

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент  
(направленность (профиль))

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления  
снабжение на предприятии (на примере ООО «Сфера - Сервис»)»

Студент

А. Б. Сирата

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Руководитель

О.М Сярдова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

**Допустить к защите**

Зав.кафедрой «Менеджмент организации», к.э.н. С.Е. Васильева \_\_\_\_\_

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« » 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Сирата Анна Борисовна

1. Тема «Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии (на примере ООО «Сфера - Сервис»)»
- 2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 1 июня 2017 года.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
  - 3.1. Данные и материалы производственной практики.
  - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Сфера - Сервис»
4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

  1. Теоретические основы организации службы снабжения на предприятии
    - 1.1 Экономическое содержание и методы оценки организации закупочной деятельности на современном предприятии
    - 1.2 Проблемы и пути решения по управлению снабжением на предприятии

2. Анализ экономической деятельности и организации снабжения на предприятии ООО «Сфера – Сервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сфера – Сервис»

2.2 Анализ состояния и организации службы снабжения на предприятии

3. Рекомендации по совершенствованию управления снабжением в ООО «Сфера – Сервис»

3.1 Рекомендации по оптимизации работы службы снабжения

3.2 Расчёт экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

Заключение

Список используемой литературы

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 деятельности службы снабжения на предприятии;

5. Графические данные по результатам анализа деятельности службы снабжения на предприятии;

6. Предложения по совершенствованию управления снабжением на предприятии;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

О. М. Сярдова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А. Б. Сирата

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

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

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой «Менеджмент организации»  
\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017г

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студентки Анны Борисовной Сирата  
по теме Разработка мероприятий по совершенствованию управления  
снабжением на предприятии (на примере ООО «Сфера - Сервис»))»

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 – 28.12.2016	28.12.2016 – 28.12.2016	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 – 10.05.2017	01.05.2017 – 10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	10.05.2017 – 15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	20.05.2017 – 29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А. Б. Сирата

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии (на примере ООО «Сфера - Сервис»»»

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М Сярдова

Цель исследования - усовершенствование системы закупочной деятельности на конкретном торговом предприятии.

Объект исследования - предприятие торговли ООО «Сфера – Сервис».

Предмет исследования – образование процесса снабжения на предприятии.

Для решения поставленных в бакалаврской работе задач и обработки результатов исследования использовались методы логического, сравнительного, графического, структурного, системного, экономического и статистического анализов.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

В первой главе работы рассматривается базисный круг вопросов по закупочной деятельности торговой организации в современных условиях. Также раскрыты теоретические основы деятельности торговой организации по снабжению, определены сущность, цель, функции и роль закупочной деятельности в рыночной экономике. Представлены основные проблемы и пути их решения на этапе закупок товара на предприятии.

Во второй главе дается развернутый анализ экономической деятельности торговой организации ООО «Сфера – Сервис». Раскрыты издержки обращения предприятия, финансовые результаты деятельности предприятия, внешняя среда предприятия. Также в этой главе дается характеристика деятельности службы снабжения ООО «Сфера – Сервис».

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности организации ООО «Сфера – Сервис».

Практическая значимость работы заключается в том, что проведенные исследования, анализ и предложения по усовершенствованию деятельности

службы снабжения помогут развитию предприятия ООО «Сфера – Сервис» в дальнейшем.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы из 38 источников. Общий объем работы 63 страниц текста, в том числе таблиц - 29, рисунков – 4

## Содержание

Введение .....	7
1 Теоретические основы организации деятельности службы снабжения на предприятии .....	10
1.1 Экономическое содержание и методы оценки организации закупочной деятельности на современном предприятии.....	10
1.2 Проблемы и пути решения по управлению снабжением на предприятии	17
2 Анализ экономической деятельности и организации снабжения на предприятии ООО «Сфера – сервис».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сфера – Сервис» .....	21
2.2 Анализ состояния и деятельности службы снабжения на предприятии ...	34
3 Рекомендации по совершенствованию управления снабжением в ООО «Сфера – сервис».....	43
3.1 Рекомендации по оптимизации работы службы снабжения .....	43
3.2 Расчёт экономической эффективности от предлагаемых мероприятий ...	50
Заключение .....	57
Список используемой литературы .....	59

## Введение

Для эффективной деятельности торговых организаций в условиях кризисной ситуации не только в нашей стране, но и в мире в целом, очень важно, успешная организация своевременного торгового учета, дающая возможность определяться в непростых рыночных моментах и осуществлять аргументированные управленческие решения, уменьшающие коммерческий риск. Разумеется, это не представляется возможным без надежной информации о состоянии и движении товарных запасов. Немаловажно наличие в организации различного ассортимента в целях удовлетворения потребностей потребителей. Если товарный запас уменьшается, требуется своевременное его пополнение.

Наблюдение за товаропотоками, сложен, но пренебрежение этой стороны торговой деятельности очень часто приводит к значительным потерям в организации

Произошедшие изменения в мировой экономике стали основной причиной неадекватного увеличения воздействия внешних условий для торговой среды. На сегодняшний момент отсутствуют гарантированные поставки, нет экономической и юридической стабильности, проблематичнее прогнозировать платежеспособный спрос. Возможностью логического улучшения торговых систем предстает их интегрирование с системами, обеспечивающими продвижение продукции в целях оптимизации всей логической цепочки от основного контрагента сырья до последнего потребителя.

Закупочная активность любой организации должна быть устроена четко, безукоризненно и увеличивать рентабельность работы торговой организации. Для оптимизации процессов закупки используются разнообразные способы и приемы, с помощью которых выявляются максимально приемлемая версия системы предоставления доставок от производителя к потребителю, при этом достигается предельная

эффективность и выгода, используются требуемые человеческие, информационные и материальные ресурсы. Предназначение данной деятельности определяется как конкретная и заблаговременно спланированная устройство перемещения продукции и ресурсов при закупочно-реализованных процессах. При этом закупочно-сбытовая деятельность в организации должна быть выстроена так, чтобы увеличить эффективность работы и прибыль организации. Исследование вопроса действительного построения закупочной деятельности предприятия предопределяет актуальность данной работы.

Целью бакалаврской работы является усовершенствование системы закупочной деятельности на конкретном торговом предприятии.

Для достижения цели поставлены определенные задачи:

- раскрыть теоретические основы организации деятельности службы снабжения на современном предприятии;
- провести анализ экономической деятельности и организации закупочной деятельности на предприятии;
- представить рекомендации по совершенствованию организации закупочной деятельности на исследуемом предприятии.

Объектом проведения исследования выступает – предприятие торговли ООО «Сфера – Сервис», предметом исследования – образование процесса снабжения на предприятии.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В первой главе работы рассматривается базисный круг вопросов по закупочной деятельности торговой организации в современных условиях. Также раскрыты теоретические основы деятельности торговой организации по снабжению, определены сущность, цель, функции и роль закупочной деятельности в рыночной экономике. Представлены основные проблемы и пути их решения на этапе закупок товара на предприятии.

Во второй главе дается развернутый анализ экономической деятельности торговой организации ООО «Сфера – Сервис». Раскрыты издержки обращения предприятия, финансовые результаты деятельности предприятия, внешняя среда предприятия. Также в этой главе дается характеристика деятельности службы снабжения ООО «Сфера – Сервис».

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию закупочной деятельности организации ООО «Сфера – Сервис».

Информационную базу работы составляют: учебники отечественных и зарубежных специалистов в области снабжения и сбыта, логистика и управления цепями поставок, а так же пособия, посвященные технологиям закупок товара.

# 1 Теоретические основы организации деятельности службы снабжения на предприятии

## 1.1 Экономическое содержание и методы оценки организации закупочной деятельности на современном предприятии

В сегодняшних условиях организации торговли нацелены не только на структурное и организационное усовершенствование, но и на увеличение производительности коммерческой деятельности. В хозяйственной деятельности организации основополагающими моментами считаются снабжение, производство и сбыт (реализация) готовой продукции.

Следовательно, необходимо дать характеристику сущности процессов снабжения. В табл. 1.1 приведены определения закупочной деятельности разных научных исследователей в исследуемых областях.

Важность улучшения системы закупок состоит в том, что эффективное концепция закупочной деятельности предстает наиважнейшим условие успешной деятельности организации.

Согласно экономической сущности, закупки предполагают собой оптовый или мелкооптовый товарооборот, совершаемый торговыми организациями или частными лицами для дальнейшей реализации приобретенных товаров. Грамотно организованные закупки представляют возможность обеспечить необходимым ассортиментом товаров для снабжения населения, совершать стимулирование производителей товаров в соответствии с покупательским спросом, а так же гарантируют эффективную работу торговой организации.

Таким образом, закупочная деятельность предприятия – это совокупный процесс по обеспечению предприятия материальными ресурсами.

Таблица 1.1 - Интерпретация определения «закупочная» деятельность торговой организации у различных авторов

Определение	Автор	Достоинства	Недостатки
Одно из звеньев в последовательности процессов, при помощи которых ресурсы трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы покупателей.	Панкратов Ф. Г. [30, с. 45]	Закупочная деятельность представлена как процесс	Нет характеристики этапов осуществления данного процесса
Это деятельность, которая включает систему операций: обнаружение и исследование источников закупки товаров, исследование и оценку спроса покупателей, организацию оптимальных хозяйственных связей с контрагентами товаров, разработку и заключение договоров поставки, обеспечение заказов контрагентам на производство и поставку товаров, организацию учета и контроля за поставками.	Линдерс М. [23, с. 18]	Тщательно раскрыты операции, совершаемые в процессе закупочной деятельности	Раскрыты не все операции, участвующие в закупочной деятельности
Это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами	Майкл М. [24, с. 121]	Определение закупочной деятельности рассмотрено с точки зрения управленческой деятельности	Нет конкретизации основных этапов по управлению материальными потоками предприятия
Это система действий, производимая организационной единицей, которая в качестве функций гарантирует приобретение материалов требуемого качества в необходимом количестве в требуемое время и по желательной цене, и за управление контрагентами, тем самым привнося свой вклад в конкурентное преимущество предприятия и реализацию корпоративной стратегии	Горемыкин В. А. [13, с. 55]	Закупочная деятельность представлена как часть стратегии развития предприятия	Не раскрыты процессы, вкладываемые в управление контрагентами

Коммерческая работа по закупкам формируется из следующих этапов [12]:

- проведение исследования и моделирование покупательского спроса;
- обнаружение и проработка источников поступления и контрагентов товаров;
- формирование хозяйственных связей с производителями товаров, в том числе разработку и заключение договоров поставки;
- организацию учета и контролирования ходом исполнения условий договора.

Принятие экономических решений по закупкам и поставкам товаров не представляется возможным без проведения исследования и моделирования покупательского спроса. Масштаб и структура спроса населения подвергается воздействию следующих моментов:

- общественно-финансовых;
- демографических;
- природно-климатических;
- исторических;
- национальных и других.

Таким образом, моделирование спроса предполагает всеохватывающий подход, предполагающий получение полных сведений требуемых потребителю товаров и ценах, которые они готовы за них заплатить. Необходимые сведения помогают в исследовании спроса, выявлении направлений его дальнейшего развития

Структура определенного рынка товаров, сегмент покупателей, разнообразность товаров, товарооборачиваемость и экономические возможности товарной организации являются источниками товарного обеспечения. принимая во внимание огромное разнообразие контрагентов товаров, их можно систематизировать на различные группы по отличительным признакам (функциональным, территориальным, формам собственности, ведомственной принадлежности и др.).

На данный момент четко прослеживаются увеличивающиеся запросы к контрагентам продукции. При рыночных отношениях надлежащим образом соединено приобретение необходимого товара, требуемого качества, в оговоренные сроки поставки, по приемлемой цене и у надёжного контрагента. Фактор времени на равных условиях с качеством и ценой товара становится важнейшим в деятельности торговой организации [9].

Следовательно, необходимым обстоятельством формирования закупочной деятельности торговой организации предстает исследование

рынка закупок. Для определения фактических и возможных возможностей контрагентов необходимо применять некоторые аспекты:

- промышленные (современные технологии, совокупность поставки, разнообразие продукции, неизменность упаковки, присутствие изъянов поставляемой продукции и др.);

- координационно-финансовые (общедоступность продукции, постоянство стиля, правила и сроки поставки (применение транспортных средств контрагента, ценовые позиции, удалённость контрагента, экономическое положение);

- психологические (надёжность контрагента, престиж, степень партнерства, трудовые взаимоотношения, место пребывания,)

- функции и составы услуг (универсальный, специализированный).

