

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
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование организации закупочной деятельности
предприятия» (на примере ПАО «КуйбышевАзот»)

Студент(ка)

Агишева Ю.Р.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
(ученая степень, ученое звание)

Богардт Е.А.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант,
(ученая степень, ученое звание)

Гудкова С.А.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. Васильева С.Е.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Агишева Ю.Р.

Тема работы: «Совершенствование организации закупочной деятельности предприятия» (на примере ПАО «КуйбышевАзот»)

Научный руководитель: доцент кафедры «Менеджмент организации» Богрардт Е.А.

Цель исследования – совершенствование организации закупочной деятельности химического предприятия ПАО «КуйбышевАзот».

Объект исследования – ПАО «КуйбышевАзот», основным видом деятельности, которого является производство и продажа капролактама, циклогексанона, а также аммиака, азотных удобрений и промышленных газов.

Предмет исследования – процесс организации закупочной деятельности предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, системный и сравнительный анализ, анализ причинно-следственных связей, табличные и графические приемы представления статистических данных, методы визуализации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: на основе результатов исследования были выявлены проблемы, связанные с малым сегментом безбумажного делопроизводства и превышением фактического использования расхода над планом. Предложены мероприятия по минимизации негативного эффекта узких мест.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами ПАО «КуйбышевАзот»

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников и 4-мя приложениями. Общий объем работы 83 страницы машинописного текста с приложениями.

Abstract

The given graduation work is devoted to the study and suggestion of measures to improve the work on procurement management on the basis of the public joint-stock company KuibyshevAzot. This enterprise specializes in the production of ammonia, carbamide, polyamide threads, mineral fertilizers, etc.

The aim of the work is to develop recommendations that will improve the work of the purchasing group.

The object of the graduation work is a public joint-stock company KuibyshevAzot.

The theme of graduation's work is the improvement of the purchase activity.

This study details the procedure for providing raw materials and materials from the time of ordering. And also the work includes methods of selecting the supplier and fixing prices, questions related to delivery, packaging, additional services, and so on

The graduation work may be divided into several logically related parts that form the methodological part of the purchase, the analysis of the effectiveness of the activities of the purchase group, as well as recommendations for its improvement.

The graduation work the main definitions of purchase activities are reviewed, financial statements are analyzed and results of work are presented. We have studied labor productivity, processing time of applications. The results of the conducted studies are reported with the aim of proposing corrective measures that can improve the performance indicators of the procuring service.

This graduation work consists of an introduction, three chapters, 20 tables, a list of 25 references, including sources and applications from 5 sources.

Taking into account the fact that the results of the enterprise as a whole depend on the quality of the purchase work, this topic is considered topical.

Оглавление

Введение.....	5
1 Теоретические основы организации закупочной деятельности промышленных предприятий.	4
1.1 Сущность и значение закупочной деятельности	4
1.2 Основные направления совершенствования закупочной деятельностью.	11
2 Оценка эффективности закупочной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»	17
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ПАО «КуйбышевАзот»	17
2.2 Анализ узких мест и организация закупочной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупочной деятельности ПАО «КуйбышевАзот».....	39
3.1 Совершенствование организации закупочной деятельности посредством внедрения тендерной платформы.....	39
3.2 Внедрение юридически значимый электронный документооборот.....	44
Заключение	51
Список используемой литературы	53
Приложение	56

Введение

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что в условиях высокой конкурентной среды и нестабильностью экономико-политического состояния внешней среды, одним из наиболее эффективных инструментов улучшения результатов хозяйственной деятельности компаний является оптимизация затрат в сфере закупок, так как именно в этом сосредоточена наибольшая доля затрат в себестоимости готовой продукции. Однако данной проблеме уделяется недостаточное внимание со стороны руководства.

Обеспечение эффективного функционирования предприятия по производству химической и нефтехимической продукции во многом определяется его закупочной деятельностью, а том числе ритмичностью, надежностью и согласованностью процессом организации и управления закупками, оказывающими существенное влияние на финансовую устойчивость, производственную эффективность и конкурентоспособность предприятия. [11]

Совершенствование организации закупочной деятельности в перспективе:

- ускоряет процесс выполнения работ по обеспечению;
- привлекает к закупочной деятельности «надежных» поставщиков;
- сокращает время простоев производства;
- увеличивает оборачиваемость предприятия;
- расширяет сегмент безбумажного делопроизводства. [25]

Теоретической и практической базой бакалаврской работы послужили научные труды таких ведущих российских ученых в области организации закупочной деятельности, как Д. Бауэрсокс, М.Е. Залманова, А.И. Баскин, Е.В. Бережная, М.П. Гордон, Б.А. Анкин, О.Д. Проценко, Е.К. Ивакин, О.А. Новиков, В.И. Сергеев, В.В. Щербаков, Д.В. Щербаков, Л.А. Сосунов, С.А. Уваров, А.В. Фоменко, Д.В. Чернова, Д.Д. Костоглодов, С.Б. Карнаухов, А.А. Морозенко, В.С. Лукинский, Ю.В. Малевич, Ю.М. Неруш, В.Г. Санков, В.Н. Клочков, К.В. Инютина, С.А. Саркисов, Н.В. Астафьева, М.А. Матрушкин, а

также зарубежных деятелей: Э. Мате, Х. Фирон, Д. Джонс, Д. Тиксье, Д. Сток, Дж. Клосс, Е. Барди, Д. Уотрс, Дж. Лайкер, М. Уайтхед, Дж. Вумек, Т. Голдсби, А. Харрисон, М. Линдерс, К. Баррат.

Директор Стратегического центра (Великобритания) Марк Скотт считал, что организация закупок является стратегическим оружием и от умения, с которым компания станет им пользоваться, зависит ее успех. Джон Марркин исполнительный директор Центра информации на основе конкурса (США) давал определение организации закупок как нечто среднее между искусством и наукой. Профессор и директор Школы менеджмента Университета Саутхемптона (Великобритания) Ричард Ламминг называл организацию закупок смелым синтезом теории и практики, что данный процесс несет с собой обновляющие перемены.

Несмотря на значительный интерес в данном вопросе многих научных деятелей в настоящее время остаются открытыми вопросы по созданию универсального шаблона оценивания выбора поставщиков, стратегии ведения деловых переговоров, уровня взаимоотношений с контрагентами и т.д.

Бакалаврская работа написана с учетом требований закупающего подразделения ПАО «КуйбышевАзот», являющееся заказчиком. Это обусловило цель и задачи бакалаврской работы.

При проведении исследований в работе использовались общенаучные принципы и методы познания: эмпирико-теоретические (наблюдение, описание и измерение) и логико-теоретические (анализ, сравнение, дедукция); методы исследования факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, системный и сравнительный анализ, анализ причинно-следственных связей, табличные и графические приемы представления статистических данных, методы визуализации. Методическая схема исследования приведена на рисунке 1.

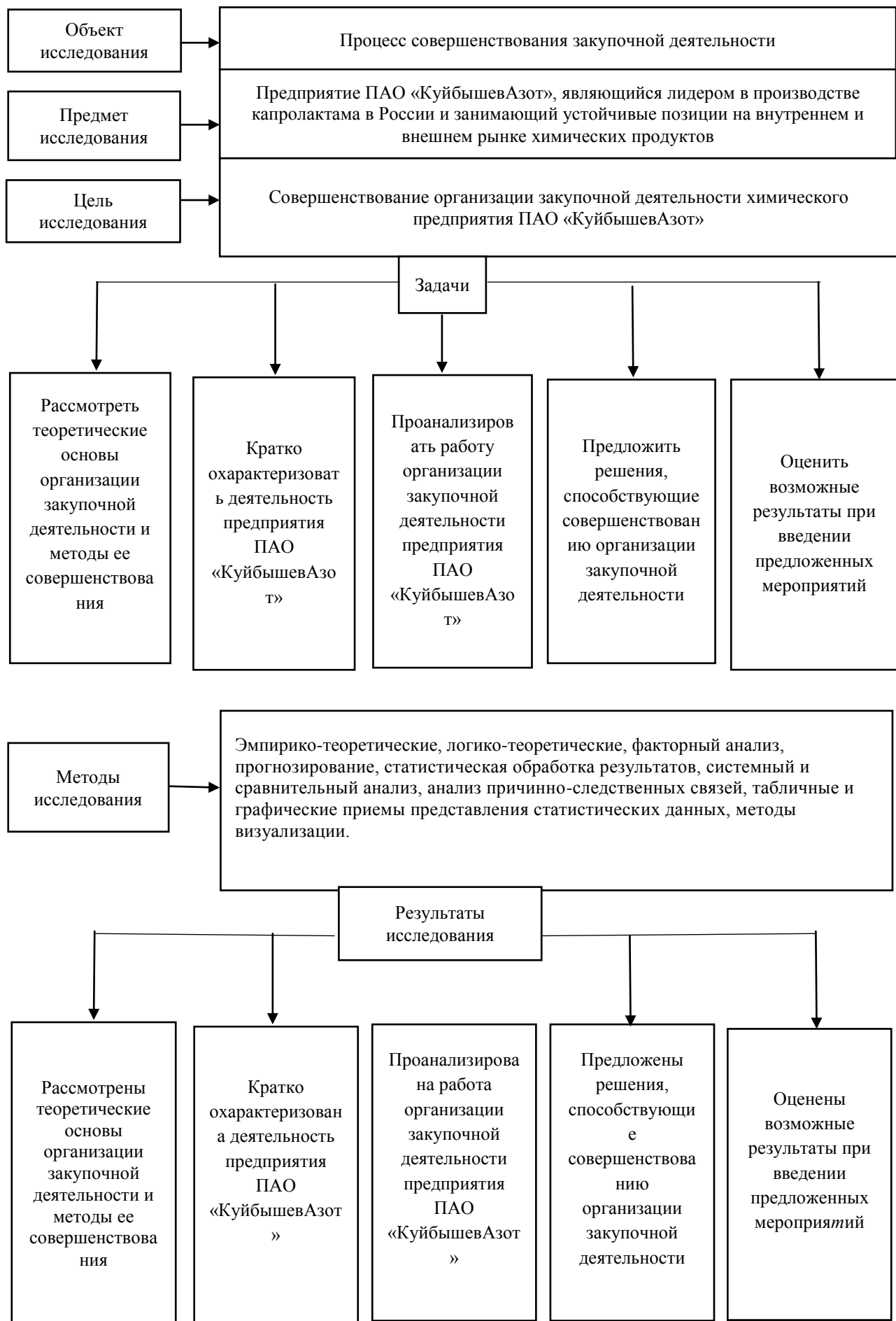


Рисунок 1.1 – Методическая схема бакалаврского исследования

Информационная база исследования включает в себя «Стратегию развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года» «Стратегию социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года», разработанные согласно федеральному закону от 28.06.2014 года по приказу №172–ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», итоги социально-экономического развития Самарской области за 2016 год, анализ рынка нефтехимической продукции, труды отечественных и зарубежных ученых в области совершенствования организации закупочной деятельности, а также результаты деятельности ПАО «КуйбышевАзот».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами ПАО «КуйбышевАзот»

Структура бакалаврской работы состоит из: введения, 3–х глав, заключения, приложений и списка литературы.

Во введении будет доказана актуальность выбранной темы исследования.

В первой главе будут рассмотрены: определение закупочной деятельности, цель данного процесса, его классификация и методы осуществления.

Во второй главе будут подробно проанализированы: характеристика предприятия ПАО «КуйбышевАзот», их стратегические цели и миссия, основные экономические показатели в период за 2014–2016 гг., а также будет оценен уровень организации закупочной деятельности уполномоченного подразделения и будет выявлен ряд узких мест.

По результатам анализа узких мест в работе подразделения по управлению материально–технического снабжения в третьей главе будут предложены мероприятия, способствующие совершенствованию организации закупочной деятельности.

1 Теоретические основы организации закупочной деятельности промышленных предприятий.

1.1 Сущность и значение закупочной деятельности

В настоящее время планирование связей с рынком закупок имеет для успешного функционирования предприятия торговли большое значение, так как развитие отношений на современном рынке определяет новые требования к ее организации. Растущая инфляция, отсутствие платежей и другие кризисные явления вынуждают компании изменять свое отношение к снабженческой составляющей, заключать контракты с проверенными контрагентами, приобретать более дешевое, но в то же время и качественное сырье, рассматривать процессы, снижающие эффективности их потребления. Поэтому для компании все имеющиеся способы организации рациональной деятельности снабжения, а именно закупки, поставку материалов и сырья, хранение, расход приобретаемого в производственные процессы, приобретают все большую значимость. В сложившихся современных условиях большинство менеджмента организаций отмечают важность управления закупками.

Многими известными руководителями компаний отмечено, что залогом успеха в бизнесе является непрерывное улучшение качественных характеристик продукции и снижение ее себестоимости, при помощи совершенствования каждого производственного процесса и деятельности предприятия в целом.

Изучение узких мест компаний в области закупочной деятельности значительно расширяет возможности совершенствования. Процесс приобретения материалов, комплектующих изделий, сырья, оборудования, или процесс снабжения, является неотъемлемой частью деятельности любой организации, важным этапом жизненного цикла производимого продукта, от которого во многом зависит качество товара, поставляемого потребителю.

Актуальность вопросов организации и управления закупками различных компаний в настоящее время постоянно возрастает, что в большей степени разъясняется бурным развитием инфраструктуры рынков товара и услуг, увеличением товарооборота и усилением конкурентной борьбы.

Актуальность темы обуславливается невозможностью эффективного функционирования без отлаженной и надежной работы системы закупок.

Грамотное управление закупочной деятельностью вносит определенный вклад в успех на любом предприятии или организации. Для максимальных результатов каждое предприятие при осуществлении закупочной деятельности старается одновременно приобретать качественные товарно-материальные ценности в требуемых объемах к необходимому сроку, а также оптимизировать свой уровень расходов до приемлемого в рамках предприятия уровня. В таких условиях процесс логистического управления закупками должен способствовать достижению вышеназванных целей. [15]

Прежде чем рассматривать цели и задачи процесса управления закупками, необходимо рассмотреть терминологию, используемую в данной области. Рассматривая терминологические аспекты нужно учитывать и опираться на особенности сферы управления закупками.

Существует огромное множество определений к «закупке», трактуемые каждым автором со своей точки зрения. Есть авторы, которые разграничивают значение данного определения и, наоборот, которые выдвигают большое количество аргументов для разделения понятий с такими определениями, как «снабжение», «материально-техническое снабжение», «управление поставками».

Среди тех, кто утверждает, что сущность вышеперечисленных определений взаимозаменяема, можно перечислить известных практиков: Степанова В.И., Ф. Джонсон, Г. Фиррон, М. Линдерс, А. Финн.

Д. Дж. Бауэрсокс и Д. Дж. Клосс склонны к тому, чтобы различать данные понятия, так как для них определение «снабжения» намного шире «закупок», и включает одно в другое.

Б.А. Аникин, И.Д. Афанасенко и В.В. Борисова утверждают, что «закупка – это способ получения того, в чем есть потребность».

Авторы Е. Баранникова и Е. Бузукова сошлись на одном мнении, что «закупка—это, прежде всего, переговоры и анализ работы с поставщиков и лишь охватывает только отчасти логистическую деятельность». [3] М. Акулич также признает переговоры немаловажным аспектом в формировании определения к «закупкам», однако отзывается о них как об ответственном направлении.

Руденев И.А. считает, что акт получения или приобретение чего-либо заказчиком и есть закупка.

Известный бизнесмен Валерий Шоршин называет закупкой прежде всего эффективный инструмент распределения ресурсов для организации операционной деятельности компании.

Практикующий юрист Ф.А. Тасалов формирует определение к «закупкам», основываясь на п. 2–3 закона №44–ФЗ РФ, обуславливая то, что легальное определение закупок начинается с определения поставщика с завершается стадией исполнения обязательств, и стадии определения поставщика, определяемой как совокупность действий с даты публикации извещения до заключения контракта.[4]

В общем смысле под закупкой понимается процесс получения необходимого сырья или материала, соответствующие требуемым характеристикам по качеству и количеству, а также своевременно–доставленное до места назначения и по оптимальной цене. А управление закупками, в свою очередь, рассматривается как область деятельности, в результате которой организация приобретает товары и услуги, необходимые для выведения своего готового продукта.

Цель процесса закупок – обеспечить все структурные подразделения необходимыми сырьем, материалами, оборудованием, комплектующими, запасными частями и другой продукцией в установленные сроки и гарантировать соответствие закупленной продукции установленным требованиям для бесперебойного функционирования процессов интегрированной системы менеджмента.

Задачами данного процесса является следующее:

- надежное обеспечение материального потока с соответствующим уровнем планомерности поставок;
- упрощение работы группы логистики за счет оформления заявок с бесплатной доставкой/ за счет поставщика;
- обеспечение бесперебойной работы и недопущение негативных воздействий на другие подразделения;
- сохранение нормы запаса не ниже минимального уровня;
- качественная проработка каждого заказа на приобретение, включающий в себя поиск, анализ и выбор контрагентов;
- повышение результатов показателей по эффективности работы подразделения.

Обеспечение производства основными и вспомогательными материалами является одной из главных функций на производстве, осуществляемое, как правило, через службы материально-технического обеспечения. На небольших по своим объемам выпуска предприятиях руководят снабженческой деятельностью отдельно сформированные группы, состоящие из уполномоченных сотрудников хозяйственного подразделения. На средних и крупных производствах эту роль выполняет уполномоченная группа по материально-техническому снабжению.

Таким образом, субъектом управления закупочной деятельностью является группа по материально-техническому снабжению, а объектом управления является закупочная деятельность.

Выделяют следующие функции субъекта управления закупочной деятельности:

- непрерывное обеспечение необходимым сырьем, материалами, комплектующими, запасными частями и требуемыми услугами для работы организации в целом;
- контроль уровня запасов на складах, не допуская их длительное хранение и сведение их к числу неликвидных позиций.;
- соблюдение уровня качества закупаемой продукции, которые должны соответствовать всем общепринятым нормам и требуемым характеристиками;
- организация сотрудничества только с надежными и проверенными поставщиками. [16];
- соблюдение принципа «цена-качество» в осуществлении закупочной деятельности;
- повышение конкурентоспособности;
- достижение эффективно-выстроенных отношений с другими подразделениями организации, в числе которых отделы главных механиков, прибористов, инженеров, бухгалтерией, отдела маркетинга и стратегического планирования и т.д.;
- снижение административных расходов.

Закупки разделяются на 2 вида: конкурентные и неконкурентные. К конкурентным закупкам относятся: конкурсные (закрытые или открытые) и внеконкурсные (конкурентные переговоры, запрос предложений, запрос котировок). К неконкурентным закупкам относятся процессы приобретения у поставщика-монополиста.

Запрос цен и коммерческих предложений, конкурентные переговоры, закупка у поставщика–монополиста, – все это относят к внеконкурсным способам закупок.[26]Изучение рынка закупаемых материальных ресурсов или используемых услуг путем сравнения коммерческих предложения,

прейскурантов контрагентов, условия оплаты, доставки, упаковки и возможность пользования дополнительными услугами, – относят к традиционным (неконкурентным) закупкам.[27] Традиционные способы закупок рационально использовать лишь в том случае, когда расходы на мероприятия, связанные с выбором поставщика, являются большими в сравнении со стоимостью приобретаемого или при необходимости обеспечить определёнными товарами в короткие сроки.

Закупками, дающие возможность снижать стоимость поставки и улучшать условия поставки за счет поставщика, называют конкурентными. Основными мероприятиями их них можно перечислить: проведение электронных торгов, аукционов, запросы цен от разных поставщиков, конкурентные переговоры, запросы коммерческих предложений и т.д.[5]

В таблице 1.1 рассмотрим основные методы закупок, определенные с точки зрения известного автора Алесинской Т.В.

