	201,2	91,9
Коэффициент концентрации привлечённого капитала	≤ 0,4	-0,3	0,3	0,3	0,6	0,0	-100	100

Из расчетов можно сделать вывод, что в 2014 году все коэффициенты не проходят под нормативное значение, а в 2015 и 2016 году увеличился коэффициент финансовой устойчивости.

Подводя итог по анализу главы 2, следует отметить, что за анализируемый период ключевыми стали следующие моменты:

- Динамика изменения актива баланса за рассматриваемый период нельзя назвать положительной, в первую очередь за счет уменьшения валюты баланса;
- Изменения структуры пассивов за анализируемый период, следует признать в подавляющей части позитивным;
- Рассматривая динамику доходов и расходов можно сказать, что за анализируемый период в целом ее можно назвать негативной;
- Значения большинства показателей рентабельности за отчетный период увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию.

Проанализировав закупочную деятельность ООО «Контрейд» внутри компании, можно предложить ряд рекомендаций, которые помогут оптимизировать некоторые ее процессы:

1. Изменение организационной структуры компании;
2. Выбор поставщика, используя метод рейтинга и ранжирования;
3. Разработка мотивации для менеджеров по закупкам;
4. Внедрение программного обеспечения для отдела закупок.

3 Разработка и экономическое обоснование предложений по совершенствованию управления закупками ООО «Контрейд»

3.1 Рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Контрейд»

Из организационной структуры, что представлена на рисунке видно, что в организации присутствуют четыре отдела, которые непосредственно занимаются логистикой. Отдел продаж – распределительной, отдел закупок – закупочной, транспортный отдел – транспортировкой, склад – хранение. Все эти подразделения не связаны между собой и напрямую не связаны с отделом закупок. Для более эффективного взаимодействия этих подразделений предлагается связать их между собой (рисунок 3). Это сделает взаимодействие подразделений компании, занимающимися логистикой более гибким, а работу намного эффективнее.

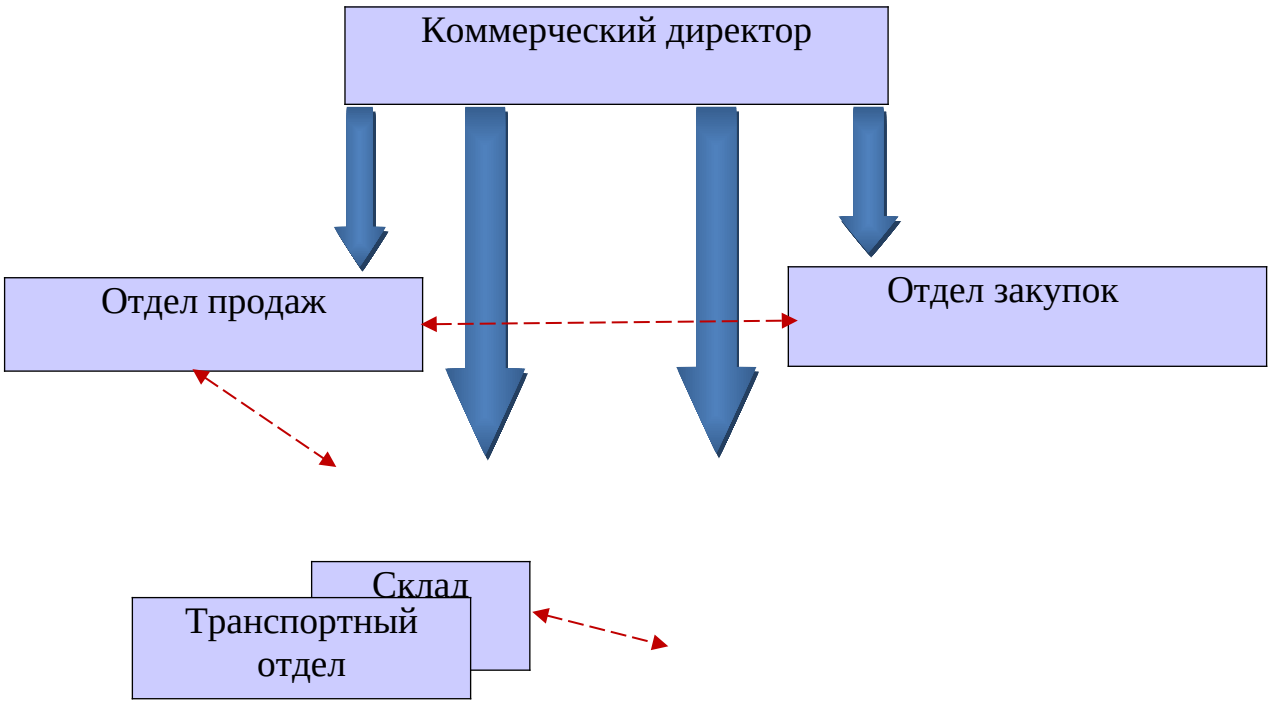


Рисунок 3 – Предложение по изменению в организационной структуре ООО «Контрейд»

1. Для эффективного управления компанией во многом зависит от правильного умения распоряжаться ограниченными оборотными средствами. Это особенно актуально в современных условиях только налаживающейся стабильности экономики. Важной стороной управления оборотными средствами является возможность принимать своевременные и оптимальные решения по планированию закупочной деятельности, прогнозируемый уровень продаж, эффективное распределение пакет заказов покупателей с учетом динамики будущих поставок, текущее состояние склада и формирование заказов на поставки готовой продукции.

В общих чертах работу по поиску поставщиков (источников закупок товаров) можно представить в виде схемы (рисунок 4).

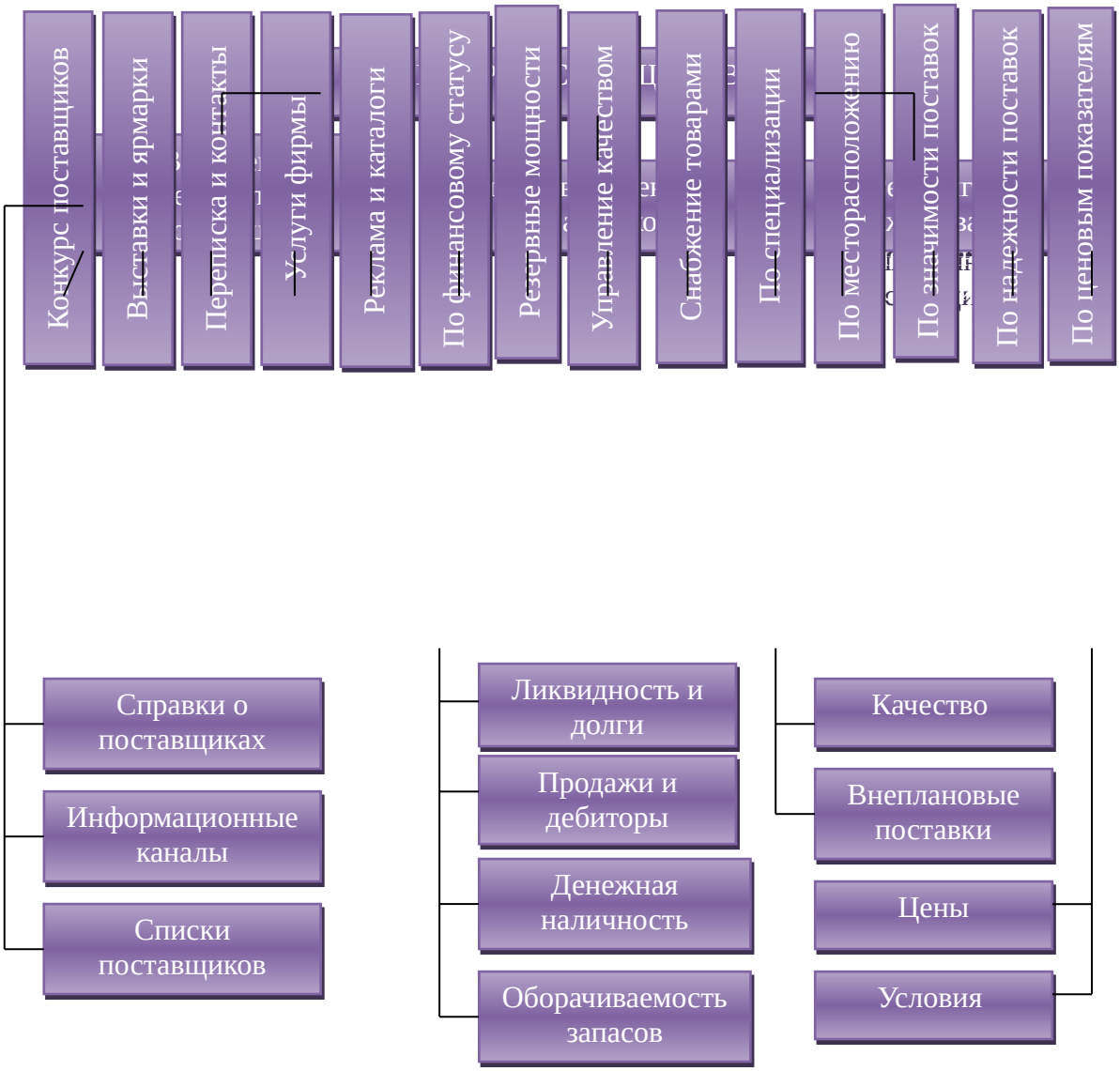


Рисунок 4 – Схема процесса выбора поставщиков

2. Подробно рассмотрим этап для принятия решения о выборе поставщика, которым является определение их рейтинга и ранжирование.