Процесс приобретения товаров определяется выгодными условиями, как контрагента, так и торгового предприятия. При достижении удовлетворения желаний контрагента и представителя торговой организации оформляется коммерческая сделка в виде заключения договора на закупку товаров.

И завершается процесс этапом формирования учета и наблюдения над процессом исполнения условий договора.

Таким образом, цена закупки предстает основой , основой коммерческой деятельности в торговле.

Для исследования формирования закупочной деятельности торговой организации требуется изучить методики оценки закупочной деятельности.

Оценка и прогнозирование эффективности закупочной работы организации начинается с исследования системы формирования закупок в организации.

Анализ отчетных сведений о наличии в организации товарных ресурсов в планируемой стадии, о выполнении условий , ритмичности поступления товаров, мониторинг применения ресурсов в целом и главного образующего

их элемента – товарных запасов представляет необходимостью для определения потребности организации в товарных ресурсах [15].

В организации должен быть сформирован правильный учет исполнения договоров на поставку товаров с позиции всесторонности их выполнения как по объему, так и по срокам. При этом, выполнение сроков поставки товаров и постоянность поставок приобретают важнейшую существенность для организаций торговли, так как гарантируют бесперебойную реализацию товаров, не требует лишних товарных запасов в виде страховых запасов для гарантирования бесперебойной продажи в случае срыва сроков поставки и ее неравномерности.

Затраты на закупку материальных ресурсов предполагают самую большую долю в расходах организации. Размер таких затрат может быть уменьшен, в случае появления возможности уменьшения объема закупок, а также увеличения оборачиваемости запасов [18].

Таким образом, оценка и прогнозирование закупочной коммерческой деятельности организации должна быть сконцентрирована на определении в этой статье лишних затрат и возможностей увеличения оборачиваемости запасов. Однако, уменьшение материальных затрат не предстает конечной целью, а должны быть направлены на увеличение уровня доходов. Следовательно, оценка и прогнозирование закупочной коммерческой деятельности в организации основывается на анализе[16]:

- качества установления потребности в товарных ресурсах;
- исполнения договорных обязательств контрагентами;
- расходов на закупку товарных ресурсов;
- применение товарных запасов.

Анализ качества установления потребности в товарных ресурсах основывается на:

- всесторонности расчета товарной потребности;
- подсчете внутренних товарных запасов;
- оценке коэффициентов состояния нормирования товарных запасов.

Потребность в товарных запасах в организации определяется по следующим моментам[21]:

- промышленные цели;
- ремонтно-эксплуатационные потребности;
- формирование товарных запасов.

Всесторонность установления потребности в товарах предполагает: контроль использования товаров; четкость расчета по нормам, так как и увеличение и уменьшение негативными последствиями для финансово-хозяйственной деятельности организации.

Имеющиеся товарные ресурсы играют важную роль при расчете потребности в товарах. Как правило, к имеющимся товарным ресурсам организации относят планируемые остатки на начало планового периода.

В ходе финансово-экономической деятельности организации необходимо отбирать стабильных и надежных контрагентов. Таким образом, немаловажным аспектом оценки закупочной коммерческой деятельности предстает анализ исполнения договорных обязательств контрагентами и на этой базе обнаружение реальных потенциалов каждого контрагента. Этот анализ рационально проводить по следующим моментам:

- совокупный анализ исполнения договоров на поставку продукции;
- анализ исполнения договоров поставки как отдельных контрагентов и сроков поставки, так и в совокупности в целом

Для обнаружения причин срывов условий договоров поставки, необходимо исследовать поставки продукции в разрезе отдельных контрагентов и сроков.

Анализ на закупку товаров основывается на двух моментах[22].

1. Объединенный анализ затрат на закупку товаров.
2. Рассмотрение причин, воздействующих на изменение реальных затрат на приобретение единицы товара от планируемого объема. Объем закупки материальных ресурсов обуславливается многочисленными критериями рынка, производства и сбыта: положением товарных рынков,

конкуренцией на рынке, системой сбыта продукции, перечнем необходимых товаров.

Несоответствие фактического объема закупки товаров с плановым определяется по формуле [18]:

$$\Delta L_{ТЗ} = \frac{\Delta T_{П} * L_{ПЛЗ}}{100\%}, \quad (1)$$

где  $\Delta L_{ТЗ}$  – отклонение реального объема закупки от планируемого под влиянием изменения продажи товаров;

$\Delta T_{П}$  – отклонение объема товарной продукции, %;

$L_{ПЛЗ}$  – плановый объем закупок товаров.

Мировая практика закупки товаров предполагает:

- разовые закупки при обнаружении необходимости;
- закупки, направленные на формирование запасов;
- закупки, определяемые расходом товаров.

Современное общество функционирует непрерывно и зачастую процессы, происходящие в нем не систематизированы. Таким образом, формируются товарные запасы. Необходимость формирования запасов определена условиями удовлетворения потребностей в непредусмотренных ситуациях. При росте спроса на продукцию на рынке под действием всевозможных причин и уменьшении предложения, баланса спроса и предложения можно добиться только с помощью запасов. Запасы находятся в постоянном движении и обновлении

Для организаций нерентабельно владеть излишними запасами, так как и иметь их недостаточное количество. Так как излишки запасов сковывают капитал организации и происходит замедление процесса оборачиваемости. Рост запасов приводит к увеличению необходимости в складских площадях, погрузо-разгрузочном оборудовании, рабочей силе, а следовательно и к росту затрат на хранение запасов. В свою очередь, недостаток запасов является причиной уменьшения прибыли организации.

Таким образом, исследование вопросов действенного построения закупочной деятельности организации весомо расширяет потенциал улучшения системы снабжения и продвижения товара с позиций оптимального поиска контрагентов, складских помещений, информативного обеспечения и других составляющих.

## 1.2 Проблемы и пути решения по управлению снабжением на предприятии

Становление рыночных отношений диктует новые критерии ее организации. Инфляция, неплатежи и прочие кризисные проявления принуждают организации реформировать свою политику по касательно снабжения, разыскивать новых, более верных контрагентов, исследовать вопросы эффективности применения ресурсов. Таким образом, для организации все приемлемые способы концепции разумной закупочной деятельности, включающей в себя закупки, поставку товаров, складирование, приобретают все большую значимость.

Главной целью закупочной и сбытовой деятельности является удовлетворение потребностей торгового предприятия и его покупателей в товаре с наибольшей вероятной финансовой эффективностью. Однако для достижения данной цели приходится сталкиваться с рядом проблем. В обобщенном виде эти проблемы можно сгруппировать следующим образом [16]:

1. Проблемы изучения рынка закупок возникают в области того, что закупить, сколько закупить, у кого закупить и на каких условиях.

Успешное реализация закупок требует существования широких сведений о рынках, где они исполняются. Что же касается задач изучения рынка закупок, то они состоят в постоянном сборе и анализе подробной информации в целях нахождения емкости рынка и получения предпосылок для оптимизации закупок.

Первоначальным пунктом изучения рынка является постановка проблемы. Причиной проведения изучения становятся соображения сравнительного масштаба издержек, изменений в собственной программе сбыта, применение технологического прогресса, увеличения удельного веса организации на рынке, конкуренции, надежности контрагентов, туманности размеров предложения в будущем и многое другое. Упрощенный метод решения задачи изучения рынка может быть изображен в виде структуры его информативного обеспечения, реестра типов рынка и приведенных ниже вопросов относительно их (рис. 1.1)

Смысл выполнения анализа рынка закупок товара характеризует в одно и тоже время и тип рынков, которые должны быть проанализированы.

Полученные сведения должны содержать такие рыночные категории, как предложение, спрос и рыночный баланс [14].

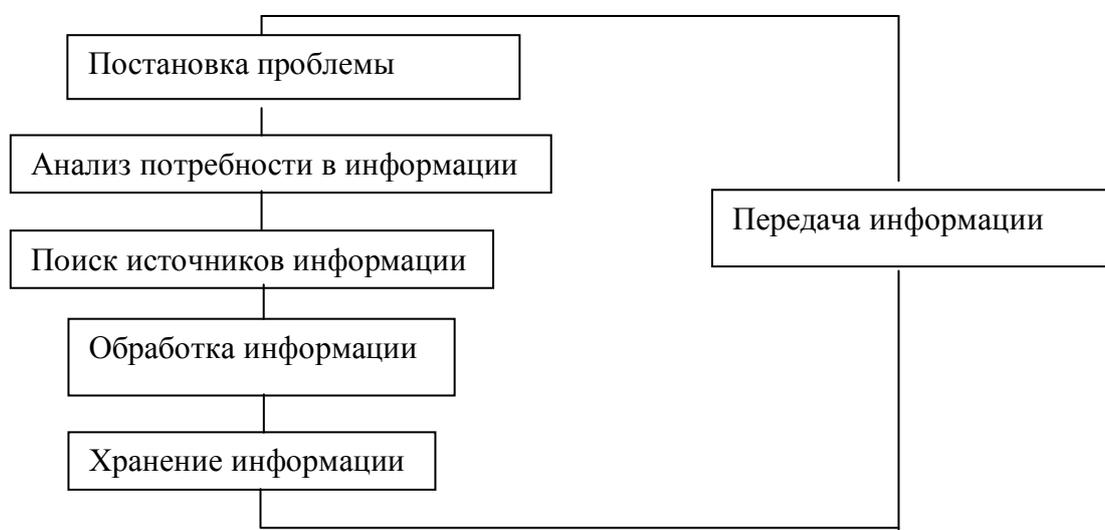


Рисунок 1.1 -. Алгоритм исследования рынка

Исследовав рынок и остановившись на каких-либо определенных контрагентах, отдел закупок должен диагностировать потребности организации или фирмы в определенных поставках.

Устанавливание потребностей на основе заказов, происходит через представление спецификации по категориям товара с учетом уже существующих складских запасов.

Если необходимости на основе заказов не могут быть установлены, тогда следует использовать метод определения потребностей на основе расходов или прошлого опыта. Ожидаемая потребность в этом случае предопределяется при помощи простых вычисленных методов. В дополнение к ним на практике можно использовать интуитивные методы прогноза – первоначально, когда расходы не подвергаются сезонным изменениям и не испытывают влияния каких-либо внешних факторов.

## 2. Проблемы, связанные со способами поставки товара.

Технологии поставки закупаемых материалов весьма многообразны.

Предприятию необходимо определиться с подходящим ему способом поставки. Товары, необходимость в которых обнаруживается непосредственно и не требующее длительного хранения, покупаются, как правило, в сроки, близкие к их потреблению. Товары единоразового и многократного потребления, необходимые к конкретному моменту, покупаются на условиях договорной поставки, оговаривающей точное время подвоза. Такой способ поставки объем запасов товара на предприятии убавляется, а сопряженные с ним издержки уменьшаются. содействуют внезапному уменьшению запасов постоянные поставки таких товаров, которые доставляются потребителю через конкретные интервалы времени в согласовании с графиком потребности в них на тот или иной период. Предприятия торговли осуществляют также конъюнктурные и спекулятивные закупки товаров.

## 3. Отсутствие четкой системы планирования закупок и продаж.

В основных принципах планирования присутствует прогноз, как основной элемент, опирающийся на статистические сведения прошедших моментов и некие консультационные оценки в виде подкорректирующих факторов.

На начальном этапе требуется спрогнозировать реализацию по отдельно взятым позициям, и в последствии совместить все полученные итоги в один, суммовой, для определения единого суммарного плана продаж.

Разобрав позиции на группы и определив каждой из них подходящие динамичные коэффициенты по корректировке вероятных продаж «вверх» или «вниз» (вычисление каких устанавливается специалистами, коллегиально со сбытовиками, снабженцами, маркетологами и др.), возможно разработать в достаточной мере гибкий систему по корректировке мониторингов продаж создастся план продаж, по каждой отдельно взятой позиции, из которого, в свою очередь, создастся план закупок, также по каждой позиции. План закупок определяется через сдвиг временного промежутка назад с периода продажи, на срок заказа и поставки, а также внесением в подсчеты примерной суммы по расходам. Как итог, для каждой взятой позиции получим на предполагаемый период мониторинги продаж и планы продаж в численном и денежном выражении, а также планы закупок, также количественные и суммовые [13].

Таким образом, можно скомпоновать метод разработки плана закупок.