Таблица 1.1 – Основные методы закупок [30]

Название	Суть метода
Закупка товара одной партией	Осуществление поставки большой партией за один раз (закупка оптом). В таких товарах потребность возникает непредвиденно, а хранение, как правило, кратковременно.
Регулярные закупки мелкими партиями	Заказчиком определяется необходимый объем товаров на долгий период времени, согласовывается цена, а доставка осуществляется частями, согласно ранее расписанному графику.
Периодические закупки по котирующим ведомостям	Назначаются в местах с высокой степенью потребления и низким ценовым запросом.
Закупки по мере необходимости	Заранее оговоренное количество поддается корректировке на протяжении всего времени сотрудничества. Точное количество согласуется непосредственно перед определенной поставкой.
Форвардные закупки	Предполагает реализацию в двух формах – либо весь заказ хранится в излишках, либо в контракте прописывается определенное время в будущем, при которых поставщик будет отгружать определенный объем материала или сырья.

В общем виде процесс закупок выглядит следующим образом:

- анализ потребностей;
- определение необходимых условий к закупаемым материальным ресурсам;

- исследование интересующего рынка товарно-материальных ценностей;
- предварительная оценка всех возможных источников закупаемых материальных ресурсов, а также анализ рисков, связанных с выходом на данные рынки;
- выбор поставщиков; [28]
- осуществление закупок;
- контроль поставок.

Управление закупками включает следующие функции:

- планирование – процесс по разработке системы закупки сырья, материалов, комплектующих, а также определение во временном отрезке их расходование, хранение и необходимость пополнения следующими партиями;
- организация – управленческая деятельность, направленная на обеспечение упорядочения процесса управления закупками в целом, включающая в себя организацию заключения договора на поставку сырья и материалов, приемку, хранение, расходование в соответствии с запланированным графиком, а также распределение задач между сотрудниками и распределение участков ответственности;
- мотивация – это процесс побуждения сотрудников закупающих подразделений действовать в соответствии с намеченными планами, например, приобрести сырье/материал с оптимальной ценой, с проверенным качеством, с гарантированными сроками поставки и т.д.;
- координация - обеспечение согласованности действий всех звеньев управления при покупке, приемке и использования по назначению материала, с условием бесперебойности и непрерывности его действий;
- контроль – управленческая деятельность, направленная на выявление, исправление и предупреждение отклонений достигнутых результатов от намеченных установок, параметров, целей.

1.2 Основные направления совершенствования закупочной деятельностью

Существует стандартная система восполнения потребностей в покупке того или иного сырья или материала. Все требования к выполнению работы сотрудникам отдела закупок обозначаются в нормативной документации каждого предприятия. Как правило, в них обозначаются:

- назначение и область применения;
- нормативные ссылки, термины, определения, обозначения и сокращения,
- описание процесса "Закупки";
- общие сведения;
- политика предприятия по данному направлению;
- источники финансирования;
- процесс оформления, согласования и подача заявок на обеспечение, общепринятый по предприятию способ планирования закупок;
- оценивание и выбор поставщиков;
- процесс управления договором (контрактом);
- процесс управления закупленной продукцией, а также степень ответственности за все исполненные и неисполненные действия представителя закупающего структурного подразделения.

Начинается процесс с поступления информации о потребности в том или ином материале и заканчивая передачей исполнителю заявленной потребности, а также сопутствующим последующем контролем над расходованием по назначению. И от того, каким образом как подпроцессы расположены, насколько механизированы или автоматизированы и совершенны, зависят результаты общего процесса. Поэтому каждое предприятие трактует данную процедуру исходя из своих соображений и требований, но общая схема для всех едина. Данную процедуру можно представить в форме блок–схемы. (Рисунок 1.2)

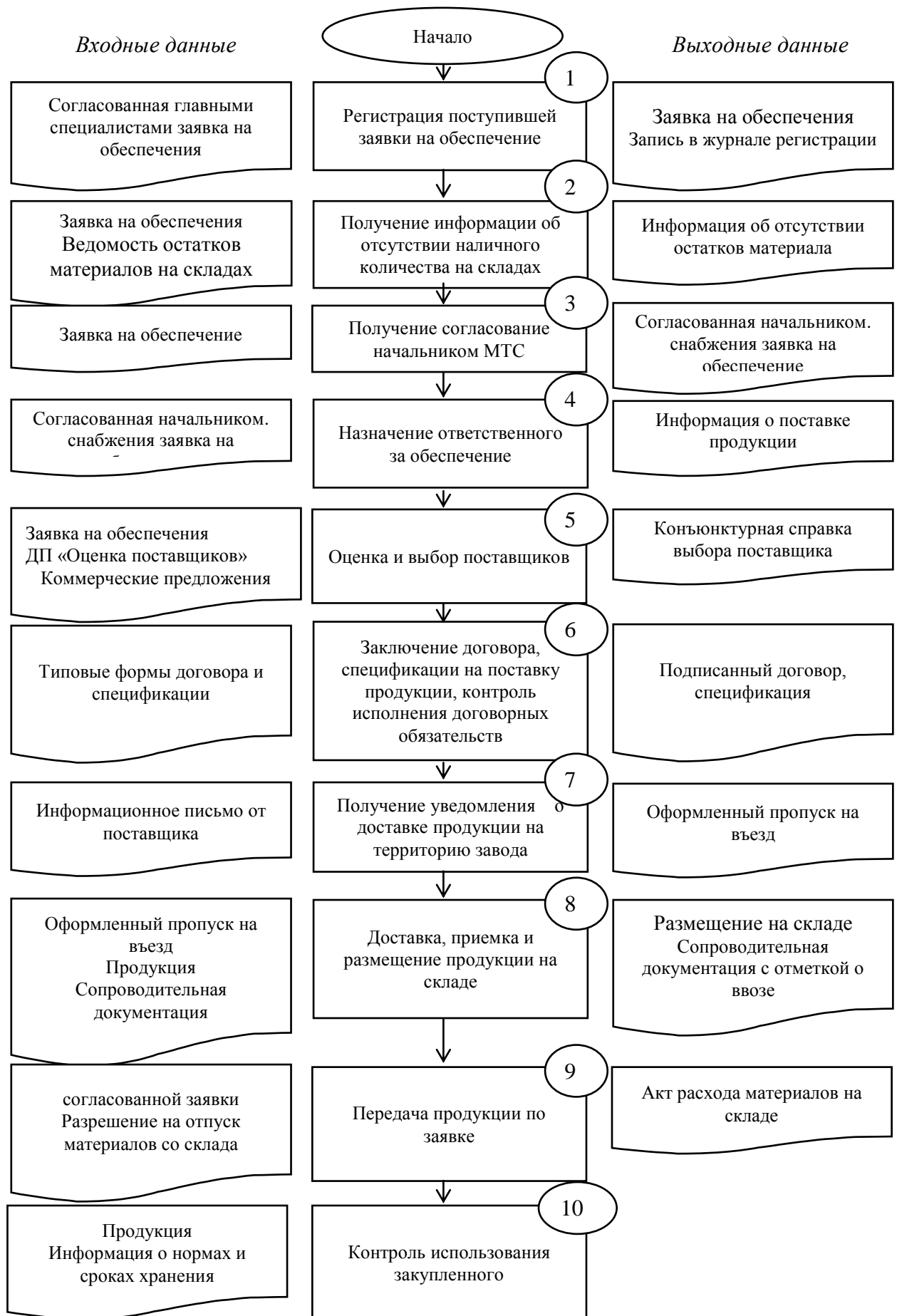


Рисунок 1.2– Типовая блок-схема осуществления процедуры закупки

Совершенствование процесса закупок на предприятии предполагает улучшение хотя бы одного из подпроцессов всей системы. Наиболее высокоэффективными в этом вопросе считаются такие направления, как:

– рациональное планирование поставок на ближайшую (до 1 года) и дальнейшую перспективу (до 3–5 лет). В основе данной деятельности, как правило, лежат заблаговременно составленные планы закупок, согласованные с главными специалистами и руководителями организаций.

Планы составляются на основе норм расхода, планов выпуска, масштаба и возможностей производства, складских остатков на начало планируемого периода, нормы страховых запасов, заявки подразделений и т.д. По окончании запланированных периодов составляются отчеты по фактическим данным, разъясняются службами закупок причины любых отклонений и на основании полученных результатов формируются более точные планы на предстоящие периоды. В этом случае, предприятия имеют представление о предстоящих расходах и могут скоординировать свою дальнейшую деятельность, знать, что их ожидает и какое количество средств понадобится на реализацию того или иного проекта.

Существует большое множество методов, позволяющие рационально скорректировать свои планы, исходя из особенностей рассматриваемого предприятия, например, субъективный, аналитический, синтетический, оценка по аналогии, оценка по интуиции, а также путем регрессионного анализа, аппроксимацией средних значений, экспоненциального сглаживания и т.д.

– определение оптимального размера заказа. Данное направление представляет собой такое заказанное количество, при котором стоимость всего объема заказов и хранения запасов будет минимальной.[7] Данное направление позволяет не только не закупить лишнего, что экономит средства предприятий на транспортировку и складирование, а также не купить излишние объемы, что могло бы в дальнейшем получить сбои в производстве из-за нехватки сырья и материалов.

Определить то самое количество помогают общепризнанные методы, описанные в таблице 1.2

Таблица 1.2 –Методы совершенствования определения оптимального заказа в рамках организации/предприятия.

№	Наименование метода	Цель применения
1	2	3
1	ABC анализ	Ранжирование большого объема статистических данных для целенаправленной концентрации усилий на областях, способных дать наибольший эффект, а также для обнаружения причин проявления проблем и контролировать ситуацию в целом
2	XYZ анализ	Разделение товаров по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования
3	Точно в срок	Сокращение числа дефектов в производстве и времени на установку должно быть минимальным, исключение запасов, лишних операций и время ожидания
4	Канбан	Реализация производства «точно-во-время» на всех производственных линиях, чтобы обеспечивать снижение размеров материальных запасов на складах и несмотря на это гарантировать высокую степень выполнения заказов в установленные сроки.
5	Метод автоматического пополнения	Является создание эффективного логистического плана, направленного на непрерывное пополнение
6	Метод наименьших общих затрат	определение размера партии по результатам сравнения расходов на хранение и затрат на пуско-наладочные работы (или затрат на размещение заказа) при различных размерах партии.
7	Метод расчета объема заказа, на основе фиксированного поставки	Организация поставок требуемых материалов в фиксированный период времени.
8	Метод наименьших удельных затрат	Определение оптимального размера партии, опираясь на затраты по обеспечению необходимых материалов на единицу готовой продукции
9	MRP	Планирование поставок всех комплектующих таким образом, чтобы исключить простои производства и минимизировать запасы на складе.

Область применения, преимущества и недостатки каждого вышеупомянутого метода описаны в приложении А;

– поиск оптимального поставщика. Данное направление совершенствования является центральным вопросом при закупке товара. Важность ее объясняется не только тем, что на современном рынке функционирует большое количество поставщиков одинаковых товаров, но главным образом тем, что поставщик должен быть надежным партнером предприятия в реализации ее логистической стратегии.[14] В зависимости от выбранного поставщика определяются уровень качества, сроки поставок, надежность поставок, условия оплаты, уровень цен, наличие сертификата соответствия на продукцию, наличие сертифицированной СМК, удаленность, положительный опыт и отзывы других предприятий, гибкость, положение на рынке, участие в тендерах, опыт, репутация, встречные интересы, обслуживание покупателей, финансовая оценка обеспеченности на период предполагаемого сотрудничества и многое другое.[6]

Сотрудники отдела закупок определяют для себя определенный список критериев, по которому можно увидеть всю палитру поступивших коммерческих предложений и сформировать определенное решение о выборе поставщика. [2] Наиболее популярными методами оценки поставщиков, описанные в различных источниках по закупкам, расписаны в таблице 1.3. [9]

Таблица 1.3 –Методы поиска оптимального поставщика.

№	Наименование метода	Цель применения
1	2	3
1	Внедрение тендерных площадок для открытых и закрытых конкурсных закупок	Создание автоматизированной системы с расширением ручных процессов покупок и продаж, начиная с формирования запроса и до оплаты поставщикам
2	Балльный метод	Установление перечня выбранных элементов от наиболее к менее подходящим поставщикам.
3	Система идеального поставщика	Поиск поставщика, соответствующий всем требованиям в полном объеме, для конкретного заказчика.
4	Метод рейтинговых оценок	Выявить наиболее предпочтительное решение, а также количественно выразить степень предпочтительности посредством рейтингования

Область применения, преимущества и недостатки каждого вышеупомянутого метода описаны в приложении А;

– сокращение времени оформления договора и иных документов на поставку. Ускорение обработки формальной документации приводит к более быстрому обеспечению запрашиваемого материала. В крупных предприятиях с большими объемами закупок различного сырья и материалов все чаще внедряют системы электронного документооборота для связи с поставщиками. Данный метод позволяет обмениваться счет-фактурами, товарными накладными, договорами, соглашениями, протоколами разногласий, паспортами качества и сертификатами, актами сверки в онлайн режиме, используя компьютерные технологии, что существенно экономит время служащих отдела закупок, увеличивает сегмент безбумажного делопроизводства.

Электронный документооборот имеет множество преимуществ: обеспечивает прозрачность деятельности организации и эффективность управления, осуществляет поддержку соответствия международным стандартам качества, оказывает поддержку эффективному накоплению, управлению и доступу к информации, обеспечивает кадровую гибкость за счет хранения всей истории деятельности сотрудника на предприятии, производит протоколирование всех процессов, оптимизирует и автоматизирует бизнес-процессы и механизмы их выполнения и контроля на предприятии, упрощает и удешевляет хранение документов за счет электронного архива.[8]

За счет исключения бумажных документов из оборота происходит большая экономия ресурсов путем сокращения издержек на бумагу, картриджи. Благодаря электронному документообороту предприятию легче контролировать движение документов по каналам организации.[10]

– улучшение взаимодействия с действующими и потенциальными контрагентами. Данное направление позволяет предприятию укреплять слаженные взаимоотношения с надежными поставщиками, гарантируя при

этом своевременное обеспечение необходимым со стабильно удовлетворительным качеством продукта. Позволяет этого добиться создание эффективной коммуникационной системы, которую предприятие определяет для себя в индивидуальном порядке;

– получение гарантий поставки качественного продукта. Соответствующее всем требованиям сырье и материалы – основа получения качественной продукции. Для того чтобы быть уверенным в качестве поставленного продукта необходимо, в первую очередь, получить гарантии качества, отражаемые в таких документах, как актуальные сертификаты соответствия требуемым ГОСТам, аудиторское заключение об успешном прохождении проверки продукции, протокол об успешном испытании пробной партии, паспорт качества. [13]

Также перед крупной поставкой рекомендуется рассмотреть приобретение пробной партии для рассмотрения всех физических и химических характеристик отделом технического контроля. Только после вынесения положительного заключения касательно применения в производство, может осуществляться полноценная поставка. Такой метод, как правило, применяется для основного сырья, химических реактивов, катализаторов, красителей и т.д.

2 Оценка эффективности закупочной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ПАО «КуйбышевАзот»

Химическая и нефтехимическая промышленность играют существенную роль в мировой экономике, оказывая значительное влияние на ключевые отрасли промышленности, строительство и сельское хозяйство. С учетом современного уровня материаловедения и тенденции к переходу на

композиционные материалы, развитие отраслей, использующих технологичные компоненты, не представляется возможным без наличия современной химической и нефтехимической промышленности. Химические технологии, как основа для производства большинства современных материалов, чрезвычайно важны в контексте вопросов технологического развития, экономического роста и обеспечения национальной безопасности страны.

Крупнейшие страны мира поддерживают и развивают производство химической и нефтехимической продукции, как одно из перспективных направлений экономики. Так, если в промышленно развитых странах доля химического комплекса в ВВП в 2016 году составляла до 9%, то в России данный показатель равен 1,1% (Рисунок 2.3)

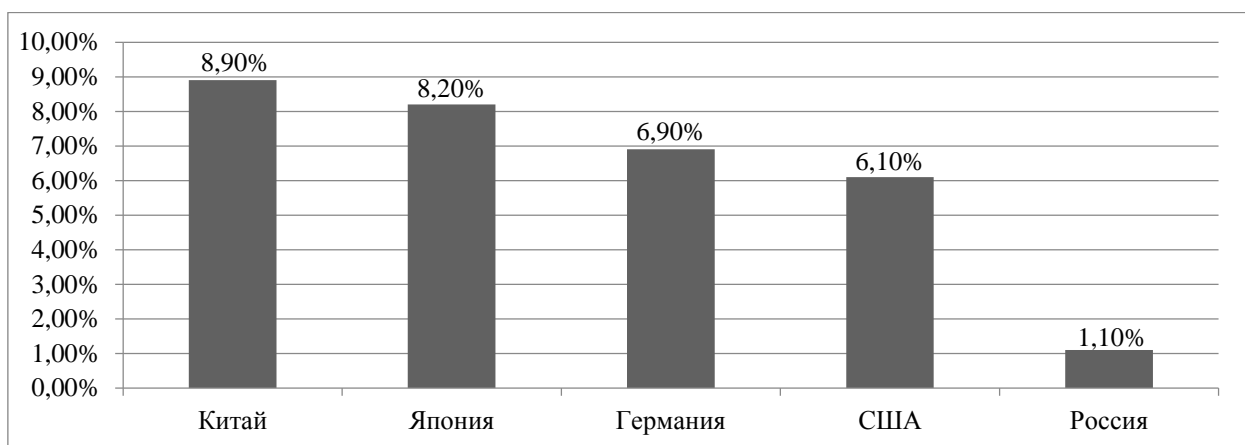


Рисунок 2.3– Доля химической промышленности в ВВП стран, %

Химическую промышленность России можно отнести к одной из базовых отраслей экономики страны. Предприятиями химической промышленности России выпускается более 70 тыс. наименований различной продукции. Основные потребители этих товаров – сельское хозяйство, металлургия, машиностроение, легкая промышленность.

Химический комплекс является социально значимой отраслью, но в общем количестве рабочих в промышленности Российской Федерации его доля в 2014 году составила лишь 6%.

Доля химического комплекса в структуре промышленного производства РФ 2016 года надо отметить, что она составила около 6%, уступив лишь добыче полезных ископаемых (23,6%), производству и распределению электроэнергии, газа и воды (10,8%), металлургическому производству (10,7%), производству пищевой продукции (10,6%) и производству транспортных средств и оборудования (7,2%) (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура промышленного производства РФ, 2016 г.

По прогнозам же экспертов предполагаются ежегодные темп роста около 2,7%, что к 2030 г. может составить около 4391 млрд. долл.

Согласно Приказу № 172 от 8.04.2014 г. «Об утверждении стратегии развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года» предполагается достижение значительных темпов роста, в первую очередь, за счет ускоренного развития производства продукции глубокой переработки, а также ряда других структурных изменений в отрасли.[29]

Химическая отрасль России включает 2 десятка под отраслей, 1000 предприятий и около 100 проектно-конструкторских и научных организаций, экспериментальных заводов и опытных. Самые крупные из них – это «Сибур Холдинг», «Салаватнефтеоргсинтез» и «Нижникамскнефтехим» занятые в сфере нефтехимии, а также «Уралкалий», «Еврохим», «ФосАгро» и «Уралхим» производящие минеральные удобрения.

Несмотря на кризисную ситуацию, как на мировом рынке, так и в экономике России, динамика объемов производства предприятий химической отрасли имеет тенденцию к росту, и за анализируемый период с 2010 – 2016 гг. показала прирост на 0,61 трлн. руб.

