

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере ООО «Энергия»)»

Студент

Д.Б. Таирова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.В. Толмачева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

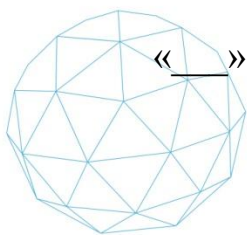
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврская работа на тему: «Совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей (на примере ООО «Энергия»)».

Выполнил: Таирова Дана Бахтияровна.

Научный руководитель: О.В. Толмачева, доктор экон. наук.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что от эффективности функционирования системы снабжения зависит результативность производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Целью бакалаврской работы является совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические основы организации закупочной деятельности предприятия; проанализировать организационно-экономическую деятельность предприятия; провести оценку эффективности закупочной деятельности ООО «Энергия»; разработать мероприятия по совершенствованию организации закупочной деятельности ООО «Энергия» и оценить их экономическую эффективность.

Краткая характеристика работы: в первой главе рассмотрены теоретические основы организации закупочной деятельности. Показаны направления анализа организации закупочной деятельности и пути ее улучшения. Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика и проведен анализ деятельности предприятия по закупкам. Выявлены проблемы закупочного процесса. В третьей главе предложены мероприятия по улучшению процесса закупок и представлен эффект от них.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа содержит иллюстративный материал в виде таблиц и рисунков. Объем выполненной работы 60 страниц без приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы организации закупочной деятельности предприятия	6
1.1 Особенности организации закупочной деятельности предприятия .....	6
1.2 Направления совершенствования закупочной деятельности предприятия .....	13
2 Анализ организации закупочной деятельности ООО «Энергия» .....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Энергия».....	22
2.2 Анализ организации закупочной деятельности исследуемого предприятия .....	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупочной деятельности ООО «Энергия» .....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации закупочной деятельности предприятия .....	42
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий .....	48
Заключение .....	53
Список используемой литературы .....	55
Приложения .....	58

## Введение

Для успешной деятельности предприятий необходимо грамотное ведение не только производственного, но и закупочного процесса. Это позволит быстро ориентироваться в сложных рыночных ситуациях и принимать обоснованные управленческие решения, снижающие коммерческий риск. Естественно, что принятие подобных решений невозможно без достоверных сведений о состоянии и движении материально-технических ресурсов. Процесс планирования, организации и контроля закупок товарно-материальных ценностей трудоемок, но игнорирование этой стороны производственной деятельности зачастую может обернуться значительными убытками для предприятия.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что от эффективности функционирования системы снабжения зависит результативность производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Целью бакалаврской работы является совершенствование организации закупок товарно-материальных ценностей.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы организации закупочной деятельности предприятия;
- проанализировать организационно-экономическую деятельность предприятия;
- провести оценку эффективности закупочной деятельности ООО «Энергия»
- разработать мероприятия по совершенствованию организации закупочной деятельности ООО «Энергия» и оценить их экономическую эффективность.

Объектом исследования является ООО «Энергия» – компания, занимающаяся строительством и электромонтажными работами.

Предметом исследования является процесс организации закупок товарно-материальных ценностей.

Методы исследования – общеэкономические методы исследования, статистические методы обработки данных, методы оценки экономической эффективности.

Информационной базой послужили внутренние документы и годовая бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Энергия» за период 2016-2018 гг., а также труды отечественных и зарубежных ученых в области использования закупочной деятельности, законодательные и нормативные акты. Общетеоретическим вопросам организации закупочной деятельности посвящены работы таких авторов, как И.Д. Афанасенко, А.М. Гаджинского, Б.А. Аникина, В.И. Сергеева, А.П. Тяпухина, А.У. Альбекова, Л.Б. Миротина, В.А. Шамис, А.Г. Горнова, Ю.Н. Егорова и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия позволят предприятию ООО «Энергия» лучше организовать процесс закупок.

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

В первой главе работы рассмотрены особенности организации и направления совершенствования закупочной деятельности предприятия.

Во второй главе проведен организационно-экономический анализ ООО «Энергия» и закупочной деятельности предприятия, выявлены проблемы при организации закупок, разработаны мероприятия по совершенствованию организации закупочной деятельности ООО «Энергия»

В третьей главе работы проведена оценка мероприятий по совершенствованию организации закупочной деятельности ООО «Энергия» и расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

## 1. Теоретические основы организации закупочной деятельности предприятия

### 1.1 Особенности организации закупочной деятельности предприятия

Одним из направлений деятельности, которым занимается предприятие, является закупка товарно-материальных ценностей. Основную часть материальных ресурсов на предприятии используют для производственных процессов и эксплуатационных нужд.

Понятие «закупка» определяется как возможность приобретения материальных ценностей крупными партиями за рубежом или внутри страны. Закупка является частью производственного процесса. Основными функциями данной составляющей процесса является определение потребности в материальных благах, в каких количествах и на каких условиях следует приобрести, а также как применить принцип системности производственного процесса, то есть, как совместить закупочную деятельность с производственным процессом, а также сбытом.

Удовлетворение потребностей производственного предприятия в товарно-материальных ценностях с наибольшей экономической выгодой является целью закупочной деятельности.

Понятие «закупочная деятельность» наиболее полно отражается в следующих определениях.

А.М. Гаджинский под закупочной деятельностью понимает «управление материальными и сопутствующими потоками в процессе обеспечения производственного предприятия товарно-материальными ценностями» [6].

По мнению Л.Б. Миротина – это «обеспечение предприятия необходимыми услугами и товарами в процессе обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами, а также обеспечение всех видов деятельности по управлению закупками и поставщиками» [9].

Б.А. Аникин указывает, что закупочная деятельность – это «комплекс определенных операций, который обеспечивает производство необходимыми ресурсами и осуществляет движение материального потока внутри подразделений предприятия» [8].

Таким образом, можно сделать вывод, что закупочная деятельность представляет собой определенный процесс по обеспечению производственного предприятия товарно-материальными ценностями.

Первым этапом к организации закупок предприятия будет являться выбор оптимального подхода к данному процессу: стоит определиться, каким способом к осуществлению закупок предприятие будет пользоваться – централизованным или децентрализованным.

Если компания выбирает децентрализованный способ, то это означает, что на каждом участке будет работать свой менеджер по закупкам. Преимущество данного подхода в том, что специалист досконально знает потребности своего участка и может максимально их удовлетворить.

Несмотря на вышеупомянутое преимущество, компании чаще используют централизованный подход, так как:

1. продукция, закупаемая централизованным подходом, легче подвергается процессу стандартизации;

2. обеспечивается лучшее управление закупочной деятельностью. Существует необходимость централизованного подхода для отслеживания общего количества закупаемых ресурсов и сроков поставок в необходимый момент, так как закупки являются основной частью наличных расходов компании;

3. снижаются затраты на транспорт, потому что отгрузка происходит большой партией в одном месте;

4. выгоднее поставщику работать с крупным заказом и общаться с одним менеджером компании;

5. сокращается повторяемость действий участников процесса закупки, формируется единый заказ, соответствующий требованиям, и, к тому же, снижается количество документации.

Стоит отметить, что централизованный подход обладает еще одним преимуществом: благодаря централизации компании легче определиться с методом закупки продукции. Выбор оптимального метода позволяет фирме минимизировать издержки, увеличить производительность, и, следовательно, повысить свою конкурентоспособность в сфере снабжения.

В организационной структуре управления выделяются структурные подразделения, обеспечивающие закупочную деятельность на предприятии. Например, в линейно-функциональной структуре управления может быть отдел или управление, отвечающее за закупки. Независимо от того отдел это или управление, эти службы выполняют характерные для них функции. Различаются эти структурные подразделения численностью персонала.

Основными функциями, которые реализуются в службе закупок, являются:

- 1) исследование рынка;
- 2) ведение договоров с поставщиками;
- 3) планирование потребностей в материальных ресурсах и сбор заявок с производственных подразделений предприятия;
- 4) управление закупками в складской системе предприятия;
- 5) отслеживание доставки материальных ресурсов по количеству и качеству материалов;
- 6) размещение материальной ценностей на складах предприятия.

Ответственность за выполнение перечисленных функций закреплена за отдельными менеджерами службы закупок.

Чаще всего используется линейно-функциональная структура службы закупок. В рамках использования линейно-функциональной структуры управления служба закупок является самостоятельным подразделением. Также данная служба включает в себя складское хозяйство и транспортное.



При построении данной структуры выделяют подразделения, которые отвечают за различные сферы деятельности при организации закупок:

- 1) подразделение по закупке основных материальных ресурсов и комплектующих, а также инструментов и оснастки;
- 2) подразделение, отвечающее за закупку запасных частей для ремонта оборудования;
- 3) подразделение, занимающееся комплектацией заказов;
- 4) подразделение, отвечающее за маркетинговый анализ и работу с поставщиками предприятия;
- 5) подразделение, занимающееся транспортно-экспедиционными операциями;
- 6) подразделение, отвечающее за управление складскими операциями;
- 7) подразделение по контролю и управлению качеством продукции и незавершенным производством;
- 8) подразделение, занимающееся экономическим анализом закупок.

Службы управления, занимающиеся закупками, осуществляют процесс закупки материальных ресурсов, который, как правило, состоит из следующих этапов:

1. Составление и отправление заявки на закупку материальных ресурсов.
2. Корректировка заявки и ее подтверждение.
3. Получение отчета об оплате.
4. Оплата товарно-материальных ценностей и отгрузка их на склад.

Можно выделить традиционные и нетрадиционные виды закупок для производственного предприятия. К традиционным закупкам можно отнести товарно-материальные ресурсы, а также особые товары, которые представляют собой материальные ценности, используемые для непосредственно на производстве. Также в эту категорию включаются стандартные товары – комплектующие, используемые на всех стадиях

производства и малоценные товары, которые используются для содержания и ремонта.

К нетрадиционным закупкам можно отнести основные товары и услуги. Важно помнить, что основным и различием является невозможность хранения, а также наблюдаются трудности в оценивании. Также к данной категории можно отнести товары для перепродажи, к ним относятся комплектующие, изготовленные самим предприятием, а также те, которые заказываются сторонними организациями.

При организации закупок большое значение следует уделять выбору метода закупок. Выбор метода закупок зависит от сырья и материалов, состава запасных частей, комплектующих изделий, сложности конечного продукта.

Каждый метод имеет преимущества и недостатки. Ниже рассмотрим их подробнее (табл. 1.1):

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки методов закупок

Метод	Преимущества	Недостатки
Закупка товара одной партией.	простота ведения сопроводительных документов; гарантированная доставка всей партии; высокие торговые скидки.	нужда в больших складских помещениях; замедление оборотного капитала.
Получение товара по мере необходимости.	ускорение оборота капитала; минимизация затрат по оформлению документов; отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товара.	
Метод увеличения объемов закупок.	запасы зависят от количества заказов, а не от количества проданных единиц.	
Закупка товара со срочной сдачей.	потребитель может быстро удовлетворить свой разовый заказ.	увеличение издержек, так как каждый товар приходится оформлять отдельно и привозить множеством поставщиков.
Метод сокращения объемов закупок	минимизируются медленно реализуемые товары на основе данных отчета запасов.	

Выбор руководством предприятия подходящего метода закупок определяется спецификой его отраслевой деятельности. Но это может быть и не один метод, а сочетание нескольких, это зависит от ассортимента, специфики продукции, сферы деятельности и т.п.

Сложность заключается в том, что руководители должны постоянно анализировать внешнеэкономические и региональные условия, и на основании выводов уже принимать управленческие решения по эффективности того или иного метода. При этом предприятия всегда стоят перед выбором, у какого поставщика закупать сырье, материалы или комплектующие. Успех деятельности предприятия на рынке и его конкурентоспособность во многом зависят от того, насколько чётко поставщики выполняют свои функции.

Существует ряд причин, по которым организация выбирает иностранного или российского поставщика. Преимуществами выбора иностранного поставщика в качестве источника снабжения являются:

- 1) заинтересованность в обеспечении долгосрочных отношений;
- 2) обеспечение высокого качества продукции;
- 3) обеспечение товарами, которые отсутствуют на внутреннем рынке;
- 4) обеспечение наиболее выгодных условий поставки, гарантийного обслуживания и технического воздействия;
- 5) обеспечение наиболее современных технологий производства.

Для успешного ведения бизнеса необходимо постоянно анализировать процесс и процедуру закупок с целью поиска резервов для улучшения показателей экономической эффективности.

Сфера анализа процессов закупок на предприятии весьма обширная и делится на два блока:

- анализ процессов закупок на предприятии;
- управленческий анализ (рисунок 1.1).

При анализе функциональности процессов закупок необходимо оценить объемы, динамику, структуру закупок; определить оптимальное

количество запасов, в зависимости от производственной программы и отклонение от него; провести анализ затрат на закупку и складских процессов. При проведении управленческого анализа необходимо еще на этапе планирования выбрать транспортное средство, источники закупок, рассчитать эффективность складских инвестиций.

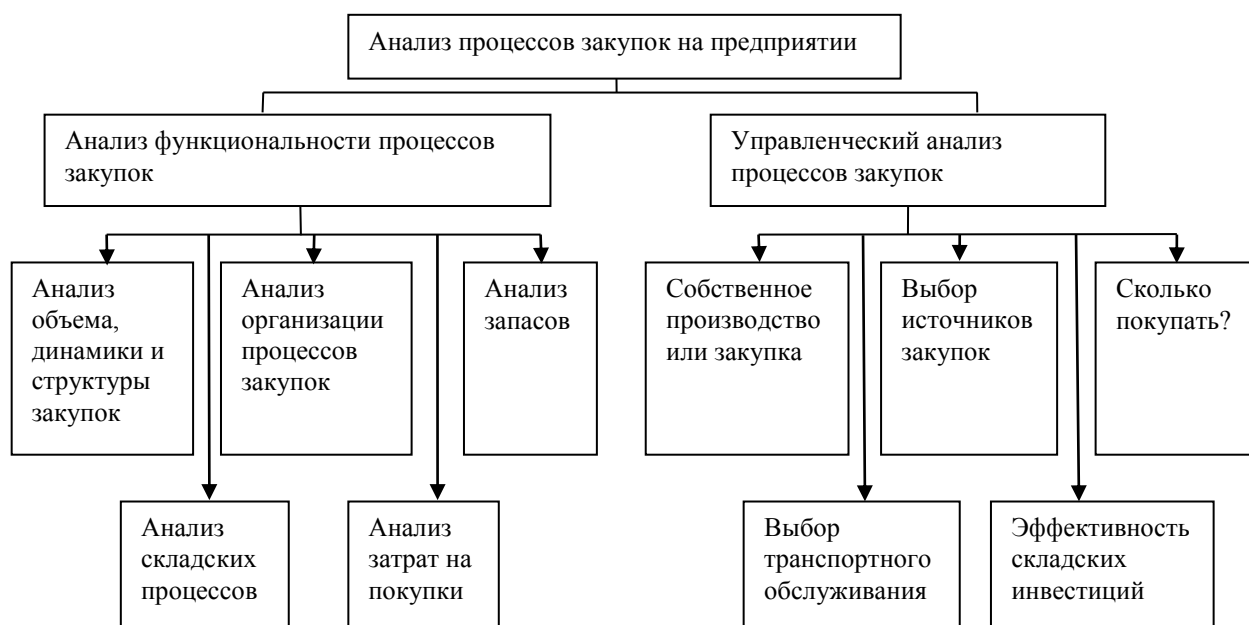


Рисунок 1.1 – Анализ процессов закупок на предприятии

Процесс закупок сопровождается транспортировкой закупленных товарно-материальных ценностей. В этой связи Алесинская Т.В. отмечает: «Транспортировка грузов предполагает различные варианты использования одного или нескольких видов транспорта в перевозочном процессе» [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что количество материальных ресурсов, периодичность их поставок, а также их объем зависят от производственной программы предприятия, определение которой зависит от потребностей рынка. Товарно-материальные ресурсы приобретаются на условиях, определяемых в договорах с поставщиками. Способы поставки материальных ценностей разнообразны и зависят от того долго ли покупаемые товары будут храниться на складе либо сразу будут использованы в производственном процессе.

