

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса
управления закупочной деятельностью предприятия
(на примере ООО «Волга-Сталь»)»

Студент

А.А. Мамедзаде
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.А. Санникова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд.экон. наук С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« 28 » декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Мамедзаде Араз Ариф оглы

1. Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью предприятия (на примере ООО «Волга-Сталь»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы « 21 » мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе.

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, логистике, периодических изданий по данной тематике, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Волга-Сталь»

1. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия

1.1. Сущность и содержание закупочной деятельности предприятия

1.2. Методические подходы к управлению закупочной деятельностью предприятия

2. Оценка управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Волга-Сталь»

2.2. Анализ процесса управления закупочной деятельностью предприятия

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь»

3.1. Рекомендации по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью предприятия

3.2. Определение предполагаемого эффекта от разработанных рекомендаций

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;

5. Графические данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;

6. Предложения по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью предприятия;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Е.А. Санникова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.А. Мамедзаде

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт финансов, экономики управления
Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

« 28 » декабря 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Мамедзаде Араза Ариф оглы
по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления
закупочной деятельностью предприятия (на примере ООО «Волга-Сталь»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 19.03.2017	28.12.2016 – 19.03.2017	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 14.05.2017	01.05.2017 – 14.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	15.05.2017 – 21.05.2017	15.05.2017 – 21.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	22.05.2017 – 24.05.2017	22.05.2017 – 24.05.2017	выполнено	
Отзыв на бакалаврскую работу	25.05.2017 – 28.05.2017	25.05.2017 – 28.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Е.А. Санникова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.А. Мамедзаде

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент А.А. Мамедзаде.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью предприятия (на примере ООО «Волга-Сталь»»).

Научный руководитель: Е.А. Санникова.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь».

Объект исследования - ООО «Волга-Сталь», основным видом деятельности которого является оптовая и розничная торговля изделиями черного металлопроката, предмет исследования – процесс управления закупочной деятельностью предприятия.

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование, моделирование.

Границы исследования - 2014-2016 г.г.

Краткие выводы по работе. В условиях ужесточения конкурентной борьбы, усложнения технологий производства и реализации продукции вопрос организации снабжения предприятий материальными ресурсами имеет особо важное значение, что обуславливает актуальность темы совершенствования процесса управления закупочной деятельностью современных организаций.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования в отдельных её положений в виде материалов подразделов 2.2, 3.1, 3.2 специалистами ООО «Волга-Сталь» в процессе управления закупочной деятельностью предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, трех приложений. Общий объем работы - 60 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия	7
1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности предприятия	7
1.2 Особенности процесса управления закупочной деятельностью предприятия.....	16
2 Анализ процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Волга-Сталь» ...	24
2.2 Анализ процесса управления закупочной деятельностью предприятия ...	34
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Волга-Сталь».....	42
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия	42
3.2 Определение предполагаемого эффекта от разработанных рекомендаций	46
Заключение	50
Библиографический список	52
Приложения	56

Введение

На сегодняшний день, в условиях высокой динамики конъюнктуры рынка и ужесточения конкурентной борьбы одним из важных условий устойчивого функционирования современных компаний является эффективная организация процесса управления закупками, т. к. наличие необходимого уровня запасов материальных ресурсов, сырья и комплектующих оказывает существенное влияние на эффективность деятельности организации, независимо от ее масштабов, отраслевой принадлежности и формы собственности, при этом ключевое направление снабжения представлено обеспечением доставки требуемого сырья, материалов, готовой продукции, в соответствии с качественными и количественными параметрами, в установленный срок, в необходимое место, надежным поставщиком, своевременно отвечающим по оптимальной цене.

Вопросы сущности и содержания закупочной деятельности подробно исследованы А.М. Афониним, Г.Л. Бродецким, Е.Н. Голубиным, Д.В. Курочкиным и др. Проблеме специфики управления закупками посвящены работы А.М. Гаджинским, М.Р. Линдерс, А.В. Сысолятина и т. д.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь», что обусловило необходимость решения следующих задач:

- исследовать теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Волга-Сталь»;
- проанализировать процесс управления закупочной деятельностью предприятия;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь».

Объектом исследования является ООО «Волга-Сталь», основным видом деятельности которого является оптовая и розничная торговля изделиями черного металлопроката, предметом – процесс управления закупочной деятельностью предприятия.

Теоретически бакалаврская работа основана на трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных вопросам управления закупочной деятельностью предприятий и направлений его совершенствования.

Информационную базу составили материалы годовых отчетов ООО «Волга-Сталь» за 2014-2016 гг.

В процессе исследования применялись методы сравнительного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование, моделирование.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования в отдельных её положений в виде материалов подразделов 2.2, 3.1, 3.2 специалистами ООО «Волга-Сталь» в процессе управления закупочной деятельностью предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, трех приложений.

1 Теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия

1.1 Сущность и содержание закупочной деятельности предприятия

На эффективность функционирования организации, независимо от масштабов ее деятельности, отраслевой принадлежности и формы собственности, существенное влияние оказывает наличие материальных ресурсов, продукции и услуг, обеспечение которыми осуществляют другие предприятия. При этом основным направлением деятельности по снабжению является доставка необходимого по качественным и количественным параметрам сырья, материалов, готовой продукции или услуг в установленный срок, в необходимое место, надежным поставщиком, своевременно отвечающим по оптимальной цене. Следует отметить, что на сегодняшний день решение вопросов организации снабжения предприятия необходимыми ресурсами тесно связано с применением методических подходов закупочной логистики.

Известный исследователь в данной области А.М. Гаджинский считает, что сущность закупочной логистики заключается в управлении материальным потоком в процессе снабжения предприятий требующимися материальными ресурсами [14]. Следовательно, процесс реализации закупочной деятельности обуславливает необходимость осуществления комплекса мероприятий, заключающихся в планировании закупок и документировании потребностей в определенных товарно-материальных ценностях, получении разрешения на проведение мероприятий по закупкам, организации подбора, определения поставщиков и принятия рациональных управленческих решений по вопросу заключения договоров на поставку, информационном обеспечении указанных процедур.

На основании изложенного выше возможно сформулировать основные цели закупочной логистики (см. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Цели закупочной логистики

Достижение обозначенных целей осуществляется в процессе решения следующих задач (см. рис. 1.2) [15].

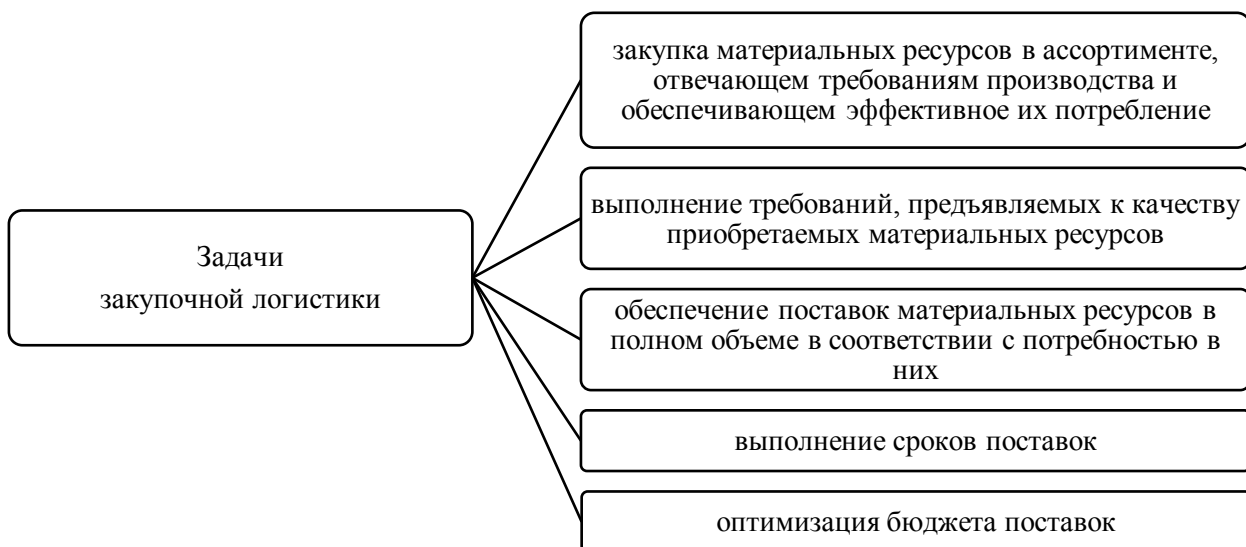


Рисунок 1.2 – Задачи закупочной логистики

Необходимость определения решения приведенной совокупности задач определяет комплекс функций закупочной логистики, включающий:

- разработку и реализацию стратегических установок закупочной деятельности и прогнозирование спроса на них при учете требований интеграции со сбытовой и производственной стратегиями;
- анализ рынка закупок с целью получения сведений, необходимых для проведения оценки получаемых предложений от потенциальных поставщиков;
- определение наиболее оптимального варианта закупок в зависимости от результатов произведенной оценки поставщиков;
- согласование технико-технологических и экономических условий поставок;
- мониторинг и контроль поставок в соответствии с установленными сроками;
- организацию входного контроля качества поставляемых ресурсов и доставку на склад организации;
- обеспечение производственных подразделений получаемыми материальными ресурсами в требуемом количестве, в установленные сроки, с сохранением необходимого уровня качества;
- гарантию наличия допустимого объема запасов;
- выявление и устранение «узких мест» при реализации функциональных задач закупочной логистики [28].

Таким образом, содержание закупочной логистики определяется выполнением задач интегрирующего элемента между звеньями цепей поставок, выполняющего функции механизма обеспечения связи службы закупок предприятия и соответствующих элементов микро- и макрологистической цепи за счет организации и контроля осуществления своевременных закупок материальных ресурсов, соответствующих определенным качественным и количественным критериям, при условии минимально возможных ресурсных затрат с учетом необходимости

укрепления системы сквозного управления материальным и информационным потоком.

К числу основных вопросов процесса обеспечения предприятия материальными ресурсами относятся:

- что закупить;
- сколько закупить;
- у кого закупить;
- на каких условиях закупить.

Определение качественных и количественных характеристик закупок («что» и «сколько») осуществляется посредством расчета потребности в материальных ресурсах, формируемой из потребностей основного производственного процесса, потребностей на создание необходимого уровня запасов, потребности в материалах, требующихся для внедрения новой техники, изготовления инструмента и оснастки.

Установление потребности в материальных ресурсах, как правило, реализуется одним из трех методов, представленных в таблице 1.1 [25, 30].

Таблица 1.1 - Методы определения потребности в материальных ресурсах

№ п/п	Наименование	Сущность
1	Детерминированный	В основе - производственные планы и нормативы расходов; расчет по формуле (1.1): $P_j = \sum_{i=1}^m N_i * H_{ij}, \quad (1.1)$ где N_i – величина годового выпуска i -ой продукции, шт.; H_{ij} – норма расхода j -го материала на i -ое изделие, (кг, м и т.д.); m – количество наименований изделий
2	Стохастический	В основе - вероятностный прогноз с учетом потребностей за прошлые периоды; расчет по формуле (1.2): $P_j = N_{\phi} * J_n * J_h, \quad (1.2)$ где N_{ϕ} – фактические расходы за предыдущий период; J_n – индекс изменения производственной программы; J_h – индекс изменения нормативов использования материалов
3	Оценочный	Статистический (применение математико-статистических методов)
		Эвристический (определение потребности на основе опыта работников)

Важный этап расчета потребностей в материальных ресурсах представляет собой определение оптимального метода закупок, осуществляемое с учетом специфики технологии производства и конструкции продукта, состава необходимых комплектующих и используемых материалов. В данном случае выделяют три основных метода осуществления закупочной деятельности (см. табл. 1.2) [26].