По итогам 2016 года объем отгруженных товаров, выпущенных предприятиями химической промышленности России, составил – 2,03 трлн. рублей. Доля химической отрасли в объеме выпуска всей обрабатывающей промышленности составляет 9%. [29]

Данные, отображающие структуру среднесписочной численности работников организаций, занятых в промышленном производстве Российской Федерации по отраслям за 2016 год показаны на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5– Структура среднесписочной численности работников организаций, занятых в промышленном производстве Российской Федерации по отраслям за 2016 год, %

Положительную динамику химическая промышленность показала и в 2016 году, несмотря на сокращение производств отдельных товарных групп, на что повлияло ряд факторов: заморозка цен на минеральные удобрения, курс рубля, который благоприятствует приросту производства, а также импорт замещение более дорогой зарубежной продукции. Данные по

производству и потреблению химической промышленности Индекс химического производства за 2012 – 2016 гг. приведен на рисунке 6. [29]

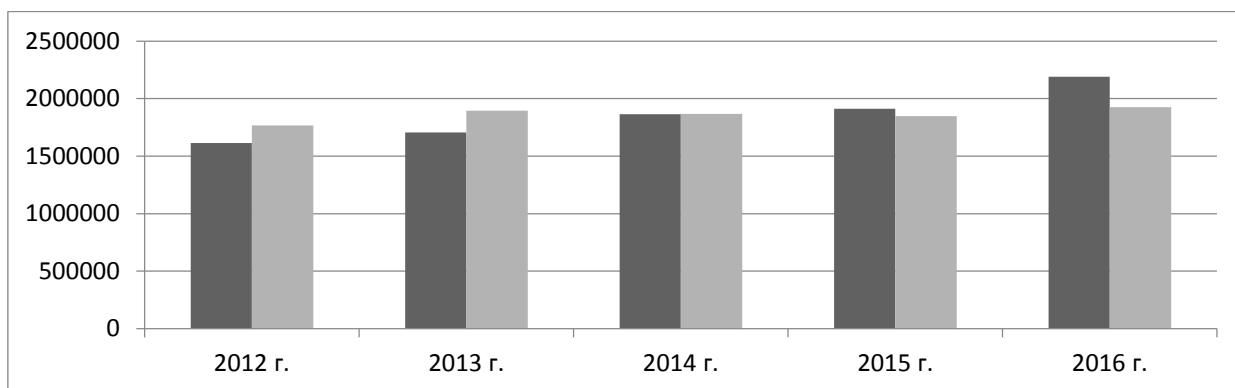


Рисунок 2.6 – Динамика мощностей и объемов производства химической отрасли 2012 – 2016 гг., млрд. руб.

Динамика импорта и экспорта продукции химического комплекса подтверждает общие направления развития отрасли к стабильному росту и развитию. Наибольшую долю в объеме произведенной продукции химического комплекса России составляют низко технологичные сегменты, в частности сегменты минеральных удобрений, базовых полимеров, соды и прочих основных химических веществ (рисунок 2.7).[29]

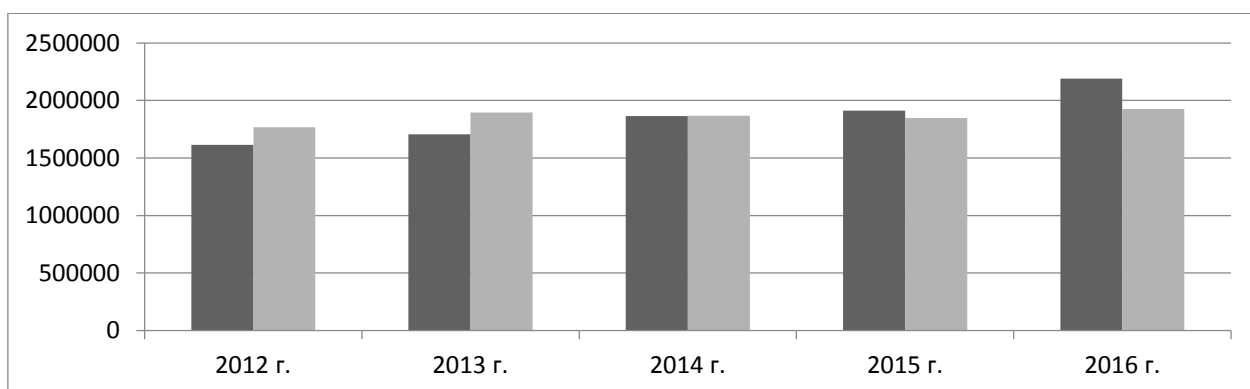


Рисунок 2.7 – Динамика экспорта и импорта продуктов химической отрасли 2012– 2016 гг., млрд. руб.

Выручка химического комплекса России растет на протяжении последних лет (показатель составил 2,3 трлн. рублей). Наибольший импульс отрасль получила в 2011 году, когда за год выручка предприятий выросла более чем на 30%. Однако, дальнейшие темпы развития сокращались - 6,6% в 2012 году и 3,7% в 2013 году. Годовая прибыль химической промышленности РФ в 2013 году составила 616,3 млн. руб. Прибыль химической отрасли росла вплоть до 2013 года, результаты которого оказались скромнее предыдущего года на 3,9%. Тенденция переломилась и себестоимость росла быстрее выручки.

Факторами, влияющими на развитие химической отрасли можно назвать:

- значительные энерго–сырьевые ресурсы;
- водные и иные природные ресурсы;
- наличие в отрасли достаточно мощного производственного и научно-технического потенциала;
- наличие емкого быстрорастущего внутреннего рынка, с потенциалом импорт замещения;
- государственная политика;
- ситуация на мировом рынке;
- экспортная инфраструктура и геополитический фактор и т.д.

Факторы, препятствующие развитию отрасли химической промышленности, относятся кризисные явления в экономике, срыв сроков модернизации, отток кадров, увеличение конкуренции со стороны стран, располагающих ресурсами, невыполнение стратегий в смежных отраслях, недобросовестная конкуренция со стороны торговых партнеров, техногенные катастрофы.

Угрозой для отрасли может стать возможная потеря конкурентоспособности отечественной продукции из-за быстрого развития производства в Китае, Индии, странах Юго-Восточной Азии, Южной

Америки (Бразилия, Аргентина, Мексика) и особенно в странах, обладающих большими ресурсами дешевого сырья (Саудовская Аравия, Иран).

Факторы, способствующие развитию отрасли (стратегия министерства промышленности): разработка программы перевооружения организаций химического машиностроения; ликвидация (обезвреживание) выведенных из эксплуатации химически опасных объектов; стимулирование инвестиционной привлекательности организаций химического и нефтехимического комплекса; подготовка предложений о создании особой экономической зоны.

Химическую промышленность можно отнести к растущим отраслям экономики, т.к. даже в условиях кризиса объемы мирового рынка продукции химической отрасли постоянно растут.

ПАО «КуйбышевАзот» – одно из крупнейших и стабильно работающих предприятий химического комплекса России, основанное в 1966 г. Предприятие занимает устойчивые позиции на внутреннем и внешнем рынке и является лидером в производстве капролактама в России. Приоритетным направлением реализации азотных удобрений ПАО «КуйбышевАзот» является внутренний рынок. За последние годы предприятие существенно увеличило объем продаж отечественным потребителям, значительно укрепив свои позиции. ПАО «КуйбышевАзот» реализует свою продукцию в 26 странах мира. [17]

Миссия ПАО «КуйбышевАзот»: «Опираясь на накопленный опыт и используя достижения в области химии, создавать продукты, которые расширяют возможности людей и повышают качество их жизни. Быть лидером в производстве капролактама, полиамида и продуктов их переработки. Развивать поставки удобрений на отечественный рынок. Сбалансировано удовлетворять интересы государства, акционеров и работников общества»

Стратегические цели:

- повышение стоимости компании за счет совершенствования корпоративных отношений, рационального управления капиталом и роста доходности бизнеса;
- укрепление лидерских позиций на российском рынке капролактама и продуктов его переработки;
- увеличение доли продуктов с более высокой добавленной стоимостью;
- усиление конкурентных позиций за счет повышения эффективности операционной деятельности (проведение технического перевооружения и внедрение новейших технологий, реализация ресурсосберегающих программ, снижение затрат и повышение промышленной безопасности и культуры производства);
- соответствие высоким стандартам качества продукции и требованиям потребителей Соответствие высоким стандартам экологической и промышленной безопасности;
- совершенствование профессионализма сотрудников и обеспечение их социальной защищенности.

Организационная структура крупнейшего предприятия является функциональной (Приложение Б). В ней структурированы отделы, имеющие свой спектр ответственности: по маркетингу, по материально-техническому снабжению, по работе с персоналом и т.д.

Конкурентами предприятия являются следующие предприятия: «Уфаоргсинтез», «ГАОЗ», «КАО Азот», «Концерн Калина»

Компания осуществляет свою деятельность по двум основным направлениям:

- капролактама и продукты его переработки (полиамид-6, высокопрочные технические нити, кордная ткань, инженерные пластики);
- аммиак и азотные удобрения. [18]

Кроме того, производит технологические газы, обеспечивающие потребности основных бизнес-направлений и, вместе с тем, являющиеся

самостоятельными товарным продуктами. Полный список наименований продукции, производимые химическим предприятием отображён в приложении В. Основными регионами поставок удобрений являются Краснодарский и Ставропольский края, Вологодская, Ростовская, Самарская, Волгоградская, Московская, Воронежская, Липецкая, Курская и Тамбовская области, а также Республика Мордовия. Основные внешние рынки – страны Европы, СНГ, Африки, Латинской Америки, Ближнего Востока.

Экономическая конъюнктура в целом благоприятствует развитию предприятиям химической отрасли. Поддержку деятельности компании и осуществление планов по развитию оказывают антикризисные программы, разрабатываемые на федеральном уровне, курс государства на импорт замещение.

В 2016 г. продолжается реализация проектов, направленных на расширение производственной деятельности и повышение конкурентоспособности компании. Предприятие, согласно официальным сообщениям, не отказывается и не планирует отказаться от осуществления ни от одного из ранее намеченных инвестиционных проектов. Более того, компания крайне заинтересована в их скорейшей реализации в связи с высокой стоимостью заемных средств на российском финансовом рынке.

Данные деятельности предприятия имеются в свободном доступе на официальном сайте ПАО «КуйбышевАзот». Имеются финансовые данные 2,3 и 4 формы отчетности, изложенные в приложении Д.[19]

Анализ финансовых показателей за 2015–2014 гг.:

Сравнивая темпы прироста таких показателей, как выручка и полная себестоимость, можно сказать, что в данном анализируемом периоде темп прироста полной себестоимости ниже, чем показатель темпа роста выручки на 17 пунктов. Это связано, прежде всего, с сокращением затрат на энергию за счет собственной выработки части необходимых ресурсов, введением новых мощностей, новых линий по переработке карбамида.

Если рассматривать такие показатели, как прибыль (убыток) от продаж и выручка, то можно сказать, что они оба увеличиваются за анализируемый период, но прибыль (убыток) от продаж имеет темп прироста на 117,14% больше, чем сравниваемый показатель. Это является положительным явлением и свидетельствует о росте деловой активности организации.

Затраты на рубль выручки имеют динамику снижения на 13 пунктов и, таким образом, предприятие имеет возможность к снижению затрат на рубль выручки, что является отличной перспективой для роста.

Темп прироста производительности труда на 18,72% больше, чем темп роста показателя, характеризующий среднегодовую заработную плату, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Темпы прироста показателя, характеризующий основные средства составил 21,88%, при этом показатель фондоотдачи предприятия увеличился на 0,02 пункта. Это свидетельствует об эффективной политике внедрения и использования основных средств.

Темпы прироста оборотных активов снизились за анализируемый период на 43,46%, а оборачиваемость активов увеличились на 29,92 пунктов. Данное явление говорит, о повышении эффективности использования оборотных активов.

Рентабельность продаж увеличивается на 7,18 пунктов, а рентабельность производства – на 19,68 пунктов. Данные изменения свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Анализ финансовых показателей за 2016–2015 гг.:

Сравнивая темпы прироста таких показателей, как выручка и полная себестоимость, можно сказать, что в данном анализируемом периоде темп прироста полной себестоимости выше, чем показатель выручки на 16 пунктов. Это связано, прежде всего, со сменой поставщика основного сырья, характеристики которого подходят для производства наиболее лучшего по качеству готового продукта, а также закупкой дорогостоящих упаковочных материалов по просьбе основных потребителей (биг-бегов и специальных

контейнеров с вкладышами), применяющиеся для транспортировки готовой продукции в сыпучем и гранулированном виде.

Если рассматривать такие показатели, как прибыль (убыток) от продаж и выручка, то можно сказать, что они оба снижаются за анализируемый период, но прибыль (убыток) от продаж на 50%, а выручка 0,5%.

Производительность труда незначительно снижается на 1,06%, в то время как показатель среднегодовой заработной платы повышается на 6,5%, что характеризует предприятие как социально направленное даже в условиях кризиса и дефицита рабочих мест в г. о. Тольятти.

Темпы прироста показателя, характеризующие основные средства значительно выше (на 18,62%), чем результаты расчетов фондоотдачи (снижение на 0,03 пункта). Это говорит о том, что оборудование для реализации намеченных проектов по наращиванию мощностей еще не поступило в монтаж или не прошло всех необходимых испытаний перед введением в действие. Положительный эффект от закупки ожидается в последующих периодах согласно разработанному инженерами плану.

Темпы прироста оборотных активов увеличились за анализируемый период на 22%, а оборачиваемости активов снизилась на 10 пунктов. Данное явление говорит о снижении эффективности использования оборотных активов.

Рентабельность продаж незначительно снижается на 2,4 пункта, что говорит о влиянии экономического кризиса на деятельность предприятия.

Затраты на рубль выручки выросли на 13 пунктов в 2016 г., что свидетельствует о повышении стоимости необходимых ресурсов.

Анализ финансовых показателей за 2016–2014 гг.:

Сравнивая темпы прироста таких показателей, как выручка и полная себестоимость выпущенной продукции, можно сказать, что они имеют почти одинаковую положительную динамику развития. Однако полная себестоимость оказалась на 0,4 пункта выше.

Если рассматривать такие показатели, как прибыль (убыток) от продаж и выручка, то можно сказать, что они оба увеличиваются за анализируемый период, но прибыль (убыток) от продаж имеет темп прироста меньше, чем сравниваемый показатель (на 2,59%). Рост данного показателя свидетельствует о незначительном снижении деловой активности организации.

Темпы прироста производительности труда на 4,3 пункта выше, чем темпы прироста среднегодовой заработной платы, что характеризует предприятие не только как социальнонаправленное, но и эффективно распределяющим своими ресурсами.

Темп прироста показателя, характеризующего основные средства, составил 44,58 пункта. Фондоотдача снижается на 0,3 пункта. Это связано с тем, что планируется массовое снятие старых агрегатов со сравнительно низкой мощностью, по сравнению с внедряемым новым оборудованием, которое еще не введено в эксплуатацию предприятия по запланированному проекту.

Темпы прироста оборотных активов снизились за анализируемый период на 31,07%, а оборачиваемости активов повысилась на 20 пунктов. Данное явление говорит, о высокоэффективном использовании оборотных активов.

Рентабельность продаж заметно приумножается на 4,77 пункта. Это говорит о выстраивании грамотной политике ведения переговоров с потребителями, установлении выгодных тарифов и об общем повышении эффективности деятельности предприятия.

Рентабельность производства и затраты на рубль выручки за 2 года сохраняется на стабильном для производства уровне.

Оценка результатов финансовой отчетности позволила выявить положительную динамику развития за анализируемый период следующие показатели: выручка увеличилась в период с 2014 г. по 2016 г. на 22,8%, а прибыль (убыток) от продаж увеличилась на 20,21%, чистая прибыль имеет

темп прироста 120%. Темп роста себестоимости не превышает темп роста выручки.

2.2 Анализ узких мест и организация закупочной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

Процесс работы закупающего подразделения управления материально-технического основывается на нормативно–правовой документации, разработанной внутренними пользователями и утвержденные генеральным директором рассматриваемого общества.

Квалификационные требования, зона ответственности, функции и присвоенные полномочия сотрудников снабжения подробно изложены в документе «Должностная инструкция экономиста материально-технического снабжения»

При изучении работы деятельности закупающего подразделения в первую очередь было рассмотрено действующее положение «об Управлении материально-технического снабжения», Данное положение разъясняет и устанавливает основные задачи, функции, полномочия, порядок взаимодействия, ответственность руководителя, организационную структуру управления материально-техническим и информационные потоки при взаимодействии управления материально-технического снабжения.

Документированная процедура «Закупки» (Приложение Г) включает в себя описание общих сведений, назначение, область применения, процесс оформления, согласования и сроки подачи заявки на приобретение, а также порядок исполнения входного контроля, выдачи материалов, возврата неиспользованной продукции, оприходования сырья и основных материалов, оплаты закупленной продукции.

Особому вниманию уделяется процесс выбора поставщика сырья и материалов и в связи с этим разработана отдельная диаграмма процесса «Порядок проведения закупок продукции на конкурентной основе».

Диаграмма включает в себя различные блоки, разъясняющие основные вопросы в процессе закупок, как, например, работа только с контрагентами, включенные в список одобренных и имеющие статус «надежный» в ходе периодической оценки.