Система и последовательность разработки плана:

- 1) Подтверждение целей деятельности.
- 2) Получение информации.
- 3) Выполнение экономического анализа.
- 4) Формирование прогнозов.
- 5) Составления плана.

Таким образом, в первой главе рассмотрена сущность закупочной деятельности торговой организации. Раскрыты основные теоретические аспекты по организации данных процессов, выявлены методы, принципы и проблемы в этих областях. Далее исследуем организацию закупочной деятельности на конкретном предприятии.

## 2 Анализ экономической деятельности и организации снабжения на предприятии ООО «Сфера – сервис»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сфера – Сервис»

ООО «Сфера – Сервис» основана в г. Тольятти в 2004 году. Главным видом деятельности организации значится поставка оборудования для автосервисов и станций технического обслуживания автомобилей.

ООО «Сфера – Сервис» представляется официальным дилером основных изготовителей авто сервисного оснащения и оснастки в России и за рубежом.

В период развития организации главным направлением ее деятельности являлась реализация оборудования автодиагностики и специнструмента для автосервиса. На сегодняшний момент ассортимент предлагаемого товара значительно увеличился. ООО «Сфера – Сервис» реализует подъемное транспортное оснащение, домкраты, стенды сход-развала, установки для шиномонтажа, оснащение для кузовного цеха, окрасочно сушильные камеры, слесарный инструмент, специализированные механизмы для ремонта и многое другое.

ООО «Сфера – Сервис» базируется на долгосрочных отношениях с контрагентами, уделяя внимание надежности, честности и обоюдовыгодное сотрудничество, гарантирующее благополучный общий рост.

Для работы ООО «Сфера – Сервис» старается организовать в высшей степени комфортные условия:

- наименьшие сроки комплектации;
- склад и офис территориально не разделены;
- стоянка возле склада охраняемая.

Плюсы организации:

- содержательный спектр оборудования заводов производителей;

- гарантийное обеспечение;
- система скидок;
- поставка по городу бесплатно;
- вероятно поставка в другие регионы транспортом компании;
- отгрузка по ж/д: контейнером и грузобагажом;
- главная задача организации
- создание долгосрочных, взаимовыгодных, надежных отношений.

На текущий момент в организации трудится 32 человека.

Организационная структура организации представлена на рис.2.1.

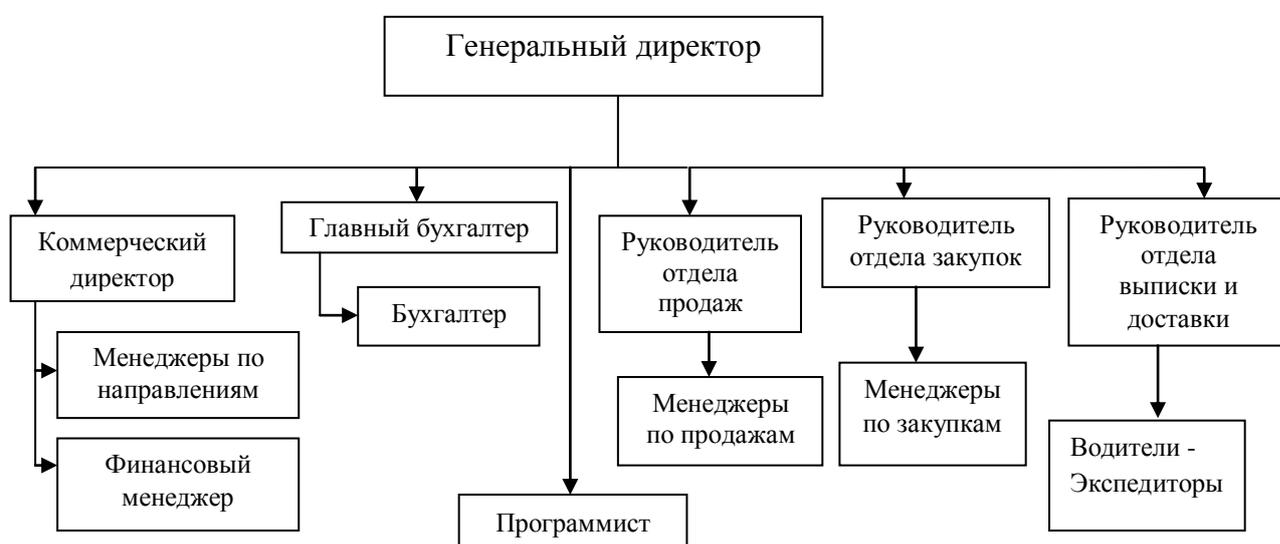


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия ООО «СФЕРА - СЕРВИС»

Как видно из рис. 2.1, организация реально состоит из шести отделов: отдела закупок, отдела продаж, бухгалтерии, коммерческого отдела, отдел выписки и доставки. Все структуры предприятия активно взаимодействуют между собой.

Финансово-хозяйственная деятельность организации представлена некоторыми показателями. В табл. 2.1 указаны основные технико-экономические показатели деятельности ООО «СФЕРА - СЕРВИС» в 2014-2016 гг.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «СФЕРА - СЕРВИС» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Ед. измер.	2014г.	2015г.	2016г.	Темпы роста %, 2016г. к	
					2015г.	2014г.
Товарооборот розничный в сопоставимых ценах	т.р.	47 000,28	52 222,53	59 800,60	114,51	127,23
Товарооборот по покупным ценам	т.р.	31 960,19	35 511,32	40 066,40	112,83	125,36
Среднесписочная численность, всего	чел	32,00	32,00	32,00	100,00	100,00
Выработка/товарооборот на одного работающего	т.р./чел.	1 468,76	1 631,95	1 868,77	114,51	127,23
Фонд оплаты труда	т.р.	6 304,00	7 219,20	8 019,20	111,08	127,21
Среднегодовая заработная плата одного работающего	т.р.	197,00	225,60	250,60	111,08	127,21
Валовой доход	т.р.	15 040,09	16 711,21	19 734,20	118,09	131,21
Уровень валового дохода	%	32,00	32,00	33,00	103,13	103,13
Издержки обращения	т.р.	8 770,20	9 520,50	10 270,90	107,88	117,11
Уровень издержек	%	18,66	18,23	17,18	94,21	92,04
Издержкоотдача	т.р.	5,36	5,49	5,82	106,14	108,64
Прибыль от продаж	т.р.	6 269,89	7 190,71	9 463,30	131,60	150,93
Рентабельность от продаж	%	13,34	13,77	15,82	114,93	118,63

В 2016 г., по отношению к 2014 г. выработка сотрудников увеличилась на 27,23%, а по сравнению с 2015 г. на 14,51%; тождественный темп роста выработки связан с постоянством численности организации.

Темп изменения фонда оплаты труда на одного сотрудника в 2016 г. по отношению с 2014г. составил 127,21% и с 2015 г. 111,08%. Темп перемены среднегодовой зарплаты одного сотрудника равен 127,21% и 111,08% соответственно. Издержки обращения выросли: темп изменения в 2016 г. по отношению к 2014г. составил 117,11% и по отношению к 2015г. 107,88%. Издержкоотдача в 2016 году по отношению 2014 г. и 2015 г. увеличилась на 8,64% и 6,14% соответственно. Темп изменения валового дохода 2016 г. по отношению к 2014 г. составил 131,21%, тогда как по отношению к 2015 г. – 118,09%. Прибыль от продаж имеет устойчивую позитивную динамику, так в 2016 г. по отношению к 2014 г. прибыль выросла на 50,93%, а в 2016 г. по отношению к 2015 г. – на 31,60%. Рентабельность продаж в 2016 г.

равна 15,82%, что выше, чем в 2014 и 2015 гг. - это говорит об эффективной деятельности организации.

Исходя из представленных расчетов, видно, что организация ООО «СФЕРА - СЕРВИС» имеет довольно устойчивое финансовое положение, так как полученные доходы превосходят понесенные предприятием затраты в ходе его деятельности. Также, положительным аспектом оказалось то, что темпы роста издержек обращения меньше темпов роста товарооборота, значит, прибыль имеет позитивную динамику.

Одним из основных экономических показателей хозяйственной деятельности торговых предприятий является товарооборот.

Изучение изменений товарооборота дает возможность обнаружить тенденции и закономерности развития предприятия, выявляются возможности улучшения динамики продаж. Результаты анализа динамики розничного товарооборота за 2014-2016 гг. приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 - Тенденции розничного товарооборота ООО «СФЕРА - СЕРВИС» за 2014-2016 гг.

Год	Розничный товарооборот, тыс. руб.	Абсолютный прирост к 2016, тыс. руб.	Темп роста к 2016, %	Темп прироста, %
2014	47 000,28	12 800,32	127,23	27,23
2015	52 222,53	7 578,07	114,51	14,51
2016	59 800,60	-	-	-

Исследование сведений табл. 2.2 дает возможность определить вывод о динамике розничного товарооборота торговой организации ООО «СФЕРА - СЕРВИС» за 2014-2016 гг. Абсолютный прирост характеризует, что товарооборот в 2016 году по сравнению с 2014 г. и 2015 г. увеличился на 12800,32 тыс. руб. и 7578,07 тыс. руб. соответственно. Темпы роста товарооборота за отмеченные моменты равен 127,23% и 114,51% соответственно. Темпы прироста указывают, на какое количество процентов поменялся товарооборот в 2016 г. по отношению к 2014 г. и 2015 г., величина этого показателя равны 27,23% и 14,51% соответственно.

Далее необходимо определить среднегодовой темп роста товарооборота ООО «СФЕРА - СЕРВИС» за 2014-2016 гг., данный показатель рассчитывается:  $\uparrow PT_{cp} = \sqrt[3-1]{TP_{2007} * TP_{2008} * TP_{2009}}$ , то есть  $\uparrow \text{Доля} = \sqrt[3-1]{127,23 * 114,51 * 1} = 120,71\%$ , то есть  $= 120,71\%$ , что характеризует форсированное развитие этого показателя и подтверждает мнение о растущем спросе на продаваемые товары.

Рассмотрим структуру ассортимента ООО «СФЕРА - СЕРВИС». Для изучения ассортимента воспользуемся исходными сведениями табл. 2.3., проанализируем динамику реализации товарных групп за 2014 – 2016 гг. и удельный вес каждой товарной группы в совокупном объеме розничного товарооборота. По произведенным расчетам будет составлена таблица ассортимента за 2014 – 2016 гг., которая позволит выявить преобладающие товарные группы, имеющие максимальный удельный вес в совместном объеме розничного товарооборота.

В результате произведенных расчетов и составленной табл. 2.3 по ассортименту торговой организации ООО «СФЕРА - СЕРВИС», позволительно сделать частичные выводы.

Из таблицы видно, что розничный товароборот стабильно увеличивается в момент с 2014 – 2016 гг.

Продажи по категориям: подъемно – транспортное оснащение, сход-развал оснащение стабильны, изменения в их структуре за три года произошли незначительные.

Продаж по категориям: диагностическое оснащение для автосервиса, смазочно – заправочное оснащение с каждым годом неуклонно растет и в 2016 г. соответственно составляет 30,1% и 11,3% в общем объеме товарооборота.

По категориям: шиномонтажное оснащение, компрессорное оснащение и специальные приспособления для автосервисов нестабильны и имеют скачкообразный характер, что свидетельствует о нестабильности спроса на эти товары.

Таблица 2.3 - Структура товарооборота по категориям ассортимента ООО «СФЕРА - СЕРВИС» за 2014 – 2016 гг.

Наименование товарных групп	Годы						Темп изменения ассортимента 2016 года к, %	
	2014г.		2015г.		2016г.		2014	2015
	Абсолютное значение, тыс.руб	Удельный вес, %	Абсолютное значение, тыс.руб	Удельный вес, %	Абсолютное значение, тыс.руб	Удельный вес, %		
Подъемно-транспортное оснащение для автосервиса	4 982,00	10,60	4 961,13	9,50	5 621,30	9,40	112,83	113,31
Диагностическое оснащение для автосервиса	11 609,10	24,70	14 413,40	27,60	18 000,00	30,10	155,05	124,88
Шиномонтажное оснащение для автосервиса	9 776,08	20,80	8 616,70	16,50	10 465,10	17,50	107,05	121,45
Сход-развал оснащение	5 499,00	11,70	5 744,50	11,00	6 697,70	11,20	121,80	116,59
Смазочно-заправочное оснащение для автосервиса	3 901,00	8,30	5 326,70	10,20	6 757,50	11,30	173,22	126,86
Компрессорное оснащение для автосервиса	8 789,10	18,70	9 086,70	17,40	9 568,00	16,00	108,86	105,30
Специальные приспособления для автосервисов	2 444,00	5,20	4 073,40	7,80	2 691,00	4,50	110,11	66,06
Итого	47 000,28	100,00	52 222,53	100,00	59 800,60	100,00	127,23	114,51

Следовательно, на основе выше изложенных выводов, основными товарными группами торговой организации ООО «СФЕРА - СЕРВИС» являются: компрессорное оснащение для автосервиса, шиномонтажное снабжение для автосервиса, диагностическая оснастка для автосервиса.