Таблица 1.2 – Характеристика основных методов закупок

№ п/п	Наименование метода	Сущность	Преимущества	Недостатки
1	Оптовые закупки	одноразовая поставка товаров большой партией	- снижение трудоемкости документирования и формирования отчетности; - наличие гарантии поставки полной партии; - действие системы скидок в связи со крупным заказом	- необходимость наличия складских помещений; - снижение скорости оборачиваемости активов
2	Регулярные закупки мелкими партиями	поставки партиями фиксированного размера через равные периоды времени	- ускорение оборачиваемости активов; - экономия средств на содержании складских помещений	увеличение риска нарушения сроков поставок
3	Закупки по мере необходимости	- приблизительное определение объема заказа; - отдельное согласование выполнения каждого заказа; - оплата осуществляется только за фактически поставленное количество продукции	- ускорение оборачиваемости активов; - отсутствие требований покупки определенного количества товаров	- повышение трудоемкости документационного обеспечения и формирования отчетности; - усложнение организации закупок в связи с отдельным согласованием каждого заказа; - увеличение риска нарушения сроков поставок

Наряду с методами, представленными в таблице 1.2, практическую реализацию получили следующие комбинации: регулярные закупки по котиловочным ведомостям, закупка товара с немедленной сдачей и т.д. Более

детальная классификация способов закупок материальных ресурсов приведена на рисунке 1.3 [33].



Рисунок 1.3 – Классификация способов закупок материальных ресурсов

Таким образом, процесс определения потребностей в материальных ресурсах предполагает учет специфики функционирования организации, характерных особенностей технологии производства продукции и факторов, оказывающих существенное влияние на уровень спроса и формируемого запаса.

Решение задач установления источников и условий закупок («у кого» и «на каких условиях») осуществляется за счет реализации эффективного процесса выбора поставщика, к основным этапам которого относятся:

- выявление возможных источников снабжения;
- оценка надежности поставщика (гарантии своевременности поставок при сохранении необходимого уровня качества продукции);
- анализ возможностей до- и послепродажного сервисного обслуживания [41].

На первом этапе процесса выбора поставщика производится анализ возможных источников информации о потенциальных контрагентах -

фирменных каталогов; прайс-листов; ресурсов сети Internet; объявлений в СМИ; торгов и аукционов; деловой переписки; специализированных агентств; собственных исследований (неформальных личных контактов).

На основании полученной информации осуществляется формирование перечня потенциальных поставщиков, каждый из которых оценивается на основании комплекса установленных критериев (см. рис. 1.4) [19].

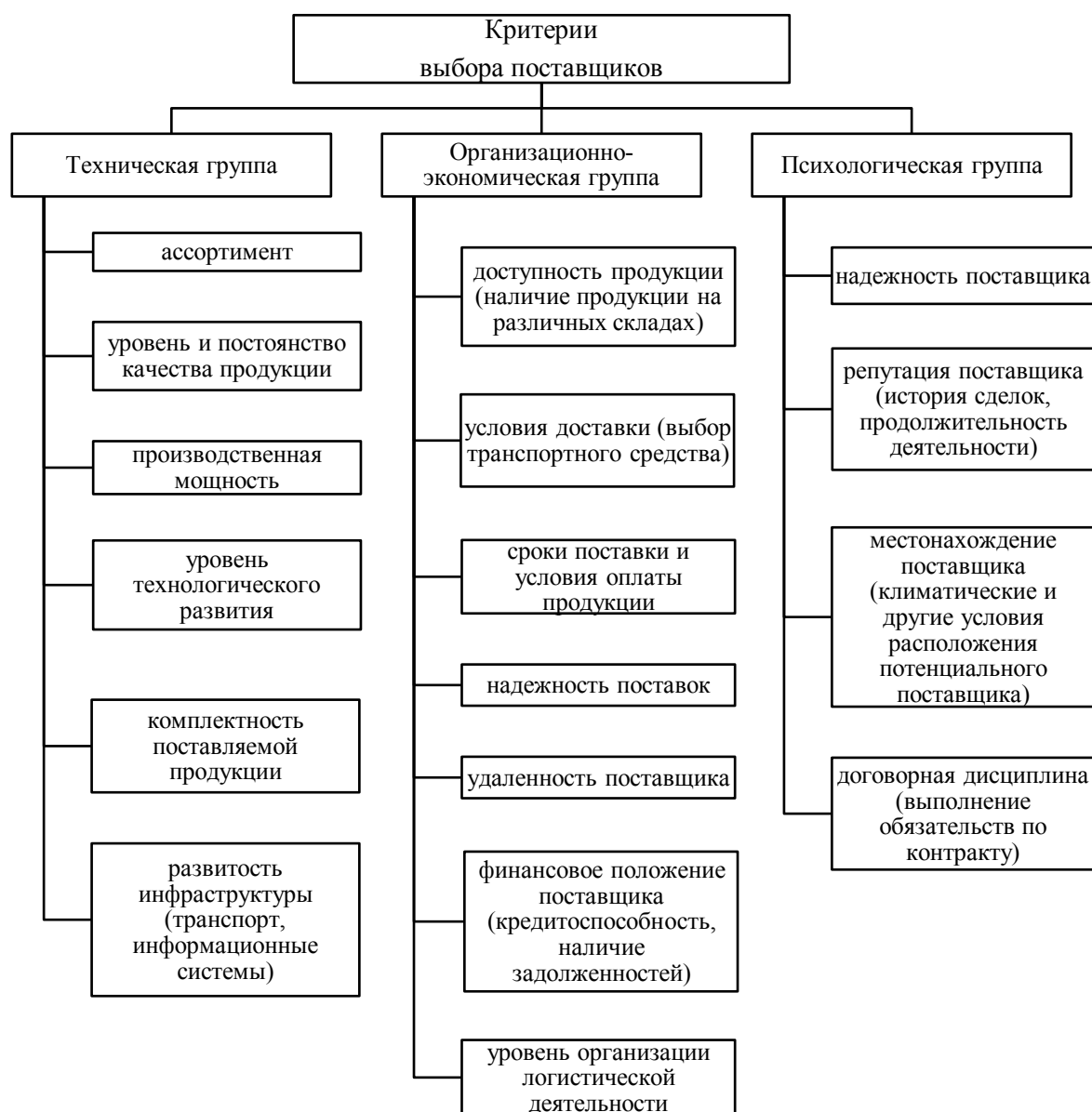


Рисунок 1.4 – Классификация критериев выбора поставщиков

Принятие решения о целесообразности сотрудничества осуществляется с помощью применения одного из следующих методов (табл. 1.3) [29].

Таблица 1.3 – Основные методы выбора поставщика

№ п/п	Наименование	Сущность	Преимущества	Недостатки
1	Затратно-коэффициентный	Деление процесса снабжения на несколько вариантов, для каждого из которых производится расчет расходов и доходов с целью получения данных для сравнения и выбора оптимальных вариантов решений	Возможность определения стоимости услуг поставщика	Необходимость в большом объеме данных о каждом из поставщиков и трудоемкость их анализа
2	Доминирующих характеристик	Приоритетное значение одного критерия (низкая цена, лучшие качество, оптимальный график поставок, надежность поставщика)	Простота метода	Отсутствие учета других критериев отбора
3	Категорий предпочтения	Выбор поставщика согласно анализу комплекса данных, полученных от всех подразделений организации	Наличие значительного объема данных из различных источников	Трудоемкость анализа данных; субъективизм в оценках
4	Рейтинговая оценка факторов	Установление значимости основных критериев, выбранных специалистами службы закупок/привлеченными экспертами посредством использования метода экспертной оценки с последующим расчетом значения рейтинга по каждому критерию путем определения произведения удельного веса критерия на его экспертную оценку, далее путем суммирования полученных показателей рейтинга по всем критериям образуется итоговый рейтинг конкретного поставщика. Выбор наиболее оптимального поставщика осуществляется на основании результатов сравнения итоговых рейтингов по всем потенциальным поставщикам	Высокая степень детализации анализа	Субъективизм в оценках

На момент получения итоговых рейтинговых оценок по всем потенциальным поставщикам установленным критериям могут соответствовать несколько из них, что обуславливает целесообразность определения их оптимального количества (см. табл. 1.4) [5].

Таблица 1.4 – Преимущества и недостатки выбора источников закупок

Количество поставщиков	Преимущества	Недостатки
Один поставщик	- поставщик - эксклюзивный обладатель патентов; - удовлетворение всем необходимым критериям – качества, стоимости продукции и т.д.; - рационален при небольшом объеме заказов; - возможность получения скидок на основании концентрации закупок	- значительная зависимость от поставщика; - увеличение риска недопоставки при повышении объемов заказа
Несколько поставщиков	- снижение риска недопоставки/срыва сроков поставок; - снижение степени зависимости от поставщика; - возможность получения дополнительных сервисных услуг;	- трудоемкость осуществления контроля графика поставок и документационного обеспечения процесса заключения договоров; - определение рационального сочетания поставщиков на основании результатов их оценки по представленным критериям

Завершающий этап анализа рейтинга потенциальных поставщиков и определение наиболее оптимального варианта предполагает возможность оформление заказа при условии наличия серийного номера, даты заполнения, названия и адреса поставщика, количества и описания заказанных товаров, периода доставки, указаний по отгрузке, условий оплаты и послепродажного обслуживания.

Следующим важным этапом процесса закупки является доставка материальных ресурсов предприятию-заказчику согласно следующему алгоритму:

- подтверждение поставки требуемого объема ресурсов в соответствии с заказом;

- доведение их к месту назначения (склад, отдел технического контроля и т.д.);
- документирование процесса получения поставленных материальных ресурсов посредством заполнения журнала заказов на закупку (предназначен для учета совокупности заказов и отображения их статуса), реестра заказов на закупку (совокупность копий всех заказов на закупку), товарного реестра (содержит основную информацию о закупках основного вида товара или изделия - дату, поставщика, количество, цену, номер заказа), реестра с историей поставщика [7].

Следует отметить, что в качестве основного документа, регулирующего взаимоотношения предприятия-заказчика и поставщика, принимается договор поставки - соглашение с указанием обязательств поставщика, заключающихся в формировании и направлении соответствующих материальных ресурсов, и потребителя - в получении и своевременной оплате продукции [36].

Изложенное выше позволяет сделать вывод о том, что одним из факторов, способствующих обеспечению устойчивого функционирования предприятия и получения прибыли, является эффективная организация закупочной деятельности.

1.2 Особенности процесса управления закупочной деятельностью предприятия

Структура каждого предприятия (производственного, торгового), участвующего в движении материальных потоков от источника сырья к конечному получателю, предполагает наличие подразделения, осуществляющего функции закупочной деятельности, доставки и организации временного хранения предметов труда (сырья, комплектующих) – службы закупок, значение которой, как правило, рассматривается в трех аспектах в зависимости от выполняемых ею функций (см. рис. 1.5) [22].



Рисунок 1.5 – Значение службы закупок предприятия

Проектирование службы закупок в организации может осуществляться двумя методами:

1. Децентрализованный метод.

В данном случае сотрудниками подразделений закупки требующихся предметов труда осуществляются самостоятельно, что способствует сокращению длительности непосредственной процедуры закупки. Однако данный подход характеризуется определенными недостатками, связанными с формированием отчетности и субъективностью при выборе поставщика, что обуславливает применение большинством предприятий централизованного подхода к организации закупочной деятельности.

2. Централизованный подход.

К числу основных преимуществ централизованного подхода относятся:

- условие стандартизации приобретаемых материальных ресурсов;

- устранение риска возникновения дублирования функциональных задач;
- применение способа подачи корпоративной заявки (содержащей объединенные запросы нескольких отделов предприятия), зачастую предусматривающего возможность получения скидки за значительный объем заказа;
- повышение качества и детализации контроля исполнения обязательств по договорам закупок;
- формирование базы для возможности развития профессионального потенциала работников на основе принципа специализации, разработки и принятия управленческих решений, рационализации использования имеющихся временных ресурсов [30].