При управлении коммерческой деятельностью руководители должны учитывать основные особенности организации закупочной деятельностью, такие как:

- тесное и оперативное взаимодействие различных служб (производственных, складских, транспортных, маркетинговых, экономических и финансовых, юридических и отделов развития или проектирования)

- налаживание системы точного планирования объемов закупок для обеспечения непрерывности производственного процесса или же исполнения договорных обязательств;

- постоянный анализ предложений на рынке товаров (услуг, работ) с целью выбора наиболее выгодных в соотношении цена/качества;

- налаживание сотрудничества с надежными поставщиками для сокращения рисков недопоставок, поставок дефектной продукции, увеличения дебиторской задолженности в случае аванса; а также улучшения коммерческих условий (увеличение отсрочки платежа и получение максимально возможной скидки).

## 1.2 Направления совершенствования закупочной деятельности предприятия

Существует большое количество направлений совершенствования закупочной деятельности. К основным можно отнести:

- внедрение логистического подхода;
- использование системы поставок «точно в срок»;
- выбор оптимальных поставщиков;
- внедрение современных информационных систем.

В таблице 1.2 выделим основные отличительные черты традиционного и логистического подходов к осуществлению закупочной деятельности.

Рассмотрим представленные направления более подробно:

1. Внедрение логистического подхода к закупочной деятельности. Закупочная деятельность в границах логистического подхода имеет определенные отличия от традиционного подхода, осуществление которого основано на принципе накопления запасов в складских помещениях.

Таблица 1.2 – Отличительные черты традиционного и логистического подходов к осуществлению закупочной деятельности

Направление	Традиционный подход	Современный подход
Структура управления	Применяются вертикальные связи в организационной структуре. Осуществление закупок рассматривается как самостоятельная деятельность, а подразделения, отвечающие за закупку как самостоятельные аспекты производственной деятельности предприятия.	Применяются горизонтальные связи в организационной структуре. Осуществление закупок является составной частью интегрированного управления цепью поставок.
Организация процедуры закупочной деятельности	Организация процедуры закупки осуществляется на бумажной основе, возникают большие издержки временные и материальные.	Организация процедуры закупки осуществляется на основе прикладных информационных технологий с наименьшими затратами, контроль осуществляется всеми подразделениями производственного предприятия.
Взаимоотношения с поставщиками и	Частое возникновение конфликтов в связи с преследованием своих интересов, краткосрочные взаимоотношения с поставщиками.	Взаимовыгодное сотрудничество поставщиков и производственного предприятия, обеспечение предприятия необходимой информацией в полном объеме.
Качество и спецификация	Проверка закупаемых товарно-материальных ценностей при получении.	Проверка сертификации поставщиков, а также контроль качества поступающих материальных ресурсов при получении.
Запасы и время выполнения заказа	Существуют большие объемы запасов для обеспечения бесперебойной работы производственного предприятия, долгое время выполнения заказа.	Использование подхода «точно в срок», в связи, с чем количество запасов значительно уменьшается, и заказ выполняет в короткий срок.

Преимуществом логистического подхода является синхронизация закупочной деятельности с производством, сбытом, а также транспортировкой и складированием.

В современных рыночных условиях применение логистического подхода решает одну из главных задач «сделать или купить». Решение данной задача осуществляется в два этапа, первый этап связан с расчетом затрат, а второй этап заключается в принятии решения.

На первом этапе необходимо рассчитать, что выгоднее собственное производство или закупка товарно-материальных ценностей у поставщиков. Учет затрат на собственное производство рассчитывается как стоимость сырья, затраты на оплату персонала, логистические издержки, а также прочие расходы. Стоимость закупки материальных ресурсов у поставщиков рассчитывается как затраты на заказ, страховку, упаковку, хранение на складе, а также транспортные затраты и прочие расходы.

Этап принятия решения включает в себя ответ на вопрос «сделать или купить». К решению «сделать самим» организация приходит, когда затраты на производство материальных ценностей значительно ниже, а потребность в них высока и постоянна, также организация располагает необходимыми специалистами и оборудованием.

Решение «купить» используется, когда затраты на закупку ниже, чем на производство, а потребность в них незначительна, а также организация не располагает необходимым оборудованием и специалистами.

В таблице 1.3 представлены основные аспекты, приводящие к решению «сделать или купить».

Можно выделить следующие основные задачи закупочной логистики:

- закупка товарно-материальных ресурсов, отвечающих требованиям производства, а также соответствующих ассортименту;
- определение качества закупаемых товарно-материальных ценностей к производственному процессу предприятия;
- обеспечение предприятия материальными ресурсами в полном объеме;
- обеспечение согласованности сроков поставки товарно-материальных ценностей со сроками введения материальных ресурсов в производство;

- определение оптимального объема закупаемых партий материальных ресурсов;
- обеспечение экономичного способа доставки товарно-материальных ценностей;
- обеспечение входного контроля количества и качества материальных ресурсов;
- обеспечение документооборота, который способствует закупочной деятельности.

Таблица 1.3 – Основные аспекты, приводящие к решению «сделать или купить»

Аспекты, приводящие к решению «сделать»	Аспекты, приводящие к решению «купить»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие надежных поставщиков.</li> <li>- Наличие необходимого оборудования и квалифицированного персонала.</li> <li>- Возможность достижения высокого качества производимой продукции.</li> <li>- Защита трудовых ресурсов производственного предприятия от увольнения.</li> <li>- Большие размеры производственного предприятия.</li> <li>- Возможность снижения себестоимости продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие надёжных поставщиков и сохранение перед ними обязательств.</li> <li>- Высвобождение персонала для сосредоточения на управленческой деятельности предприятия.</li> <li>- Отсутствие высококвалифицированного персонала в области производства и отсутствие технических ресурсов.</li> <li>- Снижение затрат на приобретение товарно-материальных ценностей и транспортировку.</li> </ul>

## 2. Система поставок «точно в срок».

Данная система представляет собой поставку материальных ресурсов высокого качества в соответствующих количествах к местам производственного потребления в установленные сроки с минимальными издержками.

Применение указанной системы позволяет сократить запасы товарно-материальных ценностей на складе, тем самым снизить потребность в



складских помещениях и трудовых ресурсах, а также обеспечить надежность закупочной деятельности предприятия.

Следует отметить, что при использовании современного подхода в области закупок повышаются требования надежности участников логистической деятельности. При применении традиционного подхода в первую очередь внимание обращается на тарифы перевозки, при современном подходе предпочтение отдается тем поставщикам, которые обеспечивают доставку товарно-материальных ценностей в указанные сроки соответствующего качества в указанных количествах.

Необходимость использования современного подхода в логистической деятельности определяется конечным спросом на товарно-материальные ценности, что существенно отличается от применения традиционного подхода, который характеризуется накоплением запаса в ожидании спроса.

Основные отличительные особенности применения системы «точно в срок», обеспечивающие повышение эффективности деятельности предприятия:

- снижение запасов товарно-материальных ресурсов;
- снижение страховых запасов в связи с увеличением надежности поставщиков;
- повышение качества продукции;
- осуществление эффективной информационной поддержки, обеспечивающей бесперебойную работу логистической системы предприятия.

В тоже время, использование системы «точно в срок» имеет ряд ограничений, которые связаны с удаленностью поставщиков от организации, графиком поставок и требованием к качеству товарно-материальных ценностей. Для потребителя наиболее удобным является гибкий график поставок в соответствии со спросом на материальные ресурсы, для поставщиков же целесообразным является стабильный график поставок.

Потребители ожидают высокого качества поставляемых материальных ресурсов, поставщики же зачастую рассматривают данные требования как завышенные в связи с увеличением их затрат.

Следует отметить, что при планировании закупок необходимо учитывать целесообразность размеров партий материальных ресурсов, периодичность поставок и хранения запасов.

Для поставщиков может оказаться невыгодным осуществлять поставки небольшими партиями потребителям, находящимся на удаленном расстоянии.

### 3. Выбор оптимальных поставщиков.

Основной задачей закупочной деятельности должен быть поиск квалифицированных поставщиков, которые соответствуют следующим требованиям:

- деятельность компании имеет долгосрочные перспективы, а финансовая деятельность стабильна;
- производственный процесс имеет необходимые мощности для поставки товарно-материальных ценностей;
- производят поставку продукции в соответствии с номенклатурой;
- товарно-материальные ресурсы имеют высокое качество;
- поставщик обеспечивает поставку материальных ресурсов соответствии с указанными в договоре сроками;
- поставщик предлагает приемлемые цены и системы скидок;
- поставщик гибко реагирует на изменения в заказ;
- поставщик имеет большой опыт работы с потребителями;
- поставщик имеет хорошую репутацию;
- поставщик осуществляет удобную систему закупочной деятельности;
- есть возможность сформировать долгосрочные отношения.

Следует отметить, что в различных условиях перечисленные факторы могут располагаться в различной последовательности значимости, а также могут добавляться и другие не менее важные условия.

#### 4. Внедрение информационной системы закупок.

Все информационные системы основаны на электронном обмене данными (EDI) – это вариант, облегчающий проведение документации в стандартизированной электронной форме, осуществляемой непосредственно между компьютерным приложением в одной организации и аналогичным приложением в другой.

Использование информационных систем приводит к автоматизации закупочной деятельности, что представлено на рисунке 1.2.

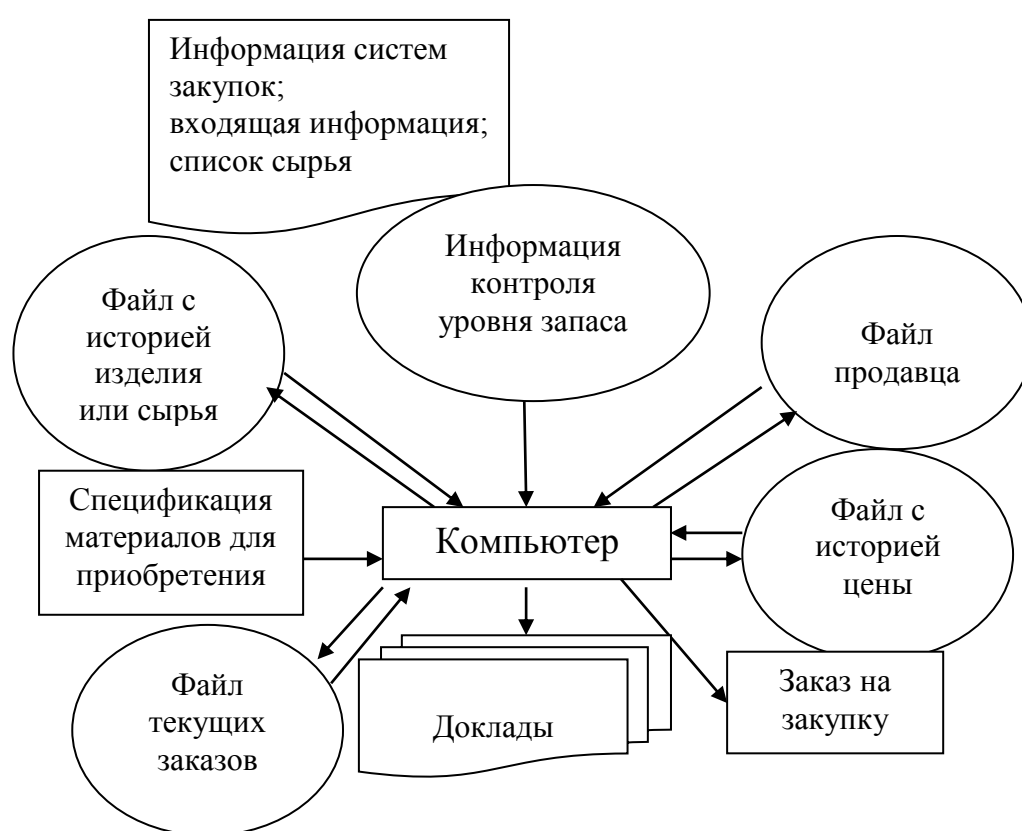


Рисунок 1.2 – Схема автоматизированной системы закупок

На российских и зарубежных предприятиях для информационного обеспечения закупочной деятельности используются следующие основные программные комплексы:

1. «Галактика». Комплексная информационная система (КИС) «Галактика» предназначена для автоматизации всего спектра финансово-хозяйственной деятельности средних и крупных предприятий. Основные ее

блоки: «Контур логистики», «Контур управления производством», «Финансовый контур» и др. В состав «Контура логистики» входят следующие модули: «Управление снабжением», «Управление договорами», «Складской учет», «Управление сбытом», «Поставщики, получатели».

2. «Oracle». В данной системе находится модуль «Закупки», который представляет собой интегрированное программное решение для учета данных о поставщиках, ведения информации о заявках и заказах предприятия, а также для управления процессом поступления сырья и ресурсов. Данный модуль позволяет вести базу данных поставщиков, автоматизировать работу с заявками на приобретение, управлять процессом получения сырья и материалов.

Это наиболее часто используемые программные продукты отечественных и зарубежных производителей, которые уже достаточно широко внедрены в бизнес-практику, а на самом деле их ассортимент гораздо шире и продолжает увеличиваться.

На предприятиях необходимо оценивать степень эффективности использования информационного обеспечения закупочной деятельности, также необходимо знать, какие программные продукты существуют и как, по возможности, внедрить их. От этого зависят отношения с поставщиками предприятия, а также целесообразный их поиск и выбор.

Таким образом, можно сделать вывод, что количество материальных ресурсов, периодичность их поставок, а также их объем зависят от производственной программы предприятия, определение которой зависит от потребностей рынка. Товарно-материальные ресурсы приобретаются на условиях, определяемых в договорах с поставщиками. Способы поставки материальных ценностей разнообразны и зависят от того долго ли закупаемые товары будут храниться на складе либо сразу будут использованы в производственном процессе.

От организации закупок товарно-материальных ценностей зависит эффективность деятельности всего предприятия. Внедрение логистических

подходов, выбор наилучшего поставщика, внедрение информационных систем в процесс закупок позволит минимизировать затраты и повысить конкурентоспособность предприятия.

## 2 Анализ организации закупочной деятельности ООО «Энергия»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Энергия»

Исследуемое предприятие ООО «Энергия» имеет место регистрации в городе Санкт – Петербурге, а фактический адрес размещения город Тольятти. Предприятие организовано в 2016 году и имеет короткую производственную историю.

Основным видом деятельности предприятия, согласно кодам ОКВЭД (Приложение А) является: 72.19 Научные исследования и разработки в области естественных и научных наук.

Также имеются дополнительные виды деятельности (Приложение А), среди которых есть виды деятельности, которые получили активное развитие и приносят предприятию выручку и соответственно прибыль (Приложение Б).

Организация ООО «Энергия» являлась поставщиком в 23 государственных контрактах на сумму 7546860 руб. По перечисленным госконтрактам предприятие выполняло следующие виды работ: замена деревянных дверных блоков на блоки из ПВХ; работы внутренние по установке оконных стекол; капитальный ремонт учебного здания (замена 24 окон), находящегося по адресу: г. Туапсе, ул. Звездная 25 строение лит.под/А; работы по замене оконных блоков и др. (коды ОКВЭД 41.20; 43.29; 43.39 и т.д.). Перечисленные виды работ носят производственный характер, а не научный. Предприятие имеет 715447 место по выручке по г. Санкт – Петербургу. Вывод: хотя основной вид деятельности – научные разработки, а основную долю выручки приносят ремонтные работы.