А также сотрудниками управления материально-технического снабжения проводится ежегодная оценка каждого поставщика по параметрам цены, формы оплаты, вид деятельности, сроков поставки и наличия сертифицированной системы менеджмента. Занесение полученных данных в общедоступный для сотрудников предприятия перечень оцененных поставщиков со статусом и «надежный», «удовлетворенный» и «ненадежный»

Неотъемлемой частью при работе группы снабжения является ежегодный контроль, осуществляемый при помощи заполнения документа «Отчет по мониторингу процесса Закупки О–2». Автором уточнены критерии оценки функционирования группы снабжения и проведен мониторинг по предложенным показателям за 2014–2016 гг. Форма и результаты заполняемого документа предоставлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Отчет по мониторингу процесса Закупки О–2

№	Наименование показателя	Формула	Норма	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Выполнение работ по обеспечению материалами по поступившим заявкам, P_1 , %	$P_1 = \frac{V_{вып}}{V_{общ}} * 100\%,$ <p>где $V_{вып}$ – количество выполненных заявок, поступивших в этом году, шт.;</p> <p>$V_{общ}$ – общее количество заявок, поступивших в этом году, шт.</p>	100%	98,92	99,75	99,36
2	Простои производства по причине отсутствия заказанной продукции, P_2 , час	$P_3 = \sum T_n,$ <p>где T_n – количество простоев за один квартал, час.</p>	0	0	0	0
3	Уровень качества закупленной	$P_3 = \frac{N_{общ} - N_{деф}}{N_{общ}} * 100\%,$	100%	99,99	99,99	99,99

№	Наименование показателя	Формула	Норма	2014 г.	2015 г.	2016 г.
	продукции, P_3 , %	где $N_{общ}$ – общее количество поставок, шт.; $N_{деф}$ – количество оформленных актов о несоответствии, шт.				
4	Показатель использования бюджета, P_4 , %	$P_4 = \frac{B_{факт}}{B_{план}} * 100\%$ где $B_{факт}$ – фактическое значение общей стоимости закупленных материалов, руб.; $B_{план}$ – плановое значение по закупкам подразделения, руб.	$\leq 100\%$	101,18	94,67	107,2
5	Уровень надежности поставщиков, P_5 , %	$P_5 = \frac{N_{вс.пост} - N_{деф.пост}}{N_{деф.пост}} * 100\%$ где $N_{вс.пост}$ – общее количество поставщиков, осуществлявшие поставки в адрес исследуемого предприятия, шт., $N_{деф.пост}$ – количество поставщиков, которым по факту поставки был оформлен акт о несоответствии, шт.	100%	92,26	96,5	92,5
6	Коэффициент приобретения дополнительных навыков у сотрудников посредством прохождения курсов, обучений и т.д., P_6	$P_6 = \frac{Ч_{обуч.сотр}}{Ч_{УМТС}}$ где $Ч_{обуч.сотр}$ – количество сотрудников закупающего подразделения, получившие дополнительные навыки посредством прохождения обучающих курсов, тренингов, чел., $Ч_{УМТС}$ – списочная численность закупающего подразделения, чел.	$\geq 0,2$	0,05	0,31	0,39
7	Предложения от сотрудников по повышению эффективности работы подразделения, P_7 , шт	$P_7 = \sum N_{M_n}$ где N_{M} – количество предложений от сотрудников по повышению эффективности работы подразделения за один квартал, шт	≥ 3	8	4	17
8	Запуск аналогов с низкой стоимостью в качестве пробной партии, P_8 шт	$P_9 = \sum (N_{проб})_n$ где $N_{проб}$ – количество испытаний запуска пробных партий аналогов, со стоимостью ниже ранее используемого за один квартал, шт.	≥ 100	18	31	52
9	Посещения производственных площадок потенциальных поставщиков, P_9 , шт.	$P_9 = \sum (Nn)_n$ где N_n – количество посещений производственных площадок, выставок потенциальных поставщиков.	≥ 3	9	11	27

№	Наименование показателя	Формула	Норма	2014 г.	2015 г.	2016 г.
10	Средняя отсрочка платежа покупаемым материалам, P_{10} , дней	$P_{10} = \frac{\sum D_n}{\sum P_n},$ <p>где D – количество предоставляемых календарных дней, предоставляемых поставщиков в качестве отсрочки платежа, дней; p – поставщик определенной продукции, шт.</p>	≥ 30	1,012	8,193	19,4
11	Принятие представителей потенциальных поставщиков и получения конкретизированных предложений по усовершенствованию поставок определенного направления, P_{11} , шт.	$P_{11} = \sum P_{прин},$ <p>где $P_{прин}$ – количество принятых представителей потенциальных поставщиков и получения конкретизированных предложений по усовершенствованию поставок определенного направления, шт.</p>	≥ 25	17	21	14
12	Среднее время на оформление одного пакета документов при поставке одной партии материалов, P_{12} , мин.	$P_{12} = \sum t_{оф} / N_{поставок}$ <p>где $t_{оф}$ – время, занимаемое на оформление всех сопроводительных документов, мин.;</p> $N_{поставок}$ – количество пакетов сопроводительных документов к поставке документов, шт.	≤ 15	28	34	36
13	Количество неверно-оформленных сопроводительных пакетов документов, отправленные на переоформление, P_{13} , шт.	$P_{13} = \sum N_{деф.док},$ <p>где $N_{деф.док}$ – количество сопроводительных документов от поставщиков, оформленные неверно, шт.</p>	0	910	1148	1333
14	Потери времени сотрудников по причине неверно оформленной сопроводительной документации, P_{14} , мин.	$P_{14} = N_{деф.док} * t_{ср.оф},$ <p>где $t_{ср.оф}$ – среднее время, затрачиваемое на оформление одного пакета документов, мин.</p>	0	25480	39032	47988
15	Коэффициент потерь в операции оформления сопроводительных документов, P_{15} , %	$P_{15} = \frac{P_{12} * P_{13}}{T_{оф.общ}},$ <p>где $T_{оф.общ}$ – общее время, затрачиваемое на оформление всех пакетов документов, мин.</p>	0	3,9	4,2	4,5

№	Наименование показателя	Формула	Норма	2014 г.	2015 г.	2016 г.
16	Сегмент безбумажного делопроизводства, P_{16} , %	$P_{16} = \frac{n_{б.б.оп}}{n_{общ}}$ <p>где $n_{б.б.оп}$ – количество операций, оформляемых посредством электронного формирования, хранения и передачи, шт.; $n_{общ}$ – общее количество операций, оформляемых как в электронном, так в бумажном виде, шт.</p>	100%	20	20	40

При изучении результатов проведенного мониторинга стоит отметить, что превышение фактического расхода денежных средства над планом за 2016 г. составил 7,2% вследствие повышения цен поставщиками, увеличения количества потребления, а также увеличения количества бракованных партий поставок (пункт 4, таблицы 2.1).

Проработку и предоставление предложений по запуску в производство дешевых аналогов без нанесения ущерба качественным характеристикам имеет положительную динамику темпа роста, но не достигает минимального порога, утвержденного руководством предприятия в качестве нормы (пункт 5, таблицы 2.1).

По результатам проведения оценки работы контрагентов, 7,5% поставщиков в ходе работы получили акты несоответствия продукции и претензии по несвоевременной поставке, неверно-оформленной документации и т.д. Данный факт свидетельствует о высокой степени ненадежности поставщиков и о большом количестве несоответствий при поставке необходимых материалов (пункт 5, таблицы 2.1).

Одним из благоприятных условий для финансовой составляющей является предоставление поставщиками отсрочки платежа. Руководством предприятия назван наименьший желаемый показатель, а именно, в количестве не менее 30 календарных дней. Но фактические показатели, не смотря на положительную динамику роста, отстают от плановых на 10 календарных дней (пункт 10, таблицы 2.1).

Показатель, представляющий результаты принятия представителей потенциальных поставщиков с целью получения конкретизированного предложения, учитывающее специфику продукта, масштабы производства и имеющиеся мощности ниже поставленной руководством нормы, что приводит к увеличению времени на проработку заявки в следствие получения обобщенных коммерческих предложений. (Пункт 6, таблицы 2.1)

В результате неверно оформленных сопроводительных документов к поставкам увеличивается время сотрудников на оформление документов, увеличивается коэффициент потерь по операции оформления сопроводительных документов, выявляется невозможным провести оплату в обозначенные сроки и, как следствие, поставщик объявляет о прекращении предоставления дальнейшей отсрочки платежа и информирует о переходе на 100% предоплату (пункт 13, таблицы 2.1). Анализ оборачиваемости оборотного капитала по отчетности на 2016 г. представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2– Анализ оборачиваемости оборотного капитала

Показатели	Абсолютные величины
	2016 г.
1	2
1. ВРП, тыс. руб.	37 911 005
2. Количество дней, периода анализа	360
3. Однодневная выручка, тыс. руб. (стр. 1/ стр.2)	105 308
4. Стоимость оборотных средств (итог 2 раздела баланса)	18 809 744
5. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, в оборотах (п. 1 / п. 4)	2,01
6. Продолжительность одного оборота всех оборотных активов, дней ((п. 4 / п.1) *п. 2)	178,61

С учетом средних подсчетов предполагаемый рост периода оборота минимально составит 10 дней, тогда продолжительность одного оборота всех оборотных активов рассчитаем по формуле 2.1:

$$T_{об}^1 = T_{об} + \Delta D, \quad (2.1)$$

где $T_{об}$ – продолжительность одного оборота всех оборотных активов, дней;

ΔD – предполагаемое прибавление, дней.

$$T_{об}^1 = 178,61 + 10 = 188,61$$

Измененный коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитаем по формуле 2.2:

$$n^1 = 360 / T_{об}^1 \quad (2.2)$$

$$n^1 = 360 / 188,61 = 1,91$$

Тогда оборотные средства составят 19848693 тыс. рублей, рассчитанные по формуле 2.3

$$Об^1 = CF / n^1 \quad (2.3)$$

где CF – выручка исследуемого предприятия, тыс. рублей.

$$Об^1 = 37911005 / 1,91 = 19848693$$

Следовательно, для сохранения размера существующей выручки потребуются дополнительные оборотные средства в размере 1038949 тыс. руб., рассчитанные по формуле 2.4:

$$\Delta Об^1 = Об^1 - Об, \quad (2.4)$$

где $Об$ – стоимость оборотных средств, тыс. рублей.

$$\Delta Об^1 = 19848693 - 18809744 = 1038949$$

Предполагаемая выручка составит 35926611 (формула 2.5)

$$CF^1 = Об * n^1 \quad (2.5)$$

$$CF^1 = 18809744 * 1,91 = 35926611$$

Предполагаемая выручка сократится на 1 984 394 тыс. рублей, согласно расчетам по формуле 2.6:

$$\Delta CF = CF^1 - CF \quad (2.6)$$

$$\Delta CF = 37911005 - 35926611 = 1984394$$

Таким образом, при сохранении тенденции низкой скорости реоформления дефектной документации и прекращении предоставления поставщиками отсрочки платежа в среднем на 10 календарных дней возможно сокращение выручки на 1984,394 млн. рублей или для сохранения

прежней выручки потребуются дополнительные оборотные средства в размере 1038949 тыс. рублей.

Сегмент безбумажного делопроизводства занимает 40% от всего документооборота предприятия закупающего подразделения. Увеличение данного показателя в отличие от предыдущих периодов связано с тем, что в электронном виде стали храниться сертификаты и паспорта качества продукции. Помимо этого, заявки на приобретение и на внутреннее перемещение материалов оформляются в общей информационной системе. Однако разрешения на отпуск материалов, акты об употреблении бывших материалов, акты несоответствия хранятся на бумажном носителе (пункт 16, таблицы 2.1).

16 мая 2006 г. руководством ПАО «КуйбышевАзот» было принято решение стандартизировать важные бизнес-процессы на единой корпоративной платформе. Ключевыми задачами проекта стали обеспечение прозрачности при расчёте себестоимости выпускаемой продукции, построение системы бухгалтерской отчётности по РСБУ и МСФО и налоговой отчётности, а также интеграция в единую систему процессов ведения складского учёта, сбыта продукции, закупки сырья и оборудования.

Интегрированная система охватывает полный цикл производственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот», а именно: управление заказами и непрерывным производством, управление складами, закупками и сбытом, управление основными средствами, ведение и контроль дебиторской и кредиторской задолженностей, контроль движения денежных средств, управление ремонтами. [1] Достоинства и недостатки действующей системы перечислены в таблице 2.3.

Таблица 2.3– Достоинства и недостатки информационной системы ORACLE.

Достоинства	Недостатки
Отслеживание дебиторской и кредиторской задолженности в онлайн режиме.	Большая зависимость скорости работы от количества сотрудников, находящихся в данный момент подключенных к работе с системой.

Достоинства	Недостатки
Автоматическое формирование отгрузочных документов системой при размещении данных о выгрузке на определенное время.	Каждому сотруднику открывается большой функционал работы, в большинстве которых он не участвует.
Возможность отслеживать за наличным количеством товарно-материальных ценностей на всех складах и кладовых цехов в онлайн режиме.	В систему заводятся все операции, связанные с образованием финансовой задолженности (регистрируются счета-фактуры о получении штрафов за простой цистерны на станциях, счет-фактуры пользования услугой ремонта, счет-фактуры об приобретении сырья, материалов и т.д.) Но система не выстраивает единый перечень реестра платежей автоматически.
Сведение работы всех подразделений в единую систему. Возможность выгружать отчет о проделанной работе за определенное время в автоматическом режиме.	В систему вручную вносятся пакеты документов, по которым будут проводиться платежи. Документы проверяются бухгалтерией предприятия вручную, поэтому не исключены допущения ошибок в ходе проверки (неверно вписанные ИНН, КПП, расчётные счета, места погрузки/разгрузки и т.д.)
Актуальная и юридически подтвержденная документация, требующаяся для работы закупающего подразделения, хранится на общем сервере и в открытом доступе.	При оприходовании товара на складах и кладовых цехов приходный ордер формируется при помощи системы, но для фиксации данной транзакции рассматриваемый документ распечатывается кладовщиками, вручную подписывается и через определенное время передается ответственному сотруднику, подписывается с его стороны и только потом сдается в бухгалтерию на проверку. Отсутствие данного документа в электронном виде и электронных подписей, увеличивает времена на оформления выполнение операции.
Автоматическое напоминание о необходимости закупки дополнительным количеством материалов общего пользования для экономистов по данным направлениям в случае, если остатки ниже нормы.	Перед осуществлением определенной операции (продажи, ремонте автомобилей, перезарядке газовых баллонов и т.д.) ответственным сотрудником необходимо вручную ввести данные в систему для того, чтобы кладовщики или ответственные за приемку/отгрузку товаров или услуг были оповещены о предстоящей операции. В силу человеческого фактора могут быть следующие упущения при введении в систему: неверно введенное наименование операции, единицы измерения, цена, дата, получатель, компания-покупатель/продавец и т.д.
Ведение системы позволяет соответствовать необходимым сертификатам в области качества (9001:2015).	При поступлении материалов на центральные склады в системе не отображаются номера заказов и от какого подразделения поступило уведомление. Ответственный сотрудник вручную вводит номер цеха или наименование проекта, под который привезен определенный материал.
Увеличение сегмента безбумажного делопроизводства.	Отсутствует возможность отследить статус заявок после ее подачи (обработка коммерческих предложений, выбран поставщик, согласование спецификации на поставку, подготовка к отправке, товар в пути, ваш заказ доставлен на центральный склад).
Стандартизация рабочих процессов.	Ручной ввод паспортных данных или водительского удостоверения водителей, а также информация по автомобилю, с помощью которых будет осуществляться доставка.

Вышеуказанные недостатки информационной системы напрямую влияют на результаты работы управления материально-техническим снабжением. В данных условиях труда сотрудниками рассматриваемого подразделения ежедневно затрачивается определенное количество времени. Примерные потери и указание возможных последствий подробно описаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Негативные последствия при использовании действующей интегрированной системы

№	Проблема	Последствия	Ежедневные потери в расчете на 1 сотрудника
1	Невозможность отследить статус заявки после утверждения о принятии в работу управления материально-технического снабжения	Звонки с цехов и подрядных организаций с уточняющими вопросами о сроках исполнения заявки	15 минут
2	Выбор функционала из перечня для составления заявки на приобретение	Увеличение времени появления необходимой формы заполнения данных	10 минут
5	Оформление пропусков водителям	При ошибочном заполнении данных (номера водительского удостоверения, регистрационного знака, марки машины, даты действия пропуска и т.д.) товар не поступает на склады до момента переоформления пропуска	20 минут
6	Ожидание приходного ордера со склада или кладовых с подписью главного кладовщика	Увеличение времени оформления пакета документов о принятии товара, срывы сроков подачи данных бухгалтерии, несвоевременная оплата поставщику	8 часов
7	Ввод счет-фактуры о принятии товара	Данная процедура осуществляется вручную, дублируя всю информацию с сопроводительной документации к поставке	20 минут
8	Заполнение реестра платежей вручную	При неверном заполнении названия организации, суммы оплаты, № сопроводительных документов, подтверждающие приемку товара на территорию предприятия, №цеха и название проекта, для которого производилась закупка. При этом возможна блокировка проведения оплаты до выяснения обстоятельств, срыв сроков оплаты поставщикам, потеря возможности сотрудничать с «надежным» поставщиками, усугубление условий оплаты, срыв сроков поставки сырья и материалов и т.д.	20 минут

Во второй главе были выявлены следующие «узкие места» работы управления материально-технического снабжения: допущен перерасход запланированных средств, запланированных для работы рассматриваемого закупающего подразделения, множество поставщиков, сотрудничающие с ПАО «КуйбышевАзот» имеют статус «ненадежный», снижаются темпы оформления документов при поставке, наблюдается большой сегмент

обработки документации на бумажном носителе при имеющейся интегрированной информационной системе.

С учетом вышеописанных проблем и заданием заказчика к внедрению предлагаются мероприятия, отраженные в таблице 2.5.

Таблица 2.5 Задание заказчика и пути решения

Задание заказчика	Проблема	Решение	Ожидаемый результат
Изучить внутреннюю документацию предприятия ПАО «КуйбышевАзот» разработать мероприятия, направленные на совершенствование организации закупочной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – перерасход денежных средств, заложенных на материально-техническое снабжение; – низкий коэффициент «надежных» поставщиков; – малый сегмент безбумажного делопроизводства; – низкая скорость обработки входящих документов. 	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение юридически значимого электронного документооборота; – организация закупочной деятельности, используя тендерную платформу. 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение эффективности работы закупающей службы; – расширение списка потенциальных поставщиков; – экономия в связи сокращением времени на обработку заявки, расчета среднерыночной цены, отсутствием необходимости в дополнительных переговорах по снижению цены и улучшению условий; – увеличение доли операций, имеющие юридическую силу; – увеличение скорости и качества обслуживания клиентов; – повышение доходности за счет снижения затрат оформление, печать, доставку и уничтожение документов; – гарантия юридической силы безбумажной договорной документации; – сокращение налоговых рисков за счет автоматизации предоставления документов, своевременности возмещения налога на добавленную стоимость; – повышение производительности труда; – отказ от ручного ввода и хранения документации; – конфиденциальность обмена; – снижение рисков потери документов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупочной деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

3.1 Совершенствование организации закупочной деятельности посредством внедрения тендерной платформы

Тендер – это эффективный механизм формирования справедливых цен и развития рынка посредством добровольного состязания за получение заказа. Распространенным способом размещения запросов при помощи тендерных платформ отмечается как у государственных служб, так и у представителей частного бизнеса. Спектр запрашиваемого охватывает поставку оборудования, машин, техники военного назначения, сырья, сооружение промышленных и социальных объектов, проведение научных, проектных и изыскательных работ. [20]

Таким образом, актуальность внедрения тендерной платформы как средства размещения запросов заключается в том, что применение тендеров позволяет выявить наиболее выгодного поставщика. [21]

Цель проведения любого тендера – получение наилучшего предложения.

Внедрение тендерных закупок включает в себя несколько шагов:

- возможность выбора электронной площадки. При выборе тендерной платформы необходимо выбирать площадку, имеющую хорошую репутацию, широкий спектр участников, оптимальную стоимость участия;
- получение электронно-цифровой подписи. Электронная цифровая подпись будет равнозначна подписи уполномоченного лица и печати организации, и будет иметь равноценную юридическую силу. Для получения электронно-цифровой подписи необходимо изучить список удостоверяющих центров, в который можно обратиться и сдать следующий пакет документов: заявление, нотариально заверенная выписка из ЕГРЮЛ для юридического лица/ выписка из ЕГРИП/ паспорт для индивидуального предпринимателя;
- установка необходимого программного обеспечения. Установка может быть совершена как собственными силами, так и работниками удостоверяющего центра;

- аккредитация на электронно-торговой площадке, а именно загрузка учредительных документов на электронно-торговую площадку для проверки службой безопасности;
- процедура электронных торгов. Заполняется форма на размещение заявки, указываются сроки приема предложений, выбирается классификатор, по которому определяется круг потенциальных поставщиков, которым будет разослано предложение по участию в новом запросе (пищевая промышленность, робототехника, бытовая химия и т.д.);
- подписание контракта. Победителем торгов становится участник, подавшим наилучшее предложение, соответствующее требованиям конкурсной документации. [22]

На рисунке 3.1 приведена пошаговая инструкция внедрения тендерных торгов в форме ленточного графика с отображением длительности внедрения в днях.



Рисунок 3.1 – Ленточный график внедрения тендерных закупок

Помимо перечисленных результатов во многом будет оптимизирован сам процесс обработки заявок на приобретение – сократится время на рассылку запроса, сбор предложений, анализ, подготовку конъюнктурной справки и оглашение результатов для участников процедуры (Рисунок 3.2).