Применение централизованного метода осуществления закупок предполагает передачу всего комплекса функциональных задач в области закупочной деятельности отделу материально-технического снабжения (службе закупок), что способствует повышению степени рациональности и оптимальности процесса приобретения материальных ресурсов.

Определение способа организации структурного подразделения, выполняющего функции по обеспечению реализации процесса закупок, должно осуществляться на основании результатов анализа масштаба деятельности предприятия в соответствии с требованиями рациональности и эффективности, в связи с чем целесообразно определить возможные направления совершенствования процесса управления закупочной деятельностью предприятий:

1. Внедрение стратегии взаимоотношений с поставщиками.

На начальном этапе процесса разработки стратегии взаимоотношений с поставщиками необходимо установить тип отношений с ними (партнерские или оппортунистические), а также оценить преимущества и недостатки каждого из них (см. табл. 1.5) [38].

Таблица 1.5 – Характеристики основных типов отношений с поставщиками

№ п/п	Тип отношений	Преимущества	Недостатки
1	Партнерские	- взаимопомощь; - совместная реализация долгосрочных стратегий; - совместное внедрение и осуществление инноваций	- взаимный учет стратегических последствий в процессе принятия тактических решений; - увеличение суммы затрат на управление взаимоотношениями
2	Оппортунистические	- активная конкурентная борьба, сокращение контрактных затрат; - оперативная смена поставщика при выявлении ухудшения качества продукции, повышении стоимости продукции/услуг	- ограниченные возможности в совместных действиях; - возникновение риска неисполнения поставщиком договорных обязательств в случае изменения конъюнктуры рынка

Следовательно, определение типа взаимоотношений с поставщиками должно быть осуществлено на основании результатов детального анализа целевых ориентиров процесса установления контакта, характеристик поставщиков и общей стратегии предприятия.

На следующем этапе непосредственно осуществляется выбор стратегии формирования взаимоотношений с поставщиками (см. рис. 1.6) [40].

Изложенное выше позволяет заключить, что разработка и внедрение стратегии взаимоотношений с поставщиками является одним из эффективных организаций.

2. Разработка регламента деятельности по работе с поставщиками в соответствии с последовательной реализацией следующих этапов:

- проектирование бизнес-процессов закупочной деятельности;
- формирование регламентирующих документов по проведению процедур закупок;
- разработка и адаптация должностных инструкций и т.д.

3. Формирование базы данных поставщиков предприятия с условием необходимости ее регулярной актуализации; учет данных исключительно надежных информационных источников, отвечающих

требованиям достоверности (значительной степени соответствия приведенных сведений фактическому состоянию), доступности (высокой степени открытости информации о поставщиках), достаточности (полноты содержания предоставленных данных).

Стратегия прогресса – повышение объемов поставок	• новые продукты; • применение имитационного инжиниринга; • внедрение новых технологий; • заключение долгосрочных договоров; • разработка рационализаторских проектов снижения цен в течение срока действия договора; • отсутствие собственного производства
Стратегия укрепления – удерживание объемов поставок на прежнем уровне	• положительная репутация поставщика; • стабильность объема закупок; • разработка проектов по рационализации деятельности; • возможность планирования собственного производства; • мониторинг альтернативы при привлечении поставщиков и проведение анализа возможной экономии при смене поставщика
Стратегия ухода – снижение объемов поставок	• новые проекты с этим поставщиком не планируются; • поддержание имеющегося уровня цен; • передача объема поставок данного поставщика другому поставщику или перемещение в собственное производство

Рисунок 1.6 – Стратегии работы с поставщиками

4. Улучшение качества процедур контроля (за счет осуществления регулярных запросов оперативной информации о динамике статуса заказов посредством телефонного звонка или заполнения и отправки специальной электронной формы) и экспедирования.

5. Реализация условий для эффективного информационного обеспечения взаимосвязи с поставщиками, включающая следующие меры:

- формирование требований к внедряемым информационным системам;
- анализ предоставленных вариантов, оценка каждого из них по установленным критериям, определение наиболее оптимальной системы;
- внедрение и адаптация информационной системы.

Основная цель практического применения специализированной логистической информационной системы в процессе управления закупочной деятельностью предприятия заключается в обеспечении непрерывности информационных потоков между организацией и поставщиками, а также анализ и оценка их деятельности.

6. Систематизация показателей, характеризующих эффективность процесса управления закупочной деятельностью, и формирование методологии их определения.

В процессе определения уровня эффективности управления закупочной деятельностью предприятия необходимо осуществить комплексный анализ деятельности службы закупок, с учетом степени выполнения следующих показателей:

- план закупок;
- бюджет предприятия;
- объем реализации продукции/услуг;
- объем и стоимость упущенной выгоды;
- производительность труда;
- транспортные расходы [39].

На основании результатов анализа полученной информации определяется ориентировочная стоимость конкретной логистической операции, осуществляемой в процессе реализации закупочной деятельности, что обуславливает возможность установления степени эффективности функционирования службы закупок и определения наличия его недостатков. В данном случае осуществление контроля над деятельностью данного подразделения реализуется в соответствии с тремя направлениями: время выполнения заказа, стоимость и степень надежности поставщика [41].

Мониторинг фактора «время» предусматривает контролирующие меры в отношении сроков поставок и последствий в ситуации их нарушения, что обуславливает проведение анализа доли задержанных заказов и количества

случаев, когда срыв сроков поставок вызвал значительные негативные последствия отсутствия продукции на складах.

Фактором «стоимость» определяется целесообразность анализа цен, согласно которым произведена оплата товара, в частности, их сравнение с ранее запланированными в целях исключения возможности отклонения от бюджета. В данном случае анализируются значения:

- 1) цен, согласно которым произведена оплата поставщикам;
- 2) стандартных, или расчетных цен;
- 3) индексов средних цен по каждой ассортиментной группе товаров;
- 4) изменений цен, произошедших вследствие переговоров, улучшения упаковки и условий доставки продукции;

5) применения форвардного метода (закупка объема товаров, превышающего текущий спрос на них, с целью уменьшения степени отрицательного влияния индексации цен на данную группу товаров).

Анализ фактора «надежность поставщика» предполагает проведение оценки степени соответствия объема и качественных характеристик поставленной продукции договорным обязательствам. Уровень эффективности функционирования службы закупок в данном случае определяется посредством применения показателей:

- 1) доли затрат на осуществление закупочной деятельности в общей структуре логистических издержек;
- 2) количества изделий с выявленным дефектом в приобретенной партии товара;
- 3) объем закупок, обеспеченный своевременностью поставок;
- 4) число ситуаций неудовлетворения спроса вследствие отсутствия необходимого продукта на складе;
- 5) количество принятых и выполненных заявок;
- 6) доля транспортных затрат в структуре общих расходов на закупочную деятельность [35].

Наряду с перечисленными показателями, целесообразно регулярно анализировать уровень запасов предприятия с целью выявления излишков, вызывающих увеличение суммы затрат организации в связи с необходимостью их содержания и хранения, снижающих показатели формирования прогноза объема реализации с учетом фактора сезонности на основании данных о товарообороте прошедшего периода, что способствует возможности определения оптимального объема товарных запасов.

Таким образом, в рамках первого раздела бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия, в частности:

- определено значение и содержание закупочной деятельности предприятия (доставка необходимого по качественным и количественным параметрам сырья, материалов, готовой продукции или услуг в установленный срок, в необходимое место, надежным поставщиком, своевременно отвечающим по оптимальной цене), обозначены ее цели, задачи и функции;
- охарактеризованы основные вопросы процесса обеспечения предприятия материальными ресурсами;
- представлены методы определения потребности в материальных ресурсах;
- приведена классификация способов закупок материальных ресурсов и критериев выбора поставщика;
- проанализированы особенности процесса управления закупочной деятельностью предприятия.

2 Анализ процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Волга-Сталь»

Общество с ограниченной ответственностью «Волга-Сталь» (ООО «Волга-Сталь», г. Самара) – успешно развивающаяся и функционирующая на отечественном рынке металлопродукции уже более 15 лет компания. Предприятие осуществляет оптовую и розничную торговлю значительным ассортиментом черного металлопроката:

- листы и трубы стальные;
- листы горячего и холодного катания, с полимерным покрытием, рифленые;
- трубы круглые, профильные;
- уголки стальные;
- катанка;
- балка;
- проволока;
- строительная арматура;
- шестигранники и т.д.

Иными словами, основной вид деятельности ООО «Волга-Сталь» представлен удовлетворением потребностей строительных объектов и промышленных предприятий в комплексном обеспечении необходимыми строительными материальными ресурсами, соответствующими общепринятым стандартам в области качества, отвечающими требованиям ГОСТа по химическому составу, геометрическим характеристикам и механическим свойствам.

ООО «Волга-Сталь» обладает эффективной системой взаимоотношений с ведущими производителями РФ и стран Ближнего

зарубежья – ПАО «Северсталь», ПАО «Мечел», ГК «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК»), ООО «Евраз-Холдинг» и т.д., что способствует выполнению заказов по производству и доставке металлургической продукции любой сложности по оптимальной стоимости и при условии сохранения качественных характеристик товара.

Ключевым преимуществом в деятельности ООО «Волга-Сталь» является наличие современного офисно-складского терминала, состоящего из:

- современных офисных складских помещений, оснащенных внутренней системой отопления и водоснабжения, линиями связи и возможностью доступа в сеть Интернет;
- складов открытого типа (выровненные заасфальтированные площади для складирования материалов; оборудованы 22 козловыми кранами, предназначенными для обеспечения возможности одновременной погрузки-выгрузки нескольких грузовых автомобилей и гарантирующими непрерывность реализации погрузочно-разгрузочных работ);
- железнодорожных путей длиной 3 тыс. м. на протяжении открытого склада с несколькими эстакадами, что способствует повышению скорости и комфорта в процессе погрузочно-разгрузочных работ;
- открытых асфальтированных площадей для различных целей;
- складов закрытого типа для хранения металлопроката.

Склады ООО «Волга-Сталь» расположены в г. Тольятти и г. Самара, что обуславливает их выгодное месторасположения, удобство подъездных путей и, как следствие, возможность качественной и оперативной отгрузки и доставки заказа по территории Самарской области.

Рентабельность функционирования компании на рынке обеспечивается во многом за счет деятельности высококвалифицированных аттестованных по соответствующим профессиональным направлениям специалистов (кладовщиков, стропальщиков, менеджеров в сфере логистики), являющихся

элементами достаточно эффективно спроектированной организационной структуры ООО «Волга-Сталь» (см. Прил. А).

По типу данная структура относится к группе линейно-функциональных, отличающихся интеграцией принципа единоначалия, характеризующего линейные связи в иерархии подчинения, и функциональное разделение труда персонала в соответствии с выполняемыми профессиональными задачами.

К числу преимуществ данной формы организации системы управления предприятием, на наш взгляд, возможно отнести следующие:

- более детальная разработка управленческих решений и высокое качество процесса планирования деятельности, обусловленная функционалом работников;
- стимулирование деловой и профессиональной активности на основании выполнения задач работниками исключительно в рамках специализации;
- снижение риска возникновения проблемы дублирования функций;
- улучшение координации в функциональных областях.

Однако в некоторых случаях линейно-функциональная структура отличается определенными недостатками:

- риск конфликтов между функциональными подразделениями;
- длительный процесс согласования управленческих решений и реализации документационного обеспечения;
- снижение степени гибкости и способности к адаптации в условиях динамики рыночных отношений;
- трудоемкость определения ответственности.