Этот метод можно считать наиболее распространенным методом выбора поставщика. Выбираются основные критерии выбора поставщика, и каждому критерию присваивается вес, который определяется в процентах. Общий вес всех критериев – 100%, их необходимо распределить между всеми критериями. Процент присваивается эмпирически: для более важного критерия – наибольший процент, для наименее важного – наименьший. Далее менеджерами отдела закупок или привлеченными экспертами

устанавливается их значимость экспертным путем. Например, допустим, что компании необходимо закупить продукцию, причем ее дефицит недопустим. Соответственно, на первое место при выборе поставщика будет поставлен критерий надежности поставки.

Удельный вес этого критерия будет самым большим. Высчитывается значение рейтинга по каждому критерию путем переведения процентов в доли, и умножить на бальную оценку поставщика. Например, по 10-бальной системе для данного контрагента. Далее суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика.

Сравнивая полученные значения рейтинга для разных поставщиков, определяют наилучшего партнера. Но нужно учитывать, что при обращении к потенциальным поставщикам трудно, а иногда практически невозможно, получить объективные данные, необходимые для работы экспертов. В качестве поставщиков продукции, рассмотрим такие фирмы как «Апекс трейд, «Ма – Фашен Групп», «Орби». ООО «Контрейд», успешно сотрудничает с этими фирмами, проведем их анализ по методу рейтинговых оценок. Данные представлены в таблице 10.

Из полученных данных видно, что наилучшим партнером для фирмы является фирма «Апекс трейд», так как имеет наибольший итоговый рейтинг. Фирма «Ма – Фашен Групп» может быть назначена резервной, но если она пересмотрит надежность поставки, то может повысить свой рейтинг и стать главным поставщиком.

Таблица 10 – Компания «Ма – Фашен Групп»

Критерий выбора	%	Удельный вес критерия (доли)	Оценка значения критерия по 10-бальной шкале	Произведение удельного веса критерия на оценку.
1. Надежность поставки	30	0,30	7	2,1
2. Цена	25	0,25	6	1,5
3. Качество товара	15	0,15	8	1,2
4. Условия платежа	15	0,15	4	0,6
5.Возможность внеплановых поставок	10	0,10	7	0,7
6.Месторасположение поставщика	5	0,05	4	0,2
ИТОГО:	100	1		6,3

Таблица 11- Компания «Апекс трейд»

Критерий выбора	%	Удельный вес критерия (доли)	Оценка значения критерия по 10-бальной шкале	Произведение удельного веса критерия на оценку.
1.Надежность поставки	15	0,15	8	1,2
2. Цена	30	0,30	7	2,1
3. Качество товара	25	0,25	6	1,5
4. Условия платежа	15	0,15	7	1,05
5.Возможность внеплановых поставок	5	0,05	4	0,20
6.Месторасположение поставщика	10	0,10	4	0,40
ИТОГО:	100	1		6,45

Таблица 12 - Компания «Орби»

Критерий выбора	%	Удельный вес критерия (доли)	Оценка значения критерия по 10-бальной шкале	Произведение удельного веса критерия на оценку.
1.Надежность поставки	10	0,10	7	0,70
2. Цена	15	0,15	8	1,2
3. Качество товара	30	0,30	7	2,1
4. Условия платежа	25	0,25	4	1
5.Возможность внеплановых поставок	15	0,15	4	0,60
6.Месторасположение поставщика	5	0,05	6	0,30
ИТОГО:	100	1		5,9

В результате проведенного анализа потенциальных контрагентов формируется перечень конкретных поставщиков, с которыми проводится работа по заключению договора поставок.

3. Мотивация менеджера по закупкам будет в первую очередь зависеть от его функциональных обязанностей и полномочий. Может ли менеджер по закупкам влиять на продажи товара? Отвечает ли он за товарооборот? Обычно менеджер по закупкам имеет возможность влиять на такие важные факторы, как:

- себестоимость товара (путем снижения закупочных цен или оптимизации логистических систем);
- выполнение плана закупок;
- получение кредитных условий от поставщика, процент товара на реализацию (для высвобождения оборотных средств);
- оборачиваемость (оптимизация товарного остатка и закупка высокооборачиваемых товаров);
- количество неликвидов, брака, возвратов (поставка высоколиквидного товара и предотвращение появления неликвидов, возвраты поставщику);
- получение бонусов от поставщика (за продвижение товара, размещение его, ввод новых позиций).

Вследствие изложенного все показатели его системы мотивации должны быть связаны:

- с параметрами, на которые он реально может влиять;
- с параметрами, актуальными для конкретной компании (нет смысла вводить в систему мотивации параметр «процент сторонних закупок», если это для компании не столь важно и есть другие, более насущные проблемы, например, оборачиваемость или борьба с неликвидами);
- с нашим исходным положением, что менеджер по закупке и отдел закупок не тратят, а зарабатывают деньги для компании.

Рассмотрим основные подходы.

Оклад. Менеджер по закупкам, будучи простым исполнителем, получает фиксированную сумму, которая не привязана ни к какому результату. Как правило, эта система распространена в небольших компаниях или в компаниях, где оценить эффективность работы по каким – либо причинам нельзя (например, очень молодая компания пока не имеет четких планов по продажам, нет сформированного контрагента поставщиков, нет современной информационной системы и нельзя вычислить никакие данные, кроме собственного товарооборота). Может использоваться как начальный этап оплаты (например, для специалиста на испытательном сроке).

Плюсы:

- простота;
- предсказуемость расходов для руководителя, гарантии получения своих денег для менеджера.

Минусы:

- менеджер по закупкам будет закупать товар на авось, не думая о прибыли и обороте компании;
- невозможность оценить качество работы менеджера (контролировать его работу нельзя);
- злоупотребление (получение «откатов» от поставщика), так как фиксированный оклад рано или поздно начинает казаться недостаточным;
- никак не стимулирует менеджера делать свою работу лучше;
- низкая квалификация кадров.

Оклад + премия (процент от прибыли)

Распространенная система, позволяющая увязать результат с денежной премией и в то же время гарантировать специалисту определенный уровень заработка. Как правило, оклад составляет 50 – 70% от общей суммы вознаграждения (которое руководство считает нужным платить специалисту на этой должности при условии выполнения планов).

Плюсы:

- прозрачность расчета для менеджера;
- простота расчета;
- возможность оценивать выбранный показатель (прибыль, бюджет закупок, оборачиваемость) для руководства.

Минусы:

- недостаточно гибкая система, данная мотивация не отражает всех аспектов, на которые менеджер влияет;
- если мотивировать его только от прибыли, то начнется закупка дорогостоящих и высокомаржинальных товаров в ущерб оборотам;
- если только от оборачиваемости, то это стимулирует закупку высокооборачиваемых, но малоприбыльных товаров, новинки и имиджевые товары будут завозиться неохотно;
- если только от выполнения плана закупок, то это будет просто следование плану без учета конкретной ситуации.

Оклад + премия (процент от прибыли, корректируемый с помощью поправочных коэффициентов)

Эта система очень хороша для компаний, где менеджеры по закупкам выполняют множество функций и не являются простыми исполнителями. В отличие от предыдущей системы она задействует несколько важных критериев оценки – и прибыльность, и оборачиваемость, и снижение неликвидного товара. Оклад менеджера составляет 30 – 50% от общего вознаграждения. Остальные 50 – 70% приходятся на премиальную часть – процент от прибыли, размер которого варьируется в зависимости в зависимости от соответствия работы менеджера выбранным заранее критериям (или его ключевым показателям эффективности - KPI).

Плюсы:

- гибкая система, позволяет настраивать мотивацию менеджера в зависимости от его квалификации и задач.

Минусы:

- она сложна в разработке и непрозрачна. Однако если разработать ее один раз и прописать все критерии так, чтобы менеджер в любой момент времени мог посчитать свои результаты, минусов не будет.

Таблица 13 - Расчет заработной платы на основе поправочных коэффициентов

Схема расчета	Коэффициенты	расчет
Оклад (О)	Фиксированная сумма	25000 тыс. руб.
Премия (П) 2005/12=167,1	% от прибыли 0,03%	167,1/0,03=5570
Критерии:		
К1: норматив по оборачиваемости 70 – 84% 85 – 97% 98 – 100%	 0,8 0,9 1	 0,9
К2: соотношение товаров, закупленных по товарному кредиту 40 – 60% 61 – 80% 81 – 100%	 0,8 1 1,2	 0,8
К3: норматив товарного запаса 20 – 50% 51 – 70% 71 - 100%	 1,2 1 0,8	 1,2

Итого заработная плата = О+П х (К1хК2хК3) (20)

Заработная плата = 25000 + 5570х(0,9х0,8х1,2) = 29812 тысяч рублей

Критерии:

Процент от маржинальной прибыли (П) – измеряется в %, показывает влияние менеджера на себестоимость товара. Чем меньше себестоимость, тем выше %. Мотивирует менеджера снижать закупочные цены и оптимизировать логистику.

Оборачиваемость (выполнение норматива по оборачиваемости) – измеряется в %, показывает количество закупленного товара по отношению к динамике продаж. Мотивирует менеджера иметь оптимальное количества товара на складе, избегая ситуации затаривания или отсутствия товара на складе.

Повышение доли товаров, закупленных на условиях товарного кредита – измеряется в % от общего количества товарных остатков. Мотивирует менеджера к повышению кредитной линии и минимизации вложенных средств.

Соблюдение нормативов товарного запаса – процент отклонения от норматива. Цель – поддержание оптимального товарного запаса, мотивирует менеджера избегать дефицита и затаривания.