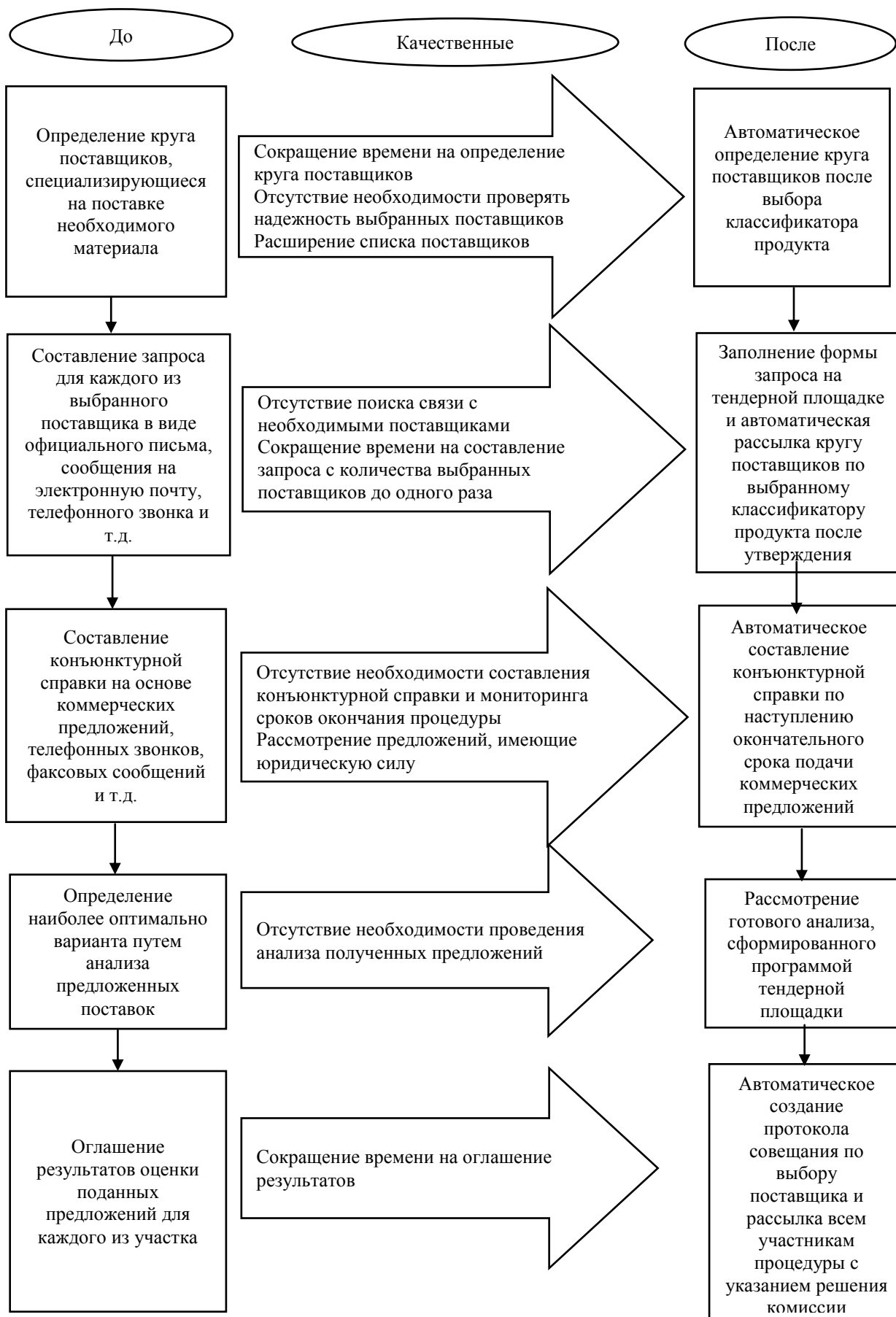


Рисунок 3.2 – Изменение содержания процесса обработки заявки при использовании тендерной платформы

Результаты внедрения:

- полную независимость выбора;
- наличие большого выбора среди множества участников;
- экономию времени на обработку заявки, расчета среднерыночной цены, отсутствие необходимости в дополнительных переговорах по снижению цены и улучшению условий;
- наличие юридической силы при выполнении операций;
- возможность использования услуг по подготовке тендерной документации; наличие круглосуточной техподдержка на случай возникновения каких-либо форс-мажорных ситуаций. [23]

В таблице 3.1 указаны показатели, которые изменятся при внедрении организации закупочной деятельности посредством размещения запросов на тендерной площадке:

Таблица 3.1. – Показатели, улучшающиеся при внедрении организации закупочной деятельности посредством внедрения тендерной платформы

Наименование показателя	До	После	Причины изменения
Коэффициент использования бюджета, %	107,2	87,2	Разработчиками тендерных платформ отмечается, что при размещении своих запросов на открытой площадке прорабатывается весь спектр потенциальных поставщиков, включая самих производителей, а также существенно снижается итоговая стоимость предложения за счет «переторжки», т.е. снижения цен поставщиками при появлении наиболее выгодных предложений наряду с ними.
Уровень надежности поставщиков, %	92,5	100%	Перед участием каждый участник проходит тщательную проверку со стороны служб безопасности организаторов тендерной площадки, изучается финансовая отчетность за последние 3 года, актуальные аудиторские заключения, статус занимаемый на соответствующем рынке и т.д. Таким образом, гарантируется, что участники данного процесса имеют статус «надежный».
Средняя отсрочка платежа по покупаемым материалам, дн.	19,4	30	При заполнении запроса на поставку материалов при заполнении обязательных условий указывается минимально запрашиваемая отсрочка платежа. Учитывая, что руководство предприятия указывает о необходимости увеличивать данный показатель минимум до 30 календарных дней, то при выставлении предложений поставщики автоматически соглашаются с названными условиями.

При увеличении отсрочки платежа с 19,4 до 30 календарных дней продолжительность одного оборота всех оборотных активов снизится с 178,61(таблица 2.2) до 168,01 дней (по формуле 2.1):

$$T_{об}^1 = 178,61 - 10,6 = 168,01$$

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов увеличится с 2,01 (таблица 2.2) до 2,14 оборота по формуле 2.2:

$$n_{об} = 360 / 168,01 = 2,14$$

Предполагаемую выручку рассчитаем по формуле 2.5:

$$CF = 18809744 * 2,14 = 40252852 ,16$$

Увеличение предполагаемой выручки рассчитаем по формуле 2.6:

$$\Delta CF = 40252852 ,16 - 37911005 = 2341847 ,16$$

Таким образом, организация закупочной деятельности посредством внедрения тендерной платформы для освещения своих запросов и потребностей расширит спектр предложений от «надежных» поставщиков, снизит стоимость закупаемых материалов в связи возможностью поставщиков осуществлять «переторжку», позволит снизить фактическое использование запланированного бюджета предприятия на деятельность данного закупающего подразделения, улучшит условия по оплате платежа, а именно будет предоставляться возможность увеличения отсрочки платежа, а также планируется увеличение выручки на 2341847,16 тыс. рублей.

Внедрение организации закупочной деятельности на исследуемом предприятии посредством внедрения тендерной платформы считается целесообразным.

3.2 Внедрение юридически значимый электронный документооборот

В настоящее время многими предпринимателями отмечается тенденция, в которой функционирует развитый обмен документами с дистрибьюторами, сетевыми и прочими контрагентами, что подталкивает многих переходить на новую систему документооборота. Данный вопрос

актуален из-за отсутствия безбумажного делопроизводства, заключающееся в больших затратах на бумагу, размещение и транспортировку документов, штрафы в случае задержек.

Цель внедрения электронного документооборота заключается в доставке юридически значимых электронных документов во внутренние информационные системы работы с ними, в соответствии с принятыми в компании стандартами форму ведения документооборота в электронном формате. [24]

Задачи электронного документооборота:

- автоматизация цепочек создания и согласования первичных бухгалтерских документов;
- создание единого электронного хранилища документов;
- минимизация ручного ввода информации в систему;
- интеграция с основными информационными системами.

На рисунке 3.3 приведена пошаговая инструкция внедрения электронного документооборота в форме ленточного графика с отображением длительности внедрения в днях.

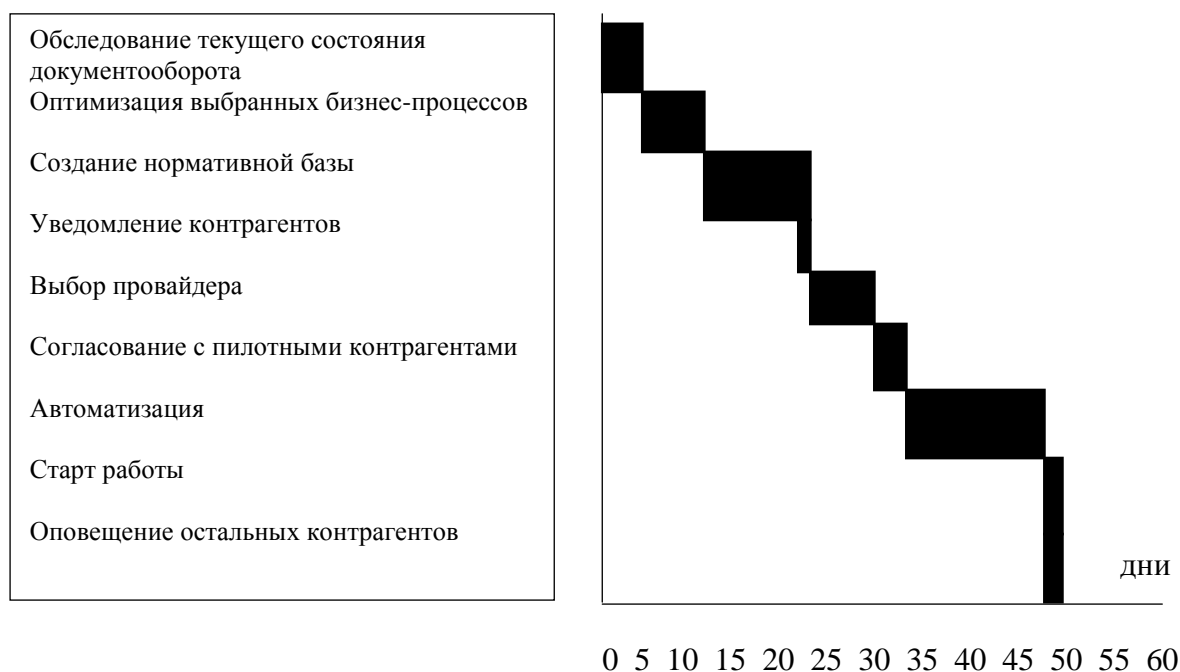


Рисунок 3.3 – Ленточный график внедрения электронного документооборота

Результаты внедрения:

- увеличение скорости и качества обслуживания клиентов;
- повышение доходности за счет снижения затрат оформление, печать, доставку и уничтожение документов, снижения длительности простоя транспорта и нахождения товара при приемке;
- гарантия юридической силы безбумажной договорной документации;
- сокращение налоговых рисков за счет автоматизации предоставления документов, своевременности возмещения налога на добавленную стоимость и т.д.;
- повышение производительности труда;
- отказ от ручного ввода и хранения документации;
- конфиденциальность обмена;
- снижение рисков потери документов.

В таблице 3.2 указаны показатели, которые изменятся при внедрении электронного документооборота в рассматриваемом подразделении.

Таблица 3.2 – Показатели, улучшающиеся при внедрении организации закупочной деятельности посредством внедрения тендерной платформы

Наименование показателя	До	После	Причины изменения
Среднее время на оформление одного пакета документов при поставке одной партии материалов, мин	36	12	Организаторы сети электронного документооборота, основываясь на опыт внедрения своего продукта на предприятиях, указывают, что время, затрачиваемое на оформление документации, будет составлять 1/3 от времени, занимаемое посредством традиционного оформления на бумажном носителе. Принимая во внимание этот факт, в качестве потенциально возможного достижения, указываем снижение трудоемкости оформления одного пакета документов, общие потери времени сотрудников на переоформление, а также коэффициент потерь в операции переоформления документов на 66,67%.
Потери времени сотрудников, по причине неверно оформленной сопроводительной документации, мин	47990	15996,7	
Коэффициент потерь в операции переоформления сопроводительных документов, %	4,5	1,5	

Наименование показателя	До	После	Причины изменения
Сегмент безбумажного делопроизводства, %	40	70	Помимо электронных заявок на обеспечение и внутреннее перемещения, а также электронного хранения паспортов и сертификатов качества, к числу безбумажного оформления добавляются товарные накладные, счета-фактуры, универсально-передаточные документы. По-прежнему остаются на оформлении на бумажном носителе: разрешения на отпуск материалов на сторону, акты об употреблении бывших материалов, акты несоответствия.

Ожидаемая экономия за счет повышения эффективности оборота информации и снижения затрат на типовые процессы и операции рассчитана на основе данных консалтинговых компаний о доли снижения времени сотрудников при внедрении электронного документооборота в таблице 3.3.

Рассчитаем темпы снижения трудоемкости труда при введении электронного документооборота по каждому из рассматриваемых процессов по следующей формуле:

$$\Delta IT = ((Tr_o - Tr_б) / Tr_б) * 100\%, \quad (3.1) \quad (3.1)$$

где Tr_o – время, затрачиваемое на процесс в отчетном периоде;

$Tr_б$ – время, затрачиваемое на процесс в базисном периоде.

Результаты снижения трудоемкости в каждом процессе в закупочной деятельности представлены на таблице 3.3 процессе оформления документов по поставке материалов:

Таблица 3.3 – Снижение трудоемкости процессов закупочной деятельности

Этап	№	Содержание работы	Т до, мин	Т после, мин	Снижение трудоемкости, %
Прием заявки на приобретение	1	Получение согласованной руководителем снабжения и главными специалистами заявки на закупку материалов	3,8	3,8	3,8
Обработка заявки	1	Ознакомление с дополнительными комментариями заказчика	8,2	8,2	8,2
	2	Осуществление рассылки поставщикам соответствующего направления, имеющие статус «надежный»	26	26	26
	3	Переговоры с потенциальными поставщиками	48	48	18
	4	Определение среднерыночной цены	12	12	12
	5	Определение диапазона цены	7	7	7
	6	Урегулирование договорной цены с выбранным поставщиком	27	27	13

Этап	№	Содержание работы	Т до, мин	Т после, мин	Снижение трудоемкости, %
Подписание договора и спецификации на поставку продукции	1	Регистрация нового договора, присвоение номера	5,8	5,8	5,8
	2	Внесение данных со стороны поставщика	24	24	24
	3	Согласование договора с руководством по снабжению, юридическим, финансовым, бухгалтерским, аналитическим отделами и коммерческим директором.	4416	4416	1640
	4	Проставление гербовой печати на договоре	3,8	3,8	3,6
	5	Передача договора поставщику для согласования со своей стороны	7	7	7
	6	Получение согласованного договора от поставщика	2208	2208	950
	7	Внесение карты партнера в информационную систему	14	14	14
Приемка заказанной продукции	1	Определение места оприходования	3,8	3,8	3,8
	2	Оформление заказа на приобретение	25,8	25,8	25,8
	3	Оформление пропуска для водителя, въезжающий на территорию завода	3,8	3,8	3,8
	4	Получение приходного ордера, подтверждающий приемку заказанного материала	672	672	672
Оформление поставки	1	Заведение счет-фактуры об открытии кредиторской задолженности на основании его сопроводительной документации	12	0	12
	2	Определение сроков оплаты	2,4	2,4	2,4
	3	Сдача документов в бухгалтерию на проверку	8,2	3,8	8,2
Контроль выполнения заявки	1	Оповещение заказчика о прибытии необходимого сырья/материала	3,8	1,9	3,8
	2	Оформление разрешения на выдачу	19	5,8	19
	3	Контроль своевременного списания материалов со складов и своевременного сбора заказчиком	5,8	0	5,8
Оплата поставщикам	1	В соответствии с договорными условиями оплаты внести данные о задолженности в общий реестр платежей на определенным день	17	3,8	17
	2	Получение подтверждения об оплате от финансового отдела посредством получения платежного поручения от обслуживающего банка	3,8	0	3,8
Оценка поставщика	1	Заполнение оценочной формы в информационной системе о поставщике	10,2	3,8	10,2
Итого			3520	2808,8	20,22

Таким образом, снижение трудоемкости по рассматриваемому подразделению составит 20,22%.

Рост производительности труда по управлению материально-технического снабжению рассчитаем по формуле 3.2:

$$K_{mp} = (100 * K_{\phi}) / (100 - K_{\phi}), \quad (3.2)$$

где K_{ϕ} – показатель снижения трудоемкости по управлению материально-технического снабжения, %

$$K_{mp} = (100 * 20,22) / (100 - 20,22) = 25,34$$

Общий прирост производительности труда рассчитаем по формуле 3.3:

$$K_{\text{произ.тр}} = (K_{mp} * Ч_{\text{УМТС}}) / Ч_{\text{сн}}, \quad (3.3)$$

где $Ч_{\text{УМТС}}$ – численность сотрудников управления материально-технического снабжения, чел.;

$Ч_{\text{сн}}$ – среднесписочная численность, чел.

$$K_{\text{произ.тр}} = (25 * 20) / 5128 = 0,097$$

Прирост выручки рассчитаем по формуле 3.4:

$$\Delta CF = (CF * K_{\text{произ.тр}}) / 100, \quad (3.4)$$

где CF – выручка предприятия, тыс. рублей.

$$\Delta CF = (37911005 * 0,097) * 100 = 36773,67$$

Условное высвобождение рабочих рассчитаем по формуле 3.5:

$$Ч_{\text{высв}} = Ч_{\text{УМТС}} * (1 + K_{\text{произ.тр}}) - Ч_{\text{УМТС}}, \quad (3.5)$$

$$Ч_{\text{высв}} = 20 * (1 + 0,097) - 20 = 21,94 - 20 = 1,94$$

Экономия на основную заработную плату, в связи с условным высвобождением рабочих рассчитаем по формуле 3.6:

$$ЗР_{\text{осн}} = ЗР_{\text{ср}} * Ч_{\text{высв}}, \quad (3.6)$$

где $ЗР_{\text{ср}}$ – средняя заработная плата на рассматриваемом предприятии в год, тыс. рублей.

$$ЗР_{\text{осн}} = 514,1 * 1,94 = 997,354$$

Экономия на дополнительную заработную плату, в связи с условным высвобождением рабочих рассчитаем по формуле 3.7:

$$ЗР_{\text{доп}} = ЗР_{\text{осн}} * 10\% \quad (3.7)$$

$$ЗР_{\text{доп}} = 997,354 * 0,1 = 99,7654$$

Итоговая экономия по заработной плате рассчитаем по формуле 3.8:

$$ЗР_{\text{общ}} = ЗР_{\text{осн}} + ЗР_{\text{доп}} \quad (3.8)$$

$$ЗР_{\text{общ}} = 997,354 + 99,7654 = 1097,089$$

Экономия по социальным отчислениям при условном освобождении рабочих мест рассчитаем по формуле 3.9:

$$B_{соц} = 3P_{общ} * 30\%, \quad (3.9)$$

$$B_{соц} = 1097,0894 * 0,3 = 329,127$$

Учитывая, что пробное использование электронного документооборота для такой крупной компании, как ПАО «КуйбышевАзот», будет бесплатным, то расходов данное мероприятие за собой не понесет.

Среди потенциальных контрагентов, которые смогут предоставить возможность обмениваться документами в электронном формате, можно перечислить:

- ООО Деловые Сети;
- ЗАО ПФ СКБ Контур;
- ООО Компания Тензор;
- ООО Электронный Экспресс;
- ООО Центр электронных услуг

Ожидаемая условная общая экономия за счет при внедрении электронного документооборота рассчитаем по формуле 3.10:

$$Эк_{общ} = 3P_{общ} + B_{соц} + \Delta CF, \quad (3.10)$$

$$Эк_{общ} = 1097,089 + 329,127 + 36773,67 = 38199,886$$

Таким образом, при внедрении электронного документооборота в подразделении управления материально–технического снабжения на ПАО «КуйбышевАзот» трудоемкость выполняемых операций снизится на 20,25%, производительность труда повысится на 25,34%, производительность труда в целом по предприятию увеличится на 0,097 пункта, прирост выручки за год составит 36773,67 тысяч рублей, условно–высвободится 1,94 рабочих места, ожидаемая условная экономия за счет снижения фонда заработной платы и освобождении от социальных выплат составит 1426,216 тысяч рублей.