Следовательно, рассмотрение структуры и кинетики розничного товарооборота ООО «Сфера – Сервис» указал, что этот показатель обладает положительной динамикой на течении 2014-2016 гг., обычные темпы роста подтверждают об ускоренном формировании данного показателя и о возрастающем спросе на реализуемые товары.

Оценка издержек обращения предстает одной из важных статей совместного анализа деятельности организации, показывающим, какой

процент занимают издержки обращения в розничной стоимости товаров. Задачами анализа издержек обращения торгового предприятия считаются не только изучение их динамики за ряд лет, но и выявление резервов сокращения расходов и разработка мер по их применению путем отстранения непроизводительных затрат, обеспечение наиболее экономного и целесообразного расходования средств. Анализ издержек обращения может осуществляться по статьям, элементам, по группам расходов и другим классификационным группам. Наиболее актуальным для торгового предприятия будет произвести анализ издержек по статьям и проследить динамику за 2014-2016 гг. Тенденции изменений издержек обращения по статьям показана в табл. 2.4.

Таблица 2.4 - Статьи издержек обращения ООО «Сфера – Сервис» в период с 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годы			Темп роста 2016 г. к, %	
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.
Издержки обращения	8 770,20	9 520,50	10 270,90	117,11	107,88
Условно-переменные, в том числе	4 448,23	5 115,28	5 616,60	126,27	109,80
- транспортные расходы	68,44	94,50	40,50	59,18	42,86
- оплата труда торгово-оперативного персонала	3 467,20	3 971,00	4 411,00	127,22	111,11
- расходы на упаковку товаров	5,00	8,69	12,40	248,00	142,69
- отчисления на социальные нужды	901,47	1 032,46	1 146,86	127,23	111,11
- прочие расходы	6,12	9,80	5,84	95,42	57,14
Условно-постоянные, в том числе	4 321,97	4 405,22	4 654,30	107,69	105,65
- расходы на рекламу	14,59	16,70	18,40	126,11	110,18
- оплата труда административно-управленческого и вспомогательного персонала	2836,80	3 248,20	3 608,20	127,19	111,11
- затраты на ремонт транспортных средств	617,87	175,25	-	-	-
- расходы на коммунальные услуги	115,14	120,54	89,57	77,79	74,31
- отчисления на социальные нужды	737,57	844,53	938,13	127,19	111,08

Как показывает анализ данных табл. 2.4. издержки обращения ООО «СФЕРА - СЕРВИС» имеют положительную динамику в отрезок с 2014 – 2016 гг. Так в 2016 г. по отношению к 2014 г. темп роста равен 117,11%, а по отношению к 2015 г. – 107,88%. Также важно отметить, что условно-переменные издержки растут большими темпами, чем условно-постоянные. Темп роста первых в период с 2014 – 2016 гг. составил 126,27%, а вторых – 107,69%. Анализ динамики статей издержек показал, что наибольший рост наблюдается по таким статьям как оплата труда сотрудников.

Таким образом, совокупный анализ издержек обращения показал, что на торговом предприятии высокие темпы роста условно-переменных расходов и некоторых статей условно-постоянных. Также наибольшее суммарное значение наблюдается по таким статьям затрат как заработная плата персонала. Данные статьи занимают наибольший удельный вес в общей сумме затрат торгового предприятия ООО «СФЕРА - СЕРВИС», то есть предприятию необходимо обратить на них особое внимание и изыскивать пути по их снижению. Однако, чтобы сделать вывод о результативности затрат необходимо оценить их влияние на основные экономические результаты деятельности торговой организации ООО «СФЕРА - СЕРВИС», так как издержки могут оказывать отрицательное влияние на данные цифры.

Экономические результаты представляются основополагающим аспектом оценки производительности хозяйственной деятельности коммерческой организации. Прибыль служит главной основой развития организации. Убытки являются причиной ухудшения финансовой устойчивости, появления признаков неплатежеспособности, переломному состоянию и банкротству. Таким образом, анализ финансовых результатов своевременен в бизнесе, так как он дает возможность обнаружить вероятности усовершенствования финансового положения и по итогам расчетов провести экономически аргументированные решения.

Разработка стратегии деятельности любого предприятия — коммерческого, общественного, муниципального — начинается с исследования внешней среды. От того, в какой степени точно он проведен, находится в зависимости успех всех других усилий по стратегическому планированию и осуществлению стратегии.

Внешняя среда, в которой требуется функционировать предприятию, находится в нескончаемом движении, подвергается изменениям. Преображаются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, включатся новые законы и налоги, меняются рыночные структуры, новейшие технологические процессы революционизируют процессы производства, оказывают влияние еще и многие другие факторы. Умение предприятия реагировать с этими преобразованиями внешней среды является одной из особенно значительных компонент ее успеха.

Взаимодействие с окружающей средой предприятия ООО «Сфера – Сервис» можно представить наглядно на рис. 2.2.

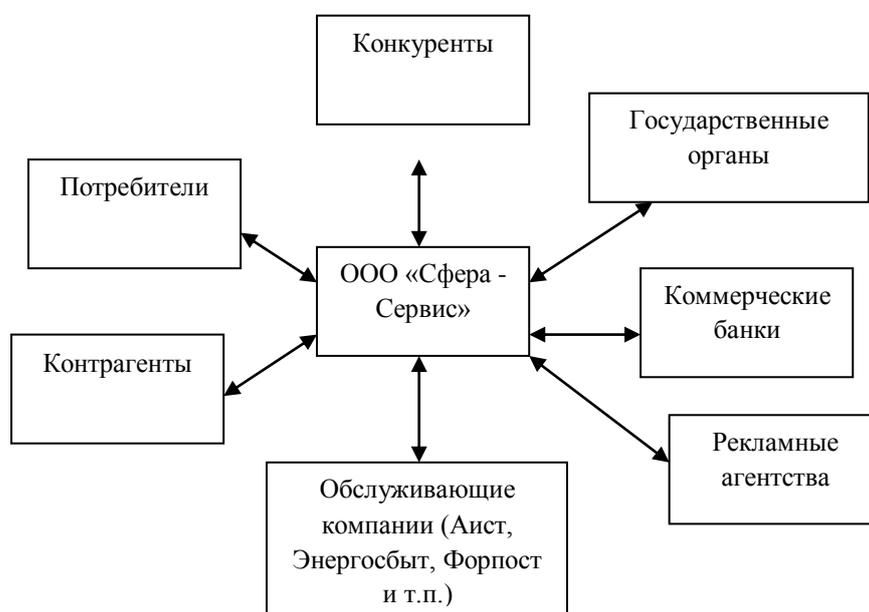


Рисунок 2.2 - Схема взаимодействия с окружающей средой

Все разнообразие внешних факторов обретает ответ в потребителе и через него оказывает влияние на предприятие, ее миссии и стратегию. Потребность удовлетворения надобностей покупателей оказывает влияние на

взаимодействия организации с контрагентами материалов и трудовых ресурсов. Многие предприятия направляют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Покупателями предприятия ООО «Сфера – Сервис» тенденция являются как юридические, так и физические лица. Продажа товара осуществляется как за наличный и безналичный расчет. Покупатели ООО «Сфера – Сервис» классифицированы по различным группам.

Главным критерием выбора контрагентов на рассматриваемом предприятии торговли представляется отпускная цена товара, реализуемого данным контрагентом. Как известно, минимальная отпускная цена товара утверждается производителем товаров, поэтому эксперты предприятия выбирают закупать товар, непосредственно у его изготовителя.

Контрагентами товара ООО «СФЕРА - СЕРВИС» являются как отечественные предприятия, так и зарубежные: ООО «Техно-Виза» (Москва), ООО «Гэллак» (Нижний Новгород), ООО «Арго +» (Москва), ООО «АвтоТехЭкспорт» (Санкт Петербург), ООО «Сфера-Сервис» (Москва), Sicom (Швеция), ЗАО «Континент» (Москва), ООО «ГРАДИЕНТ» (Санкт Петербург), Rogliani & Rivolta (Италия), ООО «Фарлам» (Беларусия), ЗАО «РусТехника» (Казань).

В результате исследования рынка (совестные усилия отдела закупок и отдела сбыта) были выявлены основные конкуренты ООО «СФЕРА - СЕРВИС». Ими являются следующие предприятия: Автограф; АвтоСпектр; Берн; ВМК; ГАРО; Лада Спецоснащение.

Чтобы оценить конкурентоспособность товара предприятия было проведено сравнение основных показателей товара ООО «СФЕРА - СЕРВИС» и его ведущих конкурентов «ГАРО», «Лада Спецоснащение» и «Берн» по основополагающим характеристикам: технические и потребительские свойства, экономические параметры (стоимость покупки и потребления товара) и коммерческие характеристики (условия реализации и поставки).

Для оценки конкурентоспособности товаров ООО «СФЕРА - СЕРВИС», составлена табл. 2.5.

Исследовав сведения табл. 2.5, как видно, конкурентная позиция ООО «СФЕРА - СЕРВИС» достаточно сильна, поскольку множество первостепенных моментов успеха может быть оценен высоким баллом. Это говорит о том, что организация имеет свои конкурентные преимущества. Налицо конкурентное преимущество предприятия ООО «СФЕРА - СЕРВИС» перед предприятиями-конкурентами: ООО «Лада Спецоснащение» и ООО «Берн» в качестве товара, обслуживании клиентов, ассортиментного ряда товаров. Но конкурентные преимущества перед предприятием ООО «ГАРО» ниже, по таким факторам, как имидж предприятия, организация рекламной деятельности, обслуживания клиентов.

Таблица 2.5 - Оценка конкурентоспособности товара

(Шкала оценок: 1 — очень плохо; 10 — очень хорошо)

Ключевые факторы успеха/ оценка силы	СФЕРА - СЕРВИС»	ГАРО	Лада Спецоснащение	Берн
Качество/характеристики товара	9	9	8	7
Репутация/имидж	8	10	8	7
Организация сбытовой деятельности	8	9	10	8
Маркетинг /реклама	4	8	7	9
Финансовое положение	8	9	8	7
Издержки в сравнении с конкурентами	9	9	8	8
Обслуживание клиентов	9	10	10	8
Не взвешенная общая оценка	55	64	49	54

Необходимо выработать стратегию, способную улучшить положение организации ООО «СФЕРА - СЕРВИС» по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе, и создать необходимые для этого конкурентные преимущества. Так ООО «СФЕРА - СЕРВИС» должно находить применение имеющемуся опыту, квалифицированные персонал, широкий

ассортимент и высокое качество предоставляемой продукции, так как эти сильные стороны организации помогут ему усилить свои позиции на рынке.

С помощью таблицы 2.6 определены, сильные и слабые стороны предприятия ООО «СФЕРА - СЕРВИС» и его основного конкурента «ГАРО».

Рассмотрев данные таблицы 2.8 видно, что, сильными сторонами ООО «СФЕРА - СЕРВИС», являются: финансы – наличие собственных свободных денежных средств на счете, платежеспособность, ликвидность активов, а, следовательно, потенциальность оформления кредитов и других инвестиций; кадры – квалифицированный персонал, являются немаловажной частью успешной деятельности предприятия.

Таблица 2.6 - Анализ сильных и слабых сторон ООО «СФЕРА - СЕРВИС» и его конкурента «ГАРО»

Факторы, характеризующие предприятие	Преимущества	Оценка	Недостатки
Управление предприятия			
Предпринимательский уровень и философия	+0	+	
Миссии и определяющие стратегии	0	0	+
Концентрация мотивации сотрудников	+0	0+	
Маркетинг			
Формирование сбыта	0	0+	+
Расстановка сбытовых филиалов	0	0	+
Этап «жизненного цикла» у важнейших продуктов	+0	0+	
Сотрудники			
Возрастная структура	0+	0 +	
Степень образования	0+	0+	
Квалификация и мотивация менеджмента	0+	0+	
Финансы			
Доля собственного капитала	+0	+0	
Финансовый баланс	0+	+0	
Возможности получения кредитов	0+	0	

Примечание: Знак«+» — ООО «СФЕРА - СЕРВИС», 0 – важнейший конкурент – «ГАРО».