Более подробно охарактеризовать эффективность функционирования ООО «Волга–Сталь» дает возможность анализ основных экономических показателей деятельности компании, представленных в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Волга-Сталь» за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение			
				2015 – 2014 г.г.		2016 – 2015 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	609257	889632	697382	280375	146,02	-192250	78,39
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	571341	846260	661886	274919	148,12	-184374	78,21
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	37916	43372	35496	5456	114,39	-7876	81,84
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	29789	34660	31101	4871	116,35	-3559	89,73
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	8127	8712	4395	585	107,2	-4317	50,45
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	5660	6679	3408	1019	118,0	-3271	51,03
7. Основные средства, тыс. руб.	120583	116072	109322	-4511	96,26	-6750	94,18
8. Оборотные активы, тыс. руб.	211821	433158	496694	221337	204,49	63536	114,67
9. Численность ППП, чел.	112	125	117	13	111,61	-8	0,94
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	33264	41875	35919	8611	125,87	-5956	85,78
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	5439,79	7117,06	5960,53	1677,27	130,83	-1156,53	83,75
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	297	335	307	38	112,79	-28	91,64
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	5,05	7,66	6,38	2,61	151,68	-1,28	83,29
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	2,88	2,05	1,4	-0,83	71,18	-0,65	68,29
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,93	0,75	0,5	-0,18	-	-0,26	-
16. Рентабельность производства, % (стр6/стр2) ×100%	0,99	0,79	0,51	0,2	-	-0,28	-
17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.	98,67	99,02	99,37	0,35	100,35	0,35	100,35

Анализируя данные, представленные в таблице 2.1, можем заключить, что в исследуемом периоде отмечается значительное снижение большинства основных экономических показателей функционирования ООО «Волга-Сталь».

Так, к примеру, в 2014-2016 г.г. показатели выручки и себестоимости продаж изменялись следующим образом:

- сумма выручки в 2015 г. относительно к 2014 г. увеличилась на 46,02% (280375 тыс. руб.), однако в 2016 г. сравнительно с 2015 г. – уменьшилась более, чем на 20% (192250 тыс. руб.);
- показатель себестоимости продаж, аналогично, в 2015 г. относительно 2014 г. увеличился на 48,12% (274919 тыс. руб.), в 2016 г. относительно предыдущего 2015 г. – снизился на 21, 79% (, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. – 10,27% (184374 тыс. руб.).

Графически данная динамика представлена на рисунке 2.2.

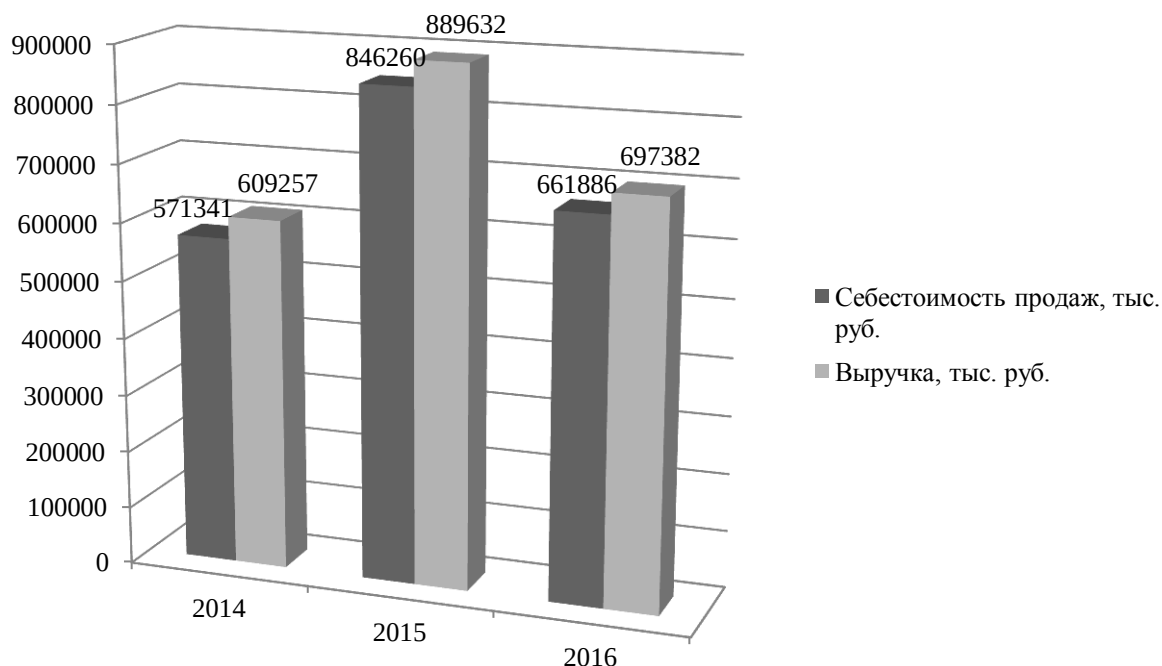


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости продаж
ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

С учетом производственной направленности деятельности предприятия, целесообразно произвести более детальный анализ структуры

себестоимости продукции ООО «Волга-Сталь» с целью определения удельного веса каждого элемента затрат (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Структура себестоимости продукции ООО «Волга-Сталь» по элементам затрат

Наименование статей	2014		2015		2016	
	Значение, тыс. руб.	Доля, %	Значение, тыс. руб.	Доля, %	Значение, тыс. руб.	Доля, %
Материальные затраты	488370	85,5	716374	84,65	571065	86,28
Фонд оплаты труда	33264	5,8	41875	4,95	35919	5,42
Налоги, подлежащие уплате	11427	2,0	18618	2,2	16542	2,5
Амортизация	8570	1,5	11848	1,4	10580	1,6
Прочие расходы	29710	5,2	57545	6,8	27780	4,2
Полная себестоимость	571341	100	846260	100	661886	100

Данные, приведенные в таблице 2.2, обосновывают существенную долю в себестоимости продукции материальных затраты (87,0%, 85,4%, 86,6% соответственно в 2014-2016 г.г.), исследуемый период характеризуется также увеличением доли расходов, направленных на оплату труда работников, что связано с повышением заработной платы персонала в 2015-2016 г.г. относительно 2014 г. Динамика доли затрат на амортизацию основных производственных фондов и расходов, обусловленных процедурой уплаты налогов, является незначительной. Графически структура себестоимости продукции за 2016 г. представлена на рисунке 2.7.

Наряду с неустойчивостью сумм выручки и себестоимости продаж, аналогичная динамика характерна также для показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли.



Рисунок 2.3 – Структура себестоимости продукции
 ООО «Волга-Сталь» по элементам затрат за 2014 -2016 г.

Так, в исследуемом периоде произошли следующие изменения в показателях прибыли ООО «Волга-Сталь»:

- валовая прибыль в 2015 г. относительно 2014 г. возросла на 14,39% (5456 тыс. руб.), однако в 2016 г. сравнительно с 2015 г. – снизилась на 18,16% (на 7876 тыс. руб.);
- прибыль от продаж в 2015 г. по отношению к 2014 г. увеличилась на 7,2% (585 тыс. руб.), однако в 2016 г. сравнительно с предыдущим 2015 г. уменьшилась практически в 2 раза (на 4317 тыс. руб.);
- чистая прибыль в 2015 г. относительно 2014 г. возросла на 18% (1019 тыс. руб.), однако в 2016 г. сравнительно с 2015 г. сократилась, аналогично прибыл от продаж, практически в 2 раза (на 3271 тыс. руб.)

Динамика показателей прибыли ООО «Волга-Сталь» приведена на рисунке 2.4.

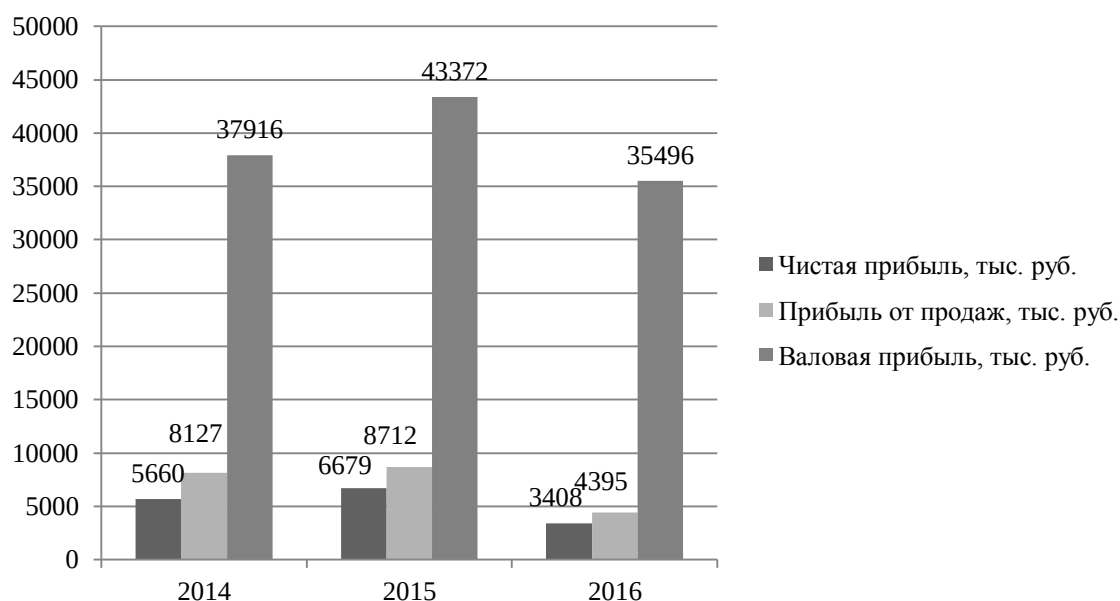


Рисунок 2.4 – Динамика показателей прибыли
ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

Негативная тенденция наблюдается также среди показателей рентабельности производства и продаж:

- рентабельность продаж в 2015 г. по отношению к 2014 г. снизилась на 0,18%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 0,26%;
- рентабельность производства в 2015 г. по отношению к 2014 г. снизилась на 0,0,2%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – на 0,28% (см. рис. 2.5).

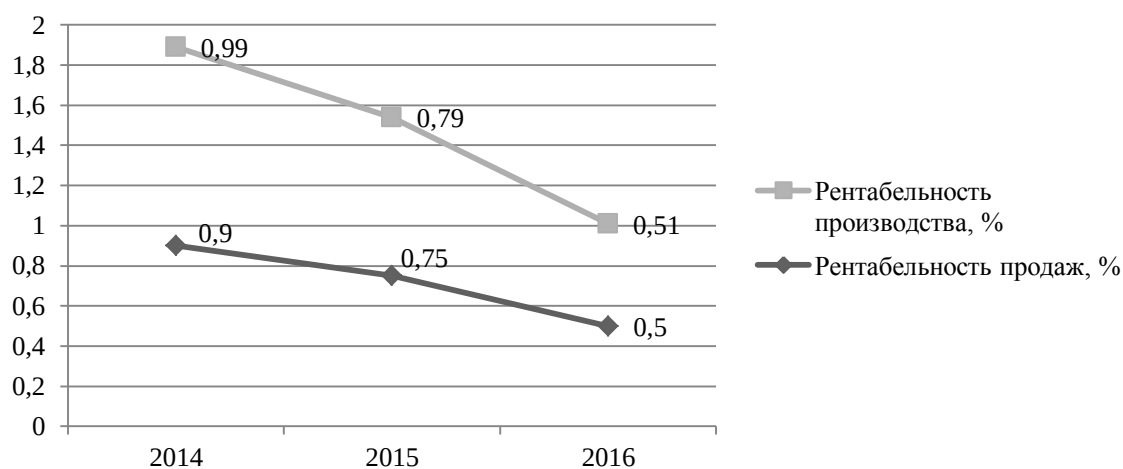


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рентабельности
ООО «Волга-Сталь» за 2014-2016 г.г.