Среднесписочная численность сотрудников 2 человека. Поэтому представить организационную структуру просто, она линейная (рис. 2.1) и включает генерального директора и помощника директора. Для выполнения всех перечисленных выше работ предприятие организует субподрядные отношения со специализированными организациями. Такие субподрядные

отношения имеют договорную основу и подкреплены соответствующими договорами и базируются на выполнении положений ТК РФ [2] и НК РФ [3].

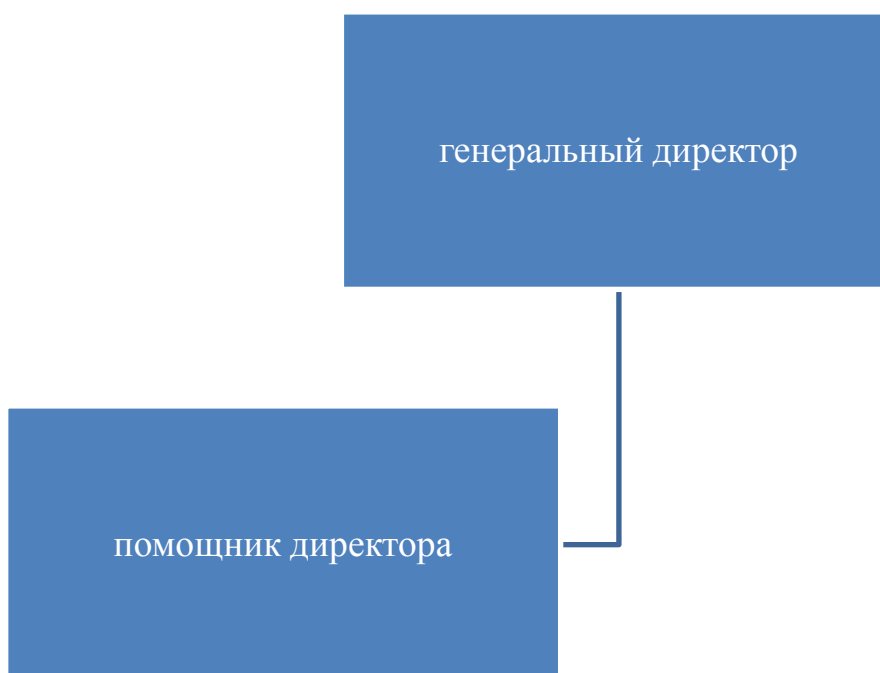


Рисунок 2.1 – Организационная структура (линейная) ООО «Энергия»

Динамика некоторых данных о выручке и других показателях представлены в Приложении В. Основные показатели деятельности ООО «Энергия» представлены в таблице 2.1 и на рисунках 2.2 – 2.4.

Представленная информация свидетельствует о том, что ООО «Энергия» за исследуемый период по выручке имеет динамику роста с уровня 7000 тыс. руб. до 26638 тыс. руб.; также растут показатели себестоимости и прибыли, с 6866 тыс. руб. до 26060 тыс. руб. и с 138 тыс. руб. до 578 тыс. руб. соответственно.

По показателю затраты на 1 рубль валовой продукции уровень стабильно высокий на уровне 98 копеек. Это плохо для предприятия, так как остается минимальный задел для прибыли.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО «Энергия» за период 2016 – 2018гг, тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	2016	2017	2018	Изменения			
					2018/2016, тыс. руб.	2018/2016, %	2018/2017, тыс. руб.	2018/2017, %
1.	Выручка	7004	7004	26638	19634	372	19634	372
2.	Себестоимость продаж	6866	6877	26060	19194	380	19183	380
3.	Валовая прибыль (убыток)	138	127	578	440	418	451	455
4.	Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0	0
5.	Управленческие расходы	97	97	75	- 22	77,3	- 22	77,3
6.	Прибыль (убыток) от продаж	41	30	243	202	593	213	810
7.	Прочие доходы	15	15	84	69	560	69	560
8.	Прочие расходы	42	42	228	186	543	186	543
9.	Прибыль (убыток) до налогообложения	14	3	99	85	707	96	3300
10.	Текущий налог на прибыль	3	1	20	17	667	19	2000
11.	Чистая прибыль (убыток)	11	2	76	65	691	74	3800
12.	Затраты на 1 рубль валовой продукции, коп.	98	98	98	0	0	0	0
13.	Рентабельность продаж по валовой прибыли, %	2,0	2,0	2,2	0,2	110	0,2	110



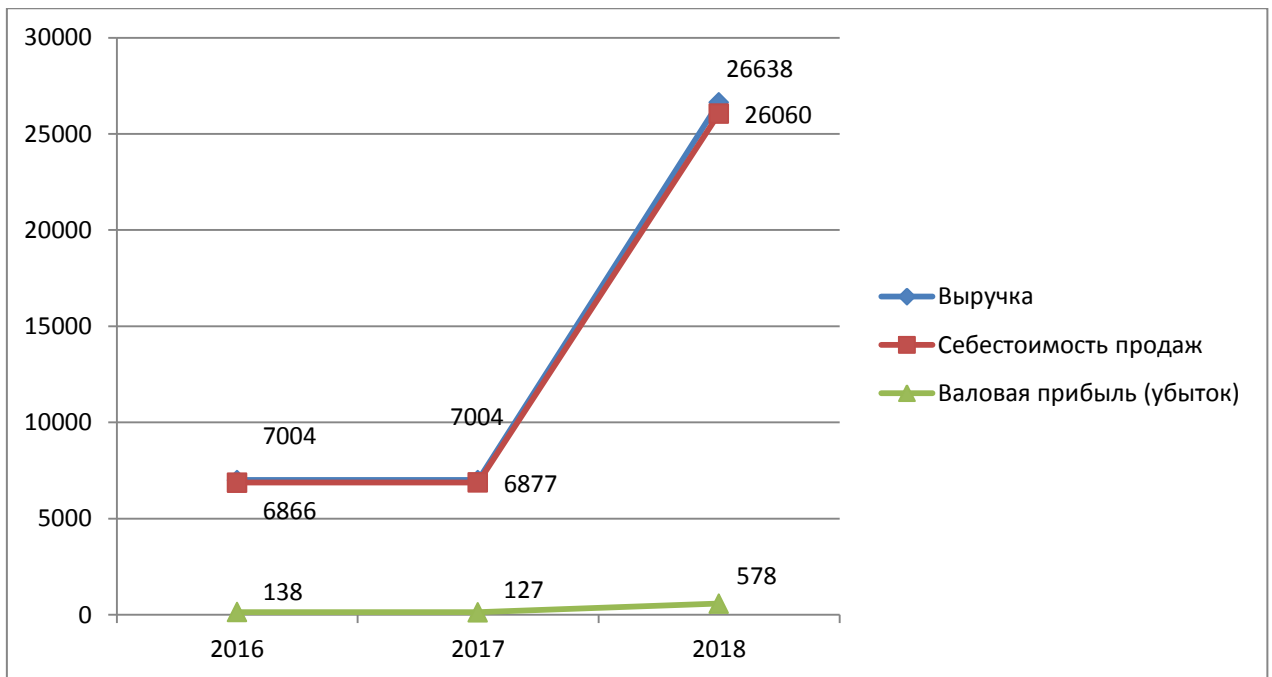


Рисунок 2.2 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли, тыс. руб.

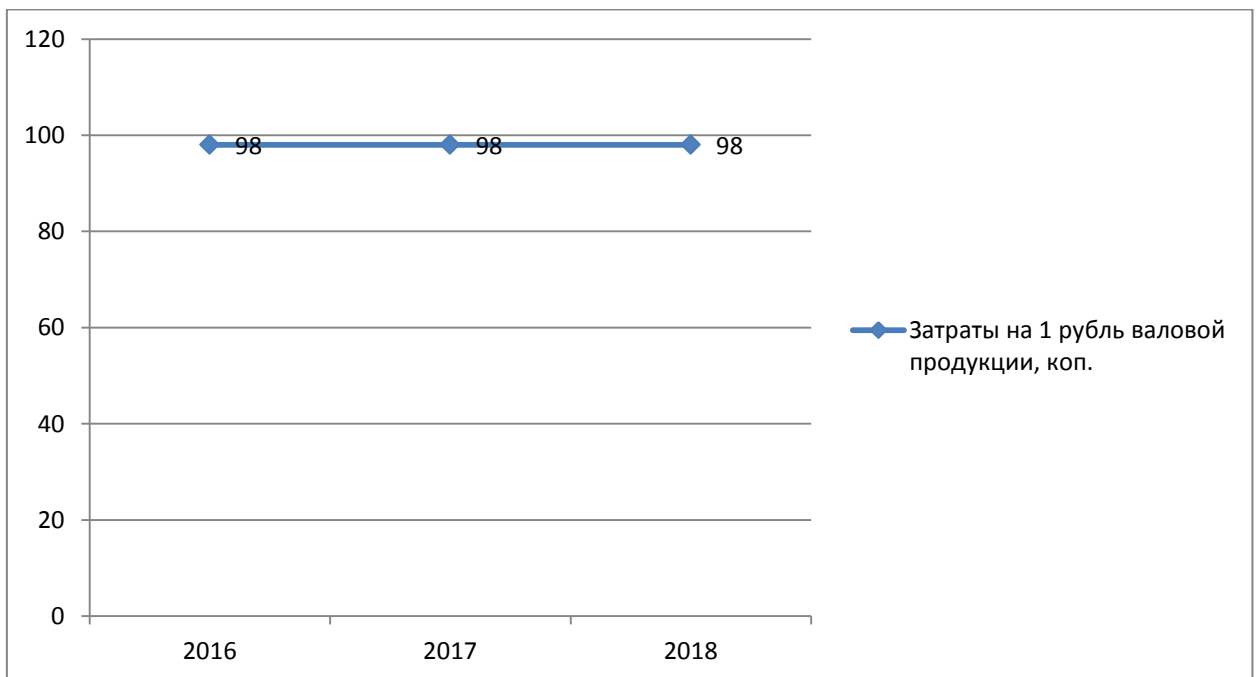


Рисунок 2.3 – Динамика затрат на 1 рубль валовой продукции, коп.

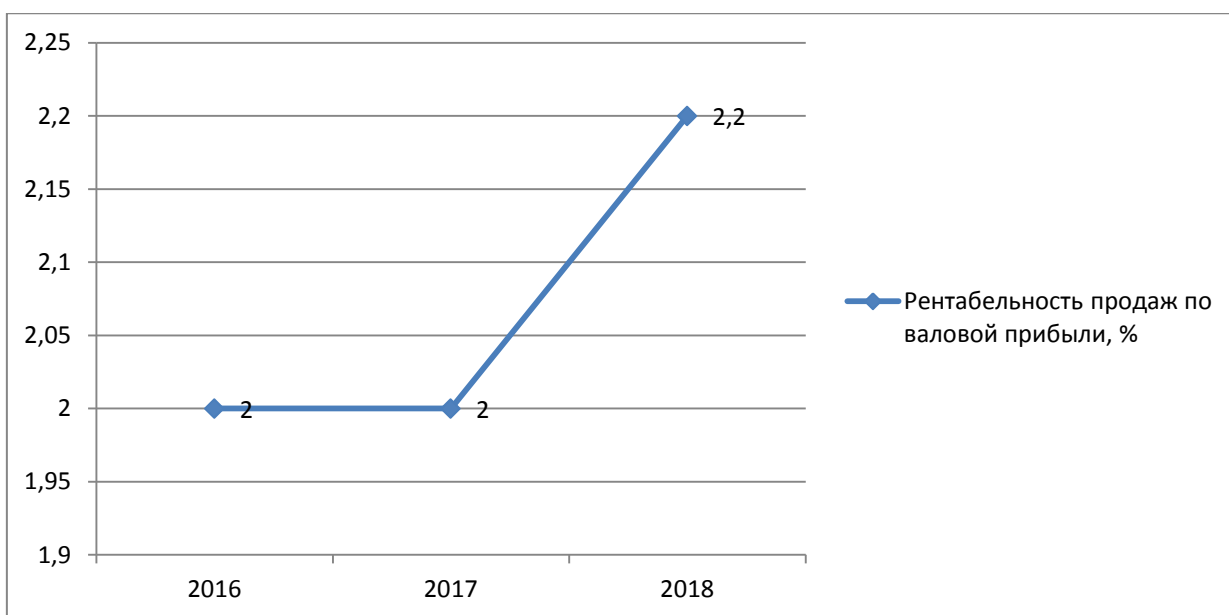


Рисунок 2.4 – Динамика рентабельности продаж по валовой прибыли, %

Из рисунков 2.2 – 2.4 видно, что выручка имеет динамику роста с уровня 7000 тыс. руб. до 26638 тыс. руб.; также растут показатели себестоимости и прибыли, с 6866 тыс. руб. до 26060 тыс. руб. и с 138 тыс. руб. до 578 тыс. руб. соответственно. Показатель «затраты на 1 рубль валовой продукции» имеет стабильно высокий уровень на уровне 98 копеек. Показатель рентабельность продаж по валовой прибыли находится в пределах 2 – 2,2%. Это низкий уровень рентабельности, он свидетельствует о прибыльности деятельности предприятия.

Анализ других показателей, характеризующих состояние ООО «Энергия» проведем на основании данных бухгалтерской отчетности за исследуемый период (см. Приложение Д)

Как видно из этих данных у предприятия нет собственных основных фондов, есть некоторые виды оборотных активов, таких как: запасы, дебиторская задолженность и денежные средства.

Изменение запасов, дебиторской задолженности и денежных средств за исследуемый период организации ООО «Энергия» представлены в таблице 2.2 и на рисунке 2.5.

Таблица 2.2 – Изменение запасов, дебиторской задолженности и денежных средств за исследуемый период организации ООО «Энергия», тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	2016 г	2017 г	2018 г
1.	Запасы	2681	2161	3101
2.	Дебиторская задолженность	1841	720	7860
3.	Денежные средства	112	112	21

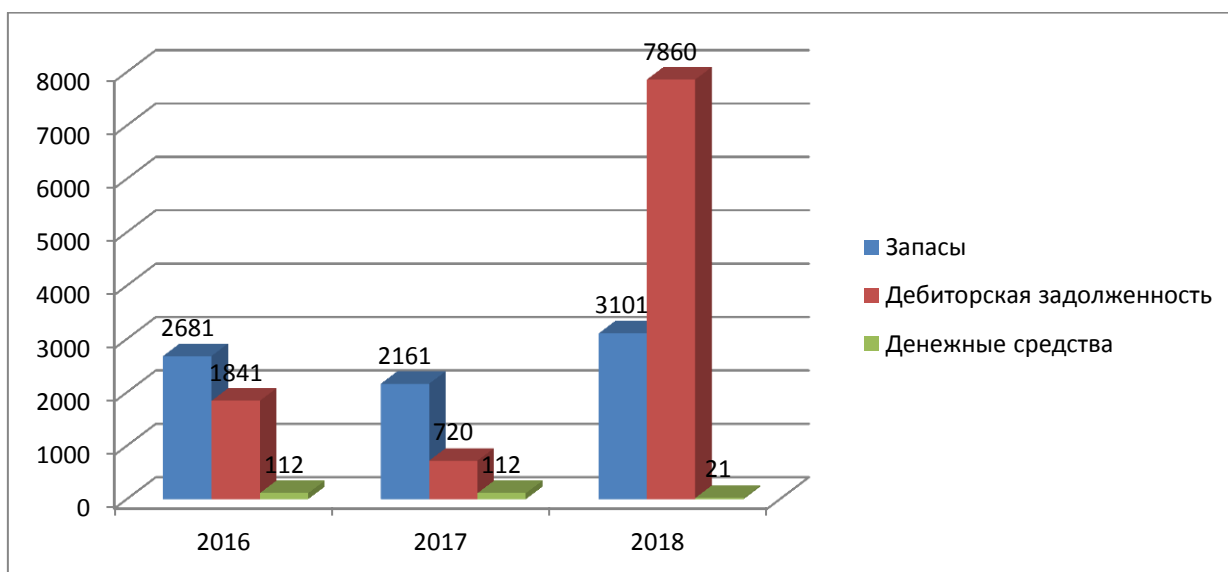


Рисунок 2.5 – Динамика изменения показателей: запасы, дебиторская задолженность и денежные средства, тыс. руб.