На основании вышеизложенного внедрение электронного документооборота на исследуемом предприятии является целесообразным.

Заключение

Актуальность темы заключается в том, что любое предприятие нуждается в бесперебойном снабжении товарно-материальными ценностями и одновременно стремится к снижению имеющихся и предстоящих затрат.

Цель бакалаврской работы была определена как разработка мероприятий по совершенствованию процесса снабжения химического предприятия.

Бакалаврская работа написана с учетом требований закупающего подразделения ПАО «КуйбышевАзот», выступающий заказчиком.

В первой главе представлено определение, цели, задачи, субъект и объект процесса закупок. Отражены основные функции и распространенные методы, позволяющие повысить скорость обработки данных, расширить базу поставщиков со приемлемым статусом надежности, повысить эффективность работы закупающего подразделения в целом.

В ходе анализа отрасли было выявлено, что химическую промышленность можно отнести к растущим отраслям экономики, т.к. даже в условиях кризиса объемы мирового рынка продукции химической отрасли постоянно растут. По прогнозам же экспертов предполагаются ежегодные темп роста около 2,7%.

Объектом исследования выбрано ПАО«КуйбышевАзот», основным видом деятельности, которого является производство и продажа капролактама, циклогексанона, а также аммиака, азотных удобрений и промышленных газов.

Оценка результатов финансовой отчетности позволила выявить положительную динамику развития за анализируемый период следующие показатели: выручка увеличилась в период с 2014 г. по 2016 г. на 22,8%, а прибыль (убыток) от продаж увеличилась на 20,21%. Это говорит о том, что предприятия осуществляет эффективную деятельность.

В ходе анализа результатов работы закупающего подразделения во второй главе было выявлено, что предприятие обеспечивается по

поступающим заявкам на 99%, отсутствуют простои производства по причине отсутствия заказанных материалов, уровень качества закупаемого составляет 99,99%, сотрудники регулярно проходят курсы, повышающие их квалификацию, с определенной периодичностью в производство вводятся аналоги с со стоимостью ниже ранее закупаемого без ущерба качественных характеристикам, увеличивается сегмент безбумажного делопроизводства при помощи интегрированной информационной системы.

Проанализировав во второй главе результаты выполненных по обеспечению работ, потери рабочего времени, уровень надежности поставщиков, коэффициент качества закупаемых материалов, сегмент безбумажного делопроизводства по факту были выявлены следующие проблемы: закупающее подразделение имеет перерасход запланированных средств, большой процент ненадежных поставщиков, снижение темпов оформления документов при поставке, большой процент оформления документации на бумажном носителе при имеющейся интегрированной информационной системе.

Для решения выявленных в третьей главе проблем предложены ко внедрению следующие мероприятия: внедрение электронного документооборота, который позволит отказаться от ручного ввода и хранения документов; внедрение тендерных закупок, который будет способствовать расширению списка потенциальных поставщиков, экономии в связи сокращением времени на обработку заявки, расчета среднерыночной цены, отсутствием необходимости в дополнительных переговорах по снижению цены и улучшению условий.

Задачи бакалаврской работы выполнены, цели достигнуты.

Список используемой литературы

1. Фейерштейн С. Oracle PL/SQL. Для профессионалов. 6-е изд. / С. Фейерштейн, Б. Прибыл – СПб.:Питер, 2014 – 1024 с. (38-39)
2. Дубовик С. Закупки на 100%. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков. – СПб.: Питер, 2018 – 384 с. (27-28)
3. Бузукова Е.А. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице/ Е.А. Бузукова, С.В. Сысоева. – СПб.:Питер, 2014 – 416 с. (379)
4. Тасалов Ф.А. Закупки: от технического задания к исполнению контракта. Монография / Ф.А. Тасалов. – СПб.:Проспект, 2018 – 202 с. (145-147)
5. Дегтярева Т. Закон о госзакупках. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Текст с изменениями и дополнениями на 2015 год / Т. Дегтярева. – СПб.:Litres, 2015, 124 с. (35-36)
6. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс : [пер. с англ.] / Ф. Котлер – СПб.:Питер, 2012, 479 с. (167-168)
7. Грошаев А.С. Управление планированием и производством изделий в ERP-системе / А.С. Грошаев. – СПб.: Directmedia, 2016, 162 с. (50-51)
8. Актуальные проблемы теории и практики муниципального управления : монография / А.А. Еремин [и др.] – СПб.: Directmedia, 2014. 277 с. (223-225)
9. Матушевская Е. Создание организационно-экономического механизма функционирования и развития индустриальных парков и мониторинг их эффективности / Е. Матушевская, Е. Голдаева – Изд-во «Бук»2018. 112 с. (70-72)
10. Персианов В. В. Системы электронного делопроизводства / В. В. Персианов – СПб.: Directmedia, 2016, 215 с. (19-23)

11. Как управлять конкурентными преимуществами в периоды спада и подъёма экономики: Монография / А.П. Градов [и др.] – СПб.: Scientific magazine "Kontsep, 2013. 639 с. (437)
12. Левкин Г. Г. Коммерческая логистика / Г.Г. Левкин – СПб.: Directmedia, 2015, 205 с. (32-38)
13. Братухина Е.А. Самарский государственный экономический университет: Управление закупками в логистической системе предприятий по производству промышленного оборудования : дис. Канд. эк. наук : защищена 2015 г / Е.А. Братухина. – М. : Изд-во Сам. гос. эк. ин-та, 2015 г. 163 с. (16)
14. Caroline Booth. Strategic Procurement: Organizing Suppliers and Supply Chains for Competitive Advantage / Booth Caroline. – М. : Kogan Page Publishers, 2014. 71-73
15. Turner Robert W. Supply Management and Procurement: From the Basics to Best-in-class / Robert W. Turner, 2015. 63–68 с.
16. Garth Ward. Contracting for Goods and Services / Ward Garth. – М. : CRC Press, 2016 г. – 143-146 с.
17. ПАО «КуйбышевАзот» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kuazot.ru/> (дата обращения: 20.02.2018).
18. ПАО «КуйбышевАзот»: Отраслевой обзор [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/17399263/> (дата обращения: 22.02.2018)
19. Содержание финансовых отчетов: баланс и отчет о прибылях и убытках ПАО «КуйбышевАзот» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kuazot.ru/rus/forinvestors/> (дата обращения: 16.02.2018).
20. Агрегатор информации о тендерах и закупках [Электронный ресурс]. URL: <http://tendernews.com.ua/> (дата обращения: 12.04.2018)
21. Рейтинг эффективности госзакупок [Электронный ресурс] / URL: <http://www.cnews.ru/> (дата обращения: 28.04.2018);

- 22.Официальный сайт «О-Тендере.ком» Все про тендерные закупки, организацию, участие, проведение [Электронный ресурс]: URL: <http://otendere.com/>(дата обращения: 05.03.2018)
- 23.PRO тендеры [Электронный ресурс]. URL: <http://protendera.ru/> / (дата обращения: 08.04.2018);
- 24.Charles W. Cook Successful Contract Administration: For Constructors and Design Professionals / Charles W. Cook – СПб.: Routledge, 2014, 450с. (49-50)
- 25.Randal Wilson Mastering Project Management Strategy and Processes: Proven Methods to Meet Organizational Goals / WilsonRandal – СПб.: FT Press, 2014, 272 с. (13-14)
- 26.Менеджмент инновационного развития бизнеса в информационном обществе России: социально-экономические аспекты: Монография / В.В. Даньшина [и др.] – СПб.: Kontsep, 2016, 190 с. (79-80)
- 27.OECD Anti-corruption Reforms in Eastern Europe and Central Asia Progress and Challenges, 2009-2013 (Russian version): Progress and Challenges, 2009-2013 (Russian version)/ OECD – СПб.: OECD Publishing, 2013, 172 с. (174-176)
- 28.Грюнштам В. Материальные ресурсы в строительстве / В. Грюнштам, П. Горячкин – Litres, 2017 - 523 с. (128-132)
- 29.Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса на период до 2030 года : офиц. текст. 2014, 50 с. (3-19)
- 30.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 15-е изд./ Ф. Котлер, К. Л. Келлер – СПб.: Питер, 2018, 848 с. (678)

Приложение

Приложение А

№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
1	ABC анализ	Ранжирование большого объема статистических данных для целенаправленной концентрации усилий на областях, способных дать наибольший эффект, а также для обнаружения причин проявления проблем и контролировать ситуацию в целом.	<p>Данный метод основан по принципу Парето «20/80» и имеет следующую структуру расчёта:</p> <p>Сбор и формирование информационных данных, подлежащие анализу.</p> <p>Определение параметра, который будет основополагающим для проводимого анализа (объем доход, объем продаж в шт. или руб., период продаж, объем дохода и т.д.)</p> <p>Ранжирование полученных результатов в порядке убывания выбранного параметра и определение доли каждого по отношению к итогу.</p> <p>Провести расчет нарастающего итога доли объектов по отношению к итогу в процентах.</p> <p>Присвоение категорий в зависимости от результатов подсчетов по показателю нарастающего итога: А – до 50%, В - от 50,01 до 80% , С - от 80,01 до 100%</p> <p>В зависимости от присвоенной группы, делаются следующие выводы:</p> <p>А – самые главные и основные товары (50% результата)</p> <p>В – второстепенные по важности товары (30% результата)</p> <p>С – товары с наименьшей важностью (20% результата)</p>	метод является универсальным и применимым практически в любой деятельности, однако наиболее популярным он считается в областях логистики и статистики, так как имеются огромные объемы информации.	<p>простота и легкость применения в разных ситуациях;</p> <p>прозрачность и универсальность использования;</p> <p>возможность автоматизации процесса;</p> <p>высвобождение большого количества временных и трудовых ресурсов;</p> <p>концентрация труда над важными позициями;</p> <p>экономия ресурсов на менее приоритетные позиции.</p>	<p>отражает ситуацию только по одному параметру;</p> <p>разделяет результаты анализа независимо от их качественной характеристики;</p> <p>данные получаемые для анализа не всегда качественные и достоверные и актуальные.</p>
2	XYZ анализ	распределение товаров по определенным группам, исходя из точности прогнозирования и равномерности спроса.	<p>Сбор и формирование информационных данных, подлежащие анализу.</p> <p>Рассчитываем среднее значение.</p> <p>Рассчитываем промежуточное значение.</p> <p>Рассчитываем коэффициент вариации.</p> <p>Сортируем полученные значения коэффициента вариации от меньшего к большему;</p> <p>Определяем группу: 0-10% = X, 10-15% = Y, 15-100% = Z.</p> <p>В зависимости от</p>	расчет основных показателей работы производств	<p>простота, точность и наглядность,</p> <p>возможность автоматизации.</p>	<p>результатами можно назвать верными, при соблюдении условия длительности проведения исследования ;</p> <p>если анализируется продажи товаров необходимо учитывать</p>

№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
			<p>присвоенной группы, делаются следующие выводы:</p> <p>X - 0-10% – товары с постоянным спросом.</p> <p>Y - 10-25% - товары с различным уровнем спроса.</p> <p>Z - от 25% - товары, редко пользующиеся спросом.</p>			<p>влияние огромного количества факторов: особенности рынка потребителей, средний доход населения, сезонность возникающего спроса, наличие или отсутствие поддерживающих государственных программ, регулярность поставок основных и вспомогательных материалов, колебания цен на аналогичные товары у конкурента и т.д.; необходимость проведения анализа по поставщикам и торговым маркам, при анализе сезонных товаров; анализ невозможен, при постоянном обновлении ассортимента или сбое в поставках в материалах.</p>
3	Точно в срок	сокращение числа дефектов в производстве и времени на установку должно быть	<p>Создание стабильной производственной программы.</p> <p>Составление временных рамок для каждой производственной операции.</p> <p>Сокращение размеров партий производства, закупок и т.д.</p> <p>Сокращение времени</p>	метод универсален с любыми объемами производства.	<p>Сокращение средств, накапливающиеся в запасах.</p> <p>Возможность ранее отводимые под запасы территорий</p>	<p>Отсутствие возможности внесения изменения при пропуске на следующую операцию дефектной</p>

№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
		минимализация запасов, исключение лишнего времени ожидания	ожидания поставок материалов, а также при непосредственном производстве. Создание и обучение штаба для работы с различными видами техники и оборудования. Создание условия для автоматической блокировки действий при обнаружении дефекта создаваемой продукции. Применение малых партий при перемещении.		использовать под иные цели. Сокращение размеров неиспользованного товара при снижении спроса. Развитие гибкости, адаптирующей рынок. Сведение количества дефектов до нуля.	единицы продукции. Значительная зависимость от работы поставщиков. Не всегда возможно удовлетворить резко возвысившийся спрос.
4	Канбан	реализация успешного производства при условии наведения порядка на складских территориях, в равномерности поставок, упорядочения объемов при помощи карточной системы и т.д.	Каждый этап изображается в виде столбца с подробным пояснением задачи и требуемых материалов. Все это заносится в импровизированную карточку. Она может быть размещена как на электронном, так и на бумажном носителе. Карточки переходят от этапа к этапу. На каждой ступени производства вносится информация о достигнутом прогрессе. С каждой записью процент готовности детали будет выше. На конечном этапе получается готовый продукт.	группы поддержки по эксплуатации и программ, где важнее не производственный план, а скорость реагирования на задачу; при тестировании и ПО, группы по разработке программ.	Система отлично подойдет для опытных, сплоченных и хорошо мотивированных групп с налаженной коммуникацией. Нет четких сроков выполнения задачи. Исключение из производства неэффективных запасов и материалов, за счет этого снижается себестоимость продукции. Высокая гибкость программы.	Внедрение программы возможно только в команды с численностью от 5 человек. Не подходит для матричных структур организации предприятия. Работает исключительно на прямом производстве. Не подходит для долгосрочных стратегий.
5	метод автоматического пополнения	создание рационального плана по логистике, направленного на непрерывное пополнение требующихся материалов и в определенном	при детальном анализе данных об объеме продаж и отправки готовых товаров рассчитывается стандартная потребность в количестве и ассортименте товаров в определенное время. Затем достигается соглашение с выбранным поставщиком на пополнение запасов в указанные сроки.	оптовая и розничная продажа, средне и крупномасштабное производство готовой продукции.	Непрерывное обеспечение всеми необходимыми материалами. Понятная система восполнения потребностей.	Огромное количество статистической информации. Большая загруженность ответственных за пополнение запасов. Высокая зависимость от стабильности

№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
		о времени и месте.				работы поставщиков. Не всегда оправданные высокие транспортные расходы.
6	метод наименьших общих затрат	определение размера партии, исходя из общей суммы расходов на все виды выполняемых работ.	сравнение итоговых сумм наладки и хранения при различных количествах недель, перекрываемых объемом партии.	оптовая и розничная продажа, средние и крупномасштабное производство готовой продукции.	Простота применения. Снижение затрат на закупку товаров.	Не всегда удовлетворительное качество закупаемого. При выборе самого дешевого способа транспортировки снижается скорость поставки.
7	метод расчета объема заказа, на основе фиксированного периода поставки	Организация поставок требуемых материалов в фиксированный период времени.	Определение потребности тех или иных материалов на протяжении определенного времени. На основании полученных данных запланировать поставку в установленные сроки. Оговорить дату и объемы заказа с выбранным поставщиком и подписать соответствующий договор на поставку с двух сторон.	оптовая и розничная продажа, средние и крупномасштабное производство готовой продукции.	Простота применения. Привоз необходимых материалов точно в оговоренные сроки поставщиков. Возможность корректировать объемы поставок, исходя из потребности, ожидаемого повышения/снижения цен и т.д.	Срывы обеспечения производства при срочной необходимости материалов до указанных сроков поставки
8	метод наименьших удельных затрат	Определение оптимального размера партии, опираясь на затраты по обеспечению необходимых материалов на единицу готовой продукции.	определение размера, исходя из минимально заложенных в бюджет удельных затрат.	оптовая и розничная продажа, средние и крупномасштабное производство готовой продукции.	Расширенный углубленный анализ имеющихся затрат, связанных с получением, размещением и применением заказанных материалов. Постоянно актуализирующийся список складывающихся затрат поставки материалов позволяет контролировать себестоимость готовой	Сложность расчета, в связи с динамично изменяющимися ценами логистических услуг, стоимости материалов, их хранения и т.д. Постоянный контроль над затратами требует тщательной обработки поступающей информации, а также

№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
					продукции и вовремя внедрять необходимые мероприятия, совершенствующие рассматриваемый процесс.	выделением уполномоченную штатную единицу для выполнения всех необходимых операций.
9	MRP	Рационализировать план работы таким образом, чтобы простой производства и запасы на складских помещениях были минимальны.	1 Создание исходной обобщенной таблицы, в которой описана потребность в материалах в определенный момент времени. 2 Определение чистой потребности, отображающая сколько материалов нужно заказать и в какое время. 3 Рассчитанные результаты по чистой потребности в материалах конвертируется в формирующийся план заказов и корректируются при необходимости.	оптовая и розничная продажа, средне и крупномасштабное производство готовой продукции.	Возможность планировать потребности а с ориентиром на будущее. Возможность работы в условиях минимальных поставок материалов. Ускорение оборота запасов. Оптимизация производства при помощи контроля на каждом этапе. Исключение простоя производства по причине отсутствия материалов.	Необходимость большого объема точных данных и вычислений. Низкая гибкость на внешние аспекты рынка. Сложность управления системой при высокой степени загруженности. Не учитываются ограничения по объему, мощности и т.д. Система требует дорогостоящего и долговременного внедрения.