Отрицательной динамикой в исследуемом периоде деятельности характеризуется изменение показателя оборачиваемости активов ООО «Волга-Сталь»: в 2015 г. произошло его снижение на 28,82%, в 2016 г. по отношению к предыдущему 2015 г. – более чем на 30%, что отражает диаграмма, представленная на рисунке 2.6. Данный факт обусловлен превышением темпов роста стоимости оборотных активов над темпами изменения суммы выручки предприятия, в частности, существенным увеличением уровня запасов.

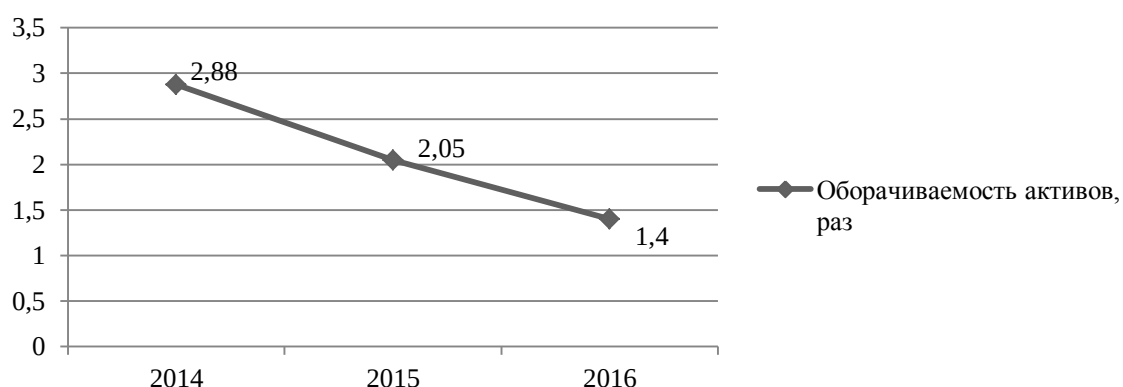


Рисунок 2.6 – Динамика показателя оборачиваемости активов
ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

Неустойчивый уровень значений отмечен среди показателей фондоотдачи. Так, в 2015 г. ее величина возросла более чем в 1,5 раза по отношению к 2014 г., однако в 2016 г. произошло уменьшение данного коэффициента на 16,71% (см. рис. 2.7).

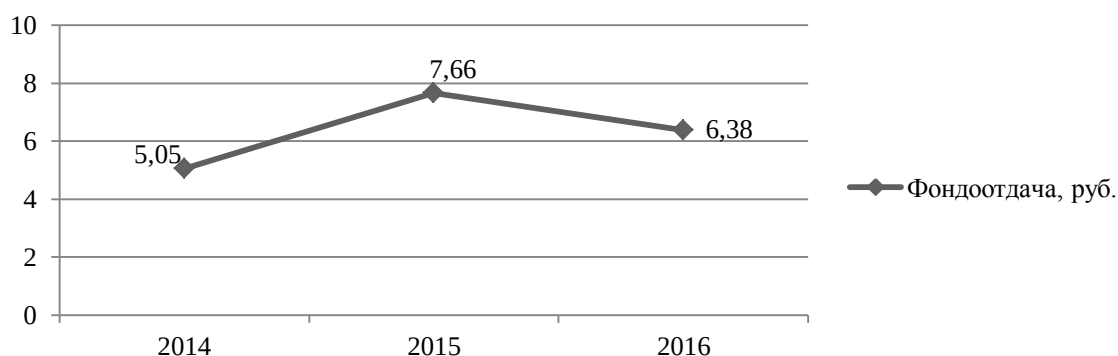


Рисунок 2.7 – Динамика показателя фондоотдачи
ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

В течение анализируемого периода наблюдается тенденция резких изменений среди показателей производительности труда: в 2015 г. по отношению к 2014 г. – увеличение более чем на 30%, в 2016 г. по сравнению с предыдущим 2015 г. – существенное снижение на 16,25% (см. рис. 2.8).

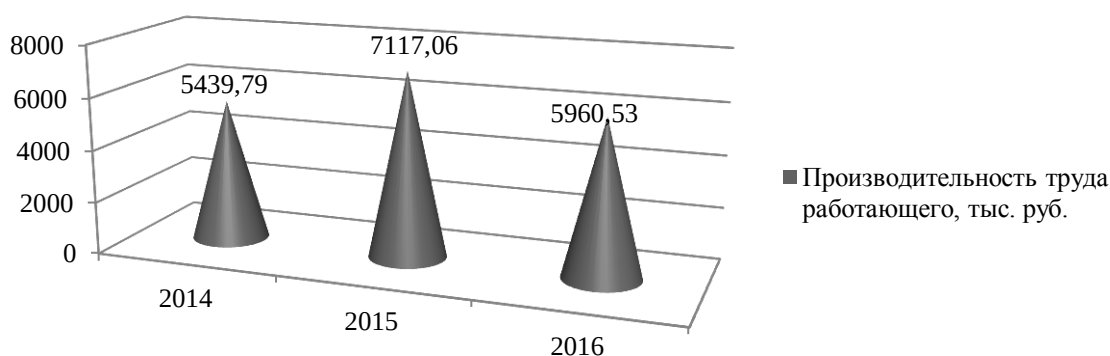


Рисунок 2.8 – Динамика производительности труда персонала ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

При этом изменение среднегодовой заработной платы характеризуется незначительной динамикой (увеличение на 12,79% в 2015 г. относительно 2014 г., снижение на 8,6% сравнительно с 2015 г.).

Следует отметить в течение рассматриваемого периода увеличение управленческих и коммерческих расходов: в 2015-2016 г. на 16,35% и 4,4% соответственно по отношению к 2014 г. (см. рис. 2.9).

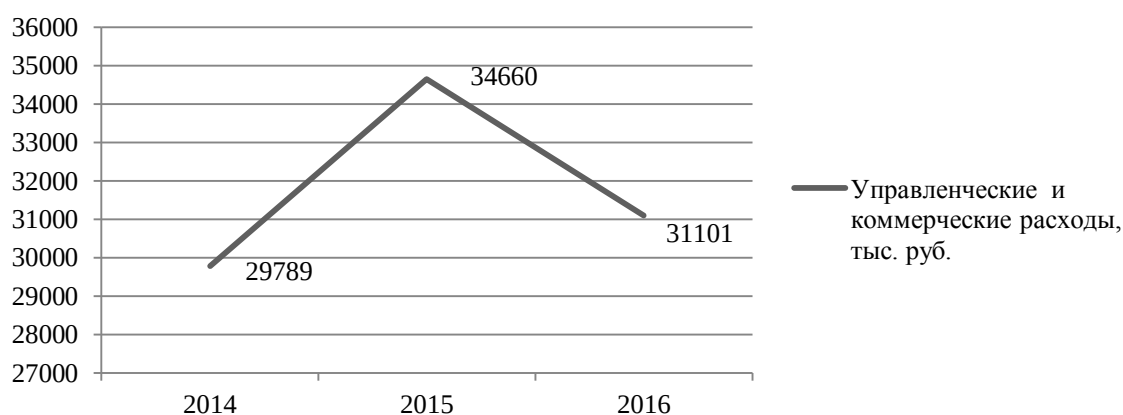


Рисунок 2.9 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

Одним из ключевых показателей, характеризующих уровень эффективности функционирования предприятия, являются затраты на рубль выручки, отражающие сумму затрат организации, приходящуюся на каждый рубль получаемого финансового результата. Динамика затрат на рубль выручки ООО «Волга-Сталь» за 2014-2016 г.г. представлена на рисунке 2.10.

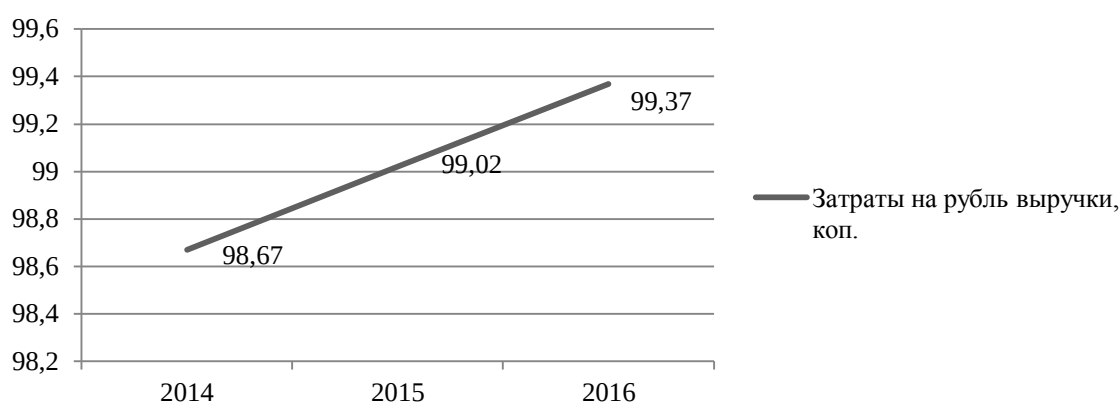


Рисунок 2.10 – Динамика показателя затрат на рубль выручки
ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

Согласно представленной информации о динамике показателя затрат на рубль выручки, следует отметить его устойчивую тенденцию к увеличению, что свидетельствует о снижении эффективности функционирования ООО «Волга-Сталь» в исследуемом периоде.

Таким образом, проведенный подробный анализ основных экономических показателей объекта исследования позволяет сделать вывод о том, что с целью повышения эффективности функционирования и обеспечения условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе ООО «Волга-Сталь» деятельность компании нуждается в улучшении.

2.2 Анализ процесса управления закупочной деятельностью предприятия

Функция снабжения, или своевременного обеспечения функционирования предприятия необходимыми материальными ресурсами в

требуемом объеме, является одной из важнейших в деятельности современных компаний. Тактическая задача подразделения, выполняющего указанные профессиональные задачи, выражена обеспечением условий устранения риска дефицита или отсутствия необходимых ресурсов, стратегическая – процессом управления закупочной деятельностью, поддержанием эффективной внутрифирменной связи с другими подразделениями компании и контрагентами, учетом запросов потребителей и заказчиков, планированием и разработкой оптимальных вариантов закупок и т. д.

В ООО «Волга-Сталь» реализация указанных функций осуществляется отделом снабжения, созданным в январе 2009 г. с целью улучшения показателей эффективности системы управления материальными потоками и возглавляемым коммерческим директором.

Основной целью управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь» является создание условий для своевременного и полного удовлетворения запросов потребителей при обеспечении необходимого уровня качества продукции, оптимизации условий поставок, реализации мер, направленных на повышение уровня эффективности использования финансовых ресурсов, предназначенных для закупок, создания положительной репутации компании.

Таким образом, ключевая функция отдела снабжения ООО «Волга-Сталь» заключается в управлении процессом обеспечения предприятия необходимыми материальными ресурсами, организации системы поставок, движения материального потока, разработке и внедрении инновационных решений, способствующих формированию оптимальной программы стратегического развития системы ресурсоснабжения, управлении складскими запасами. При этом следует отметить, что с целью организации эффективного управления закупочной деятельностью компании специалисты ООО «Волга-Сталь» учитывают следующие принципы (см. рис. 2.11).



Рисунок 2.11 – Основные принципы осуществления закупочной деятельности ООО «Волга-Сталь»

Рассмотрим процесс управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь», проанализировав планирование объема приобретаемых материальных ресурсов.

Изначально целесообразно учесть, что ООО «Волга-Сталь» осуществляет долгосрочное сотрудничество с непосредственными производителями металлопродукции, к которым относятся ПАО «Северсталь», ПАО «Мечел», ГК «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК»), ООО «Евраз-Холдинг» и др. Налаженные партнерские отношения с основными поставщиками обуславливают низкую степень вероятности реализации риска срыва сроков поставок и нарушения договорных обязательств.