Именно закупки являются главным источником информации о товаре, именно менеджеры по закупке принимают решение о том, будет сегодня магазин торговать товаром или этот товар окажется не нужным покупателям. Работа закупок влияет на успешность (или не успешность) компании на рынке, поэтому и требования к квалификации высокие. И система мотивации должна отражать степень самостоятельности менеджера по закупкам в принятии решений – в конечном итоге это доверие руководства к специалисту, который распоряжается деньгами компании.

4. В условиях малого предприятия соответствующее решение относительно несложно принять “из головы”, основываясь на здравом смысле и общем понимании состояния дел на собственной компании. Однако в более крупных организациях, которые имеют много заказов широкого ассортимента от большого числа потребителей, такая информация уже не может уместиться даже в самой светлой голове. Для более эффективного управления становится необходимо группировать заказы по номенклатуре, распределять во времени и по различным поставщикам, что довольно сложно и при решении традиционными методами может приводить к распылению и неэффективному использованию оборотных средств, не говоря уже о возможных срывах поставок, часто влекущих за собой существенные штрафные санкции. Здесь при принятии управленческого решения на помощь могут прийти средства автоматизации: компьютерная техника и специальное программное обеспечение. Многие западные экономисты, основываясь на анализе соответствующей статистики, именно им отводят

важную роль для осуществления целенаправленной деятельности по корректировке уровня запасов и их совершенствования.

К сожалению, на текущий момент в большинстве представленных на российском рынке программного обеспечения, пока достаточно успешно решаются лишь задачи текущего оперативного и бухгалтерского учета, отражающие движение товарных и финансовых потоков компании лишь по факту их совершения. В лучшем случае поддерживается лишь относительно небольшой перечень задач бюджетирования. Функции планирования, а особенно планирования закупок продукции, пока в большей части разработок остаются в стороне.

Эти эффекты, как правило, достигаются за счет:

1. Повышения производительности труда. Она имеет отношение к качеству и скорости выполнения рутинных задач, а также к стоимости. Для повышения производительности труда в компании применяют компьютерные системы справочно-нормативной информации, документооборота, CRM, BI, ERP – которые позволяют менеджерам и служащим осуществлять за несколько минут те действия, на которые ещё несколько десятилетий назад требовались дни и недели даже месяцы.

2. Быстрого обслуживания заказов. В системе ERP заказ проживает всю свою жизнь – от момента появления, до той минуты, когда продукция будет отгружена покупателю, а бухгалтерия выписывает ему счет на оплату. Имея всю информацию в одной системе, а не «размазанной» по множеству различных приложений, организации легко отслеживать заказ и координировать производство, складирование и отгрузку по всем подразделениям одновременно.

Чтобы правильно выбрать систему, которая позволит эффективно решать задачи автоматизации управления компанией, необходимо не только иметь представление о рынке программного обеспечения, но и знать реальные особенности и потребности своей организации.

Как показывает практика, при разработке требований к системе стоит уделить особое внимание следующему:

1.Отражение специфики бизнеса. Говоря по-простому, система не должна мешать, а наоборот облегчать работу персоналу компании. Внедрение системы не должна повлечь за собой необходимость выполнения сотрудниками дополнительных, не свойственных их профессиональным обязанностям операций.

2.Функциональные требования. Здесь необходимо отразить задачи программного обеспечения, координацию взаимодействия подразделений компании и обеспечения информационной поддержкой для принятия руководством управленческих решений. Простейший пример: если система предполагает вместо того чтобы заполнять документы авторучкой просто формировать их вручную на экране компьютера без дальнейшей взаимосвязанной обработки, она вряд ли принесет вам пользу.

3.Простота перехода на новую программу. Здесь можно отразить такие требования, как квалификация персонала, удобство использования, легкое обучение программе, привычность используемой терминологии и интерфейсов пользователя программных средств.

4.Перенос данных из старой системы. Если в вашей компании уже функционирует локальная автоматизированная система, здесь следует определить, будет ли сотрудники использовать ее после внедрения новой системы. Если будут, то нужно указать, какие данные из этой системы должны использоваться новой системой, и наоборот. Если старая система использоваться не будет, нужно указать, следует ли единовременно ввести данные из старой системы в новую, для обеспечения преемственности.

5.Минимизация персонала. Здесь могут быть сформулированы требования по сокращению числа сотрудников, занятых выполнением определенных видов деятельности, после внедрения автоматизированной системы.

6.Возможность получения полной связной разносторонней отчетности. Эта группа требований может определять, как заранее заданные состав и виды стандартных отчетов, формируемых системой, так и возможность формирования различных видов отчетной информации по запросам потребителей. В последнем случае содержание и форма отчета выбираются системой в зависимости от характеристик, указанных в запросе.

7.Получение отчетности в стандартных редакторах. Вряд ли Вас устроит ситуация, когда автоматизированная система позволяет только распечатать отчетную информацию, да еще и только в одном, жестко определенном виде. В этом случае при формировании общих отчетов вашим сотрудникам придется выполнять до обидной глупой работы по перепечатке вручную данных из различных документов. Поэтому стоит задуматься о наличии в системе возможности выдавать отчетные данные в форматах распространенных редакторов (например, Microsoft Word) и (или) электронных таблиц (например, Microsoft Excel).

8.Возможности удаленного доступа. В этой группе могут быть введены требования, определяющие работу с удаленными подразделениями, а также возможность удаленного доступа сотрудников к системе. Например, ряд современных систем обеспечивает возможность доступа с использованием Интернета. В этом случае сотрудник компании или руководитель, находящийся, скажем, в командировке, может работать с системой практически так же, как он работал бы с ней, находясь на своем рабочем месте в офисе.

9.Бюджет и сроки внедрения системы. Здесь следует указать примерную сумму, которой вы по тем или иным причинам считаете целесообразным ограничить затраты на создание программного обеспечения, а также предполагаемые исходя из конкретных особенностей состояния вашего бизнеса сроки внедрения системы.

10.Безопасность. Здесь можно отразить две группы требований. Первая будет определять особенности защиты информации в системе от разрушения

при сбоях и отказах оборудования (резервное копирование), а вторая – особенность защиты информации от несанкционированного доступа с целью злоупотребления или деструктивных воздействий (разграничение прав доступа к информации).

Далее рассмотрим основные характеристики систем для решения задач закупочной логистики и ее внедрения в своей компании.

Microsoft Dynamics® AX (ранее Microsoft Axapta) – это система управления организацией, разработанная датской компанией Damgaard International и выпущенная на информационный рынок в 1998 году. На российском рынке впервые система появилась в апреле 2000 года и сразу произвела большой интерес у представителей торгового бизнеса. Стандартный модуль системы Торговля расширяет функциональность блока Финансы в плане продаж и организации закупок. Этот модуль был направлен компаниям, которые нуждаются в организации торгово-закупочных операций и уделяющие большое внимание учету регистрации возврата и невыполненных заказов. Модуль предоставляет базовые функции для контроля складских запасов.

Модуль «Логистика» дополняет возможности модуля «Торговля» и удовлетворяет запросы самого изысканного дистрибьютора или оптового поставщика. Создание сценариев цен и системы скидок, регистрация прейскурантов по поставщикам, конфигурирование товаров, спецификации, ABC-классификация – и это неполный перечень средств этого модуля. Наконец, модуль «Логистика» предоставляет интерфейс к модулям «Управление складом» и «Сводное планирование». «Сводное планирование» несет ответственность за краткосрочное планирование закупок и сборки спецификаций, составление прогнозов складских запасов и прогнозирование закупок и продаж.

Наличие среди средств торговли и логистики функций управления ценообразованием, планирования покрытия складских запасов и создания вариантов продукции позволяет решить самые насущные проблемы торгово-

закупочных компаний. В их числе: повышение эффективности торгово-закупочных операций, снижение затрат на складирование и улучшение качества обслуживания клиентов.

Рассмотрим последовательность действий по обработке заказа на продажу или закупку:

- на первом этапе оформляются заявки поставщику. Положение об отказе или приемке поставщика вводится в систему для формирования истории закупок или вторичного заказа на закупку;
- как только продукция поступила на склад, оператор может распечатать накладную на поставку, при этом контролируя комплектность груза. Далее сама система распределяет груз по отдельным складским ячейкам;
- приемка продукции завершается регистрацией накладной. На этом этапе ведется проверка соответствия заказанного и полученного объема продукции с получением подробной картины недостачи или излишков. Параллельно система выполняет приход продукции в главной книге;
- заключительный этап обработки закупки – регистрация полученной продукции оформление счета – фактуры, в ходе которой автоматически формируются проводки в главную книгу и подготавливаются документы на оплату.

Под планированием понимается расчет потребностей в товарах и материалах и формирование закупок для восполнения нехватки ресурсов. Планирование производится в два этапа: на первом вводится долговременный прогноз продаж, на втором – рассчитывается потребность в товарах, и составляется план закупок на требуемую продукцию.

Средства модуля Сводное планирование предусматривает ввод профиля распределения валового объема продаж по номенклатуре и периоду прогнозирования, что существенно повышает точность прогноза. По результатам прогнозирования составляется список валовых потребностей в ресурсах. Специальные отчеты позволяют оценить динамику уровня

складских запасов. Предусмотрена возможность составления финансового бюджета склада, путем проводки прогноза товарно-материальных потоков в главную книгу.

Прогноз естественным образом ложится в основу краткосрочного плана закупок и производства – сводного плана. Перенос прогноза в сводный план сопровождается сокращением уровня ожидаемых продаж на суммарный размер открытых заказов или процентным снижением прогнозируемых объемов.

Помимо прогноза, в сводном планировании учитываются открытые закупки и заказы, а также уровень наличных запасов продукции. Механизм планирования потребностей в каждой номенклатурной единице индивидуален.