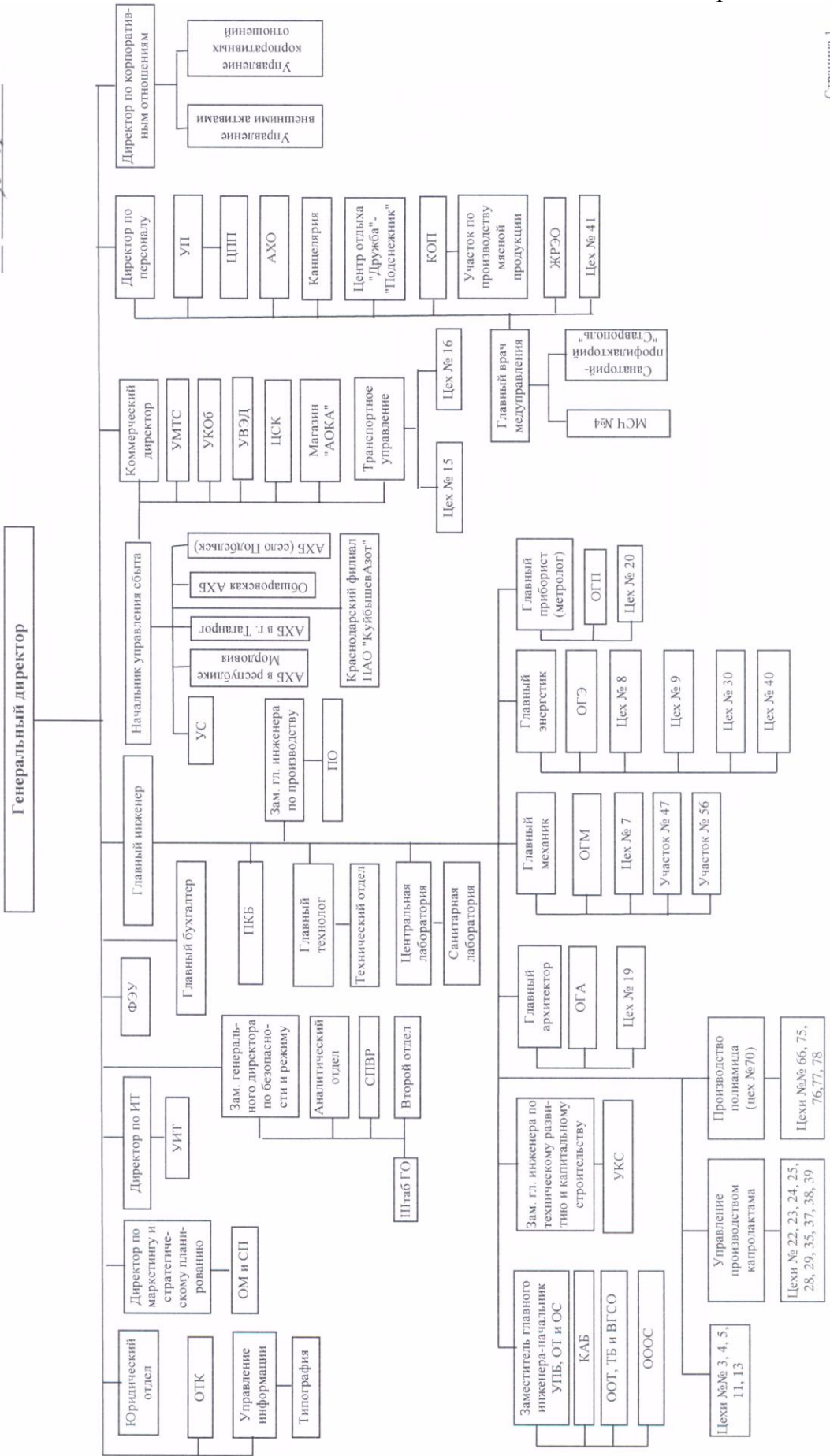
№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
10	внедрение тендерных площадок для открытых и закрытых конкурсных закупок	создание автоматизированной системы с расширением ручных процессов покупок и продаж, начиная с формирования запроса и до оплаты поставщиком.	Планирование закупки (создание плана закупок, согласование с всеми ответственными звеньями, публикация на портале плана закупок); Инициация процедуры закупки (поручение работы по проведению закупочной процедуры организатору закупки, формирование и согласование приказа организатором с определением закупочной комиссии, отправка закупочной документации и проект договора председателю на согласование, утверждение закупки председателем комиссии, ответственный публикует согласованную закупку на портале закупок); Проведение закупки (открытая или закрытая процедура вскрытия конвертов с заявленными предложениями на участие, анализ оценка и сравнение предложений, определение наиболее привлекательного предложения, оформление протокола выбора победителя, публикация итогов на информационном портале); Заключение договора и исполнение обязательств по договору (заключение договора, публикация договора на портале, исполнение обязательств по договору, занесение информации по исполнению договора в систему, публикация сведений об исполнении договора);	Крупные предприятия и государственные учреждения	экономия средств за счёт прозрачности процедуры принятия решения; ускорение принятия решений; закупочными органами; возможность оперативного формирования всех необходимых сведений при официальных запросах из органов власти.	поверхностное рассмотрение всех заявок по основным параметрам, характеризующим предприятие без детального анализа специализированными службами; несвоевременное поступление заявок на обеспечение; возникновение дополнительных потерь при отсутствии детального пояснения потребности, предпочтительного способа транспортировки, способа оплаты, сроков поставки и т.д.
11	балльный метод	Установление перечня выбранных элементов от наиболее подходящих к менее рекомендуемым.	исследование и принятие решения по объектам в зависимости от набранных в ходе расчетов баллов.	метод универсален и применим во всех областях.	Стимулирование развития поставщиков в интересующих нас направлениях (например, внедрение системы электронного документооборота) Возможность	Необходимость постоянного контроля и корректировки и выставленных баллов, работа является трудоемкой. Отсутствие стремление

№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
					охватить большой срез поставщиков по выбранному сегменту. Наглядное представление о преимуществах и недостатках каждого поставщика. Возможность оценивания по неограниченному числу факторов. Универсальность и понятность метода.	поставщиков самосовершенствовать свой продукт и сервис, при получении определенного количества баллов, гарантирующие выбор в их пользу. Оценка не всегда объективна, зависит от человеческого фактора.
1 2	система идеального поставщика	поиск поставщика, соответствующий всем требованиям в полном объеме, для конкретного заказчика.	Составление перечня факторов, удовлетворение которых полностью покрывает требования заказчика и поочередное сравнение каждого рассматриваемого варианта на предмет соответствия. А также подведение итогов, формирующиеся на основе наибольшего совпадения требуемого и предлагаемого.	метод универсален и применим во всех областях.	Простота и универсальность метода. Возможность составления индивидуальной системы оценивания, исходя из предпочтений каждого предприятия. Возможность внесения корректировок в процессе использования.	Необходимость составления и периодического пересмотра рассматриваемых факторов в выбранной системе. Оценка не всегда объективна, зависит от человеческого фактора.
1 3	метод рейтинговых оценок	выявить наиболее оптимальный вариант при помощи количественного выражения степени предпочтительности посредством рейтингования.	выбор основополагающих критериев выбора поставщика; установление значимости каждого критерия, как правило, при помощи метода экспертных оценок; присвоение удельного веса каждого критерия при принятии решения; суммируют полученные значения рейтинга по всем критериям и получают итоговый рейтинг для конкретного поставщика; сравнение полученных предложений путем оценки полученных значений и выбор победителя; при получении одинаковых значений, окончательный выбор применяется при помощи привлечения	метод универсален и применим во всех областях.	метод является универсальным; можно вносить корректировку в критерии оценивания в зависимости от ситуации; разбиение сложной проблемы на ряд простых задач; позволяет учитывать огромное количество факторов; есть возможность учесть «человеческий фактор» при определенном	нет средств для проверки достоверности данных; процесс является трудоемким; в простых вопросах данный метод может быть чересчур громоздким; в большинстве случаев необходимо проводить дополнительный анализ специалистами,

№	Название метода	Цель	Содержание метода	Область применения	Преимущества	Недостатки
			дополнительных критериев.		решении; метод применим для многократного использования.	опирающийся на логику и профессиона льную интуицию, нежели на имеющиеся объективные данные.

Организационная структура управления ПАО "КуйбышевАзот"

УТВЕРЖДАЮ
 Генеральный директор
 А.В. Герасименко
 "25" сентября 2017 г.



Организационная структура управления ПАО "КуйбышевАзот"

Условные обозначения:

АХБ	— агрохимическая база;
АХО	— административно-хозяйственный отдел;
ГО	— гражданская оборона;
ЖРЭО	— жилищно-ремонтный эксплуатационный отдел;
ИТ	— информационные технологии;
КАБ	— координационно-аналитическое бюро;
КОП	— комбинат общественного питания;
МСЧ	— медико-санитарная часть;
ОГА	— отдел главного архитектора;
ОГМ	— отдел главного механика;
ОГП	— отдел главного прибориста;
ОГЭ	— отдел главного энергетика;
ОМ и СП	— отдел маркетинга и стратегического планирования;
ОООС	— отдел охраны окружающей среды;
ООТ, ТБ и ВГСО	— отдел охраны труда, техники безопасности и воинизированный газоспасательный отряд;
ОТК	— отдел технического контроля;
ПКБ	— проектно-конструкторское бюро;
ПО	— производственный отдел;
СПВР	— служба пропусков и внутреннего распорядка;
УВЭД	— управление внешнеэкономической деятельности;
УИ	— управление информации;
УИТ	— управление информационных технологий;
УКОБ	— управление комплектации оборудования;
УМТС	— управление материально-технического снабжения;
УП	— управление персоналом;
УПБ, ОТ и ОС	— управление промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;
УС	— управление сбыта;
УКС	— управление капитального строительства;
ФЭУ	— финансово-экономическое управление;
ЦПП	— центр подготовки персонала;
ЦСК	— центральный складской комплекс.

Директор по персоналу

К.Г. Рачин

Согласовано:

Главный инженер

С.А. Аннушкин

Коммерческий директор

А.Н. Былинин

Исп. Начальник УП Смирничанская О.В.

Список готовой продукции ПАО «КуйбышевАзот»

Наименование продукции	Применение
Капролактам	Для производства синтетических волокон, полиамидных смол и инженерных пластиков
Сульфат аммония гранулированный	В качестве удобрения
Сульфат аммония кристаллический	В качестве удобрения, в животноводстве, для очистки воды, в кожевенной промышленности
Карбамид	В сельском хозяйстве в качестве удобрения и в животноводстве. В производстве пластмасс, клеев, смол.
Аммиак жидкий	Для производства азотной кислоты, карбамида, аммиачной селитры, сложных минеральных удобрений, в качестве удобрения, а также в холодильной технике.
Аммиачная селитра	В промышленности, в сельском хозяйстве в качестве удобрения.
Удобрения жидкие азотные (КАС)	В качестве удобрения.
Циклогексанон технический	Для органического синтеза, в качестве растворителя.
Циклогексан технический	Для производства изомеров для химических волокон и в качестве растворителя
Сода кальцинированная	Применяется в качестве сырья в различных отраслях промышленности: Марка К – в металлургической промышленности и в производстве стройматериалов.
Капролон	Как конструкционный материал при изготовлении деталей машиностроения
Полиамид-6 гранулированный	Для производства инженерных пластиков, ковровой, технической нити и нити для кордных тканей.
Нить высокопрочная техническая	Для производства кордной ткани, резино-технических изделий, рыболовецких сетей, тросов, канатов
Аргон жидкий	При сварке, резке и плавке металлов, при рафинировании металлов в металлургии
Аммиак водный технический	В сельском хозяйстве как азотное удобрение. В производстве красителей, кальцинированной соды, в электрическом производстве марганца, ферросплавов, медицинской промышленности, быту.
Масло ПОД очищенное	Сырье для лакокрасочной промышленности, синтетических смол и др.
Азот газообразный и жидкий	Для пищевой промышленности
Кислород технический жидкий и газообразный	В технических целях

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ОАО "КуйбышевАзот"


_____ Герасименко В.И.

" 24 " 05 2007 г.

Интегрированная система менеджмента

Документированная процедура ИСМ

Закупки

ДП ИСМ 0060-01-07

Тольятти, 2007

Содержание

1	Назначение и область применения	3
2	Нормативные ссылки	3
3	Термины, определения, обозначения и сокращения	3
4	Описание процесса "Закупки"	5
4.1	Общие сведения	5
4.2	Оформление, согласование и подача заявок на обеспечение	5
4.3	Планирование закупок	6
4.4	Оценка и выбор поставщиков	7
4.5	Управление договором (контрактом)	9
4.6	Управление закупленной продукцией	10
4.7	Диаграмма процесса "Закупки"	10
5	Ответственность	10

1 Назначение и область применения

1.1 Настоящая документированная процедура устанавливает общий порядок планирования и осуществления закупок, управления закупленной продукцией, а также осуществления оценки поставщиков на основании установленных критериев, их выбора и формирования реестров поставщиков.

1.2 Цель процесса закупок – обеспечить все структурные подразделения ОАО "КуйбышевАзот" необходимыми сырьем, материалами, оборудованием, комплектующими, запасными частями и другой продукцией в установленные сроки и гарантировать соответствие закупленной продукции установленным требованиям для бесперебойного функционирования процессов интегрированной системы менеджмента.

1.3 Настоящая документированная процедура предназначена для всех структурных подразделений ОАО "КуйбышевАзот", входящих в интегрированную систему менеджмента.

2 Нормативные ссылки

ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
ГОСТ 19.701-90 (ИСО 5807-85) Единая система программной документации. Схемы алгоритмов, программ, данных и систем. Условные обозначения и правила выполнения

ISO 14001:2004 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению
OHSAS 18001:1999 Системы менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. Требования

Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров

народного потребления по количеству (утверждена Постановлением Госарбитража при Совете

Министров СССР № П-6 от 15.06.1965 г.) (в редакции от 14.11.1974 г. и изменениями от 22.10.1997 г.)

Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров

народного потребления по качеству (утверждена Постановлением Госарбитража при Совете Министров

СССР № П-7 от 25.04.1966 г.) (в редакции от 14.11.1974 г. и изменениями от 22.10.1997 г.)

Постановление Госкомстата РФ № 71а от 30.10.1997 г. Об утверждении унифицированных форм

первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, основных средств и нематериальных

активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном

строительстве

Постановление Госкомстата РФ № 78 от 28.11.1997 г. Об утверждении унифицированных форм

первичной учетной документации по учету работы строительных машин и механизмов, работ в

автомобильном транспорте

Постановление Госкомстата РФ № 7 от 21.01.2003 г. Об утверждении унифицированных форм

первичной учетной документации по учету основных средств

ДПУ ИСМ 01-06 Документированная процедура управления интегрированной системы менеджмента.

Управление документацией

ДПУ ИСМ 01/4-06 Документированная процедура управления интегрированной системы менеджмента. Управление организационно-распорядительной документацией

ДП ИСМ 0062-01-06 Документированная процедура интегрированной системы менеджмента.
Порядок заключения, изменения, расторжения, хранения и исполнения договоров в ОАО "КуйбышевАзот"
ДП ИСМ 0033-01-07 Документированная процедура интегрированной системы менеджмента.
Управление оборудованием
ДП ИСМ 6043-01-07 Документированная процедура интегрированной системы менеджмента.
Контроль и испытания продукции

3 Термины, определения, обозначения и сокращения

В настоящей документированной процедуре использованы термины и их определения в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2001, обозначения в соответствии с ГОСТ 19.701-90.

Наиболее употребляемые из терминов ГОСТ Р ИСО 9000-2001 приведены ниже.

Продукция – результат процесса.

Примечания:

1 Имеются четыре общие категории продукции:

- услуги (например перевозки);
- программные средства (например компьютерная программа, словарь);
- технические средства (например узел двигателя);
- перерабатываемые материалы (например смазка).

2 Услуга является результатом, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии поставщика и потребителя, она, как правило, нематериальна.

Программное средство содержит информацию и обычно является нематериальным, может также быть в форме подходов, операций или процедуры.

Техническое средство, как правило, является материальным и его количество выражается исчисляемой характеристикой. Перерабатываемые материалы обычно являются материальными и их количество выражается непрерывной характеристикой. Технические средства и перерабатываемые материалы часто называются товарами.

Качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям.

Примечания:

1 Термин "качество" может применяться с такими прилагательными, как плохое, хорошее или отличное.

2 Термин "присущий" в отличие от термина "присвоенный" означает имеющийся в чем-то. Прежде всего это относится к постоянным характеристикам.

Требование – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

Примечания:

1 "Обычно предполагается" означает, что это общепринятая практика организации, ее потребителей и других заинтересованных сторон, когда предполагаются рассматриваемые потребности или ожидания.

2 Для обозначения конкретного вида требования могут применяться определяющие слова, например требование к продукции, требование к системе качества, требование потребителя.

3 Установленным является такое требование, которое определено, например в документе.

4 Требования могут выдвигаться различными заинтересованными сторонами.

Потребитель – организация или лицо, получающие продукцию.

Примечание: потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

Поставщик – организация или лицо, предоставляющие продукцию.

Примечания:

1 Поставщик может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

2 В контрактной ситуации поставщика иногда называют "подрядчиком".

Заинтересованная сторона – лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации.

Примечание: группа может состоять из организации, ее части или из нескольких организаций.

Контроль – процедура оценивания соответствия путем наблюдений и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой.

Испытание – определение одной или нескольких характеристик согласно установленной процедуре.

Верификация – подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

Примечание:

1 Термин "верифицировано" используется для обозначения соответствующего статуса.

2 Деятельность по подтверждению может включать:

- осуществление альтернативных расчетов;
- сравнение научной и технической документации по новому проекту с аналогичной документацией по апробированному проекту;
- проведение испытаний и демонстраций;
- анализ документов до их выпуска.

4 Описание процесса "Закупки"

4.1 Общие сведения

4.1.1 В ОАО "КуйбышевАзот" структурными подразделениями, осуществляющими закупки продукции (материалов, оборудования, услуг) (далее структурные подразделения-поставщики), являются:

- управление внешнеэкономической деятельности (УВЭД);
- управление информационных технологий (УИТ);
- управление комплектации оборудованием (УКО);
- управление материально-технического снабжения (УМТС);
- управление энергетического производства (УЭП);
- транспортное управление (ТУ);
- отдел главного архитектора (ОГА);
- отдел главного механика (ОГМ);
- отдел главного прибориста (ОГП);
- отдел охраны окружающей среды (ОООС);
- технический отдел (ТО);
- административно-хозяйственный отдел (АХО);
- проектно-конструкторское бюро (ПКБ);
- цеха № 15 (железнодорожный), № 16 (автотранспортный), № 41 (общехозяйственный).

4.1.2 Владелец процесса "Закупки" в ОАО "КуйбышевАзот" является генеральный директор.

Существуют следующие направления данного процесса:

- закупка компьютерного оборудования, программного обеспечения, оргтехники и средств связи, руководителем является начальник УИТ;
- закупка оборудования и комплектующих по проектам ПКБ, руководителем является начальник УКО;
- закупка товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и сырья, руководителем является коммерческий директор;
- закупка продукции для обеспечения функционирования промышленного оборудования, руководителем является главный механик или главный энергетик в зависимости от вида оборудования;
- закупка оборудования и материалов для метрологического обеспечения производства продукции и вспомогательных подразделений, руководителем является главный приборист (метролог);
- закупка услуг, руководителем является главный инженер;
- закупка транспорта, руководителем является директор по транспорту.

Руководители структурных подразделений (УВЭД, УМТС, АХО), осуществляющих закупки ТМЦ, согласовывают их с руководителем процесса – коммерческим директором.

Руководители структурных подразделений (УВЭД, УКО, УМТС), осуществляющих закупки оборудования, комплектующих и запасных частей к нему, согласовывают их с руководителем процесса по принадлежности – главным механиком, главным энергетиком или главным прибористом (метрологом).

Руководители структурных подразделений (УЭП, ОГА, ОГМ, ОГП, ОООС, ПКБ, ТО), осуществляющих закупки услуг, согласовывают их с руководителем процесса – главным инженером.

Руководители структурных подразделений (цехов № 15, 16, 41), осуществляющих закупки транспорта и запасных частей к нему, согласовывают их с директором по транспорту.

4.1.3 Процесс "Закупки" включает в себя следующие подпроцессы:

- оформление, согласование и подача заявок на обеспечение;
- планирование закупок;
- оценка и выбор поставщиков;
- управление договором (контрактом), его анализ;

- управление закупленной продукцией.

4.2 Оформление, согласование и подача заявок на обеспечение

4.2.1 Оформление заявок на обеспечение

Рекомендуемая форма заявки на обеспечение в УМТС, УКО от структурных подразделений ОАО "КуйбышевАзот" (далее структурные подразделения-потребители) представлена в Приложении А, от подрядных организаций, выполняющих работы в области капитального строительства (по проекту), – в Приложении Б.

В качестве заявки на обеспечение для УКО также могут служить заказная спецификация, опросный лист ПКБ или технический проект ПКБ, сопровождаемые служебной запиской.

Рекомендуемые формы заявок на обеспечение в ОГМ от структурных подразделений-потребителей представлены в Приложениях В, Г и Д.

Для остальных структурных подразделений-поставщиков форма заявки произвольная, допускается использовать формы заявок для УМТС, УКО и ОГМ.

В любом случае в заявке приводится обоснование необходимости приобретения данной продукции, независимо от ее вида, указываются размеры, количество, нормативный(ые) документ(ы), в котором(ых) установлены требования к закупаемой продукции.

4.2.2 Согласование заявок на обеспечение

Перечень лиц, подписывающих и согласовывающих заявки на обеспечение, определяется видом закупаемой продукции, ее стоимостью, а также зависит от наличия источника финансирования.