Исследуемое предприятие характеризуется применением традиционной схемы организации планирования потребности в товарно-материальных ценностях, функционирующей по принципу «выталкивания» определенной

партии продукции на следующую стадию производственного процесса (реализации товара), т. е. с использованием строго регламентированного графика поставок. Иными словами, определение объема необходимых закупок осуществляется по следующему алгоритму: каждому из подразделений предприятия назначается конкретное производственное задание на плановый период, которое подразумевает выполнение в установленные сроки, передачу изготовленной продукции на промежуточный склад и отчет вышестоящему руководству о выполнении программы работ и необходимости восполнения производственных запасов посредством закупок требуемых материальных ресурсов. Приведенный алгоритм, на наш взгляд, возможно представить посредством процессной модели следующего вида (см. Прил. Б).

Необходимо отметить, что указанная система управления закупками имеет ряд существенных недостатков:

- изолированность производственных цехов и, соответственно, отсутствие у них информации о текущих показателях деятельности других функциональных подразделений;
- незаинтересованность персонала в результатах труда (осуществление деятельности согласно установленной программе);
- образование излишних запасов в производственной системе, вызывающих дополнительные затраты на их хранение и содержание, снижение показателя оборачиваемости активов, и, следовательно, эффективности деятельности предприятия в целом.

Как было выявлено ранее, в проведенном анализе основных экономических показателей, деятельность ООО «Волга-Сталь» в исследуемом периоде действительно характеризуется снижением показателя оборачиваемости активов и резким возрастанием их величины. Так, в 2014 г. данный показатель составил 211821 тыс. руб., в 2015 г. – 433158 тыс. руб., в 2016 г. – 496694 тыс. руб. (см. рис. 2.12).

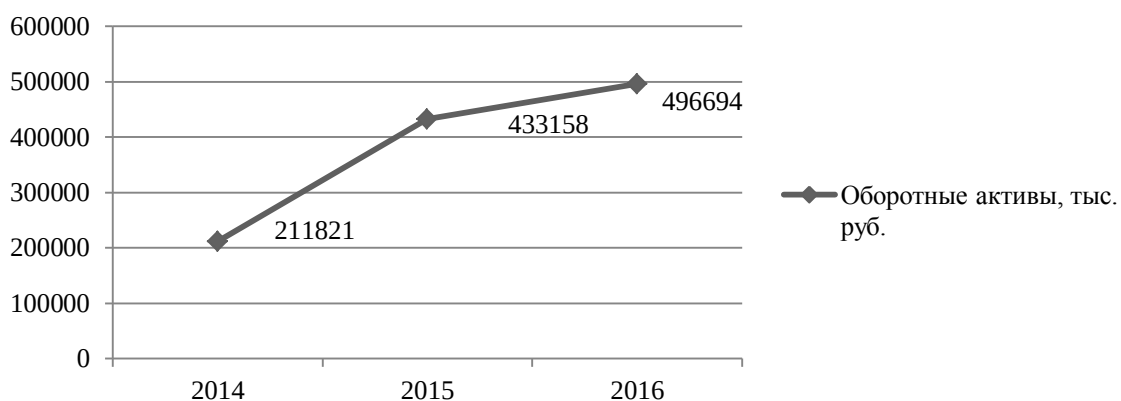


Рисунок 2.12 – Динамика величины оборотных активов
ООО «Волга-Сталь» за 2014- 2016 г.г.

Как известно, оборотные активы предприятия включают следующие элементы:

- запасы;
- НДС по приобретенным ценностям;
- дебиторская задолженность;
- финансовые вложения;
- денежные средства и эквиваленты;
- прочие активы.

Проанализируем структуру оборотных активов ООО «Волга-Сталь» за 2014-2016 г.г., используя данные таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Структура оборотных активов ООО «Волга-Сталь» за 2014-2016 г.г.

Наименование статей	2014		2015		2016	
	Значение, тыс. руб.	Доля, %	Значение, тыс. руб.	Доля, %	Значение, тыс. руб.	Доля, %
Оборотные активы, итого	211821	100,0	433158	100,0	496694	100,0
Запасы	171396	80,92	358379	82,74	416859	83,93
НДС по приобретенным ценностям	0	0	0	0	10112	2,03

Продолжение таблицы 2.3

Дебиторская задолженность	37262	17,59	60928	14,06	64721	13,03
Финансовые вложения	0	0	0	0	0	0
Денежные средства и эквиваленты	3163	1,49	13851	3,2	5003	1,01
Прочие активы	0	0	0	0	0	0

Анализ данных таблицы 2.3 позволяет утверждать, что в исследуемом периоде преобладающую долю в структуре оборотных активов ООО «Волга-Сталь» занимают запасы. Так, в 2014 г. значение данного показателя составило 171396 тыс. руб. (80,92% от общей стоимости оборотных активов), в 2015 г. – 35879 (82,74% от общей стоимости оборотных активов), в 2016 г. – 416859 тыс. руб. (83,93% от общей стоимости оборотных активов) (см. рис. 2.13).

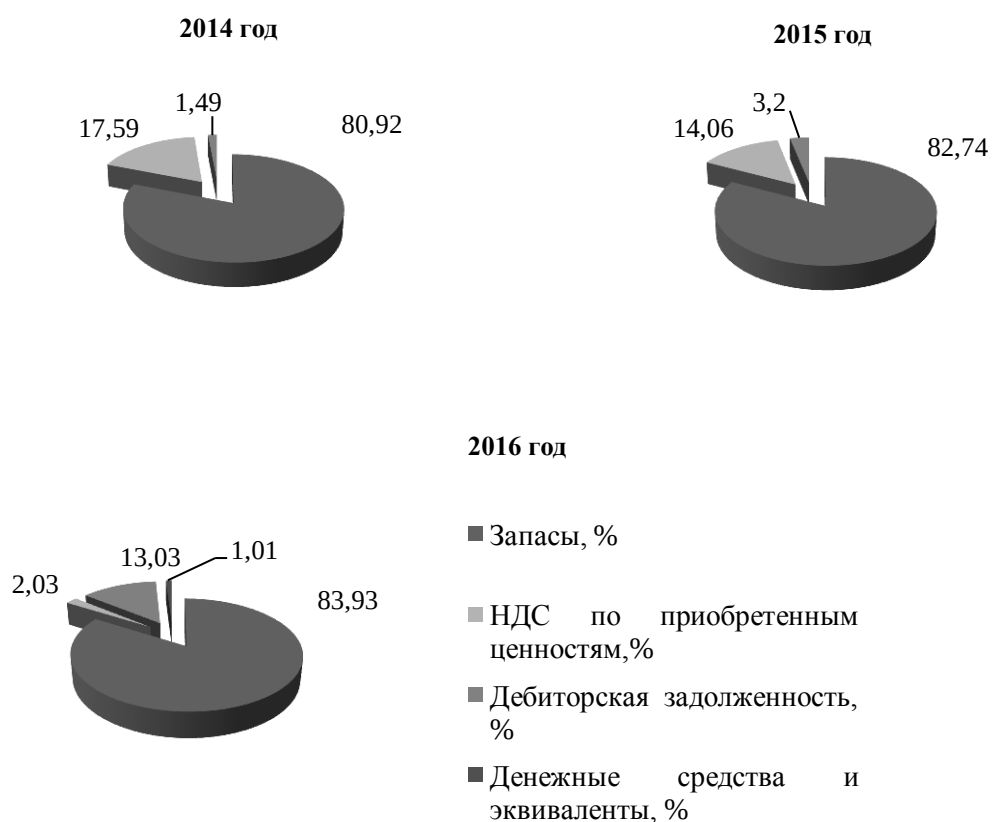


Рисунок 2.13 – Структура оборотных активов ООО «Волга-Сталь» за 2014 -2016 г.

Приведенные факты свидетельствуют о наличии устойчивой тенденции к возрастанию величины запасов ООО «Волга-Сталь», что обуславливает негативное влияние на динамику основных показателей деятельности предприятия, препятствия его развитию и необходимость решения обозначенной проблемы.

Целесообразно также проанализировать уровень автоматизации процесса управления закупочной деятельностью ООО «Сталь-Волга», представляющий собой один из важных показателей эффективной организации функционирования современных предприятий.

На текущий момент в ООО «Сталь-Волга» с целью оптимизации и повышения оперативности принятия соответствующих управленческих решений, улучшения качества учета и формирования отчетной документации по покупаемым и используемым в производстве материальным ресурсам установлена информационная система (ИС) «1С-Логистика: Управление складом», направленная на:

- рационализацию использования складских помещений;
- сокращение затрат на хранение товара на складах;
- уменьшение длительности времени проведения складских операций и числа ошибочных действий в них;
- повышение качества учета товаров;
- исключение потерь, обусловленных ограниченным сроком реализации продукции;
- снижение степени зависимости от человеческого фактора.

Однако в качестве недостатков применяемой информационной системы можно отметить ее узкую специализацию (в частности, отсутствие модулей по формированию рейтинга поставщиков с целью снижения трудоемкости определения наиболее оптимальных вариантов поставок материальных ресурсов, и аналитических данных за установленный период, необходимых для подготовки оперативных отчетов о результатах закупочной деятельности предприятия).

Таким образом, во втором разделе бакалаврской работы представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Волга-Сталь», проведен анализ основных экономических показателей, в процессе которого выявлено существенно снижение практически всех из них, а также проанализирован процесс управления закупочной деятельностью компании, характеризующийся следующими проблемами:

- применение неэффективной процессной модели управления закупками, как следствие – высокий уровень запасов и необоснованных затрат на их хранение и содержание;

- недостатки применяемой информационной системы «1С-Логистика: Управление складом», заключающиеся в отсутствии возможности автоматизации процесса формирования рейтинга поставщиков и аналитических данных, необходимых для подготовки оперативных отчетов о результатах закупочной деятельности предприятия.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности ООО «Волга-Сталь»

3.1 Рекомендации по совершенствованию управления закупочной деятельностью предприятия

На основании результатов анализа, проведенного в разделе 2 бакалаврской работы, в процессе управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь» выявлены следующие недостатки:

- применение неэффективной процессной модели управления закупками, как следствие – высокий уровень запасов и необоснованных затрат на их хранение и содержание;
- недостатки применяемой информационной системы «1С-Логистика: Управление складом», заключающиеся в отсутствии возможности автоматизации процесса формирования рейтинга поставщиков и аналитических данных, необходимых для подготовки оперативных отчетов о результатах закупочной деятельности предприятия.

Устранению указанных выше проблем, на наш взгляд, будет способствовать реализация следующих рекомендаций:

1. Внедрение системы «точно-в-срок» - одной из основополагающих концепций бережливого производства, суть которой заключается в поставке материальных ресурсов к месту требования в определенный момент их необходимости и в строго обозначенном количестве. Реализация данного принципа предоставляет предприятию возможность устранить необоснованные простои оборудования, минимизировать складские запасы и, соответственно, уменьшить затраты на их хранение (содержание складских площадей, заработная плата персоналу склада и т.д.)

К числу основных характеристик данной системы организации производства и закупочной деятельности относятся следующие положения:

- сокращение объема запасов до минимально допустимого уровня;
- улучшение качества производимой продукции до состояния «ноль дефектов»;
- уменьшение длительности производственного цикла посредством сокращения времени на оснащение;
- снижение объема поставляемых партий материальных ресурсов;
- минимизация соответствующих затрат.

Внедрение системы «точно-в-срок» охватывает область непосредственного производства продукции, область поставок и область сбыта, основываясь на трех базовых принципах:

- организация производства методом непрерывного потока (производственная область);
- обеспечение соблюдения времени такта потока (область поставок);
- реализация принципа «вытягивания» (область сбыта).