Помимо прямых потребностей, рассчитываются производные потребности в деталях спецификаций. В процессе сводного планирования система ищет тот вариант плана, который удовлетворил бы десяткам параметров и условий: отрицательной и положительной ликвидности, длительности периодов, периодичности планирования закупок, страховых резервов времени, необходимой величине резервного запаса продукции.

«1С: Управление торговлей 8». Подсистема «Управление закупками»

«1С: Управление торговлей 8» – это современная программа для повышения эффективности бизнеса торговой компании.

«1С: Управление торговлей 8» помогает в комплексе автоматизировать планирования и анализа торговых операций, задачи управленческого и оперативного учета, обеспечивая тем самым эффективное управление современной торговой компанией.

Подсистема «Управление закупками» позволят решать задачи по контролю срока поставки продукции, по расходам денежных средств и своевременности оплаты поставщикам.

Программа позволяет регистрировать расхождения при приеме товаров, анализировать причины сбоя поставок (отказа поставщиков от

поставки товаров), учитывать дополнительные расходы и дополнительные услуги при поставке продукции.

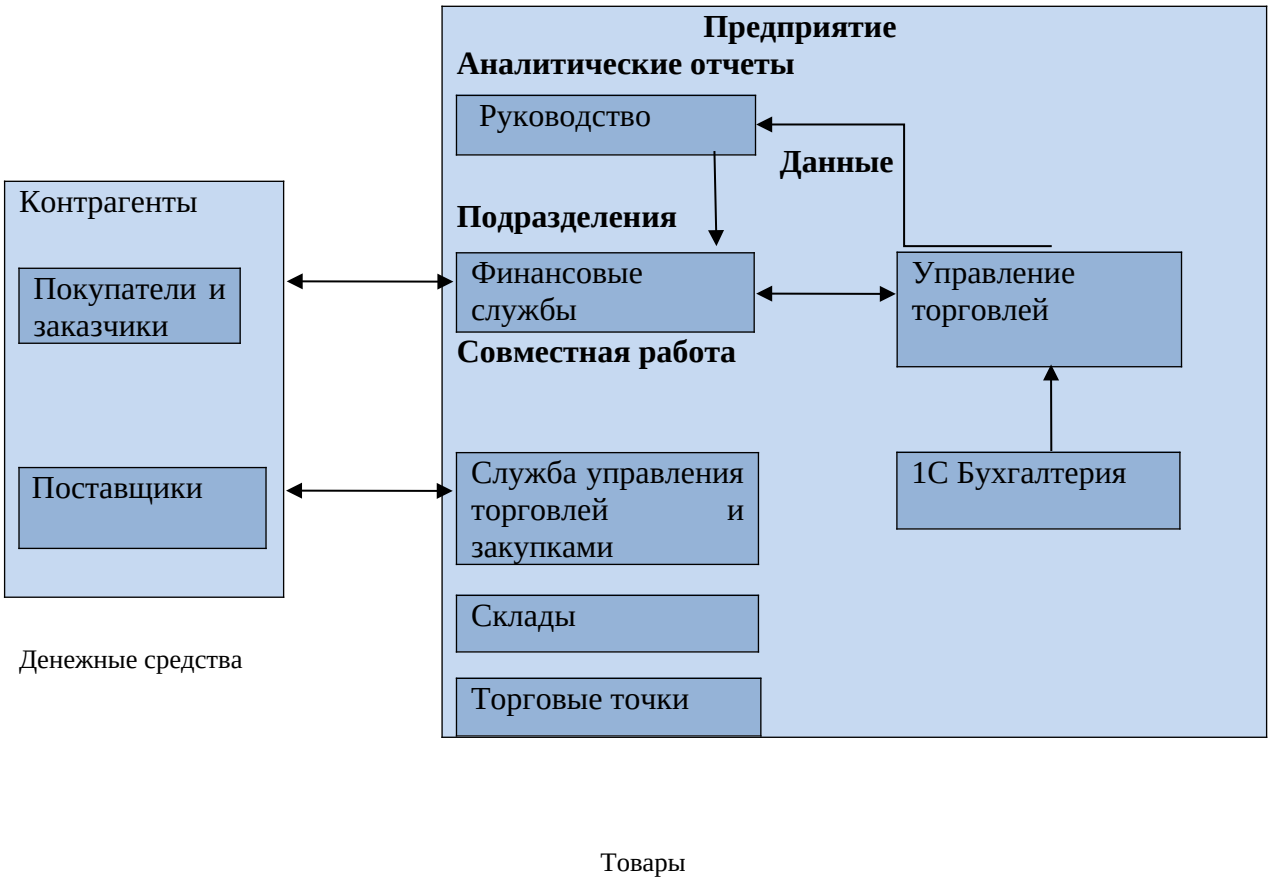


Рисунок 5 – Управление торговлей для отделов компании

По каждому поставщику можно сохранить действующие цены (прайс-лист поставщика) и список тех позиций, которые он поставляет:

- предусмотрена возможность регистрировать цены в соответствии с различными условиями;
- прайс-лист поставщика регистрируется в рамках соглашения с поставщиком.

Для каждого поставщика можно хранить информацию о соответствии номенклатуры поставщика (артикула, названия) и той номенклатуры, которая заведена в информационной базе компании. Эта информация может быть использована при составлении плана на закупки (обработка Управление запасами), при подборе продукции для заказа поставщику, при формировании печатной формы заказа поставщику. В карточку контрагента можно добавить любое количество дополнительных реквизитов. В дальнейшем эту информацию можно использовать для сравнительной оценки контрагентов.

Для каждого поставщика можно создать график поставки (календарь поставки) и время, которое необходимо для поставки продукции.

Вся эта информация задается в транспортных ограничениях. При этом можно задать как обобщенную информацию для всех контрагентов, так и детализировать информацию по каждому складу, поставщику и даже по каждой номенклатурной позиции. Данная информация используется для расчета планируемой даты поставки при оформлении заказов клиентов и для планирования даты поставки в обработке “Управление запасами”.

В программе предусмотрен весь цикл работы и осуществления взаимодействия с контрагентами. При этом предусмотрены две схемы работы:

•оформление поставок на регулярной основе в соответствии с условиями поставки и ценами, которые уточняются в заказе поставщику и определяются в соглашении с поставщиком.

•оформление разовых поставок без контроля сроков поставки и без оформления соглашения с поставщиком.

Работу по заказам поставщику можно представить в виде следующей схемы.

В соответствии с потребностями оформляются заказы и отправляются контрагенту на согласование. Поставщик подтверждает факт поставки товаров: указывает сроки поставки товаров и график оплаты. После того как заказ будет подтвержден в зависимости от условий оплаты (до момента поставки) или после поставки товаров утверждается и оформляется счет на оплату.

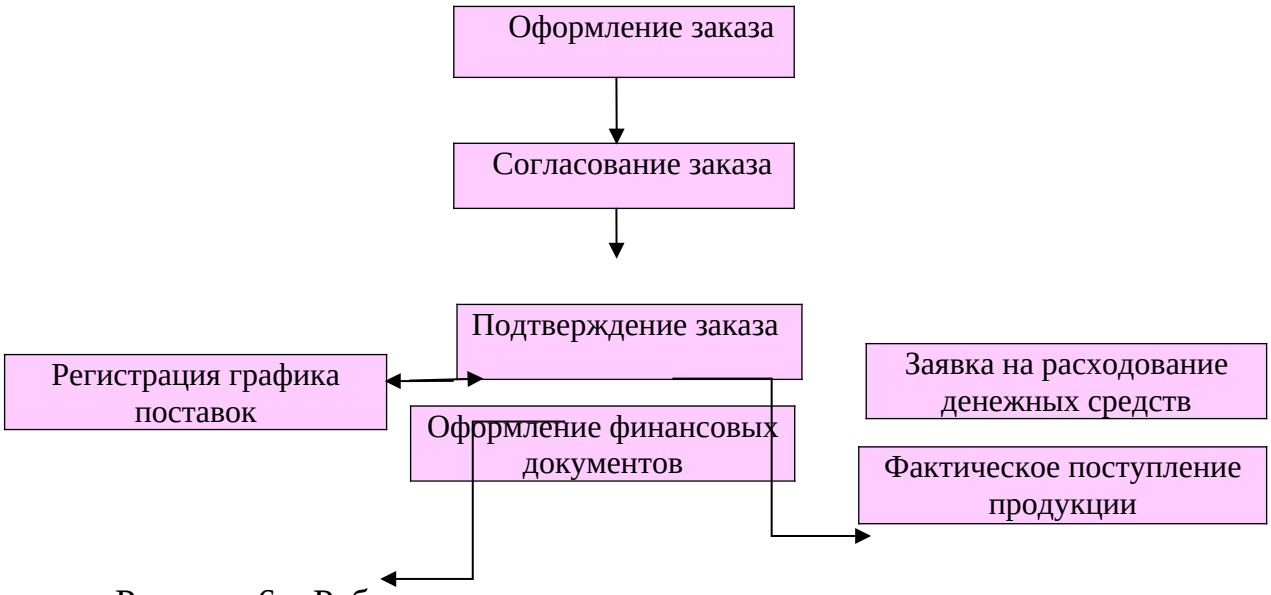


Рисунок 6 – Работа по заказам поставщику

При поставке товаров фиксируется факт поступления продукции на склад. Финансовые документы от поставщика могут быть оформлены позже. Программа позволяет автоматически фиксировать расхождения при оформлении поставок и оформлять соответствующие документы (акты).