Слабыми сторонами организации являются: отсутствие системы стратегического управления, слабая реклама, отсутствие сбытовых филиалов.

Для анализа сильных и слабых сторон организации ООО «СФЕРА - СЕРВИС», а так же выявления возможностей и угроз построена табл. 2.7 – SWOT- анализ.

Таблица 2.7 - SWOT- анализ организации ООО «СФЕРА - СЕРВИС».

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. Рост доли рынка 2. Снижение позиций фирм конкурентов 3.Расширение разнообразия товаров Увеличение групп 4. увеличение прибыли организации	1. Развитие новых конкурентов 2. Лишение доли рынка 3.Большая подчиненность от спроса покупателей. 4. Несостоятельность
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1.Высочайшее качество товаров 2.Удачное местоположение торгового помещения 3. Неизменные клиенты 4. Факт свободных денежных средств на счете 6.Квалифицированный персонал	1.Рост доли рынка 2. Рост спроса 3.Увеличение разнообразия товаров 4. Рост прибыли	1.С помощью высокого качества продукции стремиться к конкурентному преимуществу. 2. За счет хорошего месторасположения и репутации не допустить потерю клиентов 3. За счет неизменных клиентов и качества предоставляемых услуг не допустить отвоевание своей чаши рынка конкурентами 4. За счет высокого качества продукции сохранить свою долю рынка
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1.Отсутствует система стратегического управления 2. Не работающая реклама 3. Слабый имидж на рынке 4.Небольшой целевая доля рынка	<b>III.</b> 1. Формирование концепции стратегического управления 2.Выполнение рекламных мероприятий 3.Исполнение мероприятия для создания благоприятного имиджа организации	<b>IV.</b> 1. При направленности на узкий сегмент рынка, растет возможность появления более сильного конкурента и потери своей доли рынка 2. Лишение рекламы может привести к незнанию потенциальных клиентов об организации и потери потенциальной прибыли 3.Лишение системы стратегического управления, может привести к дезориентации организации на рынке и банкротству

Таким образом, для ООО «СФЕРА - СЕРВИС» важна такая политика, где будут повышены внутренние силы и внешние вероятности организации, и где следует свести к минимуму внутренние слабенькие

стороны и по вероятности умерить отрицательное воздействие внешних угроз.

## 2.2 Анализ состояния и деятельности службы снабжения на предприятии

Закупочная работа представляется фундаментом коммерческой деятельности в торговле. Чтобы реализовать товар покупателю и обрести прибыль требуется располагать товаром.

Закупкой товаров на предоставленном предприятии занимается отдел закупок. В отдел закупок ООО «СФЕРА - СЕРВИС» входят менеджеры по закупкам, имеющие торговое образование. Менеджеры по закупкам занимаются подбором максимально выгодных контрагентов продукции по всей Российской Федерации и вне ее.

Очень важно обнаружить, исследовать и определить наиболее требуемые источники поступления товаров, в которых будет производиться закупка.

Уместное и точное определение потребностей служит значимой предпосылкой для потенциалов актуальных закупок требуемых товаров в требуемых количествах и необходимого качества.

Если необходимость в товарах была оценена чересчур высоко, то в последствие этого образуются залежи, которые нельзя реализовать или можно продать с убытком. Если необходимость оценена слишком низко, приобретается мало товаров, а значит и запасы слишком малы.

Причиной для установления спроса на исследуемом предприятии представляются:

- а) требования и поступление заказов от покупателей;
- б) систематические опросы, которые проводятся среди определенного круга покупателей;
- в) отчетность менеджеров по сбыту;

г) статистика по сбыту, дающая справки о предыдущем обороте, а также обороты по отдельным группам товаров.

На предоставленном предприятии сотрудниками непрерывно ведутся устные опросы постоянных покупателей. Менеджеры по сбыту ведут функциональную работу по обнаружению потребностей покупателей, далее все сведения передаются в отдел закупок, на базе чего создается обязательный перечень, и предопределяются контрагенты, у которых можно приобрести желаемые товары.

Начальным этапом выбора контрагента предопределяется поиск потенциальных контрагентов нужных товаров. Одним из основных источников поиска представляется выставка автосервисного оборудования, проводимая в городе Москва.

После того как отдел закупок собрал все необходимые сведения об источниках закупок, выбираются те, которые в максимально удовлетворяют запросам предприятия.

Основопологающим аспектом подбора контрагентов на предоставленном предприятии торговли ООО «СФЕРА - СЕРВИС» представляется отпускная цена товара, продаваемого данным контрагентом. Как известно, минимальная отпускная цена товара вводится производителем товаров, поэтому эксперты предприятия выбирают товар, прямо у его изготовителя.

Следующим аспектом выбора контрагентов является особенности продукции. Анализ качества проводится с помощью устного опроса покупателей работниками данного предприятия.

Следовательно, наше предприятие торговли ООО «СФЕРА - СЕРВИС» при выборе тех или иных контрагентов руководствуется надлежащими ключевыми критериями их отбора:

- а) отпускная цена;
- б) цена закупок;
- в) степень спроса на товар;

- г) степень качества товара;
- д) обстоятельства договора поставки;
- е) уровень надёжности контрагента;
- ж) время выполнения заказа.

На исследуемом предприятии ведется анализ работы своих контрагентов, так именуемый рейтинг контрагентов. Этот способ можно считать более применяемым методом выбора контрагента. Выбираются главные критерии выбора контрагента, далее сотрудниками службы закупок определяется их значимость экспертным путем.

Определяется значение рейтинга по каждому показателю через умножение удельного веса критерия на его экспертную балльную оценку (например, по 10-бальной системе) для данного контрагента. Далее складывают полученные показатели рейтинга по всем критериям и формируют итоговый рейтинг для конкретного контрагента. Сравнивая полученные значения рейтинга для разных контрагентов, определяют наилучшего партнера. После проведения данного метода выбора предприятие ООО «СФЕРА - СЕРВИС» сделало выбор в пользу следующих контрагентов (табл. 2.8):

Таблица 2.8 - Контрагенты предприятия ООО «СФЕРА - СЕРВИС»

Контрагенты	Товарный ассортимент
ООО «Техно-Виза», ООО «Гэллакс»	Подъемно-транспортное оснащение для автосервиса
ООО «Арго +», ООО «АвтоТехЭкспорт»	Диагностическое оснащение для автосервиса
ООО «Сфера-Сервис», Sicam	Шиномонтажное оснащение для автосервиса
ЗАО «РусТехника»	Сход-развал оснащение
ООО «ГРАДИЕНТ», Pogliani & Rivolta	Смазочно-заправочное оснащение для автосервиса
ООО «Фарлам»	Компрессорное оснащение для автосервиса
ЗАО «Континент»	Специальные приспособления для автосервисов

Далее, закупочный отдел формирует заключение договоров с возможными контрагентами.

Предприятие ООО «СФЕРА - СЕРВИС» в положенный срок и грамотно подписывает договора с контрагентами, а также определяет разумные прямые договорные связи по поставкам товаров.

Грамотное определение видов договорных связей, скрупулёзно взвешенная координация условий договоров, контрактов, представляется базой эффективной хозяйственной и коммерческой деятельности предприятий торговли.

После заключения договора с контрагентом, отделом закупок создаётся заказ на обусловленную группу товаров. На этом этапе менеджер по закупкам, готовивший и формировавший заявку обсуждает её сущность с начальником отдела закупок. Приготовленный и надлежащим образом зарегистрированный запрос на поставку перенаправляется контрагенту. На основе отметок об отправке вопроса и сведений из документов, удостоверяющих его прием, оформляются требуемые записи в учетных формах.

В согласовании с отправленным заказом, от контрагента поступает счет - фактура. После этого необходимо дождаться выполнения обязательств по оплате заказа, в согласовании с критериями договора. После исполнения обязательств по оплате, отдел закупок ставит в известность об этом контрагента, отправляя сообщение о исполнении обязанностей по оплате согласно договору. Контрагент, при получении сообщения о исполнении заказчиком обязанностей по оплате отправляет сообщение, в котором указаны сроки, поставки товара. Далее менеджер из отдела закупок рассматриваемого предприятия регулирует положение и пребывание товара в течении его доставки до места назначения. Наблюдение начинается после принятия менеджером сообщения, что товар отгружен со склада контрагента. После поступления товара, складскими сотрудниками производится осмотр соответствия характеристик, качества и комплектности полученного товара с заявленными контрагентом и регистрируются обнаруженные отклонения. Для ООО «Сфера – Сервис» вопрос выбора контрагентов представляется

важным моментом оперативного удовлетворения потребительского спроса. От предпочтения контрагента находятся в зависимости: издержки, качество, своевременность поставок и др., а, значит, и объем товарооборота. Все это ведет к потребности тщательного выбора контрагентов. Как видно из проделанного анализа деятельности предприятия, оно прошло этап отбора контрагентов товарной продукции. В настоящее время предприятие работает с постоянным числом контрагентов автосервисного оборудования. На сегодняшний день с контрагентами товаров определены хозяйственные связи, оформлены договора поставки. Далее проведем анализ контрагентов с точки зрения надежности. Результаты данного анализа занесём в табл. 2.9. В общем, в 2016 году было заключено договоров на поставку товаров на сумму 61527 тыс. руб. из них были выполнены договора лишь на сумму 53059 тыс. руб., другими словами, в 2016 году ООО «СФЕРА - СЕРВИС» не получило товаров от своих контрагентов на сумму 8468 тыс. руб. Общий показатель надежности контрагентов исследуемого предприятия торговли составил 86%.

Таблица 2.9 - Анализ надежности контрагентов

Предприятие	Заключено договоров на сумму, тыс. руб.	Выполнено на сумму, тыс. руб.	Отклонение (+;-)	Надежность, %
ООО «Техно-Виза»	1 874	1 554	-320	83
ООО «Гэллакс»	1 784	1 784	-	100
ООО «Арго +»	8 465	8 465	-	100
ООО «АвтоТехЭкспорт»	1 243	890	- 353	72
ООО «Сфера-Сервис»	7 078	6 906	-172	98
Sicam	8 569	7 890	- 679	92
ЗАО «РусТехника»	2 906	2 906	-	100
ООО «ГРАДИЕНТ»	3 987	3 001	- 986	75
Pogliani & Rivolta	21 087	15 679	-5 408	74
ООО «Фарлам»	3 456	2 906	- 550	84
ЗАО «Континент»	1 078	1 078	-	100
Итого	61 527	53 059	- 8 468	86

Исходя из полученных данных, можно провести распределение контрагентов предприятия в зависимости от их надежности. По данному признаку поделим контрагентов на 5 основных групп:

- а) полностью благонадежные контрагенты (100%);
- б) благонадежные контрагенты (90-100%);
- в) в некоторой степени благонадежные контрагенты (80-90%);
- г) частично не благонадежные контрагенты (70-80%);
- д) полностью не надежные контрагенты (менее 70%).

Результаты ранжирования представлены на рис. 2.3.

Проведенное распределение показало, что лишь 37% контрагентов продукции, являются полностью надежными и в 2016 году данные контрагентов полностью выполнили свои обязательства перед предприятием торговли ООО «СФЕРА - СЕРВИС»»

18%, являются надежными контрагентами, и такое же количество являются частично надежными. А вот доля частично ненадежных контрагентов составляет 27%, то есть их надежность оценена от 70 до 80%.

Абсолютно не надежных контрагентов исследуемое предприятие торговли не имеет.



Рисунок 2.3 - Структура контрагентов ООО «Сфера – Сервис» в зависимости от их надежности, %

Улучшению применения запасов в большой степени способствует их систематический анализ.

Анализ применения запасов осуществляется с помощью следующих коэффициентов:

- обороты запасов (коэффициент оборачиваемости);
- срок хранения запасов (длительность оборота запасов в сутках).

Далее проведен анализ состояния запасов на предприятии ООО «СФЕРА - СЕРВИС». Данные для анализа представлены в табл. 2.10.

Как видно из данных табл. 2.10, объем запасов товара на складе предприятия в течении трех лет достаточно стабилен, изменения произошли незначительные. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. темп прироста товарных запасов составил 4,98%.