Как видно из рисунка 2.5 за исследуемый период в организации ООО «Энергия» резко выросло значение показателя «дебиторская задолженность» практически в 10 раз. Это говорит о том, что с предприятием заказчики не рассчитываются вовремя. Тенденция увеличения дебиторской задолженности является негативной для любой организации, так как это в свою очередь отрицательно влияет на платежеспособность организации, а также может свидетельствовать о неэффективном использовании денежных средств и недостаточно выгодных коммерческих условиях заключаемых договоров (с условиями авансового платежа при закупках, или наоборот, предоставление большой отсрочки платежа для своих заказчиков). В связи с этим,

руководство компании должно наладить тщательный контроль за уровнем дебиторской задолженностью.

При анализе раздела бухгалтерского баланса «капитал и резервы» (форма №1), видно наличие у предприятия уставного капитала и нераспределенной прибыли (непокрытый убыток) (табл. 2.3 и рис. 2.6).

Таблица 2.3 – Изменение уставного капитала и нераспределенной прибыли за исследуемый период организации ООО «Энергия», тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	2016 г	2017 г	2018 г
1.	Размер уставного капитала	10	10	10
2.	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15	3	96

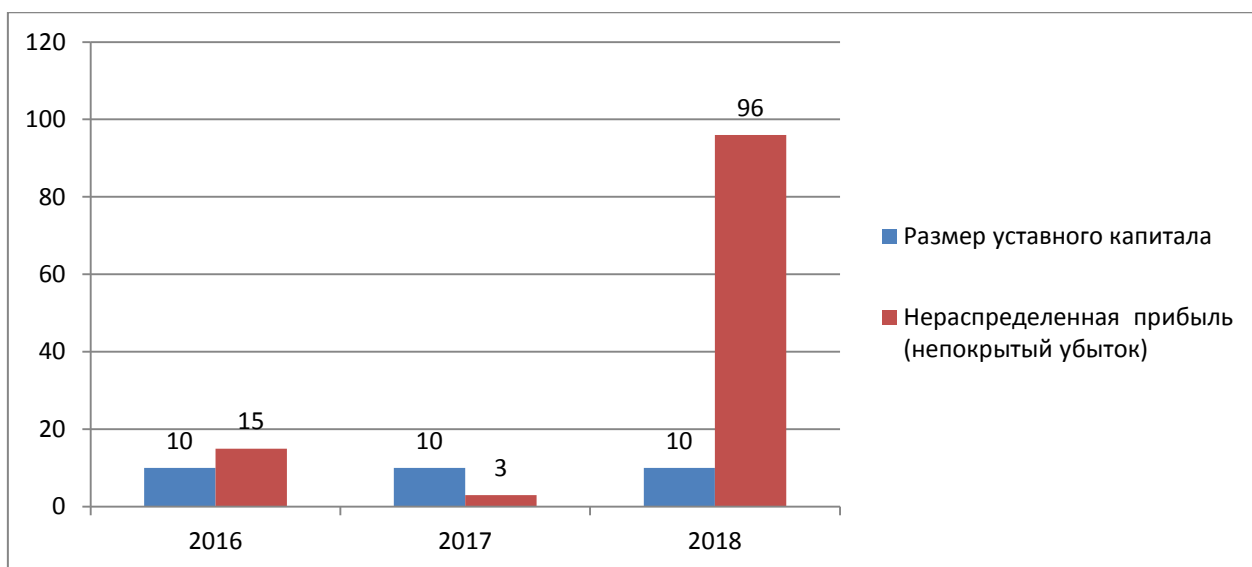


Рисунок 2.6 – Динамика изменения показателей: размер уставного капитала и нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), тыс. руб.

По данным рисунка 2.6 видно, что размер уставного капитала постоянный на уровне 10 тыс. руб. как и был сформирован при открытии предприятия. Это не противоречит закону, но показывает, что предприятие не увеличивает свою ответственность. Показатель «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» изменяется с уровня 3 тыс. руб. до уровня 96

тыс. руб. Это является положительной динамикой и говорит о том, что, предприятие стало более финансово состоятельным и доходным.

Данные по краткосрочной кредиторской задолженности приведем в сравнении с данными дебиторской задолженности за исследуемый период организации ООО «Энергия» (табл. 2.4 и рис. 2.7).

Таблица 2.4 – Изменение дебиторской задолженности и краткосрочной кредиторской задолженности за исследуемый период организации ООО «Энергия», тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателя	2016	2017	2018
1.	Дебиторская задолженность	1841	720	7860
2.	Краткосрочная кредиторская задолженность	4605	2973	10668

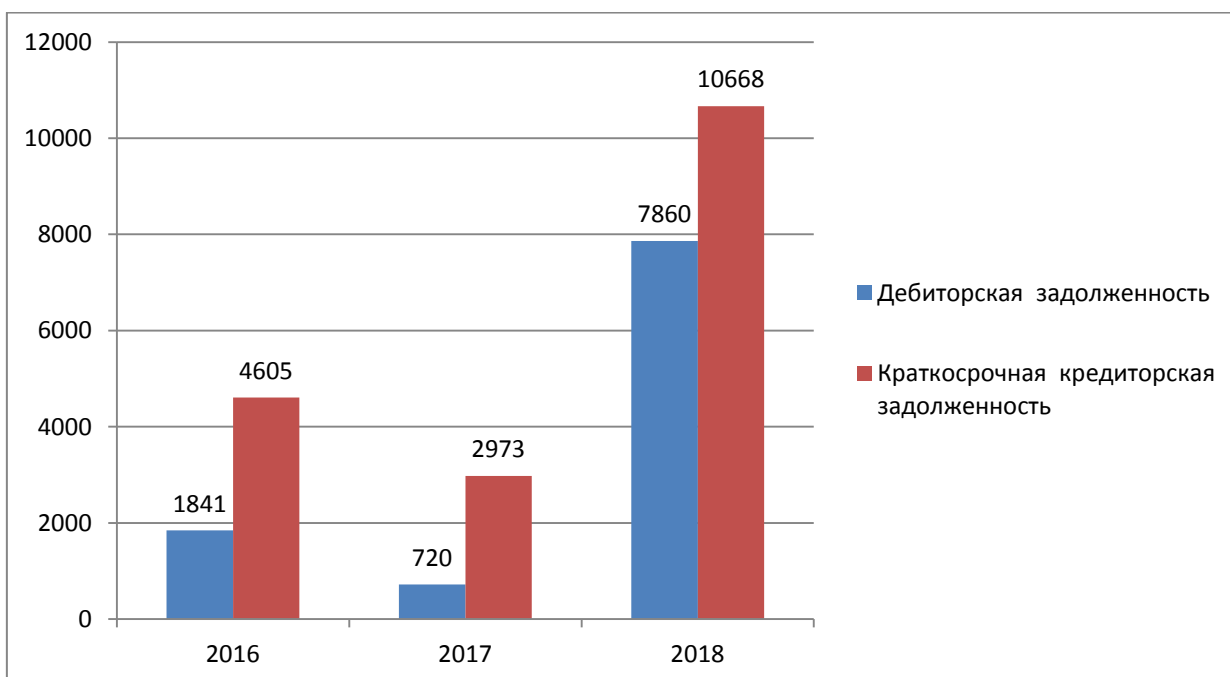


Рисунок 2.7 – Динамика изменения показателей: дебиторская задолженность и краткосрочная кредиторская задолженность, тыс. руб.

По данным таблицы 2.4 и рисунка 2.7 видно, что резко выросло значение показателя «дебиторская задолженность» практически в 10 раз. Это плохо для предприятия, так как наличие дебиторской задолженности отрицательно влияет на оборачиваемость. А размеры дебиторской задолженности и краткосрочной кредиторской задолженности сильно отличаются друг от друга, это означает, что организация ООО «Энергия» задерживает платежи и не оплачивает (не гасит) кредиторскую задолженность сверх размера дебиторской задолженности. Если говорить отдельно о динамике изменения краткосрочной кредиторской задолженности, то она растет с 4605 тыс. руб. до 10668 тыс. руб.

За исследуемый период 2016-2018гг на основании анализа бухгалтерской отчетности и общей информации о предприятии можно сделать несколько выводов о его деятельности:

- по выручке организация ООО «Энергия» имеет динамику роста с уровня 7000 тыс. руб. до 26638 тыс. руб.;

- растут показатели себестоимости и прибыли, с 6866 тыс. руб. до 26060 тыс. руб. и с 138 тыс. руб. до 578 тыс. руб. соответственно.

- по показателю затраты на 1 рубль валовой продукции уровень стабильно высокий на уровне 98 копеек. Это плохо для предприятия, так как остается минимальный «задел» для прибыли.

- показатель рентабельность продаж по валовой прибыли находится в пределах 2 – 2,2 %; Это низкий уровень рентабельности, он отражает прибыльность деятельности предприятия.

- резко выросло значение показателя «дебиторская задолженность» практически в 10 раз. Это плохо для предприятия, так как наличие дебиторской задолженности отрицательно влияет на оборачиваемость.

- размер уставного капитала не изменяется на уровне 10 тыс. руб., а показатель «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» изменяется с уровня 3 тыс. руб. до уровня 96 тыс. руб.; такой рост прибыли является положительной тенденцией.

- динамика изменения краткосрочной кредиторской задолженности растет с 4605 тыс. руб. до 10668 тыс. руб.

В целом предприятие улучшило свои экономические показатели и постоянно расширяет как сферу деятельности, так и географию выполнения работ. Но такое разнообразие деятельности и географическая удаленность заказчика, желание и возможность расширения и увеличения объема выполнения работ (услуг) по госконтрактам, требует хорошо организованных закупок. Так как исполнение работ (услуг) по госконтрактам исключает срывы их исполнения, то обеспечение работ и услуг необходимыми материалами требует хорошей организации закупок и исполнения договоров. Поэтому далее будет рассмотрена организация закупочной деятельности и сделаны выводы о существующих проблемах.

## 2.2 Анализ организации закупочной деятельности исследуемого предприятия

Анализ организации закупочной деятельности исследуемого предприятия ООО «Энергия» следует начать с того, чтобы отметить такие особенности данного предприятия: среднесписочная численность сотрудников 2 человека и то, что для выполнения всех перечисленных выше работ предприятие организует субподрядные отношения со специализированными организациями. Поэтому напрямую предприятие не всегда осуществляет закупочную деятельность, а обеспечение заключенных госконтрактов (за исследуемый период 23 госконтракта), связано с тем, чтобы они были реализованы не только в срок, но и по заданным параметрам.

Данные по организации закупок и их реализации экспертным путем оценивал директор предприятия, так как на предприятии отсутствует специальная служба по закупкам (см. рис. 2.1).

В связи с этим ООО «Энергия» осуществляет контроль закупок, которые необходимы для выполнения госконтрактов. Поэтому в дальнейшем проанализируем опосредованные закупки, которые осуществляют

субподрядные организации, привлекаемые исследуемым предприятием. Из Приложения Б видно, какие госконтракты заключало и исполняло предприятие ООО «Энергия».

Чтобы удобнее было осуществлять контроль за процессом закупок, за которые ответственны субподрядные организации, на предприятии ООО «Энергия» реализуется определенная последовательность работ. Суть такого контроля сводится к тому, чтобы не допустить превышения цены на приобретаемые товарно-материальные ценности, которые необходимы для выполнения работ по госконтракту и срыва сроков их поставки к объекту. Данный механизм контроля был разработан на основании процесса закупки, описанного в п. 1.1 и анализа процесса закупки (см. рис. 1.1).

Учитывая ремонтно-строительный характер работ, которые ООО «Энергия» выполняло по госконтрактам, а также иногда достаточную удаленность ремонтируемого объекта (например, госконтракт капитальный ремонт учебного здания (замена 24 окон), находящегося по адресу: г. Туапсе, ул. Звездная 25 строение лит.под/А;) очень важным является именно постоянный контроль за осуществлением закупок.

Исходя из данных источника [23] была составлена таблица 2.5. В этой таблице описаны все виды работ, которые выполняли субподрядные организации по госконтрактам ООО «Энергия» и указаны материалы, которые подлежали закупке.

Как видно из данных таблицы 2.5 для выполнения перечисленных работ, необходимо было закупать разнообразные материалы. Также видно, что у исследуемого предприятия два основных места выполнения заказов по госконтрактам: это Санкт-Петербург и Ленинградская область и Самарская область, и город Тольятти, но есть и другие города, находящиеся на существенной удаленности. (рис. 2.8)



Таблица 2.5 – Виды работ, которые выполнены по госконтрактам ООО «Энергия» и материалы, которые закупали

№	Заказчик работ по госконтрактам	Сумма госконтракта, руб.	Виды работ	Материалы, которые подлежали закупке
1.	ГБОУ Школа-Интернат № 5 Г.О.Тольятти	267 382,84	Замена деревянных дверных блоков на блоки из ПВХ)	Дверные блоки из ПВХ и соответствующие комплектующие
2.	ГБОУ Школа-Интернат № 5 Г.О.Тольятти	905 730,00	Ремонт кровли	кровельные материалы и соответствующие комплектующие
3.	МБУДО СДЮСШОР № 2 "Красные Крылья"	1131172,24	Ремонт кровли	кровельные материалы и соответствующие комплектующие
4.	ГБОУ СОШ №388 Кировского района Санкт-Петербурга	267 551,96	Работы внутренние по установке оконных стекол	оконные блоки и соответствующие комплектующие
5.	ГБОУ СОШ №388 Кировского района Санкт-Петербурга	283 837,48	Установка оконных блоков	оконные блоки и соответствующие комплектующие
6.	ГБОУ СОШ №388 Кировского района Санкт-Петербурга	474 418,98	Замена окна и ограждения на лестнице	оконные блоки и соответствующие комплектующие на окна и лестницу
7.	МКУ "УКС"	690 004,96	Мероприятия по замене деревянных оконных блоков на теплосберегающие в здании МКОУ "Синявинская основная общеобразовательная школа" по адресу: Ленинградская область, Кировский район, п. Синявино, ул. Лесная, д. 17".	оконные блоки теплосберегающие
8.	ФГБОУ ВО "Рггму", Рггму	555 000,00	Капитальный ремонт учебного здания (замена 24 окон), находящегося по адресу: г. Туапсе, ул. Звездная 25 строение лит.под/А	закупка самых разных строительных и отделочных материалов по желанию заказчика
9.	МБУДО СДЮСШОР № 8 "Союз"	434 317,89	Ремонт кровли	кровельные материалы и соответствующие комплектующие
10.	Администрация МО Сертолово	394 341,00	Выполнение работ по замене оконных блоков	оконные блоки и соответствующие комплектующие
11.	МКУ Г.О. Тольятти "ЦХТО"	381 283,90	Работы по замене оконных блоков	оконные блоки и соответствующие комплектующие

Продолжение таблицы 2.5.