Срок поставки товаров указывается в заказе контрагенту по каждому виду продукции. Предусмотрено ручное заполнение сроков поставки или расчет сроков поставки в соответствии с условиями доставки по данному контрагенту (транспортными ограничениями). Контроль по выполнению сроков поставки продукции осуществляется в списке заказов. Поставки, у которых просрочена дата, отображаются в списке заказов

красным цветом. Можно без труда отобрать те заказы поставщиков, по которым просрочена дата поставки.

График поставки продукции по нескольким заказам поставщика можно посмотреть в отчете “Состояние выполнения заказов поставщикам”. Для контроля правильности поставок продукции по заказам используется отчет “Исполнение распоряжений на поступление”, с помощью этого отчета можно контролировать, выполнил ли поставщик свои обязательства по поставке продукции. Информацию о согласовании дат планируемых поступлений товаров и их отгрузок клиентам можно посмотреть в обработке “Управление запасами”.

Предполагаемая форма и этапы оплаты указываются в соглашении с поставщиком и затем автоматически переносятся в документы поступления (если поступление происходит без оформления заказа) или в заказ поставщику. При необходимости наличия у пользователя соответствующих прав доступа – порядок оплаты можно скорректировать в заказе. Указанные сроки оплаты используются в качестве планируемых дат оплаты в платежном календаре. Если в компании используется контроль расхода денежных средств, оплата контрагенту производится после утверждения счета на оплату. Контроль расхода денежных средств можно настроить по каждой кассе (расчетному счету).

Автоматически формируется список тех заказов контрагенту, по которым нужно составить счет на оплату. Финансист осуществляет контроль расхода денежных средств, используя платежный календарь. С помощью платежного календаря можно контролировать доступность платежных средств на оплаты поставщику. При недостатке платежных средств непосредственно из платежного календаря можно сформировать распоряжение на перемещение денежных средств непосредственно с другого расчетного счета.

После согласования финансистом руководителю предоставляется список счетов для утверждения. Утвержденные счета передаются бухгалтеру

для оформления платежного документа. Оперативный контроль сроков оплаты осуществляется в списке заказов. Поставки, у которых просрочена дата оплаты, отображаются в списке красным цветом. После регистрации платежного документа в заказе поставщика оперативно отображается информация об оплате. Общую картину взаиморасчетов с поставщиками можно посмотреть в различных отчетах.

При отказе поставщика предоставить ранее заказанные товары, можно зарегистрировать причину отмены поставки в соответствии с тем классификатором, который принят в торговой организации. Предусмотрена возможность указать одну причину отмены по всем непоставленным позициям. Программа позволяет провести комплексный анализ причин срыва поставок: кто из контрагентов срывает поставки продукции, по какой причине произошел срыв поставки. В процессе оперативной работы на основе статистических данных об отмене позиций программа позволяет провести оценку того, будет ли вовремя поставлен товар, заказываемый у поставщика.

В программе предусмотрены различные варианты поставки продукции:

- поступление товара на комиссию от комитента;
- поступление импортных товаров;
- поступление товара на условиях предоплаты;
- поступление товара на условиях реализации;
- поступление товара по ордерной схеме с последующим оформлением финансовых документов.

При поступлении товара могут быть зафиксированы дополнительные услуги и дополнительные расходы, возникающие при поступлении продукции.

Поступление товара может быть оформлено в рамках соглашения, заказа или как отдельная поставка товара:

- предусмотрено автоматическое распределение поступивших товаров по указанным в документе заказам поставщиков;

- можно оформить поставку товаров на несколько складов;
- можно оформить поступление товаров по нескольким счетам.

Оплата может производиться в рамках договора, в рамках конкретного заказа поставщику, по конкретному документу поступления:

- оплату можно переносить с одного заказа поставщика на другой;
- предусмотрена возможность зачета аванса, перечисленного поставщику.

В программе реализована схема поступления товаров с последующей оплатой, то есть оплатой по факту продажи товаров. Такая схема называется прием товаров на комиссию.

В программе автоматизирован процесс приема импортной продукции. Ведется автоматический учет номеров грузовой таможенной декларации и стран происхождения.

Расчеты с таможней оформляются отдельным документом по поступлению услуг.

Документ может быть оформлен по отдельному соглашению с оформлением предварительного счета на оплату. Таможенные пошлины и сборы могут быть оформлены до или после поставки груза.

Распределение таможенных пошлин и сборов производится регламентным документом. Таможенные пошлины могут быть распределены по направлениям деятельности или на себестоимость.

Для анализа поступления импортной продукции и распределения ГТД (грузовой таможенной декларации) предусмотрен отдельный отчет.

Программа позволяет фиксировать расхождения при оформлении поставок товаров по количеству и качеству продукции.

При наличии расхождений в документе поставки отдельно указывается список товаров в соответствии с финансовыми документами и список фактически поступивших товаров.

Список товаров в соответствии с финансовым документом поставщика заполняется на странице “Товары по данным поставщика”.

Список фактически поступивших товаров заполняется на странице “Товары по факту”. Список расхождений фиксируется на отдельной странице “Расхождения”.

Расхождения при приемке продукции могут быть отнесены:

•расчеты со сторонней (страховой или транспортной) компанией;

•на прочие расходы (недостачи)/доходы (излишки);

•на расчеты с поставщиком.

При регистрации расхождений предусмотрен документ унифицированной формы:

- акт о приемке товаров;
- акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке импортной продукции;
- акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке товарно-материальных ценностей.

Услуги и дополнительные расходы фиксируются в документе поступления.

Услуги могут быть оказаны сторонней организацией и отнесены на заказ поставщику, документ поставки.

Дополнительные расходы и услуги распределяются по статьям расходов в соответствии с указанной аналитикой:

- расходы будущих периодов;
- себестоимость товаров;
- на направления деятельности компании.

Информацию об оказанных услугах и дополнительных расходах можно посмотреть в отчете “Анализ доходов и расходов”.

С 1С Предприятие 8 «Управление закупками» позволяет повысить эффективность работы фирмы за счет автоматизации рутинных задач отдела закупок, склада и отдела продаж. Внедрение программного продукта позволит:

Руководителю – оперативно получать исчерпывающую информацию о работе компании в целом и отдельных подразделений, а затем принимать соответствующие управленческие решения;

Отделу закупок – полностью контролировать взаимодействие с поставщиками и поддерживать оптимальное количество товара;

Складу – снизить пересортицу, излишки и недостачи, актуализировать остатки, повысить оперативность отработки заказов;

Отделу продаж – больше времени посвящать непосредственно продажам и работе с клиентами.

В результате повышается эффективность труда, качество и оперативность обслуживания клиентов, как следствие растет оборот, рентабельность и компания получает более высокую прибыль.

Грамотное и правильное внедрение программного обеспечения очень полезно. В этом случае компания может экономить значительную часть своего бюджета ежедневно. Существует немало примеров, когда внедрение программного обеспечения принесло значительную долю в прибыль организации. Преимущества от использования программного обеспечения в управлении очевидны: уменьшаются сроки выполнения заказов, сокращаются издержки. Но для оценки эффективности возможные выгоды от внедрения необходимо сравнить с совокупной стоимостью владения – основным показателем оценки эффективности внедрения программного обеспечения.

Компания, которая собирается внедрить программное обеспечение, как правило, дает следующую установку: система должна начать действовать как можно скорее, в срок и в рамках запланированного бюджета.

Для внедрения программного продукта заключается договор, который определяет этапы работ и на основании которого составляются конкретные планы для проведения работ в организации, а именно:

- план внедрения программного продукта;
- план – график проведения пуско-наладочных работ.

В состав затрат компании на внедрение программного обеспечения включаются текущие затраты и капитальные (единовременные). Общие капитальные затраты включают в себя следующие:

- на приобретение и освоение программного комплекса;
- на внедрение программного продукта;
- на обучение сотрудников компании.

Рассмотрим среднюю экономическую эффективность в результате внедрения программного продукта.

1. Расчет затрат на внедрение.

В таблице 14 представлены затраты (капитальные) на приобретение и запуск системы.

Таблица 14 – Капитальные затраты на проект

Статья расхода	Стоимость, тыс. руб.
Приобретение программного обеспечения	34,50
Внедрение программного обеспечения	26,30
Обучение специалистов (3 человек)	37,50
Итого, тыс. руб.:	98,30

Срок полезного действия определим равным пяти годам. Следовательно, ежегодная норма амортизации будет равна 20% от стоимости приобретения.

Непредвиденные расходы на вызов специалистов и дополнительные консультации составят 113,52 тыс. рублей.

В таблице 15 приведены результаты прогнозирования текущих затрат.

Таблица 15 – Результаты прогнозирования дополнительных текущих затрат в год

Статья	Сумма, тыс. руб.
Непредвиденные расходы	113,52
Амортизационные отчисления	18,664
Итого, тыс. руб.:	132,184

2. Расчет экономического эффекта от внедрения комплекса.

При оценке экономической эффективности инноваций первоначально необходимо произвести расчет чистого дохода (ЧД). ЧД характеризует накопленный эффект за расчетный период. Суммарный ЧД за весь расчетный период представляет собой сумму эффектов за каждый шаг расчета и определяется на основе расчета финансовых потоков.

Главный экономический эффект от внедрения программного обеспечения заключается в улучшении хозяйственных и экономических показателей работы компании, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление. Для торговой компании экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемой от:

- снижения трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах (флэш – накопители, картриджи и бумаги);
- снижения трудоемкости расчетов;
- сокращения служащих предприятия.

В таблице 16 приведены годовые затраты на расходные материалы.

Таблица 16 – Годовые затраты на расходные материалы

Наименование	Цена за единицу, тыс. руб.	До внедрения		После внедрения	
		Количество, шт.	Стоимость, тыс. руб.	Количество, шт.	Стоимость, тыс. руб.
Флэш-накопители	0,276	20	5,52	10	2,76
Бумага А4 (500 листов)	0,142	240	34,08	120	17,04
Катридж для принтера	2,357	10	23,57	5	11,79
Итого:	-	-	63,17	-	31,59

Общее снижение затрат на расходные материалы равно 31580 рублей.