Наибольший темп роста в 2016 г. по сравнению с 2015 г. произошел по товарным группам сход – развал оснащение и специальные приспособления для автосервисов и составил 124,34% и 142,29% соответственно. Это было вызвано разовыми оптовыми заказами от покупателей. По остальным категориям остатки товаров поддерживаются достаточно равномерно.

Таблица 2.10 - Состояние товарных запасов на предприятии ООО «СФЕРА - СЕРВИС» с 2014 по 2016гг.

Наименование товарных групп	Средний запас, тыс. руб.			Абсолютная тенденция, тыс. руб.		Темпы роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Подъемно-транспортное оснащение для автосервиса	4 657,4	4 376,5	4 378,9	- 280,9	2,4	93,97	100,05
Диагностическое оснащение для автосервиса	8 894,5	9 784,5	9 567,4	890,0	- 217,1	110,01	97,78
Шиномонтажное оснащение для автосервиса	4 567,3	4 367,8	4 234,5	- 199,5	- 133,3	95,63	96,95
Сход-развал оснащение	5 673,4	4 563,4	5 674,3	- 1 110,0	1 110,9	80,44	124,34
Смазочно-заправочное оснащение для автосервиса	3 489,5	4 563,4	4 987,3	1 073,9	423,9	130,78	109,29
Компрессорное оснащение для автосервиса	7 894,5	7 346,2	7 120,7	- 548,3	- 225,5	93,05	96,93

Специальные приспособления для автосервисов	2 078,5	2 358,7	3 356,1	280,2	997,4	113,48	142,29
Итого	39 263,1	39 369,5	41 329,2	106,4	1 959,7	100,27	104,98

По формулам (2), (4), приведенными в главе 1, рассчитан коэффициент оборачиваемости запасов на складе и оборачиваемость товара в днях. Данные для расчет приведены в табл. 2.10.

Таблица 2.11 - Данные для расчета коэффициента оборачиваемости запасов

Наименование товарных групп	Средний запас, тыс. руб.			Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.		
	2014г.	2015г.	2016г.	2014г.	2015г.	2016г.
Подъемно-транспортное оснащение для автосервиса	4 657,4	4 376,5	4 378,9	3 636,9	3 522,4	3 822,5
Диагностическое оснащение для автосервиса	8 894,5	9 784,5	9 567,4	7 429,8	9 945,3	11 880,0
Шиномонтажное оснащение для автосервиса	4 567,3	4 367,8	4 234,5	6 843,2	5 859,4	6 697,7
Сход-развал оснащение	5 673,4	4 563,4	5 674,3	3 794,3	3 963,7	4 354,7
Смазочно-заправочное оснащение для автосервиса	3 489,5	4 563,4	4 987,3	2 613,7	3 568,9	4 730,2
Компрессорное оснащение для автосервиса	7 894,5	7 346,2	7 120,7	5 800,8	5 906,4	6 697,7
Специальные приспособления для автосервисов	2 078,5	2 358,7	3 356,1	1 841,5	2 745,3	1 883,7
Итого	39 263,1	39 369,5	41 329,2	31 960,2	35 511,3	40 066,4

Результаты расчета сведены в таблицу 2.12.

Как видно, из табл. 2.15, общий коэффициент оборачиваемости товара на предприятии составил 0,97 или в днях – 371 день. Самая быстрая оборачиваемость товар по категории «Шиномонтажное оснащение для автосервиса». Количество дней оборачиваемости с каждым годом такого товара снижается и в 2016 году составило 228 дней, тогда как в 2014 – 240 дней. Это говорит о высоком спросе на товар и равномерных поставках.

Таблица 2.12 - Данные по оборачиваемости товара ООО «СФЕРА - СЕРВИС» с 2014 по 2016 гг.

Наименование товарных групп	Коэффициент оборачиваемости			Оборот запаса в днях		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016

Подъемно-транспортное оснащение для автосервиса	0,78	0,80	0,87	461	447	412
Диагностическое оснащение для автосервиса	0,84	1,02	1,24	431	354	290
Шиномонтажное оснащение для автосервиса	1,50	1,34	1,58	240	268	228
Сход-развал оснащение	0,67	0,87	0,77	538	414	469
Смазочно-заправочное оснащение для автосервиса	0,75	0,78	0,95	481	460	380
Компрессорное оснащение для автосервиса	0,73	0,80	0,94	490	448	383
Специальные приспособления для автосервисов	0,89	1,16	0,56	406	309	641
Итого	0,81	0,90	0,97	442	399	371

Следовательно, по результатам проведенного анализа организации закупочной деятельности, на основании которого реально внести определенные предложения по улучшению процесса снабжения на предприятии.

Функционирование торгового предприятия в значительном аспекте находится в зависимости от хозяйственных отношений с контрагентами. В случае банкротства или недобросовестности контрагента у потребителя могут возникнуть срывы в исполнении производственных программ или же прямые финансовые потери.

Что же касается повышения надежности контрагентов предприятия можно предложить следующее: смена контрагентов и ужесточение мер, применяемых в случае не выполнения договоров.

### 3 Рекомендации по совершенствованию управления снабжением в ООО «Сфера – сервис»

#### 3.1 Рекомендации по оптимизации работы службы снабжения

Исследуя контрагентов ООО «СФЕРА - СЕРВИС», а также, оценив уровень его товарных запасов, были сформулированы некоторые мероприятия по оптимизации закупочной работы предприятия.

Функционирование торгового предприятия находится в зависимости от хозяйственных отношений с контрагентами. В случае банкротства или недобросовестности контрагента у потребителя могут иметь место срывы в выполнении производственных программ или же прямые финансовые потери.

Касательно увеличения степени доверия к контрагентам необходимо применять систему ужесточения мер, применяемых в случае не выполнения договоров.

Касательно недостаточно надежных контрагентов, надлежит применять ужесточение мер, при нарушении договорных обязательств. Это должно увеличить благонадежность данных контрагентов. Ужесточение мер при нарушении договорных обязательств, по мнению экспертов, увеличивает благонадежность контрагента в среднем на 5% [23, 122]. К таким мерам относятся:

- уменьшение суммы дебиторской задолженности ООО «СФЕРА - СЕРВИС» перед контрагентом;
- штраф, эквивалентный сумме невыполненных обязательств;
- увеличение количества дней отсрочки платежа;
- полный разрыв отношений с контрагентом.

Указанные мероприятия необходимо применять в отношении частично благонадежных контрагентов и в отношении частично не благонадежных контрагентов следует провести расчет, на сколько увеличится товарооборот

предприятия, при увеличении надежности контрагентов торгового предприятия ООО «СФЕРА - СЕРВИС» на 5%. Расчет эффективности от предлагаемого мероприятия проведен в п. 3.2.

На предприятии ООО «СФЕРА - СЕРВИС» есть необходимость расширить ассортимент, продаваемого товара. В ассортиментную матрицу следует ввести товар категории «Моечное оснащение», ввиду постоянного спроса.

Заключение о размещении заказа определенного объема у того или иного контрагента целесообразно принимать на основе общих критериев, разрабатываемых каждым предприятием для своего производства.

Для определения потенциальных контрагентов ООО «СФЕРА - СЕРВИС» целесообразно применять следующие методы:

- опубликование конкурса,
- экспозиция рекламы в Интернете,
- анализ каталогов, объявлений в СМИ,
- выезд на выставки и ярмарки,
- переписка и личные контакты с возможными контрагентами,
- обращение к специальным посредникам.

Более применяемым и эффективными в последнее время являются получение предложений от потенциальных контрагентов, конкурсные торги и письменные согласования между контрагентами.

Базовым нормативом профессионализма менеджера по закупкам ООО «СФЕРА - СЕРВИС» является знание источников. При выборе источников информации менеджер по закупкам исследуемого предприятия должен следовать правилами:

1. Использование более чем одного источника, в зависимости от размеров и необходимости собираемых сведений.
2. Как минимум один из привлекаемых источников должен быть независимым.

Правомерный выбор контрагента в условиях рынка достаточно не простое дело. Выбор наиболее выгодного для предприятия контрагента носит наиважнейшее значение, так как от последнего зависит величина затрат на закупку материальных ресурсов.

Выбор наиболее подходящего контрагента лучше организовывать в два этапа. Первоначально производится предварительный отбор контрагентов. Критерии выбора представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1 - Критерии предварительного выбора контрагента по товарной группе «Моечное оснащение»

Критерий выбора	Контрагент			
	ООО "АкваТехника"	ООО "Чистолюкс"	ООО "АкваКлининг Групп"	Portotecnica
Производственная мощность	1000 ед. в год	800 ед. в год	750 ед. в год	1200 ед. в год
Удалённость контрагента	Москва	Санкт Петербург	Москва	г.Болонья, Италия
Формы расчётов	безналичный	безналичный	безналичный	безналичный
Качество продукции	высокое	среднее	среднее	высокое
Средняя цена единицы продукции, тыс. руб.	30	32,5	29	26
Размер партии	любое количество	минимум 2	любое количество	любое количество
Упаковка	картонные коробки	картонные коробки	картонные коробки	картонные коробки

Как видно из анализа данных табл. 3.1, контрагент ООО «Чистолюкс» следует исключить, так по многим параметрам (цена, размер партии, производственные мощности) он проигрывает другим контрагентами.

На втором этапе берётся более расширенный перечень критериев выбора контрагентов, представленный в табл. 3.2.

Следовательно, для поставки нового оборудования под категорией «Моечное оснащение», предприятию ООО «СФЕРА - СЕРВИС» следует выбрать двух контрагентов: Portotecnica, ООО "АкваКлининг Групп".

Таблица 3.2 - Критерии окончательного выбора контрагента «Моечного оборудования»

Критерий выбора	контрагент		
	ООО "АкваТехника"	ООО "АкваКлининг Групп"	Portotecnica
Финансовые условия	Предоплата	Отсрочка платежа 15 дней	Отсрочка платежа 45 дней
Время поставки (от момента заказа до момента поставки на склад)	15 рабочих дней	21 рабочий день	40 рабочих дней
Периодичность поставки	2 раза в месяц	1 раз в месяц	1 раз в 1,5 месяца
Складские условия контрагента	-	За несвоевременный вывоз товара со склада начисляются пени	-
Условия доставки	Транспортом контрагента	Любой транспортной компанией	Транспортом контрагента

Далее для успешной работы с контрагентами предприятию ООО «СФЕРА - СЕРВИС» необходимо следующее:

- 1) Назначит встречу с представителями данных предприятий.
- 2) Провести переговоры.
- 3) Заключить договоры с контрагентами Portotecnica, ООО "АкваКлининг Групп", с утверждением всех основных условий: оплаты, доставки, цены, работы с браком и прочее.
- 4) Сделать первый заказ.
- 5) Проконтролировать приход товара и постановку его на учет.
- 6) Продажа его конечному потребителю.
- 7) Текущая работа с контрагентом.

При налаженной работе с данными контрагентами планируется увеличения объема выручки на 15%.

Оценка и анализ покупательского спроса является требуемым условием для проведения эффективной коммерческой работы по закупкам и сбыту товаров.

Основанием для введения нового товара в ассортиментную матрицу предприятия послужили следующие моменты:

- а) требования и заявки заказов от покупателей;
- б) систематические опросы, которые проводятся среди покупателей.

На исследуемом предприятии менеджеры по сбыту ведут ежедневную работу по выявлению потребностей покупателей, далее все сведения попадают в отдел закупок, и происходит формирование необходимого ассортимента, и определяются контрагенты, у которых можно приобрести желаемые товары.

Вследствие вышесказанного совместным решением коммерческого директора и директорами отдела закупок и продаж было решено организовать процесс закупки и реализации товара категории «Моечное оснащение».

Для организации данного процесса были выбраны следующие контрагенты: Portotecnica и ООО "АкваКлининнг Групп". На основании заявок от клиентов (табл. 3.3), было решено закупать следующие виды оборудования (табл. 3.4).

Как видно из анализа данных табл. 3.3, в течение 2016 года от постоянных клиентов был спрос на категорию товара «Моечное оснащение». И это только по зафиксированным данным. Также были клиенты, которые звонили и спрашивали о наличие данного вида товара на складе предприятия. Всего за год было зафиксировано 19 заявок от клиентов на поставку 44 единиц оборудования. Вследствие такого спроса предприятием было решено закупать данный вид оборудования. Выбранные контрагенты Portotecnica и ООО "АкваКлининнг Групп" готовы предоставить полный ассортимент требуемого оборудования.