12.	ГБОУ Школа-Интернат С.Малый Толкай	380 984,00	Капитальный ремонт - замена оконных блоков в пищеблоке, кухне и подсобных помещениях	закупка самых разных строительных и отделочных материалов по желанию заказчика
13.	ФКУ Ик-5 УФСИН России по Г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области	304 000,00	Поставка оконных конструкций и комплектующих	оконные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
14.	ГБОУ Школа №7 Красносельского района Санкт-Петербурга	178 579,23	Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки	закупка самых разных строительных и отделочных материалов по желанию заказчика
15.	Администрация Сельского Поселения Гражданский	174 222,91	Ремонт здания ДК МБУ "Межпоселенческое управление культуры" в пос. Гражданский (замена окон)	закупка самых разных строительных и отделочных материалов
16.	ГБОУ Школа № 477 Пушкинского района Санкт-Петербурга	170 245,95	Замена оконных и дверных блоков	оконные и дверные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
17.	ГБОУ Школа № 568 Санкт-Петербурга	46 380,00	Выполнение работ по замене дверных блоков в здании ГБОУ школы № 568 Санкт-Петербурга	дверные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
18.	ГБОУ Школа № 568 Санкт-Петербурга	88 809,75	Выполнение работ по замене оконных блоков	оконные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
19.	ГУП "Инпредсервис"	108 165,70	Осуществление закупки работ по демонтажу старых, изготовлению и монтажу новых оконных заполнений и остекления лоджии в ремонтируемой квартире по адресу: Санкт-Петербург, ул. Наличная, дом 36 корп.1, кв.72	оконные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
20.	ГБДОУ Детский Сад № 38 Кировского района Санкт-Петербурга	80 708,10	Работы по установке дверных и оконных блоков и коробок, навеске дверных полотен (кроме дверей автоматического действия), окон, оконных створок, планчатых створок, дверей гаражного типа и т. п. из любых материалов	оконные и дверные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
21.	ГБОУ СОШ № 352 Санкт-Петербурга	78 704,63	Работы по установке дверных и оконных блоков и коробок, навеске дверных полотен (кроме дверей автоматического действия), окон, оконных створок, планчатых створок, дверей гаражного типа и т. п. из любых материалов	оконные и дверные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
22.	МБУ "ЦСО" ГМР	76 776,65	Замена окон	оконные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие

Продолжение таблицы 2.5.

23.	СПБ ГКУ "Объединённый Архив КО"	74 241,90	Выполнение работ по замене окон в здании Санкт-Петербургского государственного казенного учреждения "Объединенный архив Комитета по образованию" по адресу: Санкт-Петербург, ул. Черняховского, 17, лит. А	оконные блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие
-----	---------------------------------	-----------	--	---

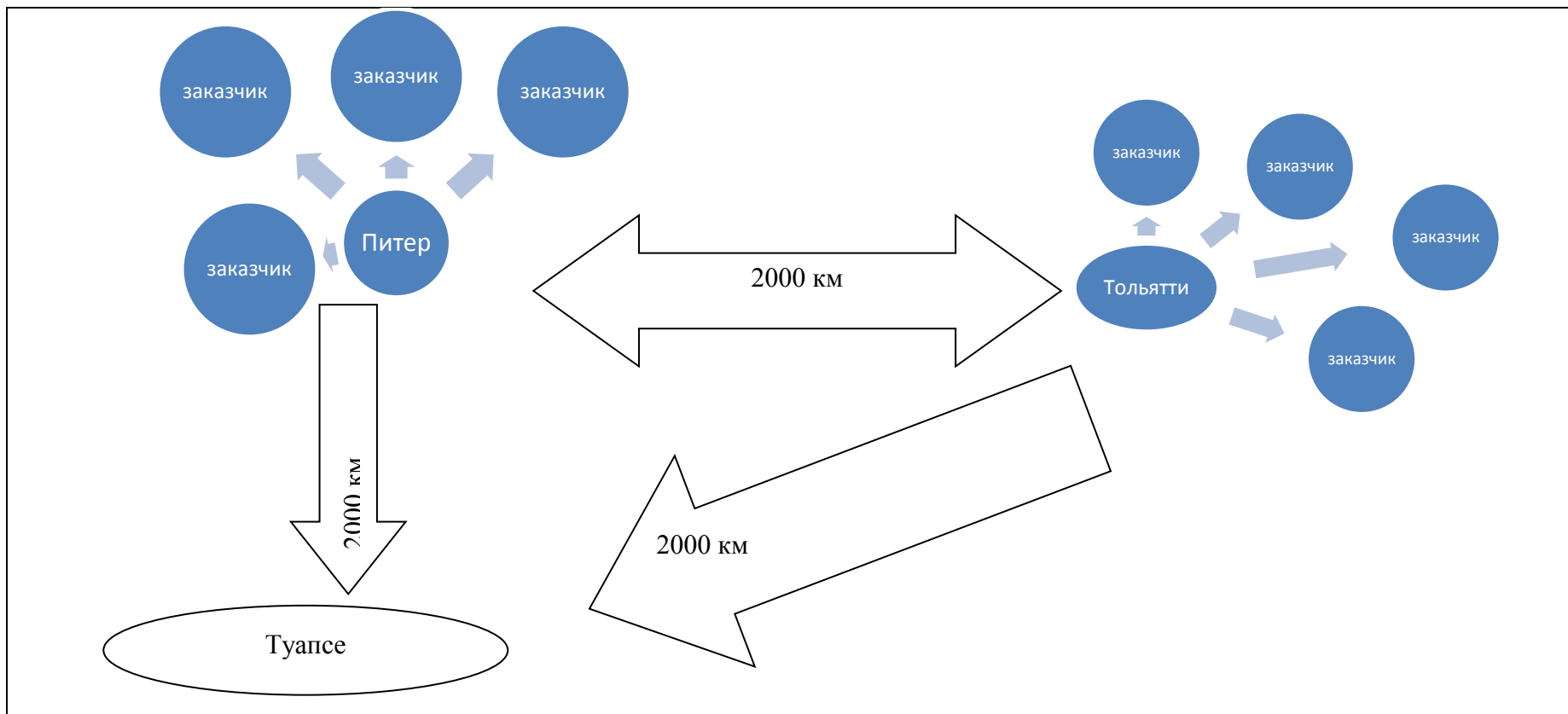


Рисунок 2.8 – География выполнения заказов и размещения офиса исполнителя

Это означает, что исследуемое предприятие может и должно применять в своей практике такие современные подходы как: взаимовыгодное сотрудничество поставщиков и производственного предприятия, обеспечение предприятия необходимой информацией в полном объеме (см. табл. 1.2).

Исходя из данных таблицы 2.5, можно все виды работ (по указанным суммам) структурировать и получить данные о том, какие материалы требовались в большей степени и каких районах страны (рис. 2.9 и 2.10).

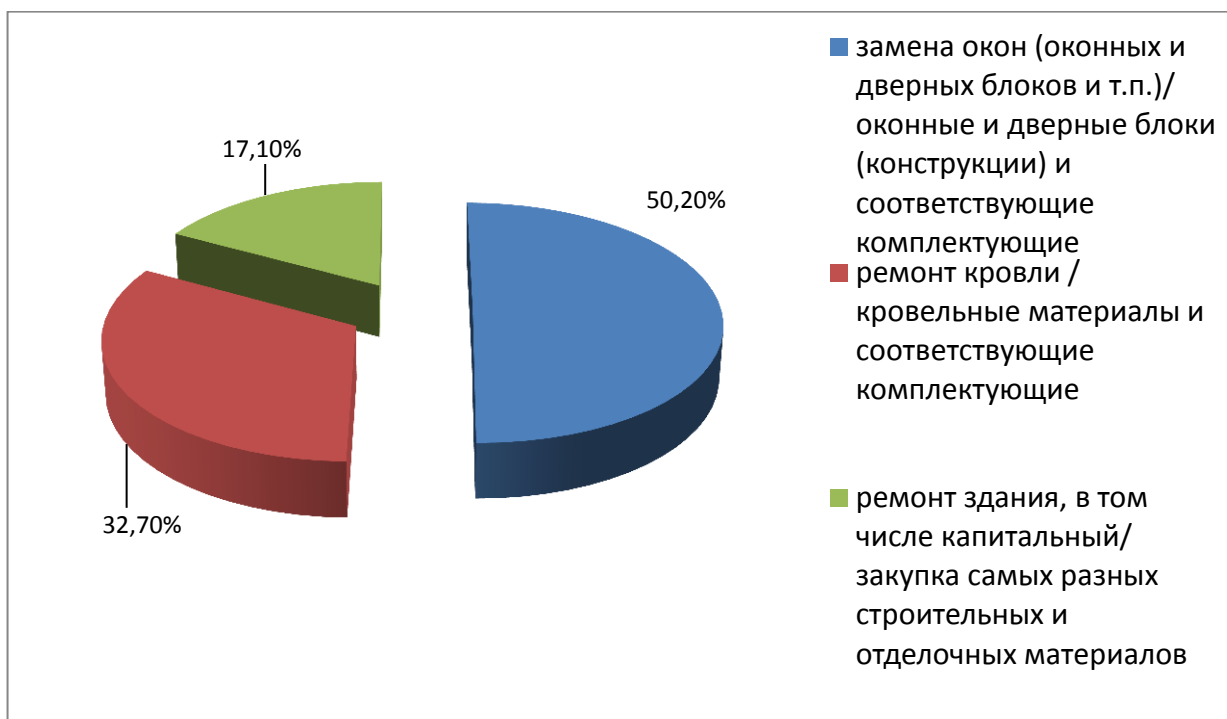


Рисунок 2.9 – Структура работ и соответственно закупаемых материалов, %

Такие виды работ как замена окон (оконных и дверных блоков и т.п.) выполнены на сумму 3786852 руб. (или 50,2%); ремонт кровли - на сумму 2471220 руб. (32,7%); ремонт здания, в том числе капитальный – 1288787 руб. (17,1%) Итого выполнено работ на сумму – 7546859 руб.

Как видим из рисунка 2.9 основную долю закупаемых ТМЦ составляли оконные или (дверные) блоки (конструкции) и соответствующие комплектующие к ним около 50,0%.

По г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области др. осуществлено работ и закуплено материалов на сумму 5992464 руб.; по Самарской области и г.Тольятти на сумму 1554395 руб., что составляет 79% и 21% соответственно (рис. 2.10). Территориальная удаленность исполнителя и заказчика более 2000 км.

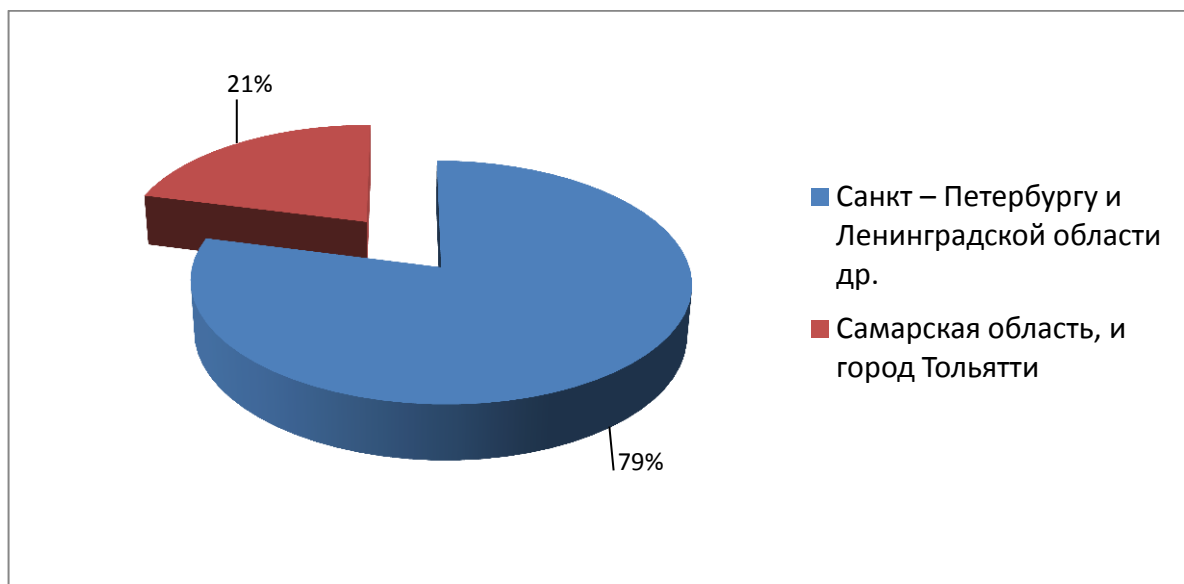


Рисунок 2.10 – Территориальная структура закупаемых материалов, %

Исходя из того, что процесс закупки товарно-материальных ресурсов включает один из следующих этапов: составление заявки на закупку товарно-материальных ресурсов и ее отправку, следует выдерживать строго процесс отгрузки товарно-материальных ценностей к месту потребления [7].

То есть необходимо составлять детализированный график потребности различных товарно-материальных ценностей с указанием сроков их поставки. В свою очередь сроки проведения работ, проводимых ООО «Энергия» и его субподрядчиками, должны коррелировать с планируемым графиком поставки материалов и оборудования.

Это позволит минимизировать риск увеличения сроков выполнения работ ООО «Энергия» и будет направлено на исполнение обязательств по заключаемым госконтрактам.

Но в действительности не всегда субподрядные организации принимают во внимание позицию организации – заказчика. Осуществление правильных закупок (в полном объеме и в срок) возможно реализовать только при четком представлении технологии выполнения указанных работ.

В связи с этим целесообразно при заключении субподрядных договоров необходимо внедрение такого инструмента как «оценка поставщика».

В настоящий момент на предприятии ООО «Энергия» процесс контроля закупок от составления заявок и обеспечения своевременности поставок осуществляет помощник директора. В силу увеличения загруженности этого сотрудника и выполнения им большого объема работ, к сожалению, появляется вероятность ухудшения качества контролирования исполнения договорных обязательств перед заказчиком.

В ходе анализа закупочной деятельности также были рассмотрены действующие договора с поставщиками и подрядными организациями, так как согласованные коммерческие условия также определяют эффективность сделки.

В результате было установлено, что авансовые условия платежа присутствуют в 80% всех договоров с поставщиками, что приводит к увеличению дебиторской задолженности, которая увеличилась в 10 раз в 2018 году в сравнении с 2017 годом (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Динамика изменения структуры дебиторской задолженности ООО «Энергия» за 2017-2018 гг, тыс.руб.

Дебитор	2017 год	2018 год	Абс.откл.тыс.руб.	Отн.откл.%
Поставщики и подрядчики	640	7860	7220	91,86
Заказчики	80	940	860	91,49
Итого дебиторская задолженность	720	7860	7140	90,84

Процесс закупки товарно-материальных ресурсов ООО «Энергия» с указанием проблем представлен на рисунке 2.11.