Таким образом, при внедрении системы «точно-в-срок» процесс управления закупками ООО «Волга-Сталь» будет построен согласно следующей модели (см. Прил. В).

2. Внедрение автоматизированной системы управления запасами и поставками SCM (Supply Chain Management), направленной на автоматизацию процессов планирования поставок, спроса, контроля прохождения продукции при транспортировке, управления транспортными потоками компании в реальном времени и т.д. Иными словами, внедрение подобной системы в деятельность ООО «Волга-Сталь» способствует снижению трудоемкости процедуры определения оптимальной стратегии проектирования сбытовой сети на основании принципа оперативной доставки товаров в обозначенное место и в требуемом количестве.

Одним из вариантов систем данного вида является программный комплекс «ФОЛИО Купец», в состав которого входит модуль «ФОЛИО Заказ Поставка (SCM)», решающий следующие задачи:

- планирование объема поставок товара, материальных ресурсов, незавершенного производства с учетом показателей спроса;
- выбор оптимального поставщика на основании совокупности параметров – рейтинга поставщиков (комплекс характеристик цены, качества, ассортимента, надежности, сроков поставки и т.д.);
- автоматический сбор заявок на формирование заказа (с уточнением каждой номенклатурной позиции, объема, сроков поставок, качества, условий оплаты и т.д.);
- индивидуализация алгоритма поставки;
- оплаты товара в процессе транспортировки/заказанной, но не произведенной на данный момент продукции;
- сохранение истории платежей;
- оперативный контроль за исполнением заказов поставщиками согласно заданной совокупности параметров;
- мониторинг прохождения товаром всех этапов доставки от поставщика до получателя;
- формирование и предоставление оперативных сведений с целью осуществления координации, планирования, управления процессами снабжения, производства, складирования и транспортировки;
- повышение уровня эффективности управления комплексом каналов снабжения и сбыта, увеличение степени удовлетворенности заказчиков.

Ключевые направления применения программного модуля «ФОЛИО Заказ Поставка (SCM)» программного комплекса «ФОЛИО Купец» представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Направления применения программного модуля «ФОЛИО Заказ Поставка (SCM)» программного комплекса «ФОЛИО Купец»

Модуль управления цепями поставок ФОЛИО SCM корпоративной информационной системы «ФОЛИО Купец» обеспечивает возможность оформления заказа продукции под свободную продажу, учитывая темп реализации каждого из товаров в установленный период времени. Свойство высокой гибкости ФОЛИО SCM способствует осуществлению настройки оптимизации размера и других характеристик поставки согласно индивидуальному алгоритму заказчика без внесения изменений непосредственно в программу. При комплексной установке модулей предлагаемой системы возможна интеграция блока ФОЛИО SCM со складскими программными продуктами, в том числе, «ФОЛИО CRM» и «ФОЛИО WinСклад», что обеспечивает возможность реализации различных сценариев формирования заявок в зависимости от установленных критериев заказов. Значительным преимуществом системы управления цепями поставок ФОЛИО SCM организация ведения детального учета заказов как на основании предоставляемой документации, так и по каждой из позиций

товара, что является основой для последующего автоматического формирования соответствующей отчетности.

Таким образом, предлагаемая к внедрению система управления цепями поставок и запасами «ФОЛИО Купец», включающая модули ФОЛИО SCM, ФОЛИО CRM, ФОЛИО WinСклад, обеспечивает возможность организации непрерывного мониторинга и управления полным циклом движения материального потока от оформления заказа до поступления на склад получателя, что способствует совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь».

3.2 Определение предполагаемого эффекта от разработанных рекомендаций

Согласно результатам экспертной оценки, внедрение в процесс управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь» предлагаемой корпоративной системы управления цепями поставок и запасами «ФОЛИО Купец» способствует снижению уровня трудоемкости процедуры принятия соответствующих управленческих решений на 8,0%, в связи с чем возможно определить рост производительности труда работников, рабочие места которых предполагается оснастить доступом к корпоративной информационной системе «ФОЛИО Купец» (коммерческий директор, заведующий складским хозяйством, специалисты отделов снабжения и сбыта) по следующей формуле:

$$\Delta\Pт = \frac{\downarrow TE \times 100}{100 - \downarrow TE}, \quad (3.1)$$

где $\Delta\Pт$ – прирост производительности труда указанных выше работников ООО «Волга-Сталь».

Тогда значение показателя прироста производительности труда составит:

$$\Delta\Pт = \frac{8,0 \times 100}{100 - 8,0} = 8,7 \, \%.$$

Следующим этапом является расчет условного высвобождения численности работников ($\mathcal{E}_\text{ч}$) в связи с тем, что внедрение корпоративной информационной системы не предусматривает найм дополнительных работников:

$$\mathcal{E}_\text{ч} = \frac{\mathcal{C}_\text{мер} \times \Delta\text{ПТ}}{100 + \Delta\text{ПТ}}, \quad (3.2)$$

где $\mathcal{E}_\text{ч}$ – экономия численности работников;

$\mathcal{C}_\text{мер}$ – численность сотрудников компании, на рабочие места которых планируется установка корпоративной информационной системы «ФОЛИО Купец» (коммерческий директор, заведующий складским хозяйством, специалисты отделов снабжения и сбыта).

Таким образом, значение условного высвобождения численности персонала составит:

$$\mathcal{E}_\text{ч} = \frac{4 \times 8,7}{100 + 8,7} = 0,32 \text{ чел.}$$

Определенное значение условной экономии численности персонала позволяет определить общий прирост производительности труда персонала ООО «Волга-Сталь»:

$$\Delta\text{ПТ}_\text{общ} = \frac{\mathcal{E}_\text{ч}}{\mathcal{C}_\text{общ} - \mathcal{E}_\text{ч}} \times 100, \quad (3.3)$$

где $\Delta\text{ПТ}_\text{общ}$ – общий прирост производительности труда работников ООО «Волга-Сталь» после внедрения предлагаемых рекомендаций.

Значит, общий прирост производительность труда персонала согласно формуле (3.3) рассчитывается следующим образом:

$$\Delta\text{ПТ}_\text{общ} = \frac{0,32}{117 - 0,32} \times 100 = 0,27.$$

Впоследствии необходимо произвести расчет предполагаемой экономии по статье «Основная заработная плата» согласно формуле (3.4):

$$\mathcal{E}_\text{оснзп} = \mathcal{Z}_\text{г} \times \mathcal{E}_\text{ч}, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_\text{оснзп}$ – экономия по основной заработной плате;

Z_r - величина среднегодовой заработной платы персонала ООО «Волга-Сталь».

Тогда экономия основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 307 \times 0,32 = 98,24 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия по статье «Обязательные социальные отчисления» составляет 30% от суммы экономии основной заработной платы (на основании утвержденной ставки обязательных социальных отчислений в 30%):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 98,24 \times 0,3 = 29,47 \text{ тыс. руб.}$$

Значительным элементом при определении годового экономического эффекта от внедрения предлагаемых рекомендаций является также сумма экономии по условно-постоянным расходам:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{Y}{O_{p1}} - \frac{Y}{O_{p2}} \times O_{p2}, \quad (3.6)$$

где $\mathcal{E}_{\text{упр}}$ – экономия по условно-постоянным расходам;

Y – условно-постоянные расходы отчетного периода;

O_{p1} и O_{p2} – фактический и плановый объем реализации соответственно.

Тогда экономия по условно-постоянным расходам составит:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{31101}{697382} - \frac{31101}{885675} \times 885675 = 8856,75 \text{ тыс. руб.}$$

На основании полученных результатов определим общую экономию от реализации предлагаемых рекомендаций по совершенствованию процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь»:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} \quad (3.7)$$

Так, общая экономия от внедрения корпоративной информационной системы управления цепями поставок и запасам «ФОЛИО Купец» составит:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 98,24 + 29,47 + 8859,75 = 8987,46 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитаем по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_r = \mathcal{E}_{\text{общ}} - Z_{\text{мер}}, \quad (3.8)$$

где $Z_{\text{мер}}$ – затраты на реализацию мероприятий.

Следовательно, для расчета годового экономического эффекта необходимо определить затраты на реализацию разработанных рекомендаций, в данном случае, на приобретение и установку корпоративной информационной системы управления цепями поставок и запасам «ФОЛИО Купец» (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение КИС «ФОЛИО Купец» в процесс управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь»

№ п/п	Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Раздел Y: дополнительные функциональные модули, обмен данными, удаленный доступ		
1	Мультисервер	19850
2	Прямая передача данных из ФОЛИО WinСклад в «1С: Предприятие»	8900
3	Возможность работы с сетевыми магазинами	3000
Итого по Разделу Y		31750
Раздел YI: CRM, управление поставками		
1	ФОЛИО WinСклад. Первое клиентское место	10550
2	ФОЛИО CRM. Первое клиентское место	10650
3	ФОЛИО CRM. Дополнительное клиентское место	8700
4	ФОЛИО CRM _Call центр. Модуль совмещения	49000
5	ФОЛИО Заказ-Поставка (ФОЛИО SCM). Первое клиентское место	11950
6	ФОЛИО Заказ-Поставка (ФОЛИО SCM). Дополнительное клиентское место	10900
Итого по Разделу YI		101750
ИТОГО		133500

Значит, величина годового экономического эффекта составит:

$$\mathcal{E}_r = 8984,46 - 133,5 = 8850,96 \text{ тыс. руб.}$$

Согласно полученным результатам расчетов экономической эффективности, внедрение корпоративной информационной системы управления цепями поставок и запасам «ФОЛИО Купец» в процесс управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь» обеспечит для компании общую экономию в сумме 8984,46 тыс. руб. и годовой экономический эффект в объеме 8850,96 тыс. руб., что обуславливает целесообразность реализации разработанных рекомендаций.

Заключение

В условиях глобализации экономики, ужесточения конкурентной борьбы, усложнения технологий производства и реализации продукции вопрос организации снабжения предприятий материальными ресурсами, в соответствии с необходимыми качественными и количественными параметрами, имеет особо важное значение, что обуславливает актуальность темы совершенствования процесса управления закупочной деятельностью современных организаций.

В рамках первого раздела бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы управления закупочной деятельностью предприятия, в частности:

- определено значение и содержание закупочной деятельности предприятия (доставка необходимого по качественным и количественным параметрам сырья, материалов, готовой продукции или услуг в установленный срок, в необходимое место, надежным поставщиком, своевременно отвечающим по оптимальной цене), обозначены ее цели, задачи и функции;
- охарактеризованы основные вопросы процесса обеспечения предприятия материальными ресурсами;
- представлены методы определения потребности в материальных ресурсах;
- приведена классификация способов закупок материальных ресурсов и критериев выбора поставщика;
- проанализированы особенности процесса управления закупочной деятельностью предприятия.

Во втором разделе бакалаврской работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования ООО «Волга-Сталь», основным видом деятельности которого является оптовая и розничная торговля изделиями черного металлопроката; проведен анализ основных

экономических показателей деятельности предприятия, который показал, что в течение исследуемого периода (2014-2016 г.г.) выявлено существенное снижение выручки предприятия, показателей прибыли, фондоотдачи, рентабельности производства и продаж, оборачиваемости активов. Также в рамках раздела 2 бакалаврской работы проанализирован процесс закупочной деятельности ООО «Волга-Сталь», в результате чего выявлены следующие проблемные аспекты его реализации:

- применение неэффективной процессной модели управления закупками, как следствие – высокий уровень запасов и необоснованных затрат на их хранение и содержание;

- недостатки применяемой информационной системы «1С-Логистика: Управление складом», заключающиеся в отсутствии возможности автоматизации процесса формирования рейтинга поставщиков и аналитических данных, необходимых для подготовки оперативных отчетов о результатах закупочной деятельности предприятия.