Конечно, впоследствии товарная матрица по группе «Моечное оснащение» будет расширяться и совершенствоваться.

Ввод нового товара на предприятии ООО «СФЕРА - СЕРВИС»» будет происходить в несколько этапов:

- 1) Утверждение ассортимента на предприятии. На данном этапе его согласуют коммерческий директор, директор отдела закупок и директор отдела сбыта с генеральным директором.
- 2) Оповещение сотрудников предприятия о новом товаре.
- 3) Согласование условий поставки и цен с контрагентами данного товара.
- 4) Получение товара на склад ООО «СФЕРА - СЕРВИС»», заведение новых позиции в базе 1С, постановка товара на учет, контроль качества. Согласование торговой наценки на товар.
- 5) Внесение данного товара в каталоги предприятия.
- 6) Продажа товара конечному потребителю.

Таблица 3.3 - Спрос на поставку «моечного оборудования» в течение 2016 г.

Наименование предприятия	Дата	Наименование оснащение	Кол-во
ООО "Альфа"	01.02.2016	Мойка высокой силы 2840 Т	1
ООО "Арт Деко"	06.03.2016	Мойка высокой силы	2
ООО "Атолл"	12.03.2016	Аппарат высокой силы 8-82	1
ООО "Инвест Аренда"	30.03.2016	Аппарат высокой силы 3-40	3
ОАО "Деко"	15.04.2016	Мойка высокой силы 1501 М	5
ООО "Крафт"	16.04.2016	Аппарат высокой силы 155	2
ИП Такров П. А.	28.04.2016	Мойка высокой силы 2840 Т	1
ООО "Агро - Сервис"	12.05.2016	Аппарат высокой силы 3-40	1
ООО "Лаванда"	12.05.2016	Мойка высокой силы	3
ООО "Реус"	14.05.2016	Мойка высокой силы	1
ООО "Волгошинторг"	22.05.2016	Мойка высокой силы	2
ООО "ПШК"	04.06.2016	Мойка высокой силы	8
ООО "Ирэна"	13.06.2016	Аппарат высокой силы 3-40	3
ООО "Зэт"	01.07.2016	Мойка высокой силы 2840 Т	2
ООО "ЛадаТул"	09.07.2016	Аппарат высокой силы	4
ООО "Троя"	23.08.2016	Аппарат высокой силы 155	1
ИП Катков Н. Е.	11.09.2016	Аппарат высокой силы -40	1

ООО "Виктория"	01.11.2016	Аппарат высокой силы -40	2
ООО "Тарелка"	22.11.2016	Мойка высокой силы	1

В таблице 3.4 наглядно представлено оснащение, которое планируется ввести в ассортиментную матрицу продаваемого товара.

Таблица 3.4 - Ассортиментная матрица по категории товара «Моченое оснащение»

Наименование товара	Цена закупки ед. товара, тыс. руб.
<u>Мойка высокой силы Portotecnica ELITE 2840 T</u>	32
<u>Мойка высокой силы Portotecnica ELITE DSHH 2840 T</u>	33,5
<u>Мойка высокой силы Portotecnica MITHO 1501 M</u>	40,69
<u>Аппарат высокой силы KARCHER HD 10/23 -4S</u>	58
<u>Аппарат высокой силы Nilfisk-ALTO POSEIDON 3-40</u>	38,06
<u>Аппарат высокой силы Nilfisk-ALTO POSEIDON 8-82</u>	140,89
<u>Аппарат высокой силы KRANZLE 155</u>	150,2

План закупки и сбыта нового оборудования представлен в табл. 3.5.

Таблица 3.5 - Планирование экономических показателей по закупке и сбыту «Моечного оборудования»

2017г.	Кол-во закупаемого оснащение	Средняя торговая наценка, %	План закупок по ценам контрагента, тыс. руб.	План объема сбыта, тыс. руб.
январь	4	20	162,24	202,80
февраль	3	20	116,79	145,99
март	4	20	110,63	138,29
апрель	3	20	127,33	159,16
май	4	20	151,20	189,00
июнь	4	20	175,20	219,00
июль	4	20	210,24	262,80
август	4	20	219,84	274,80
сентябрь	3	20	137,86	172,32

октябрь	4	20	146,69	183,36
ноябрь	3	20	116,64	145,80
декабрь	4	20	176,14	220,18
Итого	44	-	1850,80	2313,50

Как видно из расчетов табл. 3.5, сумма закупаемого оборудования составит за год 1850,80 тыс. руб. Всего за год планируется приобрести 44 единицы различного «Моечного оборудования». В январе месяце количество закупаемого оборудования – наибольшее, вследствие первой партии товара. Также из таблицы видно, что сбыт товара, планируется на уровне 2313,50 тыс. руб. валовой

Данная рекомендация предполагает выплату премии трем сотрудникам отдела продаж в размере 2000 руб. и руководителю отдела в размере 4000 руб. Следовательно, издержки вырастут на 12,6 тыс. руб., включая ЕСН.

Произведем расчет экономической эффективности по каждой рекомендации.

### 3.2 Расчёт экономической эффективности от предлагаемых мероприятий

В табл. 3.6 произведен расчет эффекта от ужесточения мер, используемых при не соблюдении договоров поставки.

Таблица 3.6 - Расчет эффекта от рекомендации по ужесточению мер, при несоблюдении договоров поставки

Предприятие	Заключено договоров на сумму, тыс. руб.	2016		2016 (с учетом 5%)		Отклонение (ст.5-ст.3), тыс. руб.
		Выполнено на сумму, тыс. руб.	Надежность, %	Выполнено на сумму, тыс. руб.	Надежность, %	
1	2	3	4	5	6	7
ООО «Техно-Виза»	1 874	1554	83	1647,7	88	93,7
ООО «АвтоТехЭкспорт»	1 243	890	72	952,15	77	62,15
ООО «ГРАДИЕНТ»	3 987	3001	75	3200,35	80	199,35
Pogliani & Rivolta	21 087	15679	74	16733,35	79	1054,35
ООО «Фарлам»	3 456	2906	84	3078,8	89	172,8
Итого	31647	24030	76	25612,35	81	1582,35

Следовательно, при прочих равных условиях, товарооборот рассматриваемого предприятия ООО «СФЕРА - СЕРВИС» при внедрении вышеописанных мер увеличится на 1582,35 тыс.руб..

Оценка ведений о контрагентах позволило определить вероятность работы по предоплате с ООО «Техно-Виза», так как данный контрагент гарантирует скидки при таком способе расчета за товар. Это даст возможность уменьшить товарооборот по покупным ценам, что в условиях оставления цен без изменений гарантирует предприятию определить более выгодную торговую надбавку и приобрести больше прибыли.

С целью расчета рекомендации следует провести анализ необходимости изменения условий оплаты при работе с ООО «Техно-Виза». Размер гарантируемой скидки составляет 3 % от суммы закупки. Исследования позволяют предположить, что численно объем закупок у ООО «Техно-Виза» не спадет, поэтому примем объем закупок в 2011 году (1874 тыс.руб.). Следовательно, с учетом скидки стоимость закупленных товаров составит 1817,78 тыс.руб.

Расчет перемены показателей работы в случае перехода на работу по предоплате с ООО «Техно-Виза» представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7 - Тенденция основных показателей деятельности ООО «СФЕРА - СЕРВИС» при различных условиях расчетов за товар с ООО «Техно-Виза»

Показатели	Способ расчета за товар		Отклонение	
	с отсрочкой платежа 30 дней	по предоплате	+/-	%
Товарооборот по покупным ценам, тыс.руб.	1 831,84	1 767,18	-64,66	-3,53
Торговая надбавка, %	15,00	18,00	+3,00	20,00
Товарооборот розничный, тыс.руб.	2 155,10	2 155,10	0,00	0,00
Валовой доход, тыс.руб.	323,26	387,92	+64,66	20,00
Издержки обращения, тыс. руб.	216,36	216,36	0,00	0,00
Прибыль от реализации, тыс.руб.	106,90	171,56	+64,66	60,49

Расчет в табл. 3.7 дает понять, что предоплата при работе с ООО «Техно-Виза» даст возможность уменьшить товарооборот по покупным

ценам данного контрагента на 3 % и определить размер оптовой надбавки на уровне 18%. Это приведет к уменьшению выручки от реализации на 64,66 тыс. руб., при этом размер валового дохода увеличится на 20% и будет равен 387,92 тыс. руб. Темп прироста прибыли от реализации составит 60,49%.

Представленная в таблице 3.7 тенденция изменений показателей по отдельному контрагенту приведет к определенным изменениям общих результатов деятельности предприятия. Также, введение системы предоплаты даст возможность позволит уменьшить кредиторскую задолженность, а также будет благоприятствовать более доверительным отношениям с партнерами.

Исходные данные для расчета финансовой эффективности предлагаемой рекомендации 1 представлены в табл. 3.8.

Таблица 3.8 - Исходные данные для расчета финансовой эффективности от внедрения рекомендации 1 в ООО «СФЕРА - СЕРВИС»»

Показатели	Буквенное обозначение	Величина	Источник информации
Товарооборот в сопоставимых ценах в 2016 г., тыс. руб.	$T_{\text{соп}2016}$	59800,60	Данные табл. 2.1
Товарооборот по покупным ценам в 2016 г., тыс. руб.	$T_{\text{пок}2016}$	40066,40	Данные табл. 2.1
Прирост товарооборота после внедрения рекомендации, тыс. руб.	$\Delta T_{\text{об}_{\text{рек}}}$	0	Данные рекомендации
Валовой доход 2016г., тыс. руб.	$ВД_{2016}$	19734,20	Данные табл. 2.1
Издержки обращения 2016 г., в т.ч.:	$ИО_{2016}$	10270,90	Данные табл. 2.1
Условно-постоянные издержки обращения, тыс.руб.	$ИО_{\text{у-пост}}$	4654,30	Данные предприятия
Финансовый результат за 2016г., тыс.руб.	$ФР_{2016}$	9463,30	Данные таблицы
Фонд оплаты труда за 2016 г., тыс. руб.	$ФОТ_{2016}$	8019,20	Данные таблицы

Применение данной рекомендации не влечет за собой изменения издержек обращения. Расчет финансовой эффективности от предложенной рекомендации 1 представлен в табл. 3.9.

Таблица 3.9 - Расчет экономической эффективности

Показатели	Буквенное обозначение	Величина
Изменение товарооборота с учетом рекомендации, тыс. руб.	$Тоб_1 = T_{соп2016} + \Delta Tоб_{рек}$	$Тоб_1 = 59800,60 + 0 = 59800,60$
Прирост товарооборота, %	$Тоб = \frac{Тоб_1}{T_{пок2016}} * 100\% - 100\%$	$Тоб = 0$
Планируемый товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	$T_{пок}^п = T_{пок2016} - \Delta T_{пок}$	$T_{пок}^п = 40066,40 - 64,66 = 40001,74$
Планируемый валовой доход, тыс. руб.	$ВД^п = Тоб_1 - Тоб_{пок2016}^п$	$ВД^п = 59800,60 - 40001,74 = 19798,86$
Планируемые издержки обращения, тыс. руб.	$ИО^п$	$ИО^п = 10270,90$
Планируемый финансовый результат, тыс. руб.	$ФР^п = ВД^п - ИО^п$	$ФР^п = 19798,86 - 10270,90 = 9527,96$

Продолжение таблицы 3.9

Прирост финансового результата, тыс. руб.	$\Delta ФР = ФР^п - ФР_{2016}$	$\Delta ФР = 9527,96 - 9463,30 = 64,66$
Прирост финансового результата, %	$\Delta ФР = \frac{ФР^п}{ФР_{2016}} * 100\% - 100\%$	$\Delta ФР = \frac{9527,96}{9463,30} * 100 - 100 = 0,68$
Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{уг} = \frac{ИО_{у-пост}}{T_{соп}} - \frac{ИО_{у-пост}}{T_{соп} + Тоб_1} * T_{соп} + Тоб_1$	$\mathcal{E}_{уг} = \frac{4654,30}{59800,60} - \frac{4654,30}{59800,60+0} * 59800,60 + 0 = 0$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{эф.г.} = \mathcal{E}_{уг} + \Delta ФР$	$\mathcal{E}_{эф.г.} = 0 + 64,66 = 64,66$

Таким образом, в результате применения указанных мероприятий по оптимизации работы с контрагентами позволяет достичь экономический эффект в размере 64,66 тыс. руб.

Расчет экономической эффективности от предложенной рекомендации 2 представлен в табл. 3.10.