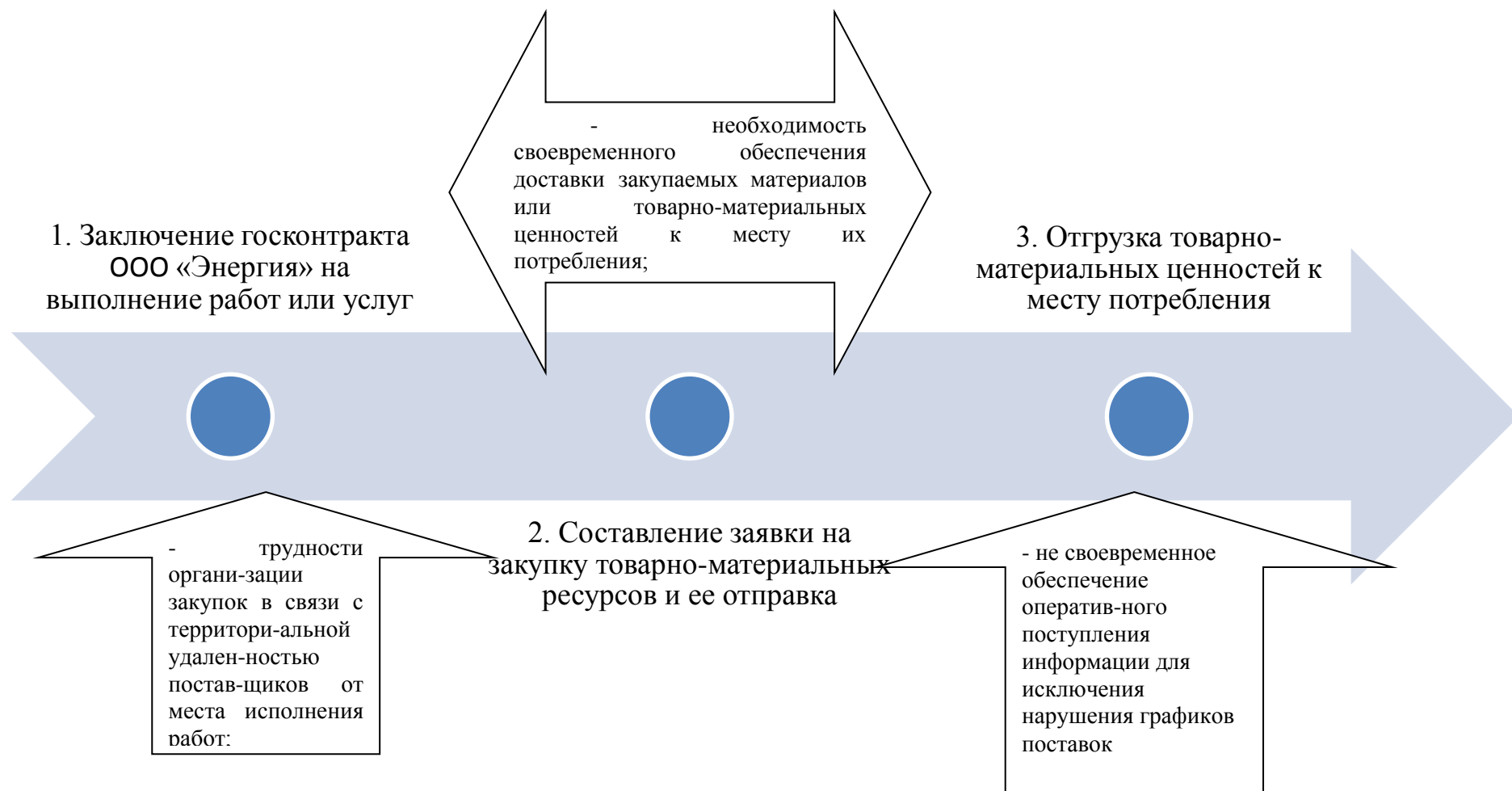


Рисунок 2.11 – Процесс закупки товарно-материальных ресурсов ООО «Энергия»

Таким образом, во второй главе была дана организационно – экономическая характеристика ООО «Энергия» проведен анализ организации закупочной деятельности. В результате сделаны следующие выводы:

- на основании приведенных данных можно свидетельствовать о том, что за исследуемый период организация ООО «Энергия» по выручке имеет динамику роста с уровня 7000 тыс. руб. до 26638 тыс. руб.; также растут показатели себестоимости и прибыли, с 6866 тыс. руб. до 26060 тыс. руб. и с 138 тыс. руб. до 578 тыс. руб. соответственно.

- по показателю затраты на 1 рубль валовой продукции уровень стабильно высокий на уровне 98 копеек. Такой высокий уровень затрат показывает, что у предприятия на прибыль остается всего 2 коп. Этого недостаточно для расширения объема услуг.

- показатель рентабельность продаж по валовой прибыли находится в пределах 2 – 2,2 %;

- за исследуемый период в организации ООО «Энергия» резко выросло значение показателя «дебиторская задолженность» практически в 10 раз. Это очень отрицательная динамика;

- показатель «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» отражает наличие прибыли и изменяется с уровня 3 тыс. руб. до уровня 96 тыс. руб., отражая положительную динамику;

- если говорить отдельно о динамике изменения краткосрочной кредиторской задолженности, то она растет с 4605 тыс. руб. до 10668 тыс. руб. это отрицательная динамика.

В целом предприятие улучшило свои экономические показатели и постоянно расширяет как сферу деятельности, так и географию выполнения работ. Такое разнообразие деятельности, особенно с учетом выполнения госконтрактов, требует хорошо организованных закупок.

В таблице 2.7 приведены проблемы, причины и мероприятия по итогам анализа закупок.



Таблица 2.7 – Проблемы, причины и мероприятия по итогам анализа закупок

Проблема	Причина	Возможные варианты устранения проблемы
- нарушение сроков поставок по закупкам в связи с территориальной удаленностью поставщиков от места исполнения работ;	- территориальная удаленность поставщиков в связи с заключенными контрактами и отсутствие контроля закупки и доставки ТМЦ	Внедрение в процесс закупок контроля со стороны сотрудников покупаемой организации (ООО «Энергия») с использованием средств информатизации
- отсутствие оперативного поступления информации о соблюдении сроков и графиков поставок.	- отсутствие средств информатизации о протекании процесса закупки и поставки ТМЦ	Приобретение и использование средств информатизации: Средства телефонной и интернет-связи, а также специальные устройства в автомобиль - перевозчик
- рост дебиторской задолженности;	- не отлаженная работа с покупателями;	проведение переговоров или деловая переписка на предмет улучшения условий оплаты для ООО «Энергия», уход от авансовых платежей по договорам поставки или подряда на оплату с отсрочкой до 30 дней, а у кого уже есть пост оплата (15 дней) увеличение отсрочки до 45 дней.

Проведя анализ организации закупочной деятельности ООО «Энергия», сделаны выводы о том, что в данном процессе проблемами являются:

- нарушение сроков поставок по закупкам в связи с территориальной удаленностью поставщиков от места исполнения работ;
- отсутствие оперативного поступления информации о соблюдении сроков и графиков поставок;
- рост дебиторской задолженности.

Для устранения вышеуказанных недостатков в главе 3 будут предложены мероприятия по улучшению закупочной деятельности на основе логистических подходов.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию организации закупочной деятельности ООО «Энергия»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию организации закупочной деятельности предприятия

1. Для решения указанных в главе 2 проблем, связанных с - нарушением сроков поставок по закупкам в связи с территориальной удаленностью поставщиков от места исполнения работ; с отсутствием оперативного поступления информации о соблюдении сроков и графиков поставок; с ростом дебиторской задолженности предлагается к внедрению логистический подход – поставка «точно в срок» и контроль процедуры закупки с использованием прикладных информационных технологий. (см. табл. 1.1)

Данное мероприятие предполагает к внедрению на данном предприятии логистический подход, который заключается в том, чтобы процесс контроля закупок был системным (комплексным и постоянным) и тем самым обеспечивал реализацию концепции «точно в срок» и использование прикладных информационных технологий (рис. 3.1).

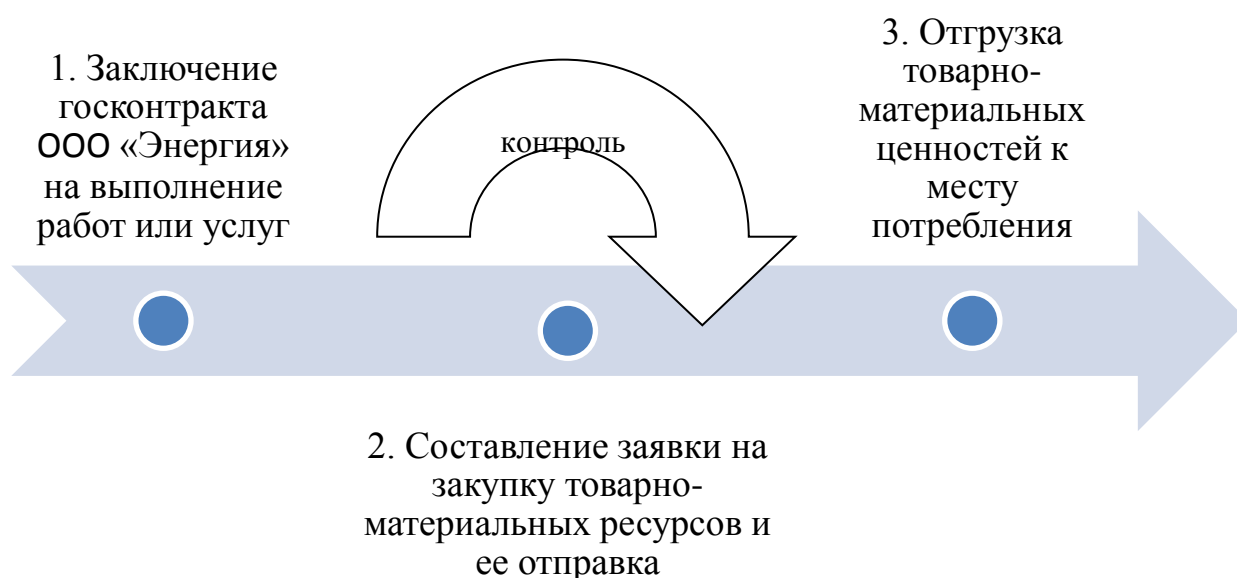


Рисунок 3.1 – Процесс осуществления контроля закупок по госконтрактам со стороны ООО «Энергия»

Как видно из рисунка 3.1 постоянному контролю со стороны ООО «Энергия» подлежит временной интервал между стадиями закупки ТМЦ: 2. Составление заявки на закупку товарно-материальных ресурсов и ее отправка и 3. Отгрузка товарно-материальных ценностей к месту потребления, так как срыв сроков поставок может сказаться на сроках выполнения госконтрактов.

Невыполнение в срок работ по госконтракту грозит существенными экономическими потерями [22]. Поэтому для исключения срывов выполнения работ по госконтрактам важен не только контроль, но и обеспечение оптимальной цены на закупаемые товарно-материальные ресурсы.

Далее будет показано, каким образом следует осуществлять контроль закупок и обеспечение оптимальной цены на закупаемые товарно-материальные ресурсы.

Из выше приведенного материала (см. п.2.2) видно, что закупки, которые предприятие организывает для выполнения работ по госконтрактам, носят несистемный характер, а точнее эпизодический, то есть закупки организуются по мере возникновения потребностей (после заключения госконтракта).

В связи с этим необходимость логистического контроля становится важной именно на стадии движения материальных ценностей, так как в процессе транспортировки участвуют, как правило, несколько организаций – перевозчиков или транспортных компаний.

Во время перемещения закупленных ресурсов происходит множество различных операций, которые несут соответствующие затраты. Поэтому проектирование процесса закупки и осуществление контроля из единого центра, в нашем случае ООО «Энергия», будет способствовать согласованию действий всех участников товародвижения.

Контрольные мероприятия закупок или входных материальных потоков должны быть организованы по трем направлениям: контроль

регулярности закупок; на стадии транспортировки и на стадии приемки груза (количественная и качественная приемка груза) (рис. 3.2).

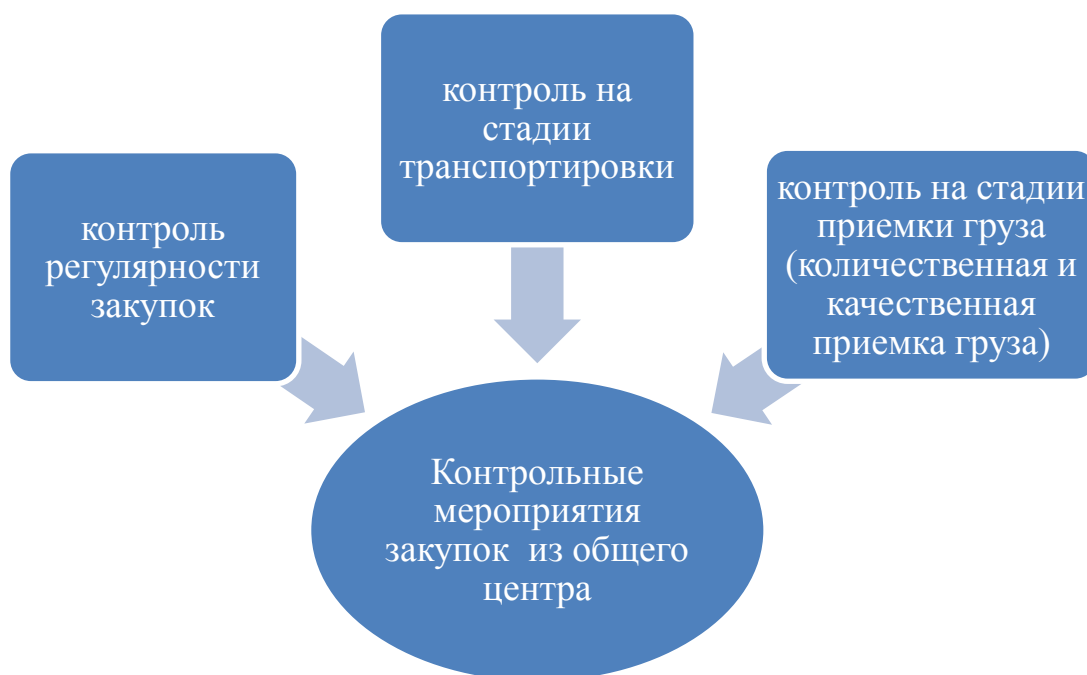


Рисунок 3.2 – Направления контрольных мероприятий закупок ООО «Энергия»

Сущность контроля регулярности закупок заключается в том, чтобы продумать распределение обязанностей по отправке груза со склада поставщика (поставщиков).

Суть контрольных мероприятий на стадии транспортировки заключается в том, чтобы исключить задержку или ошибочную отправку груза, а также хищения или непреднамеренную пропажу груза.

Суть контрольных мероприятий на стадии приемки груза (количественная и качественная приемка груза) заключается в том, чтобы обеспечить приемку груза в полном объеме и соответствующего ассортимента. Так как от этого зависит качество выполняемых работ (установка дверных или оконных конструкций, ремонт помещений и др.)

Применение перечисленных видов контроля позволит добиться согласованных действий и безусловного выполнения договорных

обязательств; доставки груза в установленные сроки. («количественная и качественная приемка груза»).

Такие виды контроля на исследуемом предприятии не осуществлялись в полном объеме. Поэтому для предприятия ООО «Энергия» это является новым предложением. Но так как в организации всего 2 человека, то дополнительную работу возьмет на себя директор, как заинтересованное лицо в улучшении финансово-экономических показателей и развитии бизнеса. Поэтому дополнительные затраты на материальное вознаграждение не предусмотрены. Пример внесения дополнительных обязанностей в должностную инструкцию директора приведен в Приложении Г.

3. Для реализации данного мероприятия требуется внедрение и использование прикладных информационных технологий, т.е. использование средств телефонной и интернет-связи для получения оперативно информации о месте пребывания груза или местах его перемещения, или о проблемах, возникающих на пути следования груза.

Таким образом, исполнительное лицо ООО «Энергия» должно быть обеспечено современными средствами связи и получения информации. В таком случае схема взаимодействия между получателями груза (может быть как ООО «Энергия», так и субподрядная организация), его заказчиками (может быть как ООО «Энергия», так и субподрядная организация) и местом его выгрузки (место выполнения работ по госконтракту) будет выглядеть следующим образом (рис. 3.3).

Это могут быть различные устройства, позволяющие получать информацию о перемещении автомобиля с грузом, например, «ГЛОНАСС мониторинг движения транспорта» или средства телефонной и интернет-связи (приобретается два телефона, на них устанавливается отдельная sim-карта и специальное it - приложение).

Использование таких современных устройств и технологий позволит обеспечить оперативную связь в пути. Данные устройства или средства телефонной и интернет-связи должны находиться в двух местах: первый – у

директора (или в офисе), второй – у водителя (в автомобиле), который осуществляет поставку груза.

Для оперативности получения информации также используются электронная почта, переговорные устройства и различные виды интернет – связи (Skype).