Снижение же трудозатрат в организации возможно за счет снижения затрат на поиск информации, а также за счет автоматизации работы с документами. В среднем рабочий день менеджера па закупкам после внедрения программного обеспечения составит 6 часов, вместо обычных – 8.

Количество календарных дней работы компании определяется производственным календарем. Например, в 2015 году было 248 рабочих дней и 117 выходных, в том числе праздничных дней.

Годовой фонд рабочего времени одного работника до внедрения программного обеспечения определяется следующим образом:

$$Ф_{рв} = К * Т; (21)$$

где к – количество календарных дней в году, а Т – протяженность рабочего дня

Следовательно, $Ф_{рв} = 248*8 = 1984$ часов

Тогда величина трудозатрат на поиск и подготовку документов за год определяется:

$$Т_{Здо} = Ф_{рв} * Ч; (22)$$

где Ч – количество работников, человек.

И тогда трудозатраты пяти менеджеров по закупкам составят:

$Т_{З до} = 1984*5 = 9920$ человеко-часов.

Однако, как отмечалось выше, после внедрения системы управления рабочий день менеджера по закупкам составит 6 часов и тогда годовой фонд рабочего времени будет равен:

$^{Ф}рв = 248 * 6 = 1448$ часов,

$^{Т З пос}ле = 1488 * 5 = 7440$ человеко – часов.

Снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов определяется по формуле:

$$С_{тз} = Т_{Здо} – Т_{Зпосле}; (23)$$

Для менеджеров по закупкам общее снижение трудозатрат составит:

$С_{тз} = 9920 – 7440 = 2480$ человеко-часов.

Такое снижение трудозатрат создает предпосылки для условного высвобождения одного менеджера по закупкам, так как со всеми этими операциями смогут справиться за свой восьмичасовой рабочий день 4 менеджера.

В таблице 17 приведены данные по расчету экономии затрат на поиск и подготовку документов в отделе закупок компании.

Таблица 17. – Данные для расчета экономии затрат

Наименование	Количество работников, чел.	Величина трудозатрат за год, чел. - часов	
		до внедрения	после внедрения
Отдел закупок	5	9920	7440
Итого:		9920	7440

Общее снижение трудозатрат составит 2480 человеко-часов (9920 – 7440).

Таким образом можно спрогнозировать сокращение затрат от основной деятельности ООО «Контрейд» за счет:

- снижения трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- снижения затрат на расходные материалы;
- сокращения сотрудников.

В таблице 18 приведены результаты прогнозирования.

Таблица 18 – Результаты прогнозирования сокращения затрат за год

Статья экономии затрат	Экономия, тыс. руб.
Сокращение менеджера по закупкам (с учетом з/п. = 25 тыс. руб.)	300
Затраты на расходные материалы (бумага, флэш-накопители, картриджи)	31,58
Итого:	331,58

Таким образам, внедрение программного продукта приведет к сокращению затрат на сумму 331580 рублей в год и тем самым увеличит прибыль данной компании.

Таким образом, в период приобретения, адаптации и освоения программного продукта компанией ООО «Контрейд» понесет расходы в размере 230484 рублей. Но в 2017 году компания получит увеличенную чистую прибыль за счет снижения расходов на расходные материалы, снижения трудозатрат на поиск и подготовку документов, сокращения одного сотрудника отдела закупок данной компании, а также, за счет оперативного и эффективного принятия управленческих решений. При этом данное капиталовложение окупается меньше одного года.

Окупаемость. Срок окупаемости инвестиций – это показатель, предоставляющий возможность узнать, сколько времени потребуется компании для возмещения первоначальных расходов. Автоматизация систем управления является достаточно сложным вопросом, так как эффект от применения системы имеет как организационную составляющую, так и экономическую, имиджевую, что также имеет большое значение для развития компании и что в деньгах, особенно в краткосрочной перспективе, посчитать трудно или вообще невозможно.

3.2 Экономическое обоснование эффективности разработанных предложений

Рыночная экономика требует от компаний конкурентоспособности товаров и услуг на основе повышения эффективности производства, внедрения достижений научно – технического прогресса, эффективных форм управления и хозяйствования производством, активизации предпринимательства. Важную роль в реализации этой задачи отводится анализу хозяйственной деятельности компании. С помощью анализа вырабатывается стратегия и тактика развития компании, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль над их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства,

оценивается результаты деятельности компании, его подразделений и сотрудников.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Контрейд» за 2014-2016 года приведены в таблице 19

Таблица 19 – Основные технико-экономические показатели

Показатели	2014	2015	2016	Абс. изм. +/- 13/12	Темп роста, % 13/12	Абс. изм. +/-14/13	Темп роста, % 14/13
1. Доходы, тыс. руб.	57013	20515	32283	-36498	35,98	11768	157,36
2.Среднесписочная численность, чел.	29	29	28	0	100	-1	96,55
3. Себестоимость, тыс. руб.	52162	19243	30278	-31919	36,89	11035	157,35
4. Прибыль, убытки, тыс. руб.(до налогообложения)	2535	216	412	-2319	8,52	196	190,74

Целью любой компании является прибыль, она же соответственно является и важнейшим объектом экономического анализа. Однако сам размер прибыли не может охарактеризовать эффективность использования компанией своих ресурсов. Одним из основных показателей, характеризующих эффективность работы компании является рентабельность. Рентабельность, в общем смысле, характеризует целесообразность затраченных ресурсов в отношении к вновь приобретенным (прибыли) ресурсам.

Как экономическая категория прибыль – это чистый доход компании, созданный в процессе предпринимательской деятельности, являющийся основным источником самофинансирования и его дальнейшего развития. Другими словами, прибыль – это превышение доходов над расходами. Обратное положение называется убытком.

Отчет о финансовых результатах, является важным документом, в котором содержится вся информации о финансовой деятельности компании. В нем приводятся сведения об объеме продаж фирмы, себестоимости реализованной продукции и издержках за определенный период времени.

Изучая отчеты о результатах хозяйственной деятельности за последовательные периоды времени, компания может выявить возникновение неблагоприятных или благоприятных тенденций и принять соответствующие меры.

Анализ прибыли имеет особое значение, как для самой компании в целом, так и для разных групп лиц, заинтересованных в деятельности компании. Для руководства такой анализ позволяет определить перспективы развития компании, так как прибыль является одним из важнейших источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности.

В таблице 20 представлены сравнительные результаты до проведения методов совершенствования в данной торговой компании и после.

Таблица 20 – Динамика состава и структуры прибыли

Показатели	2014	2015	2016	Абс. измен. +/- в тыс. руб. 14/13	Темп роста, в %. 14/13	Удельный вес в %	
						2015	2016
Выручка от продажи, всего:	57013	20515	32283	11768	157,36	100,00	100,00
в т. ч. от розничной торговли	36458	14503	22465	7962	154,90	70,69	69,59
от оптовой торговли	20555	6012	9818	3806	163,31	29,31	30,41
Себестоимость, всего:	-52162	-19243	-30278	-11035	157,35	-93,80	-93,79
В т. ч. от розничной торговли	-33425	-13308	-21563	-8255	162,03	23,49	-66,79
от оптовой торговли	-18737	-5935	-8715	-2780	146,84	10,48	-27,00
Валовая прибыль	4851	1272	2005	733	157,63	6,20	6,21
Коммерческие расходы	-	-	-1593	-1593	100,00	0,00	-4,93
Прибыль от продаж	4851	1272	412	-860	32,39	6,20	1,28
Прочие расходы	-2316	-1056	-	-1056	0,00	-5,15	0
Прибыль до налогообложения	2535	216	412	196	190,74	1,05	1,28
Чистая прибыль	1926	120	349	229	290,83	0,58	1,08

Анализ приведенных данных в таблице 20 свидетельствует о том, что изменения в структуре прибыли положительны. Темпы роста выручки от

реализации выше темпа роста себестоимости, так темп роста выручки составлял в 2016 году – 57,36%, в то время как рост себестоимости составлял в 2016 году – 57,35 %. Это является положительным моментом в деятельности предприятия.

Размер валовой прибыли в отчетном году по сравнению с предыдущим увеличился на 733 тысячи рублей. Прибыль до налогообложения изменялась по своей сумме в сторону увеличения. Ее изменение к концу 2016 года, составило 196 тысяч рублей.

Темпы роста чистой прибыли в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличились на 190,83%,

Для оценки эффективности работы торговой компании недостаточно использовать показатели прибыли, так как это абсолютный показатель. Следует рассматривать также и относительный показатель – рентабельность.

Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы компании в целом, доходность различных направлений деятельности. Экономическая сущность рентабельности может быть раскрыта только через характеристику системы показателей.

Показатели рентабельности представляют собой важные характеристики факторной среды формирования прибыли и дохода компании, поэтому они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния компании с различных позиций. Рентабельность конечной деятельности – отношение чистой прибыли к товарообороту.

Таблица 21 – Динамика прибыли и рентабельности

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение 2014 к 2015	Отклонение 2015 к 2016
Сумма продаж	57013	20515	32283	-36498	11768
Прибыль млн. рубли	1926	120	349	-1806	229
Рентабельность %	3,37%	0,58%	1,08%	-2,79%	0,50%

Анализ показателей рентабельности позволяет оценить текущую хозяйственную деятельность, вскрыть резервы повышения ее эффективности и разработать систему мер по использованию данных резервов.