С целью устранения выявленных недостатков процесса управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь» в третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие рекомендации:

1. внедрение системы «точно-в-срок» - одной из основополагающих концепций бережливого производства, суть которой заключается в поставке материальных ресурсов к месту требования в определенный момент их необходимости и в строго обозначенном количестве;

2. приобретение и установка автоматизированной системы управления запасами и поставками «ФОЛИО Купец».

Согласно полученным результатам расчетов экономической эффективности, внедрение данных рекомендаций в процесс управления закупочной деятельностью ООО «Волга-Сталь» обеспечит для компании общую экономию в сумме 8984,46 тыс. руб. и годовой экономический эффект в объеме 8850,96 тыс. руб., что обуславливает целесообразность реализации разработанных мероприятий.

Библиографический список

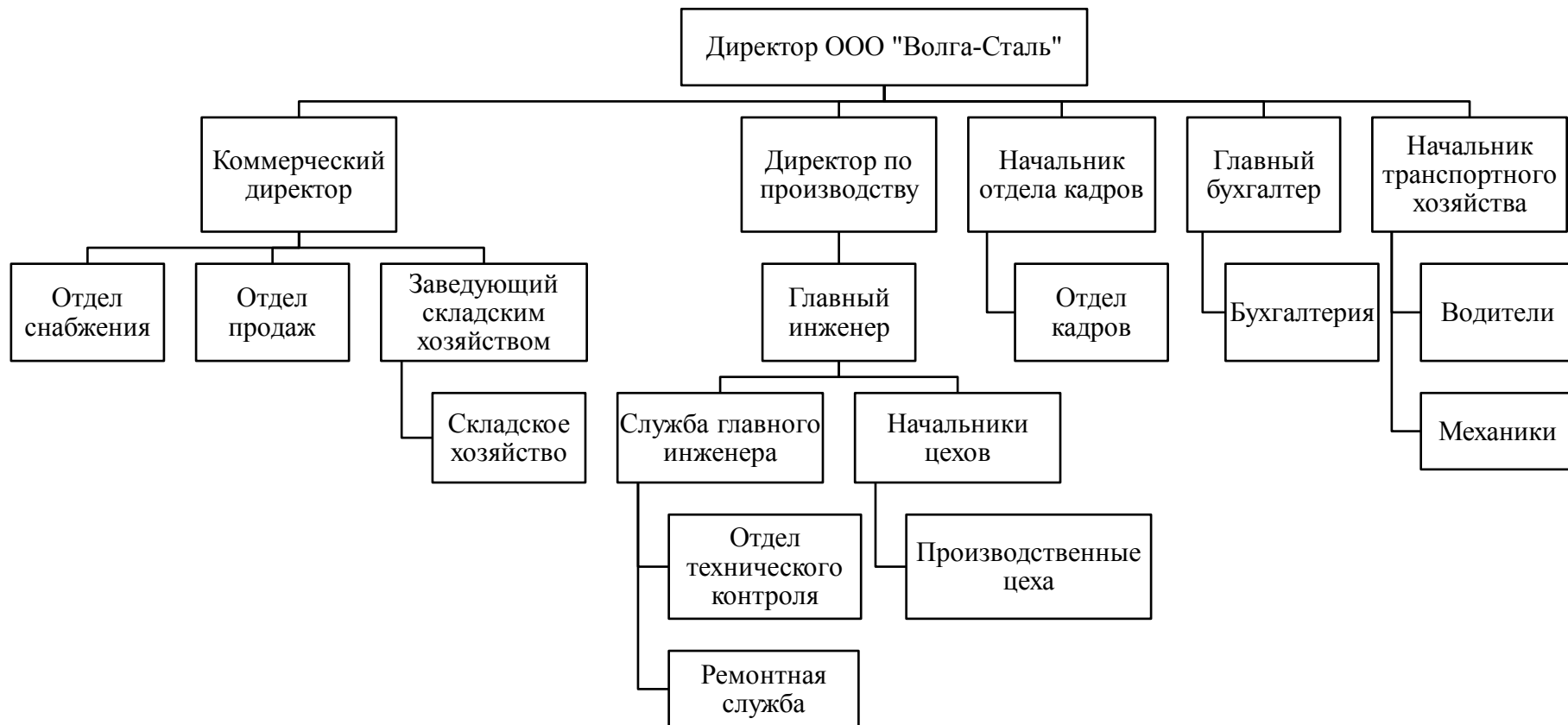
1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1 - 4 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ : (с изм. и доп. от 28.12.2016 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2017.
2. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (действующая редакция).
3. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятий: учебник / [В. И. Видяпин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2013. – 615 с.
4. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, К.В. Чечевицын. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 368 с.
5. Аникин Б.А., Тяпухин А.П. Коммерческая логистика: Учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М.: Проспект, 2013. - 432 с.
6. Артеменко В.Г., Остапова В.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова– М.: Омега-Л, 2014. – 436 с.
7. Афонин А.М. Промышленная логистика: Учебное пособие / А.М. Афонин. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
8. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент [Текст] И. Т. Балабанов / М.: Финансы и статистика. - 2015. - 187с.
9. Бланк И.А. Менеджмент [Текст]: учебный курс / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр Эльга, 2015. - 680 с.
10. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
11. Бродецкий Г.Л. Системный анализ в логистике: выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Академия, 2015. – 238 с.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М: Триада.Лтд, 2013. - 384.

13. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М: Гардарики, 2013. - 296с.
14. Гаджинский А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – М.: Дашков и К°, 2013. – 420 с.
15. Голубин Е. Н. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта : учебное пособие /Е.Н, Голубин. - М.: Вершина, 2015. - 135 с.
16. Давыдова Н.С. Бережливое производство : монография / Н.С. Давыдова. - Ижевск : Изд-во Института экономики и управления, ГОУВПО «УдГУ», 2014. – 138 с.
17. Джордж Л.М. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства/ Л.М. Джордж; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 360 с.
18. Иванов Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Спб.: Издательство Политехнического университета, 2014. – 659 с.
19. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2014. – 460 с.
20. Информационные системы в экономике: С. М. Петрушина, Н. А. Аручиди — Санкт-Петербург, Мини-Тайп, 2013 г.- 144 с.
21. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности: учебное пособие / С.А. Каплина - Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 415с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2013. - 695 с.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. /Общ. ред. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 2013. – 511 с.
24. Крум Э.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / Э.В. Крум. - Мн.: ТетраСистемс, 2013. - 192 с.

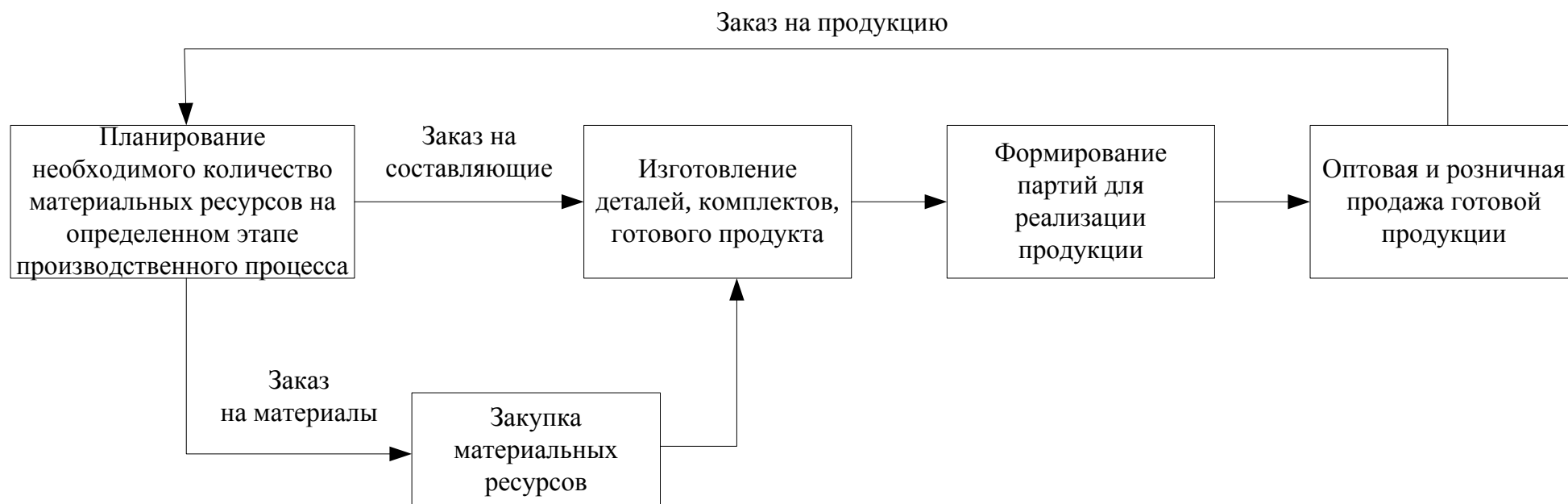
25. Курочкин Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2014. – 268 с.
26. Линдерс М.Р. Управление закупками и поставками: Учебник для студентов вузов / М.Р. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн; Пер. с Ю.А. Щербанин; Пер. с В.Н. Егорова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 751 с.
27. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
28. Логистика и управление цепями поставок: учебник / [В. В. Щербаков и др.]. – Москва: Юрайт, 2015. – 581 с.
29. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: [учебник] / В. В. Дыбская [и др.]. – М.: Эксмо, 2014. – 939 с.
30. Логистика: тренинг и практикум: учебное пособие / Государственный университет управления. – Москва: Проспект, 2014. – 442 с.
31. Мазурова И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия : учеб. пособие / И.И. Мазурова, Н.П. Белозерова, Т.М. Леонова, М.М. Подшивалова . – СПб. - Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 113 с.
32. Модели и методы теории логистики : учебное пособие. - 2-е изд. / под. ред. В.С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2014. – 448 с. – (Серия «Учебное пособие»).
33. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 "Логистика и управление цепями поставок" / Н. К. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2014. – 527 с.
34. Монастырский Г.Л. Теория организации : учебник учебное пособие / Г.Л. Монастырский. - Т: Экон. мнение. 2013. - 319 с.
35. Николайчук В.Е. Транспортно-складская логистика / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2014. – 521 с.

36. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2013. – 978 с.
37. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2014. – 384 с.
38. Сковронек Ч., Логистика на предприятии: пер. с польск. / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 395 с.
39. Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности // Nauka-rastudent.ru. - 2015. - No. 13 (013-2015) / [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <http://nauka-rastudent.ru/13/2370/>, свободный. - Загл. с экрана.
40. Тяпухин А.П. Логистика: учебник для бакалавров / А. П. Тяпухин. – Москва: Юрайт, 2013. – 568 с.
41. Федько В.П. Коммерческая логистика / В.П. Федько. - Рн/Д: МарТ, 2014
42. Хоббс Д.П. Внедрение бережливого производства : практическое руководство по оптимизации бизнеса / Д.П. Хоббс; пер. П.В.Гомолко, А. Г. Петкевич ; науч. ред. Д. В. Середа. – Минск : Гревцов Паблишер, 2014. – 352 с.
43. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации. Учеб. Пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 480 с.
44. Щербанин Ю. А. Основы логистики: учебное пособие для высших учебных заведений / Ю. А. Щербанин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 320 с.
45. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / [Н. В. Войтоловский и др.]. – М.: Юрайт: ИД Юрайт, 2014. – 507 с.

Организационная структура управления ООО «Волга-Сталь»



Процессная модель закупочной деятельности ООО «Волга-Сталь» (традиционный подход)



Процессная модель закупочной деятельности ООО «Волга-Сталь» (поле внедрения системы «точно-в-срок»)