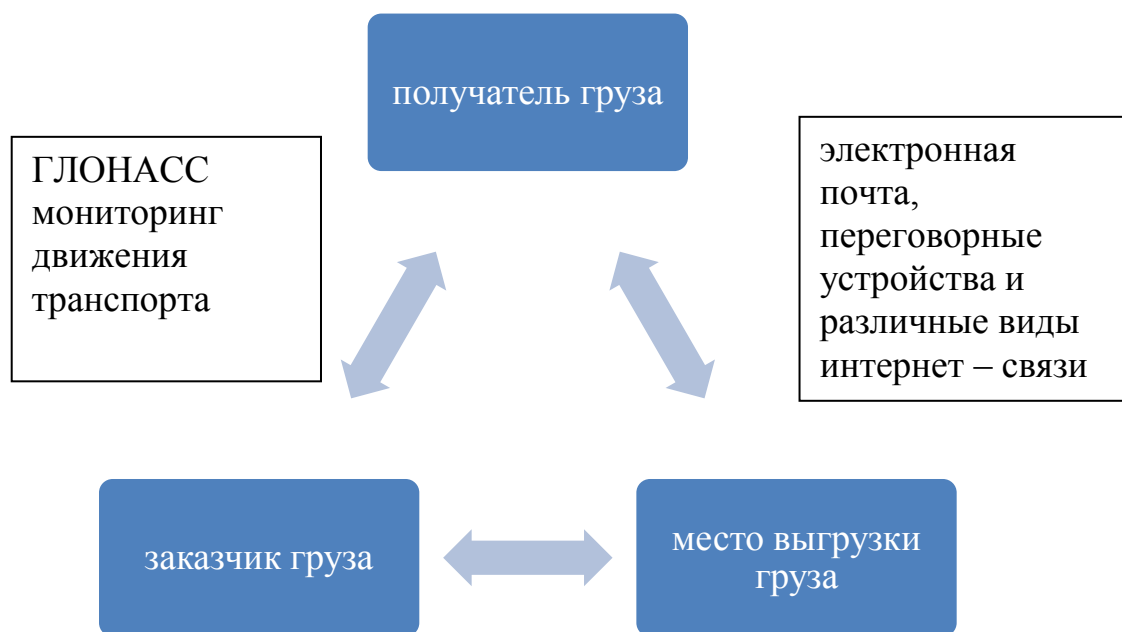


Рисунок 3.3 - Схема взаимодействия между получателями груза, его заказчиками и местом его выгрузки

Для обеспечения оперативной связи между сотрудником, который осуществляет контроль (в данном случае директор) и водителем (автомобилей) может быть использована следующая техника и последовательность действий (рис. 3.4):

1 директор приобретает телефон с операционной системой Android или IOS с объемом памяти от 8 ГБ, или компьютер с операционной системой, которая имеет выход в интернет, например, Windows;

2 на данный телефон устанавливается специальная программа в виде it – приложений, которая позволяет следить за нахождением GPS – маяков (трекеров);

3 в автомобиле (у водителя) производится установка GPS – маяков (трекеров);

4 GPS – маяк (трекер) отправляет свои координаты на сервер, который далее отправляет координаты на телефон;

5 осуществление контроля автомобиля в режиме онлайн.

GPS – маяк (трекер) – это устройство, которое позволяет точно контролировать местонахождение автомобилей, грузов и т.д.

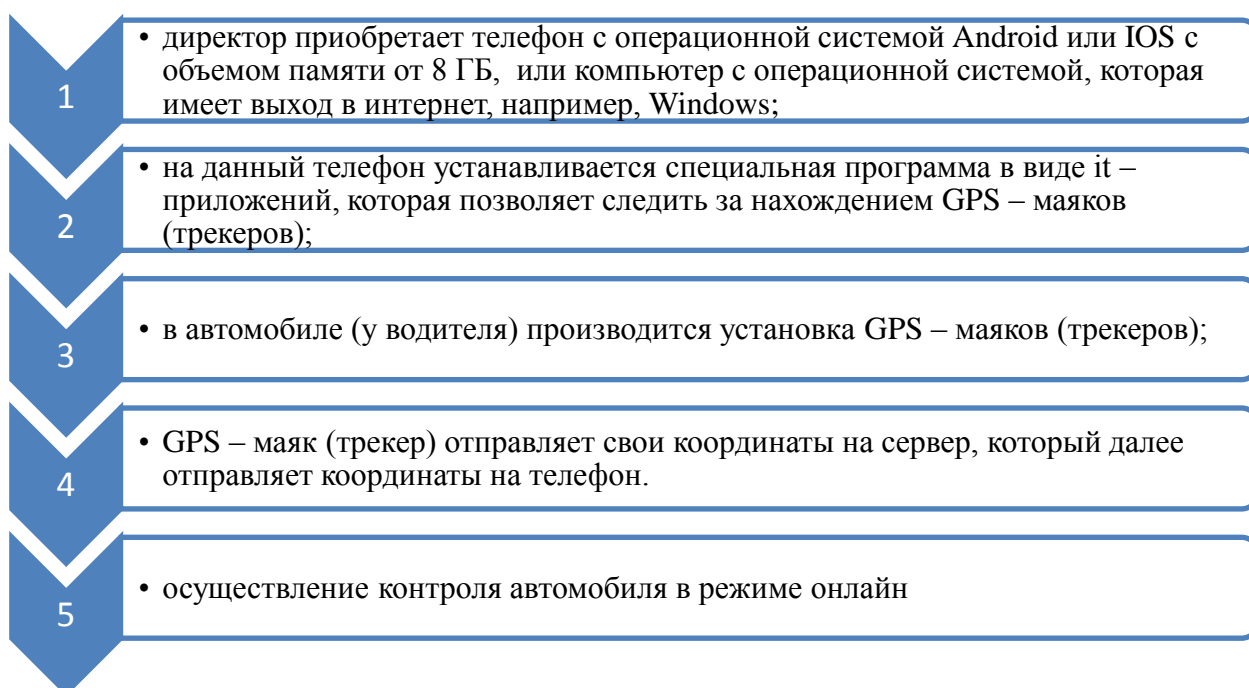


Рисунок 3.4 - Последовательность действий по мероприятию 1

Ежедневно затраты на обслуживание будут включать стоимость услуг по sim-карте в размере 3 рубля с каждого GPS – маяка.

В качестве второго мероприятия предлагается проведение переговоров или деловая переписка на предмет улучшения условий оплаты для ООО «Энергия», уход от авансовых платежей по договорам поставки или подряда на оплату с отсрочкой до 30 дней, а у кого уже есть пост оплата (15 дней) увеличение отсрочки до 45 дней.

Оценка расходов на предлагаемые мероприятия по приобретению специальных средств телефонной и интернет-связи представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Затраты на внедрение предлагаемых мероприятий

№ п/п	Наименование затрат на мероприятия	Сумма затрат, руб.
1.	телефон с операционной системой Android или системой IOS или	40000
2.	GPS – маяк (трекер)	10000
3.	затраты на обслуживание будут включать стоимость услуг по sim-карте в размере 3 рубля в сутки с каждого GPS – маяка	90-
4.	Затраты на обслуживание it – приложений	-
5.	Итого	50090

В качестве мероприятия 3 для предприятия ООО «Энергия» можно быть предложить вариант найма или привлечения на договорной основе специалиста по логистике для реализации вышеперечисленных операций по закупке и доставке закупаемых товарных или сырьевых ресурсов и материалов. Реализация этого предложения возможна при условии увеличения выручки и по решению директора. Затраты на его деятельность будут заключаться в оплате труда. Эта величина будет зависеть от размера установленной оплаты труда и может колебаться в пределах от 15 до 20 тыс. руб. в месяц (или 180 до 240 тыс. руб. в год). Чтобы затраты на логиста окупались, он должен приносить предприятию выручку в размере от 100 до 200 тыс.руб. в месяц (или 1200 тыс.руб. в год).

### 3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий будет заключаться в том, что предприятие ООО «Энергия», реализовав вышеперечисленные мероприятия и рекомендации будет обеспечивать своевременную доставку закупаемых товарно-материальных ценностей и других различных материалов и комплектующих для выполнения работ по



госконтракту. Соблюдение закупочной дисциплины позволит обеспечивать своевременное выполнение работ по госконтракту. А это может гарантировать полное получение (оплату) выполненных работ по госконтракту.

Так как оплата выполненных работ по госконтракту производится после их выполнения и подписания акта выполненных работ или акта приемки-передачи, то из причитающей суммы могут быть вычтены суммы за просрочку (невыполнение во время) заказываемых работ в размере от 20000 руб. до 100000 руб. за каждое нарушение [22].

Для примера оценки эффективности предлагаемых мероприятий в расчёт взяли минимальную сумму штрафа 20000 руб. по заключенным договорам до 300 тыс. руб., и максимальную 100000 руб. по заключенным договорам от 300 тыс. руб. и выше, и просчитаем эффект.

При обеспечении закупок во время и в полном объеме будет сэкономлена сумма вероятных штрафов.

Тогда в первом случае в перечень рассчитываемых контрактов войдут следующие (табл. 3.2):

Таблица 3.2 – Перечень контрактов до 300 тыс. руб.

№	Заказчик работ по госконтрактам	Сумма госконтракта, руб.	сумму штрафа, руб
1.	ГБОУ Школа-Интернат № 5 Г.О.Тольятти	267 382	минимальная 20000
2.	ГБОУ СОШ №388 Кировского района Санкт-Петербурга	267 551	минимальная 20000
3.	ГБОУ СОШ №388 Кировского района Санкт-Петербурга	283 837	минимальная 20000
4.	ФКУ Ик-5 УФСИН России по Г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области	304 000	минимальная 20000
5.	ГБОУ Школа №7 Красносельского района Санкт-Петербурга	178 579	минимальная 20000
6.	Администрация Сельского Поселения Гражданский	174 222	минимальная 20000
7.	ГБОУ Школа № 477 Пушкинского района Санкт-Петербурга	170 245	минимальная 20000

8.	ГБОУ Школа № 568 Санкт-Петербурга	46 380	минимальная 20000
9.	ГБОУ Школа № 568 Санкт-Петербурга	88 809	минимальная 20000
10.	ГУП "Инпредсервис"	108 165	минимальная 20000
11.	ГБДОУ Детский Сад № 38 Кировского района Санкт-Петербурга	80 708	минимальная 20000
12.	ГБОУ СОШ № 352 Санкт-Петербурга	78 704	минимальная 20000
13.	МБУ "ЦСО" ГМР	76 776	минимальная 20000
14.	СПБ ГКУ "Объединённый Архив КО"	74 241	минимальная 20000
15.	Итого	2200000	280000

Сумма сэкономленных средств составит 280 тыс. руб., относительно суммы госконтрактов это 13%.

Тогда во втором случае в перечень рассчитываемых госконтрактов войдут следующие (табл. 3.3):

При расчете экономической эффективности сравнивают затраты по мероприятию и планируемый результат. В данном расчете в качестве планируемого результата будет выступать сумма сэкономленных средств.

Таблица 3.3 – Перечень контрактов от 300 тыс. руб.

№	Заказчик работ по госконтрактам	Сумма госконтракта, руб.	сумму штрафа, руб
1.	ГБОУ Школа-Интернат № 5 Г.О.Тольятти	905 730	Максимальная 100000
2.	МБУДО СДЮСШОР № 2 "Красные Крылья"	1131172	Максимальная 100000
3.	ГБОУ СОШ №388 Кировского района Санкт-Петербурга	474 418	Максимальная 100000
4.	МКУ "УКС"	690 004	Максимальная 100000
5.	ФГБОУ ВО "Рггму", Рггму	555 000	Максимальная 100000
6.	МБУДО СДЮСШОР № 8 "Союз"	434 317	Максимальная 100000
7.	Администрация МО Сертолово	394 341	Максимальная 100000
8.	МКУ Г.О. Тольятти "ЦХТО"	381 283	Максимальная 100000
9.	ГБОУ Школа-Интернат С.Малый Толкай	380 984	Максимальная 100000
10.	Итого	5400000	900000

Сумма сэкономленных средств составит 900 тыс. руб., относительно суммы госконтрактов - это 16,7%. Общая сумма сэкономленных средств 280 тыс. руб. + 900 тыс. руб. = 1180 тыс. руб.

Составим сводную таблицу по 2 мероприятиям: затраты на оборудование и логиста (табл. 3.4), и рассчитаем показатели экономической эффективности (табл. 3.5).

Таблица 3.4 - Затраты на внедрение предлагаемых мероприятий

№ п/п	Наименование затрат на мероприятия	Сумма затрат, руб.
1.	телефон с операционной системой Android или системой IOS или	40000
2.	GPS – маяк (трекер)	10000
3.	затраты на обслуживание будут включать стоимость услуг по sim-карте в размере 3 рубля в сутки с каждого GPS – маяка	90-
4.	Затраты на обслуживание it – приложений	-
5.	Затраты на логиста	200000
6.	Итого	250090

Период окупаемости ( $T_{ок}$ ) будет равен (формула 1).

$$T_{ок} = \frac{Капвложения}{Прибыль} \quad (1)$$

Где, Капвложения - затраты на внедрение предлагаемых мероприятий, руб.

Прибыль – сумма полученной в результате мероприятий прибыли, руб.

$$T_o = \frac{250000}{1200000} = 0,2года$$

Эффективность предлагаемых мероприятий рассчитана по формуле 2.

$$\Theta = \frac{Результаты}{Затраты} = \frac{1200000}{250000} = 4,8 \quad (2)$$

Затраты – затраты на внедрение предлагаемых мероприятий, руб.

Результаты – сумма сэкономленных средств, руб.

Экономический эффект от улучшения условий оплаты (увеличение отсрочки на 30 дней) на примере данных 2018 года будет рассчитана по формуле 3:

$$ОП = (КДО / 365) \times (БП / 100\%) \times СК, \quad (3)$$

где ОП – стоимость отсрочки платежа, руб.;

КДО – количество дней отсрочки;

БП – банковский процент заемных средств, %;

СК – сумма контракта, договора, сделки, руб.

$$\text{ОП} = (30/365) * (9/100) * 7546859 = 55826 \text{ руб.}$$

Учитывая, что затраты на это мероприятие не предусмотрены, а экономический эффект получается по произведенным расчетам в районе 55826 руб, считаем необходимым начать его реализовывать.

Результаты оценки экономической эффективности разработки и внедрения мероприятий представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты оценки экономической эффективности разработки и внедрения мероприятий

% п\п	Показатель	Значение показателя
1	Совокупные затраты (Зсум), руб.	250090
2	Экономический эффект от улучшения условий оплаты, руб.	55826
3	Эффективность предлагаемых мероприятий	4,8
4	Срок окупаемости затрат (Ток)	0,2

Таким образом, доказана эффективность предлагаемых мероприятий.

Выводы по 3 главе:

В качестве мероприятий предложены контрольные мероприятия закупок или входных материальных потоков, которые должны быть организованы по трем направлениям: контроль регулярности закупок; на стадии транспортировки и на стадии приемки груза (количественная и качественная приемка груза). Также предложено использование таких современных устройств и технологий, которые позволят обеспечить оперативную связь в пути и введение должности логиста

Таким образом, задачи бакалаврской работы выполнены.

## Заключение

Изучив теоретические основы организации закупочной деятельности, сделаны выводы о том, что, от организации закупок товарно-материальных ценностей зависит эффективность деятельности всего предприятия. Внедрение логистических подходов, выбор наилучшего поставщика, внедрение информационных систем в процесс закупок позволит минимизировать затраты и повысить конкурентоспособность предприятия.

На основании анализа бухгалтерской отчетности и общей информации о предприятии, сделаны следующие выводы о деятельности ООО «Энергия»:

- по госконтрактам предприятие выполняло следующие виды работ: замена деревянных дверных блоков на блоки из ПВХ; работы внутренние по установке оконных стекол; капитальный ремонт учебного здания (замена 24 окон); работы по замене оконных блоков и др.;

- для выполнения всех перечисленных выше работ предприятие организует субподрядные отношения со специализированными организациями;

- за исследуемый период организация ООО «Энергия» по выручке имеет динамику роста с уровня 7000 тыс. руб. до 26638 тыс. руб.; также растут показатели себестоимости и прибыли, с 6866 тыс. руб. до 26060 тыс. руб. и с 138 тыс. руб. до 578 тыс. руб. соответственно;

- по показателю «затраты на 1 рубль валовой продукции» уровень стабильно высокий на уровне 98 копеек;

- показатель рентабельность продаж по валовой прибыли находится в пределах 2 – 2,2 %;

- за исследуемый период в организации ООО «Энергия» резко выросло значение показателя «дебиторская задолженность» практически в 10 раз;

- показатель «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» изменяется с уровня 3 тыс. руб. до уровня 96 тыс. руб.;

- если говорить отдельно о динамике изменения краткосрочной кредиторской задолженности, то она растет с 4605 тыс. руб. до 10668 тыс. руб.