Таблица 3.10 - Исходные данные для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендации 2 в ООО «СФЕРА - СЕРВИС»»

Показатели	Буквенное обозначение	Величина
Изменение товарооборота с учетом рекомендации, тыс. руб.	$Тоб_1 = T_{соп2016} + \Delta Tоб_{рек}$	$Тоб_1 = 59800,60 + 0 = 59800,60$

Прирост товарооборота, %	$Тоб = Тоб_1 / Т_{пок2016} * 100\% - 100\%$	$Тоб = 0$
Планируемый товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	$Т_{пок}^п = Т_{пок2016} - \Delta Т_{пок}$	$Т_{пок}^п = 40066,40 - 64,66 = 40001,74$
Планируемый валовой доход, тыс. руб.	$ВД^п = Тоб_1 - Тоб_{пок2016}^п$	$ВД^п = 59800,60 - 40001,74 = 19798,86$
Планируемые издержки обращения, тыс. руб.	$ИО^п$	$ИО^п = 10270,90$
Планируемый финансовый результат, тыс. руб.	$ФР^п = ВД^п - ИО^п$	$ФР^п = 19798,86 - 10270,90 = 9527,96$
Прирост финансового результата, тыс. руб.	$\Delta ФР = ФР^п - ФР_{2016}$	$\Delta ФР = 9527,96 - 9463,30 = 64,66$
Прирост финансового результата, %	$\Delta ФР = ФР^п / ФР_{2016} * 100\% - 100\%$	$\Delta ФР = \frac{9527,96}{9463,30} * 100 - 100 = 0,68$
Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$= \frac{ИО_{у-пост}}{Т_{соп}} - \frac{ИО_{у-пост}}{Т_{соп} + Тоб_1} * Т_{соп} + Тоб_1$	$\mathcal{Э}_{уг} = \frac{4654,30}{59800,60} - \frac{4654,30}{59800,60+0} * 59800,60 + 0 = 0$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{Э}_{эф.г.} = \mathcal{Э}_{уг} + \Delta ФР$	$\mathcal{Э}_{эф.г.} = 0 + 64,66 = 64,66$

Расчет финансовой эффективности от предложенной рекомендации 2 представлен в табл. 3.11.

Таблица 3.11 - Расчет финансовой эффективности рекомендации 2

Показатели	Буквенное обозначение	Величина
Изменение товарооборота с учетом рекомендации, тыс. руб.	$Тоб_1 = Т_{соп2016} + \Delta Тоб_{рек}$	$Тоб_1 = 59800,60 + 2313,50 = 62114,10$
Прирост товарооборота, %	$Тоб = Тоб_1 / Т_{пок2016} * 100\% - 100\%$	$Тоб = \frac{2313,50}{59800,60} * 100 - 100 = 3,87$
Планируемый товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	$Т_{пок}^п = Т_{пок2016} - \Delta Т_{пок}$	$Т_{пок}^п = 40066,40 + 1850,80 = 41917,20$
Планируемый валовой доход, тыс. руб.	$ВД^п = Тоб_1 - Тоб_{пок2016}^п$	$ВД^п = 62114,10 - 41917,20 = 20196,90$
Планируемые издержки обращения, тыс. руб.	$ИО^п$	$ИО^п = 10270,90 + 12,60 = 10283,50$
Планируемый финансовый результат, тыс.	$ФР^п = ВД^п - ИО^п$	$ФР^п = 20196,90 - 10283,50 = 9913,40$

руб.		
Прирост финансового результата., тыс. руб.	$\Delta\Phi P = \Phi P^{\text{п}} - \Phi P_{2016}$	$\Delta\Phi P = 9913,40 - 9463,30 = 450,10$
Прирост финансового результата., %	$\Delta\Phi P = \Phi P^{\text{п}} / \Phi P_{2016} * 100\% - 100\%$	$\Delta\Phi P = \frac{9913,40}{9463,30} * 100 - 100 = 4,76$
Условно-годовая экономия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{ут}} = \frac{\text{ИО}_{\text{у-пост}}}{T_{\text{соп}}} - \frac{\text{ИО}_{\text{у-пост}}}{T_{\text{соп}} + \text{То}_{\text{б}_1}} * T_{\text{соп}} + \text{То}_{\text{б}_1}$	$\mathcal{E}_{\text{ут}} = \frac{4654,30}{59800,60} - \frac{4654,30}{59800,60 + 2313,50} * 59800,60 + 2313,50 = 180,13$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{эф.г.}} = \mathcal{E}_{\text{ут}} + \Delta\Phi P$	$\mathcal{E}_{\text{эф.г.}} = 180,130 + 450,10 = 630,23$

Внедрение данной рекомендации позволит достичь увеличение прибыли на 450,10 тыс. руб., годового экономического эффекта в размере 630,23 тыс. руб.

Результаты расчета эффективности внедрения рекомендаций представлены в табл. 3.12.

Анализируя данные табл. 3.12 можно сделать вывод, что предложенные рекомендации являются экономически целесообразными. Существенно увеличился товарооборот, валовой доход, что положительно влияет на финансовую деятельность предприятия.

Таблица 3.12 - Эффективность рекомендаций по совершенствованию закупочной деятельности в ООО «СФЕРА - СЕРВИС»

Рекомендация	Прирост товарооборота,		Прирост финансового результата		Эу.г.	Эг.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1. Рекомендации по оптимизации работы с контрагентами	0	0	64,66	0,68	0	64,66
2. Заключение договоров с контрагентами на поставку нового моечного оборудования	2313,50	3,87	450,10	4,76	180,13	630,23
Итого	2313,50	3,87	514,76	5,44	180,13	694,89

Данные таблицы 3.13 отражают изменения основных экономических показателей деятельности ООО «СФЕРА - СЕРВИС» после рекомендаций.

Таблица 3.13 - Основные финансовые показатели ООО «СФЕРА - СЕРВИС» до и после внедрения рекомендаций

Показатель	2016 г.	После внедрения рекомендаций	Темп роста, %
Розничный товарооборот, тыс. руб.	59 800,60	62114,10	103,87
Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	40066,40	41852,54	104,46
Среднесписочная численность всего, чел.	32	32	100,00
Выработка 1 работающего, тыс. руб.	1868,77	1941,07	103,87
ФОТ всего, тыс. руб.,	8 019,20	8029,20	100,12
Среднегодовая заработная плата 1 работающего, тыс. руб.	250,60	250,91	100,12
Валовой доход, тыс. руб.	19 734,20	20261,56	100,67
Издержки обращения, тыс. руб.	10 270,90	10283,50	100,12
Финансовый результат, тыс. руб.	9 463,30	9978,06	105,44
Рентабельность, %	15,82	16,06	+0,24

Анализируя данные табл. 3.13 можно сделать вывод, что розничный товарооборот после внедрения рекомендаций увеличится на 2313,50 тыс. руб., или на 3,87% по сравнению с предыдущим периодом. Среднесписочная численность работников осталась неизменной.

Так как предложенные рекомендации увеличили объем розничного товарооборота, то повысились издержки обращения за счет увеличения фонда потребления. Но увеличение объема розничного товарооборота привело к увеличению валового дохода. Рост после внедрения рекомендаций составит 2,67%. После внедрения рекомендаций повысился финансовый результат и стал равен 9978,06 тыс. руб. Также повысилась рентабельность продаж на 0,24%.

Следовательно, можно сделать вывод, что предложенные рекомендации эффективны, так как повышаются валовой доход, прибыль от продаж и рентабельность продаж.

## Заключение

Закупочная активность на рынке товаров и услуг выступает в роли совокупности организационно-хозяйственных операций, направленных на обмен, осуществление акта купли-продажи с целью получения прибыли и исполняется на всем пути товародвижения. Через закупочную деятельность определяются связи изготовителей товаров с их потребителями и активизируется управление обменом. В сфере торговли акцентируют такие направленности закупочной деятельности как:

а) формирование хозяйственных связей и договорной работы в торговом предприятии;

б) торговая деятельность по закупке товаров (подтверждение и выбор организационных видов закупок, формирование оптовых закупок, документальная регистрация закупок, инспекция выполнения условий договора);

в) образование перечня товаров и управление товарными запасами в торговом предприятии (формирование товарных ресурсов; сохранение товарных ресурсов в согласовании со спросом и условиями рынка; лавирование, стандартизация товарных запасов; коммерческая деятельность по ускорению оборотов товаров).

Закупочная деятельность влияет на конечный результат работы торгового предприятия – чем эффективнее такое взаимодействие, тем выше окончательные результаты, и наоборот. в следствии этого требуется не только непрерывно исполнять закупочную деятельность по всем ее направленностям, но и систематически осуществлять оценку ее эффективности. Это даст возможность вовремя обнаруживать «слабые места» и формировать мероприятия по усовершенствованию закупочной деятельности предприятия и повышать ее эффективность.

Для извлечения максимального эффекта от закупочной деятельности предприятию необходимо непрерывно осуществлять работу по повышению эффективности закупочной деятельности.

На базе исследования теоретических аспектов в данной работе была проведена оценка эффективности закупочной деятельности торгового предприятия ООО «Сфера - Сервис». Анализ основополагающих показателей деятельности предприятия указал их значительный рост в 2016г. по сравнению с 2014гг. Так, товарооборот увеличился на 27,23%, темп роста валового дохода составил 131,2 % при темпе роста прибыли от реализации 150,93%. При этом финансовое состояние исследуемого предприятия достаточно стабильно.

Торговый ассортимент предприятия ООО «Сфера – Сервис» включает семь групп товаров, ассортимент которых внутри данных групп достаточно глубок. Закупку товаров ООО «Сфера – Сервис» осуществляет у одиннадцати основных контрагентов. Исследуемое предприятие ООО «Сфера - Сервис», предпочитает работать с контрагентами по прямым связям, непосредственно от предприятия изготовителя продукции.

По данным анализа и обнаруженных недостатков в работе данного предприятия были рекомендованы следующие рекомендации по повышению эффективности работы в организации закупочно-сбытовой деятельности:

1. Рекомендации по оптимизации работы с контрагентами
2. Заключение договоров с контрагентами Portotecnica, ООО "АкваКлининг Групп" на поставку нового «Моечного оборудования».

В результате осуществления всех предложенных рекомендаций планируется рост прибыли от продаж на 5,44%.

## Список используемой литературы

1. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков [и др.]. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 400.
2. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент малого предприятия, работающего в научно-технической сфере: Учебное пособие / Р.И. Акмаева. - Рн/Д: Феникс, 2012. - 541 с.
3. Бабук И.М. Экономика промышленного предприятия / И.М. Бабук, Т.А. Сахнович. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 439 с.
4. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
5. Баронин С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 160 с.
6. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации) / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.
7. Беляев Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
9. Вишняков Я.Д. Инновационный менеджмент. Практикум: Учебное пособие / Я.Д. Вишняков, К.А. Кирсанов, С.П. Киселева. - М.: КноРус, 2013. - 326 с.
10. Голубков Е.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Е.П. Голубков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 184 с.
11. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 461 с.
12. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 663 с.

13. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 311 с.
14. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
15. Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров / Ж.Д. Дармилова. - М.: Дашков и К, 2013. - 168 с.
16. Дьякова О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления // Научное обозрение. - 2013. - № 2. - С. 284 - 291.
17. Евграфова Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании // Актуальные вопросы экономических наук. - 2013. - № 35. - С. 153 - 158.
18. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.
19. Иванов В.В. Антикризисный менеджмент в гостиничном бизнесе / В.В. Иванов, А.Б. Волков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
20. Клочкова Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.
21. Кожухар В.М. Инновационный менеджмент: Практикум / В.М. Кожухар. - М.: Дашков и К, 2013. - 200 с.
22. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.
23. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
24. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.

25. Кузнецов Б.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 367 с.
26. Кукушкина В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 328 с.
27. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
28. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Медынский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 295 с.
29. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
30. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.М. Мухамедьяров. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
31. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.
32. Соколова О.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.Н. Соколова. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
33. Тебекин А.В. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 476 с.
34. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2013. - 448 с.
36. Шекова Е.Л. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры: Практикум: Учебное пособие / Е.Л. Шекова, Г.Л. Тульчинский, В.Н. Евланов. - СПб.: Лань, Планета Музыки, 2012. - 160 с.
37. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. - М.: Синергия, 2014. - 344

38. Якобсон А.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.Я. Якобсон. - М.: Омега-Л, 2013. - 176 с.