Показатели оценки рентабельности определяются следующим образом:

$$R_{продаж} = \frac{ЧистаяПрибыль}{СуммаПродаж} * 100\% \quad (24)$$

Рентабельность продаж в 2015 году уменьшилась по отношению к 2014 году на 2,79%%, но после введения мероприятий, рентабельность в 2016 году повысилась на 0,50%.

Следовательно, можно сделать такой вывод, что прибыль в 2016 году возросла за счет своевременного и правильного внедрения мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельности и покупательского спроса детской одежды так же и увеличивается за счет прибыли и рентабельность компании.

Результаты деятельности имеют положительную динамику, в частности чистая прибыль, увеличилась за анализируемый период на 229 тысяч рублей.

Подводя итог по анализу главы 3, следует отметить, что за анализируемый период ключевыми стали следующие моменты:

- на основании проведенного анализа динамику изменения активов баланса в целом можно назвать положительной;
- за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать, как положительную тенденцию;
- у компании появились собственные средства для формирования запасов и затрат, на конец периода для формирования запасов и затрат у

предприятия хватает нормальных источников финансирования – компания использует для их финансирования собственные и долгосрочные заемные средства;

- за анализируемый период величина чистых активов, составлявшая на 31.12.2015 год 9984 тысяч рублей, возросла на 290 тысяч рублей (темп прироста составил 2,9%) и на 31.12.2016 год их величина составила 10274 тысячи рублей.

Заключение

Процесс закупки состоит из цикличных, повторяющихся шагов. Именно это свойство процесса закупки позволяет менеджеру заранее предусмотреть все проблемные ситуации и на каждом этапе провести ряд действий, которые помогут предотвратить возможные ошибки. В зависимости от задачи менеджер принимает, какие – то решения (о количестве и сроках поставки, об оплате или выставлений счетов) и контролирует процессы (сверка счетов и заказов, контроль выхода и прихода груза).

Каждый шаг закупочного процесса – это возможность получения большей прибыли для компании. Это и выбор наилучшего поставщика, получение наилучших цен, правильное количество товара, оптимальный способ транспортировки, минимизация потерь от бракованного товара – словом, все, где компания может снизить затраты на закупаемый товар и за счет этого добиться большей прибыли. И все инструменты, которые менеджер по закупкам использует в своей работе, существуют именно для того, чтобы помогать ему, принимать правильные решения и контролировать все процессы движения товара.

Рассмотренные выше элементы и принципы закупочно-заготовительной логистики в торговой компании показывают, что этот вид логистики занимает одно из важнейших мест в работе организации.

Результаты проведенного дипломного проекта позволяют сделать выводы, сформулировать по ним отдельные суждения и высказать некоторые предложения.

1. Закупочная логистика – это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами.

2. Во второй главе был проведен анализ продуктового портфеля, используя матрицу БКГ. Произведен расчет темпа роста рынка и относительной доли рынка по пяти торговым маркам, который показал, что в

продуктовом портфеле компании только две торговые марки, которые приносят устойчивую прибыль, так же один бренд, который рекомендуется инвестировать, так как в будущем он обеспечит рост доходов компании.

3. Деятельность ООО «Контрейд» за период 2014 – 2016 года после внедрения предложений по совершенствованию закупочной деятельности имеют положительную динамику. Это сказалось на увеличении выручки, которая была в 2015 году 20515 тысяч рублей, а в 2016 году она составила 32283 тысячи рублей, темп роста по сравнению с предыдущим годом вырос на 57,36%, что имеет положительную динамику.

Размер валовой прибыли в отчетном году по сравнению с предыдущим увеличился на 733 тысяч рублей. Прибыль до налогообложения изменялась по своей сумме в сторону увеличения. Ее изменение к концу 2016 года, составило 196 тысяч рублей. Темпы роста чистой прибыли в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличились на 190,83%.

Рентабельность продаж в 2015 году уменьшилась по отношению к 2014 году на 2,79%, но после введения мероприятий, рентабельность в 2016 году повысилась на 0,50%.

4. Для компании характерна линейная организационная структура управления, во главе которой находится генеральный директор. На фирме четыре отдела, которые непосредственно занимаются логистикой, такие как отдел закупок, транспортный отдел, отдел продаж и непосредственно склад, которые раньше были не связаны между собой. Для более эффективной и гибкой работы этих подразделений, было внесено предложение, связать подразделения между собой, что привело к положительному результату функционирования предприятия.

5. Выбор поставщика является одной из наиболее важных задач закупочной логистики. Некоторые менеджеры недооценивают значение правильного выбора поставщика для эффективного функционирования всей компании, а оно обеспечивается, во многом, четким выполнением поставщиками своих функций. На предприятии введена система критериев

для выбора поставщиков. Это – качество продукции, цена, надежность поставщика, возможность внеплановых поставок, условия платежа и другие. Основными методами выбора поставщиков в компании ООО «Контрейд» является метод рейтинговых оценок.

6. Доверив специалисту управление ассортиментом и товарными потоками, руководство должно дать ему и необходимые полномочия, и зоны ответственности, что найдет отражение в прописанных должностных инструкциях и в системе мотивации менеджера по закупкам. Система мотивации должна отражать степень самостоятельности менеджера в принятии решений – в конечном итоге это доверие руководства к специалисту, который распоряжается деньгами компании. Для менеджера по закупкам введена система мотивации заработной платы на основе поправочных коэффициентов. Эта система мотивирует менеджера снижать закупочные цены и оптимизировать логистику, так же выполнять норматив по оборачиваемости, имея оптимальное количество товара на складе и избегая его затоваривания, либо отсутствия.

7. Использование программного обеспечения, а точнее в отделе закупок. Экономическая эффективность системы управления может быть установлена прямым сопоставлением затрат и результатов от ее внедрения, а также выражена относительными величинами. Сопоставив результаты до и после внедрения программного обеспечения, можно определить, с одной стороны, снижение трудоемкости и стоимости обработки экономической информации, необходимой для рационального управления, и, с другой стороны, эффекты, получаемые непосредственно в хозяйственной деятельности за счет улучшения качества управления.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994. – №32. – ст.3301.

2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ. – Раздел IV.

3. Об обществах с ограниченной ответственностью. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ.

4. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: учебник для вузов / И.Д. Афанасенко И. Д., В.В. Борисова. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.

5. Бердников В.В. Анализ финансовой отчетности / В.В. Бердников, М. В. Мельник, О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2014. – 388 с.

6. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице / Е.А. Бузукова. – СПб., 2011. – 432 с.

7. Волгин В.В. Склад: организация, управление, логистика / В.В. Волгин. – М.: Дашков и ко, 2011. – 736 с.

8. Вахрушина М.А. Анализ финансовой отчётности: учебник / Под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Инфра-М, 2013. – 431 с.

9. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для студентов высших учебных заведений /А.М. Гаджинскй. – М.: Дашков и К°, 2012. – 484 с.

10. Гаджинский А.М. Практикум по логистике / А.М. Гаджинскй. – М.: Дашков и К°, 2014. – 312 с.

11. Журавлёв В.А. Управление закупками и снабжением на предприятии: конспект лекций / В.А. Журавлев, А.Н. Саевец – М.: Тетра Системс, 2014. – 340 с.

12. Калянина Л. Придется работать / Л. Калянина, Л. Москаленко // Эксперт. – 2011. – № 3. – с. 50-53.

13. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2011. – 816 с.

14. Логистика / Под ред. Б.А. Аникина. – М.: Инфра-М, 2012. – 367 с.

15. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика: учебное пособие / Г.Г. Левкин. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 360 с.

16. Левкин Г.Г. Коммерческая логистика: учебное пособие / Г.Г. Левкин. – М.: Директ-Медиа, 2017. – 420 с.

17. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: учебник / Н.К. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2013. – 528 с.

18. Негруш Ю. М. Логистика / Ю.М. Негруш. – М.: Проспект, 2012. – 520 с.

19. Моисеева Е.В. Логистика: персонал, технологии, практика / Е.В. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2013. – 224 с.

20. Никулина Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий по отраслям и сферам применения / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Эриашвили. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 320 с.

21. Осипова Ю.М. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / Ю.М. Осипова. – М.: МП Тригон, 2014. – 432 с.

22. Погорелова М.Я. Экономический анализ: теория и практика / М.Я. Погорелова. – М.: Инфра-М, 2016. – 290 с.

23. Плещенко В. Процессный подход к управлению закупками и повышение конкурентоспособности предприятия / В. Плешенко // Индустриальный и маркетинг. – 2013. – № 1.

24. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): учебник для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Дашков и К, 2012. – 1011с.

25. Радионов А.Р. Логистика: нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия: учеб. пособие / А.Р. Радионов, Р.А. Радионов. – М.: Проспект, 2011. – 416 с.

26. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2016. – 649 с.

27. Степанов В.И. Логистика: учебник / В.И. Степанов. – М.: Проспект, 2012. – 488 с.

28. Технологии финансового менеджмента: учеб. пособие / В.В. Быковский [и др.]. – Тамбов: Изд-во ТамбГТУ, 2010.– 80 с.

29. Тебекин А.В. Логистика: учебник / А.В. Тебекин. – М.: Дашков и К°, 2014. – 400 с.

30. Ушаков Р.Н. Логистика: лекции: учебное пособие / Р.Н.Ушаков. – Директ-Медиа, 2017. – 280 с.

31. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие / Г.И. Шепеленко.- Ростов н/Д.: Март, 2012.- 607 с.

32. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства / С.И. Шкурко. – М.: Мысль, 2012. – 138 с.

33. Шеремет А.Д., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: методическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: Инфра-М, 2015. – 208 с.