Проведя анализ организации закупочной деятельности ООО «Энергия», пришли к выводу, что в данном процессе проблемными являются моменты, связанные с территориальной удаленностью поставщиков от места исполнителя работ; с обеспечением реальной доставки закупаемых материалов или товарно-материальных ценностей к месту их потребления, а также к обеспечению оперативного поступления информации в случае нарушения графиков поставок.

В процессе организации закупок и осуществления самой закупочной деятельности или контроля за ней необходимо исходить из того, что ООО «Энергия» для выполнения заказов привлекает субподрядные организации.

Предлагаемое мероприятие предлагает к внедрению на данном предприятии современный логистический подход, который заключается в том, чтобы процесс контроля закупок был системным (комплексным и постоянным) и тем самым обеспечивал реализацию концепции «точно в срок» и использование прикладных информационных технологий.

Экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий будет заключаться в общей сумме предполагаемой прибыли и составит 1200 тыс. руб.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/)
4. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. (ОКВЭД). Режим доступа: <https://www.regfile.ru/okved2.html>
5. Алесинская Т.В. Основы логистики. 2-е изд.: Изд-во Национальный Открытый Университет "ИНТУИТ", 2016. 164 с.
6. Логистика / Гаджинский А.М., - 21-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 420 с.: ISBN 978-5-394-02059-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/414962>
7. Гвилия Н.А. Формирование системы ключевых показателей эффективности управления логистикой закупок корпорации и ее поставщиками / Н.А. Гвилия, Е.В. Ценина // ПСЭ. 2017. №1 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-upravleniya-logistikoy-zakupok-korporatsii-i-ee-postavschikami> (дата обращения: 11.05.2019).
8. Гришаева О.Ю. Логистическая координация материальных потоков как конкурентное преимущество / О.Ю. Гришаева, В.А. Шумаев // Риск: ресурсы, информация, снижение, конкуренция. – 2013. – № 2. – С. 22–27
9. Закупочная логистика : курс лекций по одноим. дисциплине для слушателей специальности 1-26 02 85 «Логистика» заоч. формы обучения /

Р. А. Лизакова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – 76 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by/StartEK/>.

10. Канке А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Канке, И. П. Кощевая. - М.: ИНФРА-М, 2017. 288 с.

11. Логистика : учебное пособие для бакалавров / ред.: Б. А. Аникин, Т. А. Родкина. - М. : Проспект, 2014. - 408 с. Режим доступа: <http://www.polessu.by/sites/default/files/files/10-bibl/02/40-novie-knigi-logistike.pdf>

12. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / С.-Петерб. гос. экон. ун-т; ред. В.В. Щербаков. - М.: Юрайт, 2015. 582 с.

13. Миротин Л.Б., Лебедев Е.А.: Логистика в автомобильном транспорте. Практикум. Издательство Феникс, 2015. 238 с. Режим доступа: <https://www.labyrinth.ru/books/478600/>

14. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика : учеб. для вузов — М.: ЮНИТИ, 2013. 114 с

15. Плещенко В.И. Процесс закупок, его роль и место в хозяйственной деятельности предприятий обрабатывающей промышленности / В. И. Плещенко // Экономика, предпринимательства и право. - 2011. № 6. С. 18-29.

16. Сергеев В.И. Логистика снабжения: учебник / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич; под общей ред. Д-ра экон. наук В.И. Сергеева. – М.: Рид Групп, 2011. – 416 с. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by/bitstream/handle/220612/2313/muk344%D1%8D%D0%BB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

17. Сысолятин А.В. Оценка эффективности закупочной деятельности // Nauka-rastudent.ru. – 2015. – No. 13 (13-2015) / [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://nauka-rastudent.ru/12/2256/> (дата обращения:



24.05.19).

18.Сведения о предприятии. Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru/sankt-peterburg-krasnoselski/ooo-energiya-inn-7807106953-ogrn-1167847066749-6e16b096a1fe461c947867efcc359e72>

19.Сведения о предприятии. Режим доступа: <https://synapsenet.ru/searchorganization/organization/1167847066749-ooo-energiya>

20.Сведения о предприятии. Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/8316279>

21.Сведения о предприятии. Режим доступа: <https://egrinf.com/9544029>

22.Сведения о предприятии. Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/7807106953/780701001>

23.Сведения о предприятии. Режим доступа: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1167847066749\\_7807106953\\_OOO-ENERGIYa](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1167847066749_7807106953_OOO-ENERGIYa)

24.Сведения о предприятии. Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/10329240>

25.Таблица штрафов по 44-ФЗ. Режим доступа: <http://good-tender.ru/44-fz/96-shtrafy-po-44-fz-tablitsa>.

## Приложения

### Приложение А – Коды ОКВЭД

#### Коды ОКВЭД

##### Основной вид деятельности:

72.19 Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие

##### Дополнительные виды деятельности (33):

- 27.11 Производство электродвигателей, электрогенераторов и трансформаторов
- 27.12 Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры
- 27.90 Производство прочего электрического оборудования
- 28.29 Производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки
- 30.99 Производство прочих транспортных средств и оборудования, не включенных в другие группировки
- 32.99 Производство прочих готовых изделий, не включенных в другие группировки
- 35.11 Производство электроэнергии
- 35.13 Распределение электроэнергии
- 41.20 Строительство жилых и нежилых зданий
- 43.29 Производство прочих строительно-монтажных работ
- 43.39 Производство прочих отделочных и завершающих работ
- 43.99 Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки
- 45.1 Торговля автотранспортными средствами
- 45.20 Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
- 45.3 Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
- 45.40 Торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями; техническое обслуживание и ремонт мотоциклов
- 46.69 Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием
- 46.69.1 Торговля оптовая транспортными средствами, кроме автомобилей, мотоциклов и велосипедов
- 62.01 Разработка компьютерного программного обеспечения
- 62.02 Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий
- 62.09 Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая
- 63.91 Деятельность информационных агентств
- 71.1 Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях

## Приложение Б Заказчики ООО «Энергия»

Все заказчики организации в закупках по 223, 44 и 94-ФЗ.

1. → ГБОУ Школа-Интернат № 5 Г.О. Тольятти - 2 госконтракта на сумму<sup>о</sup>1,2<sup>млн</sup>руб. ¶
2. → МБУДО-СДЮСШОР № 2 "Красные Крылья" - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>1,1<sup>млн</sup>руб. ¶
3. → ГБОУ СОШ №388 Кировского района Санкт-Петербурга - 3 госконтракта на сумму<sup>о</sup>1,0<sup>млн</sup>руб. ¶
4. → МКУ "УКС" - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>690<sup>тыс.</sup>руб. ¶
5. → ФГБОУ ВО "РГГМУ", РГГМУ - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>555<sup>тыс.</sup>руб. ¶
6. → МБУДО-СДЮСШОР № 8 "Союз" - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>434<sup>тыс.</sup>руб. ¶
7. → Администрация МО Сертолово - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>394<sup>тыс.</sup>руб. ¶
8. → МКУ Г.О. Тольятти "ЦХТО" - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>381<sup>тыс.</sup>руб. ¶
9. → ГБОУ Школа-Интернат С.Малый Толкай - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>381<sup>тыс.</sup>руб. ¶
10. → ФКУ Ик-5 УФСИН России по Г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>304<sup>тыс.</sup>руб. ¶
11. → ГБОУ Школа №7 Красносельского района Санкт-Петербурга - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>179<sup>тыс.</sup>руб. ¶
12. → Администрация Сельского Поселения Гражданский - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>174<sup>тыс.</sup>руб. ¶
13. → ГБОУ Школа № 477 Пушкинского района Санкт-Петербурга - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>170<sup>тыс.</sup>руб. ¶
14. → ГБОУ Школа № 568 Санкт-Петербурга - 2 госконтракта на сумму<sup>о</sup>135<sup>тыс.</sup>руб. ¶
15. → ГУП "Инпресервис" - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>108<sup>тыс.</sup>руб. ¶
16. → ГБДОУ Детский Сад № 38 Кировского района Санкт-Петербурга - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>81<sup>тыс.</sup>руб. ¶
17. → ГБОУ СОШ № 352 Санкт-Петербурга - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>79<sup>тыс.</sup>руб. ¶
18. → МБУ "ЦСО" ГМР - **ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИКВИДИРОВАНА** - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>77<sup>тыс.</sup>руб. ¶
19. → СПб ГКУ "Объединённый Архив КО" - 1 госконтракт на сумму<sup>о</sup>74<sup>тыс.</sup>руб. ¶

## Приложение В



### ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОКВЭД <sup>?</sup>

#### ОСНОВНОЙ ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**72.19** Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**27.11** Производство электродвигателей, электрогенераторов и трансформаторов

**27.12** Производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры

**27.90** Производство прочего электрического оборудования

**28.29** Производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки

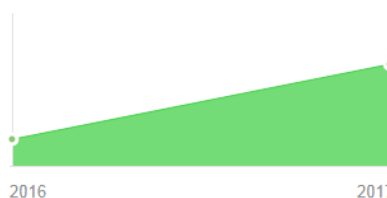


### ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ <sup>?</sup>

#### БАЛАНС



#### ВЫРУЧКА



#### ПРИБЫЛЬ



ГОД	БАЛАНС тыс.руб.	ВЫРУЧКА тыс.руб.	ПРИБЫЛЬ тыс.руб.
2017	10 982	26 638	76
2016	4 634	7 004	11

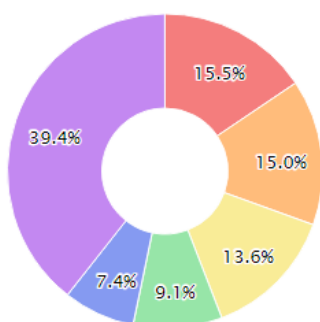


### ТОП ЗАКАЗЧИКОВ <sup>?</sup>

С какими заказчиками эта организация заключала договоры

ОБЩАЯ СУММА ПО ДОГОВОРАМ:

**7 546 860 ₽**



НАИМЕНОВАНИЕ ЗАКАЗЧИКА	ЗАКЛЮЧЕНО ДОГОВОРОВ	СУММА ПО ДОГОВОРАМ, руб.
● ГБОУ ШКОЛА-ИНТЕРНАТ № 5 Г.О.ТОЛЬЯТТИ	2	1 173 113
● МБУДО СДЮСШОР № 2 "КРАСНЫЕ КРЫЛЬЯ"	1	1 131 172
● ГБОУ СОШ №388 КИРОВСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА	3	1 025 808
● МКУ "УКС"	1	690 005
● ФГБОУ ВО "РГГМУ", РГГМУ	1	555 000
● Прочие организации	15	2 971 762

## Приложение Г

### Пример внесения дополнительных обязанностей в должностную инструкцию директора

#### **2. Должностные обязанности менеджера по закупкам**

Менеджер по закупкам выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Обеспечивает наличие товара по своим товарным группам в оптимальном количестве и ассортименте.
- 2.2. Обеспечивает плановые показатели по оборачиваемости своих товарных групп.
- 2.3. Ведет поиск поставщиков, изучает новые предложения от поставщиков, готовит для руководства обоснованные предложения о привлечении новых поставщиков.
- 2.4. Проводит переговоры с поставщиками и согласовывает условия поставки с непосредственным руководителем.
- 2.5. Составляет заказы поставщикам.
- 2.6. Отслеживает выполнение заказа.
- 2.7. Контролирует исполнение обязательств перед поставщиками.
- 2.8. Обеспечивает документальное оформление сделок.
- 2.9. Отслеживает продажи по каждому товару и, в случае ухудшения продаж, совместно с отделом маркетинга вырабатывает и принимает меры к снижению товарного остатка.
- 2.10. Определяет виды товара, которые необходимо внести в ассортимент или вывести из ассортимента ввиду бесперспективности.
- 2.11. Определяет минимальный складской остаток товаров и обеспечивает наличие необходимого количества товара на складе компании.
- 2.12. Обеспечивает постоянное наличие товаров повышенного спроса, регулярно производит мониторинг наличия и продаж по товарам повышенного спроса с целью недопущения появления их дефицита.
- 2.13. Обеспечивает отделы и службы компании всей необходимой информацией о товарах.
- 2.14. Консультирует продавцов, а при необходимости – покупателей по своей товарной группе.
- 2.15. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Приложение Д

Сведения о предприятии

<b>Финансовая (бухгалтерская) отчетность по данным Росстата:</b>				
Код	Показатель		2017	2016
Ф1.1110	Нематериальные активы	тыс.	0	0
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	тыс.	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	тыс.	0	0
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	тыс.	0	0
Ф1.1150	Основные средства	тыс.	0	0
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	тыс.	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	тыс.	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	тыс.	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	тыс.	0	0
Ф1.1100	<b>Итого по разделу I - Внеоборотные активы</b>	тыс.	0	0
Код	Показатель		2017	2016
Ф1.1210	Запасы	тыс.	3101	2161
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	тыс.	0	0
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	тыс.	7860	720
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	тыс.	0	0
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	тыс.	21	112
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	тыс.	0	0
Ф1.1200	<b>Итого по разделу II - Оборотные активы</b>	тыс.	10982	2993
Ф1.1600	<b>БАЛАНС (актив)</b>	тыс.	10982	2993
Код	Показатель		2017	2016
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	тыс.	10	10
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	тыс.	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	тыс.	0	0
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	тыс.	0	0
Ф1.1360	Резервный капитал	тыс.	0	0
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	тыс.	96	3
Ф1.1300	<b>Итого по разделу III - Капитал и резервы</b>	тыс.	106	13
Код	Показатель		2017	2016
Ф1.1410	Заемные средства	тыс.	5	7

Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	тыс.	0	0
Ф1.1430	Оценочные обязательства	тыс.	0	0
Ф1.1450	Прочие обязательства	тыс.	0	0
Ф1.1400	<b>Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства</b>	тыс.	5	7
Код	Показатель		2017	2016
Ф1.1510	Заемные средства	тыс.	202	0
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	тыс.	10668	2973
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	тыс.	0	0
Ф1.1540	Оценочные обязательства	тыс.	0	0
Ф1.1550	Прочие обязательства	тыс.	0	0
Ф1.1500	<b>Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства</b>	тыс.	10871	2973
Ф1.1700	<b>БАЛАНС (пассив)</b>	тыс.	10982	2993
Код	Показатель		2017	2016
Ф2.2110	Выручка	тыс.	26638	7004
Ф2.2120	Себестоимость продаж	тыс.	26060	6877
Ф2.2100	<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	тыс.	578	127
Код	Показатель		2017	2016
Ф2.2210	Коммерческие расходы	тыс.	260	0
Ф2.2220	Управленческие расходы	тыс.	75	97
Ф2.2200	<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	тыс.	243	30
Код	Показатель		2017	2016
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	тыс.	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	тыс.	0	0
Ф2.2330	Проценты к уплате	тыс.	0	0
Ф2.2340	Прочие доходы	тыс.	84	15
Ф2.2350	Прочие расходы	тыс.	228	42
Ф2.2300	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	тыс.	99	3
Код	Показатель		2017	2016
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	тыс.	20	1
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	тыс.	0	0
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс.	0	0

Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	тыс.	0	0
Ф2.2460	Прочее	тыс.	-3	0
Ф2.2400	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	тыс.	76	2
Код	Показатель		2017	2016
Ф2.2510	Результат от переоценки внеобор.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	тыс.	0	0
Ф2.2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	тыс.	0	0
Ф2.2500	<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	тыс.	76	2