Заявки на обеспечение ТМЦ, поступающие в УМТС от структурных подразделений, подписывает начальник структурного подразделения-потребителя, согласовывают в зависимости от вида ТМЦ с главным специалистом по принадлежности, а при необходимости с главным инженером и/или генеральным директором ОАО "КуйбышевАзот".

Заявки на обеспечение ТМЦ, поступающие в УМТС от подрядных организаций, выполняющих ремонтные или монтажные работы, подписывает директор организации-подрядчика или лицо, имеющее право данной подписи, согласовывают с начальником структурного подразделения, в котором ведутся работы, в зависимости от вида ТМЦ с главным специалистом по принадлежности, а при необходимости с главным инженером и/или генеральным директором ОАО "КуйбышевАзот".

Заявки на обеспечение ТМЦ, поступающие в УМТС или УКО от подрядных организаций, выполняющих работы в области капитального строительства, подписывает директор организации-подрядчика или лицо, имеющее право данной подписи, согласовывают с куратором УТРП и КС, начальником УТРП и КС или заместителем главного инженера по капитальному строительству и с генеральным подрядчиком.

Заявки на обеспечение оборудованием, комплектующими и запасными частями в УКО подписывают соответственно механик, энергетик или (старший) мастер КИПиА и начальник структурного подразделения-потребителя, согласовывают с главным специалистом по принадлежности.

Заявки на обеспечение оборудованием, комплектующими и запасными частями в ОГМ и ОГП подписывают соответственно механик или (старший) мастер КИПиА и начальник структурного подразделения-потребителя.

Заявки на обеспечение оборудованием и запасными частями в УВЭД, подписывают соответственно механик, энергетик или (старший) мастер КИПиА и начальник структурного подразделения-потребителя, согласовывают с главным специалистом по принадлежности и генеральным директором.

Заявки в УИТ на обеспечение оргтехникой (компьютерами, принтерами, сканерами, телефонными аппаратами и др.) подписывает только начальник структурного подразделения.

Подача заявок на согласование осуществляется на:

- спецодежду, защитные средства – в ООТ, ТБ и ВГСО;
- электрооборудование, электроизделия, кабель, лампы накаливания и лампы дневного света – в УЭП;
- огнеупорные и строительные материалы – в ОГА;
- оборудование и запасные части к нему, запорную арматуру, металлопрокат, трубы, электроды – в ОГМ;
- изделия КИПиА, диаграммную бумагу, поверочные газовые смеси, элементы питания, сигнализационные лампочки – в ОГП;
- сырье, катализаторы, ионообменные смолы, вспомогательные материалы – в ТО.

4.2.3 подача заявок на обеспечение

Подача заявок на обеспечение осуществляется в соответствии с номенклатурой закупаемой продукции для каждого структурного подразделения-поставщика на:

- ТМЦ, оборудование, комплектующие, запасные части
- оргтехнику (компьютеры, принтеры, сканеры, телефонные аппараты, рацию и др.) – в УИТ;
- оборудование, электрооборудование, электроизделия, изделия КИПиА российского производства, запорную арматуру, кабель, запасные части – в УКО;
- графитовые, резинотехнические, асбест-технические изделия, горюче смазочные материалы, фторопласты, металлические изделия (металлопрокат, трубы, электроды), спецодежду, защитные средства, лампы накаливания и лампы дневного света, огнеупорные и строительные материалы, сырье, катализаторы, ионообменные смолы, вспомогательные материалы – в УМТС;
- запасные части и крепежные изделия к оборудованию, инструмент и подшипники, литье, поковки, резинотехнические изделия, уплотнительный материал – в ОГМ;
- изделия КИПиА (в том числе импортного производства) на ремонтные и эксплуатационные нужды, множительно-копировальные аппараты, кондиционеры оконные и сплит-системы – в ОГП.

4.3 Планирование закупок

Планирование закупок осуществляется для обеспечения непрерывности процесса производства продукции, снижения затрат на сырье и материалы за счет предварительного планирования и возможности использования альтернативных поставок.

В конце сентября текущего года начальник УМТС готовит приказ "О порядке и сроках предоставления заявок на продукцию" на будущий год. В соответствии с приказом руководители структурных подразделений до 1 ноября текущего года формируют сводные заявки с расчетом потребностей в ТМЦ (постоянно или периодически использующихся в производстве), оборудовании, запасных частях на будущий год с разбивкой по кварталам (форма представлена в Приложении Е). Расчет потребности в сырье осуществляет специалист по закупкам УМТС.

Ориентировочная потребность в сырье рассчитывается на основании утвержденного плана производства на следующий год и плановых норм расхода материалов на единицу выпускаемой продукции, потребность в оборудовании и запасных частях – на основании планируемой модернизации или реконструкции, планируемых ремонтных работ и имеющихся остатков в структурном подразделении, а также исходя из величины ремонтного фонда.

Сводные заявки формируют по следующим направлениям: сырье (согласовывают с начальником ТО), строительные материалы (согласовывают с главным архитектором), оборудование и запасные части (согласовывают по принадлежности с главными специалистами – механиком, энергетиком, прибористом).

На основании представленных согласованных сводных заявок специалисты из служб главного инженера (УЭП, ОГА, ОГМ, ОГП) осуществляют формирование сводных перечней на необходимую продукцию с учетом остатков на ЦСК и утверждают их у главного инженера. Данные из сводных перечней, касающиеся той продукции, закупкой которой занимается УКО и УМТС, передают соответственно в УКО или УМТС.

Затем сотрудники структурных подразделений-поставщиков, осуществляющие закупки (далее специалисты по закупкам), предварительно связываются с поставщиками из базы данных АРМ "Оценка и выбор поставщиков", относящихся к категории надежных (см. пункт 4.4 настоящей ДП ИСМ), на предмет возможной поставки данного вида продукции к установленному сроку с последующим оформлением и подписанием договора.

Для получения ТМЦ, запасных частей руководители структурных подразделений оформляют заявки на обеспечение не менее чем за 30 – 45 дней до желаемого срока их получения, заявки на обеспечение оборудованием – не менее чем за 4 – 6 месяцев, заявки на обеспечение импортной продукцией – не менее чем за 3 – 4 месяца.

В случае возникновения в течение года потребности в материалах, не отраженных в сводных заявках, структурные подразделения подают заявки в той же последовательности, как и годовые, в срок не позднее, чем за 30 – 45 дней до даты поставки. Дополнительные затраты в связи со срочностью заявки в этом случае относят на цеховую себестоимость.

4.4 Оценка и выбор поставщиков

Оценка поставщиков осуществляется с целью выбора из нескольких поставщиков одного, который бы в наибольшей степени удовлетворял требованиям ОАО "КуйбышевАзот" как к поставляемой продукции (например, соответствие конкретным нормативным документам), в том числе к условиям ее поставки (например, возможность осуществления поставки к определенному сроку), так и к самому поставщику (например, наличие у поставщика сертифицированной системы качества).

На стадии поиска поставщика впервые закупаемой продукции, а также всем потенциальным поставщикам на стадии переговоров, подготовки и заключения договора

предлагается для заполнения анкета (рекомендуемая форма анкеты поставщика приведена в Приложении Ж, электронная версия анкеты приведена в АРМ "Оценка и выбор поставщиков").

Оценка поставщиков выполняется специалистами по закупкам.

Для получения количественной характеристики способности каждого поставщика осуществлять поставки в точном соответствии с требованиями к качеству продукции, ее безопасности для окружающей среды и персонала, договорными обязательствами, организация устанавливает порядок и критерии оценки поставщиков. На ОАО "КуйбышевАзот" разработаны следующие критерии оценки и выбора поставщиков, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки и выбора поставщиков ОАО "КуйбышевАзот"

Наименование критерия оценки поставщика	Интервал значения критерия оценки поставщика, баллы	Значение критерия оценки поставщика, баллы
1	2	3
1 Уровень качества поставляемой продукции	0-35	35 – соответствие качества поставляемой продукции условиям договора (международным или национальным стандартам, техническим условиям или иное); 20 – наличие не более одного акта (ОТК, лаборатории металлов) о несоответствии качества продукции требованиям нормативных документов по условиям договора. Наличие не более одной документированной претензии со стороны ОАО "КуйбышевАзот"; 0 – наличие более одного акта (ОТК, лаборатории металлов) о несоответствии качества продукции требованиям нормативных документов по условиям договора. Наличие более одной документированной претензии со стороны ОАО "КуйбышевАзот". Несоответствие качества продукции представленным сертификатам
2 Соблюдение графика поставок по объемам	0-20	20 – поставка совершена согласно условиям договора (100 %-ное выполнение графика поставок); 5 – поставка совершена с отклонением от графика поставок
3 Соблюдение графика поставок по срокам	0-15	15 – поставка совершена согласно условиям договора (100 %-ное выполнение графика поставок); 7 – поставка совершена с отклонением от графика поставок не более чем на 5 календарных дней; 0 – поставка совершена с отклонением от графика поставок более чем на 5 календарных дней
4 Условия оплаты	0-15	15 – оплата по факту поставки продукции; 7 – смешанная форма оплаты при закупке ТМЦ и оборудования или 100 %-ная предоплата при закупке сырья; 0 – 100 %-ная предоплата при закупке ТМЦ и оборудования
5 Своевременность предоставления сопроводительной документации	0-3	3 – сопроводительная документация предоставлена в срок согласно договору; 2 – сопроводительная документация предоставлена с нарушением договорных сроков не более чем на 5 календарных дней; 1 – сопроводительная документация предоставлена с нарушением договорных сроков более чем на 5 календарных дней; 0 – сопроводительная документация не предоставлена
6 Полнота (объем) предоставления сопроводительной документации	0-3	3 – сопроводительная документация оформлена в полном объеме и предоставлена согласно договору; 1 – сопроводительная документация предоставлена не в полном объеме; 0 – сопроводительная документация не предоставлена
7 Оперативность реагирования на запросы	0-3	3 – своевременное и полное предоставление информации в установленный в запросе срок; 2 – предоставление информации с нарушением срока по запросу не более чем на 5 рабочих дней; 1 – предоставление информации с нарушением срока по запросу более чем на 5 рабочих дней; 0 – отсутствие ответа на запрос
8 Уровень перспективности поставщика (изготовителя)	0-3	3 – наличие сертифицированной системы менеджмента на соответствие двум и более международным стандартам у поставщика (изготовителя), предоставление копий сертификатов; 2 – наличие сертифицированной системы менеджмента на соответствие какому-либо одному международному стандарту, предоставление копии сертификата; 1 – система менеджмента на соответствие международному стандарту находится в разработке, подготовка к сертификации; 0 – отсутствие каких-либо сертифицированных систем менеджмента у поставщика (изготовителя), подготовка к сертификации не ведется

9 Продвижение поставщиком своей продукции	0-3	3 – наличие у поставщика каталогов продукции, рекламных брошюр, web-сайта в сети Интернет, своевременное его обновление, участие поставщика в специализированных выставках; 0 – отсутствие у поставщика каталогов продукции, рекламных брошюр, web-сайта в сети Интернет, игнорирование специализированных выставок
-------------------------------------------	-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Данные, полученные по итогам выполнения договора, а также результаты входного контроля из ОТК, информация от структурных подразделений-потребителей, других заинтересованных лиц и данные из заполненной поставщиком анкеты вносятся в АРМ "Оценка и выбор поставщиков". Форма листа оценки поставщика приведена в Приложении И. Оценке подлежат как постоянные поставщики, так и осуществляющие периодические или разовые поставки. Оценка периодических и разовых поставщиков проводится после окончания срока действия каждого договора, оценка постоянных поставщиков или поставщиков, срок действия договора с которыми более одного года, осуществляется не реже одного раза в год.

По результатам оценки, в зависимости от итогового количества набранных поставщиком баллов, его относят к одной из трех категорий:

надежный (от 70 до 100 баллов);

удовлетворительный (от 40 до 69 баллов);

неудовлетворительный (от 0 до 39 баллов).

Подсчет баллов осуществляется АРМ "Оценка и выбор поставщиков" автоматически.

В каждом структурном подразделении, осуществляющем закупки, специалисты по закупкам ведут электронную базу данных поставщиков, каждому из которых АРМ "Оценка и выбор поставщиков" на основании набранных баллов автоматически присваивает категорию: надежный, удовлетворительный или неудовлетворительный.

Если данный вид продукции закупается впервые и база данных по ее поставщикам отсутствует, то оценку и выбор поставщика осуществляют по критериям, приведенным в таблице 2.

Таблица 2 – Критерии оценки и выбора поставщиков ОАО "КуйбышевАзот" для впервые закупаемой продукции

Наименование критерия оценки поставщика	Интервал значения критерия оценки поставщика, баллы	Значение критерия оценки поставщика, баллы
1	2	3
1 Качество поставляемой продукции	0-25	25 – наличие сертификата качества на продукцию, сертификатов различных выставок и конкурсов; 0 – отсутствие сертификата качества на продукцию
2 Цена	0-20	20 – цена соответствует среднерыночному уровню цен; 10 – цена выше среднерыночного уровня на 5-10 %; 5 – цена выше среднерыночного уровня более чем на 10 %
3 Оперативность поставки в случае неплановой заявки	0-15	15 – срок поставки продукции менее 10 дней (менее 1 месяца для импортируемой продукции); 7 – срок поставки от 10 дней до 1 месяца (от 1 до 2 месяцев для импортируемой продукции); 0 – срок поставки более 1 месяца (более 2 месяцев для импортируемой продукции)
4 Условия оплаты	0-15	15 – оплата по факту поставки продукции; 7 – смешанная форма оплаты; 0 – 100 %-ная предоплата
5 Надежность поставщика	0-15	15 – поставщик находится на рынке товаров и услуг более 3 лет; 7 – поставщик находится на рынке товаров и услуг от 1 до 3 лет; 0 – поставщик находится на рынке товаров и услуг менее 1 года
6 Уровень перспективности поставщика (изготовителя)	0-5	5 – наличие сертифицированной системы менеджмента на соответствие двум и более международным стандартам у поставщика (изготовителя), предоставление копий сертификатов; 4 – наличие сертифицированной системы менеджмента на соответствие какому-либо одному международному стандарту, предоставление копии сертификата; 2 – система менеджмента на соответствие международному стандарту находится в разработке, подготовка к сертификации; 0 – отсутствие каких-либо сертифицированных систем менеджмента у поставщика (изготовителя), подготовка к сертификации не ведется
7 Продвижение поставщиком своей продукции	0-5	5 – наличие у поставщика каталогов продукции, рекламных брошюр, web-сайта в сети Интернет, своевременное его обновление, участие поставщика в специализированных выставках; 0 – отсутствие у поставщика каталогов продукции, рекламных брошюр, web-сайта в сети Интернет, игнорирование специализированных выставок

При сравнении нескольких поставщиков одного вида продукции специалист по закупкам заполняет сравнительную таблицу (см. таблицу 3), в которой для каждого поставщика проставляет значение критерия. На основе полученных данных выбирает поставщика, набравшего наибольшее итоговое количество баллов. Следующего за ним поставщик включает в резерв на случай непредвиденного риска срыва поставки. Минимальным количеством для сравнения является три поставщика, за исключением случаев работы с организациями-монополистами.

Таблица 3 – Сравнительная таблица выбора поставщиков впервые закупаемой продукции

Название организации-поставщика	По критериям оценки поставщика, баллы							Итого, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	

4.5 Управление договором (контрактом)

Управление договором (контрактом), включающее в себя его оформление, заключение, исполнение и хранение, осуществляют в соответствии с ДП ИСМ 0062-01-06.

4.6 Управление закупленной продукцией

Управление закупленной продукцией включает в себя:

- размещение на складе;
- верификацию закупленной продукции (входной контроль);
- применение по назначению либо возврат поставщику в случае признания ее несоответствующей.

Верификацию закупленного сырья осуществляют в соответствии с ДП ИСМ 6043-01-07.

Порядок размещения закупленной продукции на складе и порядок возврата ее поставщику осуществляют в соответствии с пунктом 4.7 настоящей ДП ИСМ.

4.7 Диаграмма процесса "Закупки"

Диаграмма процесса "Закупки", в которой описаны его основные этапы от момента подачи структурным подразделением заявки на обеспечение до получения требуемой продукции с ЦСК, приведена в Приложении К.

5 Ответственность

5.1 Ответственность за правильное оформление, согласование и своевременную подачу заявок на обеспечение в структурные подразделения-поставщики несут руководители структурных подразделений-потребителей.

5.2 Ответственность за проведение оценки и выбор поставщика, своевременное внесение данных в АРМ "Оценка и выбор поставщиков", актуализацию электронной базы данных поставщиков, а также за качество закупленной продукции несет специалист по закупкам структурных подразделений-поставщиков, перечисленных в пункте 4.1.1 настоящей ДП ИСМ. Контроль осуществляет руководитель соответствующего структурного подразделения-поставщика.

5.3 Ответственность за выбор продукции и ее характеристик, необходимых и достаточных для применения в каждом конкретном случае, несут руководители направлений процесса "Закупки", перечисленные в пункте 4.1.2 настоящей ДП ИСМ.

5.4 Ответственность за выполнение требований данной ДП ИСМ несут руководители структурных подразделений-поставщиков, перечисленных в пункте 4.1.1 настоящей ДП ИСМ, контроль осуществляет генеральный директор.

ДП ИСМ разработали:

Инженер сектора ИСМ УИТ

Ведущий экономист УМТС

Согласовано:

Начальник сектора ИСМ УИТ

Ответственный представитель руководства по ИСМ
– начальник УИТ

Коммерческий директор

Директор по транспорту

Главный инженер

Начальник УКО

Начальник УВЭД

Гурьянова О.В.

Орехов С.И.

Рубцова Н.Ф.

Моисеенко С.В.

Былинин А.Н.

Кульбицкий Д.Е.

Огарков А.А.

Красюк Е.И.

Печеник В.И.

20.03.08

Основные экономические показатели деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение					
				2015-2014гг.		2016-2015гг.		2016-2014г.г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка, тыс.руб.	30873295	38091870	37911005	7218575	23,38	-180865	-0,47	7037710	22,80
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	23825393	24801656	29127931	976263	4,10	4326275	17,44	5302538	22,26
3. Валовая прибыль(убыток), тыс.руб.	7047902	13290214	8783074	6242312	88,57	-4507140	-33,91	1735172	24,62
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	2939046	3407327	3843995	468281	15,93	436668	12,82	904949	30,79
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4108856	9882887	4939079	5774031	140,53	-4943808	-50,02	830223	20,21
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	1852073	5018860	4084072	3166787	170,99	-934788	-18,63	2231999	120,51
7. Основные средства, тыс. руб.	15343315	18700847	22183503	3357532	21,88	3482656	18,62	6840188	44,58
8. Оборотные активы, тыс. руб.	1219603	689610	840706	-529993	-43,46	151096	21,91	-378897	-31,07
9. Численность ППП, чел.	5011	5098	5128	87	1,74	30	0,59	117	2,33
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2338662	2461021	2636268	122359	5,23	175247	7,12	297606	12,73
11. Производительность труда работающего, тыс.руб.	6161	7471	7393	1310	21,28	-78	-1,06	1232	9,76
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс руб.	466,7	482,7	514,1	16	3,44	31	6,49	47	5,45
13. Фондоотдача	2,01	2,04	1,71	0	-	0	-	0	-
14. Оборачиваемость активов, раз	25,31	55,24	45,09	30	-	-10	-	20	-
15. Рентабельность продаж, %	15,35	35,03	14,98	19,68		-20,05		-0,37	-
16. Рентабельность производства, %	17,25	39,85	16,96	23	-	-23	-	0	-
17. Затраты на рубль выручки,	86,69	74,06	86,97	-13	-14,58	13	17,44	0	0,32
18. Полная себестоимость	26764439	28208983	32971926	1444544	5,40	4762943	16,88	6207487	23,19