34. Экономика предприятия (фирмы): / Под ред. О.И. Волкова. М.:Инфра-М, 2011. – 192 с.

35. Юркова Т.И. Экономика предприятия / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2014. – 119 с.

36. Шалаев К. Концептуальный подход к выбору поставщика на промышленном предприятии / К. Шалаев, Л. Лиходиевская // Менеджмент инноваций. – 2014. – № 4.

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Договор поставки № _____

г. Москва от «____» _____ 2016 г.

ООО _____*»*, именуемое в дальнейшем Поставщик, в лице Генерального директора _____., действующего на основании Устава**,** именуемое в дальнейшем **«Поставщик»**, с одной стороны, и **ИП** _____ в лице _____, действующей на основании Свидетельства серии _____№ _____., именуемый в дальнейшем **«Покупатель»**, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

1.1. Поставщик обязуется поставить и передать в собственность «Покупателю», а «Покупатель» принять и оплатить детскую одежду (далее – «Товар») в порядке и на условиях, предусмотренных настоящим Договором.

1.2. Наименование (ассортимент), количество, цена (с учетом НДС) товара, общая сумма договора, сроки поставки согласовываются сторонами при формировании Заказа. Счет составляется на основании согласованного Заказа и является неотъемлемой частью настоящего Договора. Согласованным считается Заказ, на который Поставщиком выставлен Счет.

1.3. Общая сумма договора составляет суммарную стоимость товара (с учетом НДС) по Счетам за весь период действия договора.

2. ЦЕНА И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ.

2.1. Покупатель производит оплату по каждой партии товара на условиях 100% предоплаты, согласно выставленному Счету в течение 3-х

рабочих дней. Моментом оплаты товара является дата зачисление денежных средств на расчетный счет Поставщика.

2.2. Форма оплаты любая, не противоречащая действующему законодательству РФ.

2.3. Цена единицы Товара (с учетом НДС) устанавливается в Счетах.

3. СРОКИ И УСЛОВИЯ ПОСТАВКИ.

3.1. Поставка товара осуществляется на основании заказов Покупателя. Покупатель согласовывает с Поставщиком количество, ассортимент и цену товара.

3.2. Поставка товара осуществляется отдельными партиями по накладным.

3.3. Срок поставки каждой партии – по соглашению сторон. Поставка Товара производиться Поставщиком в течение 3-х дней после поступления от Покупателя суммы, указанной в Счете, на расчетный счет Поставщика. Датой поставки является дата, указанная в накладной.

3.4. По выбору Покупателя доставка Товара осуществляется следующими способами:

3.4.1. Доставка Товара на склад Покупателя в пределах административных границ города Москвы.

3.4.2. Доставка Товара уполномоченному Покупателем перевозчику в пределах административных границ города Москвы.

3.4.3. При любом способе доставки (п.п. 3.4.1., 3.4.2. настоящего Договора) разгрузка Товара производится силами и средствами Покупателя и/или уполномоченного Покупателем перевозчика.

3.5. Подпись представителя Покупателя на накладной означает, что Покупатель согласен с ассортиментом, количеством и ценой поставленного товара.

3.6. Товар надлежащего качества не подлежит обмену и возврату Продавцу.

3.7. Право собственности, а также риск случайной гибели или случайного повреждения Товара переходит к Покупателю с момента отгрузки Товара Покупателю или уполномоченному Покупателем перевозчику.

4. ПРИЕМКА ПРОДУКЦИИ.

4.1. Приемка товара по качеству и количеству осуществляется в соответствии с Инструкциями Госарбитража №№ П-6, П-7.

4.2. При расхождении товаров по качеству и количеству Покупатель составляет акт, фиксирующий таковое расхождение, который подписывается уполномоченными лицами «Покупателя» и передается «Поставщику» в течение 10-ти календарных дней с момента поставки Товара.

5. КАЧЕСТВО, МАРКИРОВКА И УПАКОВКА ТОВАРА.

5.1. Качество, маркировка и упаковка товара должны соответствовать ГОСТам, ТУ.

5.2. На поставляемый товар «Поставщик» обязан предоставить соответствующие сертификаты.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН.

6.1. Стороны несут ответственность за неисполнение, а также за ненадлежащее исполнение обязательств по настоящему Договору в соответствии с условиями данного Договора и действующим законодательством РФ.

6.2.В случае нарушений положений п.2 настоящего договора Поставщик вправе начислять, а Покупатель обязуется уплатить Поставщику неустойку в виде пени. Размер неустойки определяется следующим образом:

- если неустойка была предъявлена, то она рассчитывается как 0,1 % от просроченной суммы соответствующей задолженности за каждый день просрочки.

- если неустойка не была предъявлена, то ее размер равен нулю.

6.3.В случае невыполнения положений п.4.2., «Поставщик» вправе отказаться полностью или частично от удовлетворения требований «Покупателя» о передаче ему недостающего количества товара, замене товара, если докажет, что невыполнение этого положения «Покупателем» повлекло невозможность удовлетворить его требования или влечет для «Поставщика» несоизмеримые расходы по сравнению с теми, которые он понес бы, если бы был своевременно извещен о нарушении соответствующего условия договора.

6.4. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение своих обязательств по настоящему договору, если их исполнению препятствуют обстоятельства непреодолимой силы. Сторона, подвергнувшаяся действию подобных обстоятельств, обязана оповестить об этом другую сторону не позднее 10 дней с момента их возникновения. Стороны обязаны принять все возможные меры для минимизации последствий действия подобных обстоятельств.

7. **ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ**.

7.1. При рассмотрении вопросов, не предусмотренных настоящим договором, стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

7.2. Споры, связанные с исполнением, изменением или расторжением настоящего Договора, при невозможности их урегулирования путем переговоров, разрешаются в соответствии с действующим Законодательством РФ в Арбитражном суде г. Москвы.

8. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ.

8.1. Изменения и дополнения к настоящему договору должны направляться в письменном виде.

8.2. Подписанные уполномоченными лицами договор, дополнения, приложения, переданные по факсимильной связи, имеют полную юридическую силу.

8.3. При расторжении Договора Стороны обязаны в 30-дневный срок произвести полный взаиморасчет.

8.4. Настоящий договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному для каждой из Сторон.

8.5. Договор действует с момента подписания и до «___» _____ 200__ года.

8.6. В случае если ни одна из сторон не заявит о расторжении договора за 14 дней до окончания срока его действия, то договор считается пролонгированным на неопределенный срок.

8.7. Каждая из сторон вправе расторгнуть договор в одностороннем порядке, письменно предупредив об этом другую сторону за тридцать дней до прекращения договора.

9. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН.

Поставщик	**Покупатель**

Генеральный директор

/_____/ _____ /_____/

м.п. м.п.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Организация:

УТВЕРЖДАЮ:

ООО ”Мода пер Бамбини ” Ген. Директор Коновалов Н.А.

(Должность)

_____

(подпись, расшифровка подписи)

(печать)

АКТ № 1 от 06.03.2016

ОБ УСТАНОВЛЕННОМ РАСХОЖДЕНИИ ПО КОЛИЧЕСТВУ И КАЧЕСТВУ

ПРИ ПРИЕМКЕ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Получатель: ООО «Контрейд»

Адрес: 117593, Москва, Литовский бульвар, дом № 13/12

Поставщик: ООО «Мода пер бамбини»

Адрес:101000, Москва, Чистопрудный бульвар, дом № 14, офис 59

Договор поставки №705/П-12 от 15.08.2015

Товар получен «01» марта 2016 г.

(дата передачи товара Продавцом или Транспортной компанией)

Настоящий акт составлен комиссией, которая установила:

Состояние тары и упаковки в момент внешнего осмотра товара: _____

(повреждена, не повреждена)

При приемке товара по товарной накладной

№ ЦБР-0000273 от 01.03.2016,

счет фактура №ЦБС-0000273 от 01.03.2016

было обнаружено следующее:

Расхождение по количеству, обнаруженные на складе получателя:

№	наименование товара	вид упаковки	по сопроводительным документам			по факту			отклонения			
									недостача		излишки	
№			количество	цена, руб.	сумма, руб.	количество	цена, руб.	сумма, руб.	количество	сумма, руб.	количество	сумма, руб.
1												
								Итого:				

Скрытые дефекты товара: ОБНАРУЖЕНЫ

(обнаружены, не обнаружены)

№ п/п	Наименование товара Артикул, размер	Количество	Цена, руб. (за шт.)	Сумма	Характер дефекта	Причины его образования
1	4.G667.00 7450 Брюки р.16А	1	987,72	987,72	Дефект ткани	
	ИТОГО:	1		987,72		

Произведено фотографирование дефектов: Фотографии прилагаются

_____

Заключение комиссии: Товар не подлежит реализации

Члены комиссии предупреждены об ответственности за подписание акта, содержащие сведения не соответствующие действительности. Члены комиссии ознакомлены с правилами приемки продукции по количеству и качеству.

Члены комиссии:

1) Бухгалтер_____ _____ / Петрова Н.Ю._____ /

(должность) (подпись) (подпись, расшифровка)

2) Бухгалтер_____ _____ / Емельянова Т.М._____ /

(должность) (подпись) (подпись, расшифровка)

3) Зав. Складом_____ _____ / Орлова Т.П. /._____ /

(должность) (подпись) (подпись, расшифровка)

Выпускная квалифицированная работа выполнена мною самостоятельно. Использование материалов и других научных источников в работе имеют ссылки на них.

Отпечатано в трех экземплярах.

Список литературы (библиография) __ наименований.

Электронный вариант выпускной квалификационной работы сдан на кафедру, размещен в электронно-библиотечной системе Академии.

«____» _____20___ г _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)