



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономики и управления»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

На тему «Комплексный анализ закупочной деятельности как фактор повышения эффективности функционирования предприятия (на примере Филиала Макрорегион Юг ООО Интернет-Компания «Сибирская Интернет Компания»)»

Исполнитель Ганиева Наталья Олеговна

Руководитель к.э.н., доцент Шутов Василий Васильевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Данилбек Султангириевич

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Санкт-Петербург  
2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы осуществления закупочной деятельности.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности .....	6
1.2 Основные подходы к формированию закупочной деятельности предприятия .....	9
1.3 Особенности закупочной деятельности и организации хозяйственных связей в организациях сферы ИТ-услуг и информационного обеспечения ...	15
<b>Глава 2 Анализ и оценка эффективности закупочной деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК» .....</b>	<b>21</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта .....	21
2.2 Анализ системы закупочной деятельности предприятия .....	29
2.3 Оценка эффективности закупочной деятельности организации .....	36
<b>Глава 3 Пути совершенствования закупочной деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК» .....</b>	<b>46</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>54</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>57</b>

## Введение

Управление закупочной деятельностью - это один из инструментов увеличения прибыльности компании. Планирование и осуществление закупок представляет собой непрекращающийся, непрерывный процесс, требующий больших затрат денежных средств. На сегодняшний день инструменты теории товароснабжения предприятий стали доступными для практического применения, и в общем виде сводится к поиску ответа на вопрос: какой товар у какого поставщика и в каком количестве заказать, с целью удовлетворения спроса на определенном временном интервале.

**Актуальность** выбранной темы заключается в том, что любая финансово-хозяйственная деятельность начинается с договора, а договор заключается на основании закупочных процедур, можно с уверенностью утверждать, что закупочная деятельность является фундаментом экономики предприятия.

Все большее число предприятий среднего и крупного бизнеса начинают уделять большее внимание организации, планированию и моделям закупочной деятельности в целях повышения эффективности работы своих предприятий, извлечения большей прибыли.

Но специалисты рынка логистики не всегда готовы заниматься изучением и последующим внедрением инноваций и усовершенствований моделей управления закупочной деятельностью. Для того чтобы разобраться глубже в этой проблеме, необходимо рассмотреть пример конкретной компании с учетом ее специфики. Ведь практически у всех предприятий возникают ситуации, когда появляется необходимость в создании запасов материальных ресурсов с целью удовлетворения потребительского спроса на заданном временном промежутке. По этой причине сегодня более половины организаций сталкиваются с решением задач снабжения и его рационализации для обеспечения непрерывного и экономически эффективного функционирования

компании. Следовательно, представить сегодня полноценные цепи поставок без тщательно подобранной и адаптированной к специфике организации модели управления закупками практически невозможно.

**Объектом исследования** выступает Филиал Макрорегион Юг ООО ООО Интернет-Компания «Сибирская Интернет Компания».

**Предмет исследования** – закупочная деятельность Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК».

**Цель** данной выпускной квалификационной работы - провести комплексный анализ закупочной деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК» и разработать пути ее совершенствования.

**Задачи исследования:**

- изучить теоретические основы осуществления закупочной деятельности;
- провести анализ и оценку эффективности закупочной деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК»;
- разработать пути совершенствования закупочной деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК».

При выполнении работы применены следующие **методы исследования**, используемые в коммерческой деятельности:

- общенаучные методы (наблюдения, сравнения);
- специальные методы (экспертные оценки, экономико-математические расчеты).

**Структура работы** представлена тремя главами:

- первая глава раскрывает теоретические основы осуществления закупочной деятельности на современных предприятиях, раскрывает понятие и сущность закупочной деятельности, освещает основные подходы к формированию закупочной деятельности предприятия, изучает особенности закупочной деятельности в организациях сферы ИТ-услуг и информационного обеспечения

- вторая глава анализирует и дает оценку эффективности закупочной

деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК», раскрывает организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия. В данной главе проводится анализ основных финансово-экономических показателей закупочной деятельности ООО ИК «СИБИНТЕК», оценивается эффективность закупочной деятельности организации.

- третья глава носит рекомендательный характер, на основании проведенного анализа рассматриваются пути совершенствования закупочной деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК». В данной главе рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия.

При написании работы использовались следующее **информационное обеспечение:** материалы предприятия, данные интернет-ресурсов, периодических печатных изданий.

**Теоретической основой** исследования выступают работы отечественных и зарубежных ученых, таких как Альбеков А.У., Булатов А.С., Бурцев В.В., Бухалков М.И., Гаджинский А.М., Гордон Я.Х., Ефимов А.А., Камаев В.Д., Ковалев В.А., Кузнецов К.В., Кулинич А.В., Пикалова М.П., Раицкий К.А., Смолкин А.М., Сяханов В.Н., Уэбстер Ф., Фатхутдинов Р.А. и другие.

Выпускная квалификационная работа изложена на 58 страницах печатного текста, количество рисунков – 6 шт., таблиц – 8 шт.

# Глава 1 Теоретические основы осуществления закупочной деятельности

## 1.1 Понятие и сущность закупочной деятельности

**Закупочная деятельность** – одна из важнейших функций в каждой фирме. Деятельность по организации и управлению закупками всегда направлена на то, чтобы предприятие получало необходимые по количеству и качеству сырье, материалы, товары и услуги в нужные время и место, от надежного поставщика по выгодной цене, который своевременно выполняет свои обязательства как до осуществления продажи, так и после нее.

За рубежом сфера деятельности по обеспечению предприятия необходимыми видами материальных ресурсов или готовой продукцией традиционно называется Procurement – закупки/управление закупками (снабжением) [10, с.52].

Эта же область деятельности фирмы в отечественной практике до сих пор называется материально-техническим снабжением (обеспечением). На предприятиях торговли в отечественной плановой экономике долго применялся термин «товароснабжение». Однако, в последние годы растущее число российских ученых и специалистов по логистике (вышедших в основном из сферы «снабжения»), например Гаджинский А.М. , стали определять эту область как «закупочную логистику [5, с.32].

Такие термины, как «закупка», «обеспечение сырьем и материалами» «снабжение», «поставка», и т.д. являются практически взаимозаменяемыми. Единого определения каждого термина не существует. В некоторых источниках «закупка» означает разовую сделку, которая нацелена на приобретение сырья и материалов, необходимого в настоящий момент. В данном случае этот термин характеризует **тактическую** деятельность отдела закупок предприятия: ежедневные операции, которые традиционно связаны с закупками и направлены на избежание дефицита, отсутствия материальных ресурсов или готового продукта. Отсутствие материалов/товара необходимого

количества и качества, его несвоевременная доставка могут создать проблему у конечного потребителя продукции или услуги. Это столь очевидно, что отсутствие претензий у потребителя, может служить показателем хорошего снабжения. Трудность состоит в том, что многие компании никогда ничего большего от функции снабжения не ожидают, поэтому ничего большего в этом плане и не получают [9, с.125].

Термин «снабжение» описывается как целостный процесс закупочной деятельности: выявление необходимости в материалах, сырье и услугах, поиск, анализ и выбор поставщиков, развитие отношений с поставщиком, переговоры с ним по цене, качеству и прочим условиям, контроль качества поставляемой продукции и т.д. Эту деятельность, скорее, можно отнести к **стратегической** деятельности отдела закупок. Это, собственно, сам процесс управления закупками, связи и взаимодействия с другими отделами организации, потребностями и запросами конечного потребителя, внешними поставщиками, планирование и разработка новых закупочных схем и методов и т.д. [9, с.126].

В ряде случаев можно встретить понятие снабженческого материального менеджмента, под ним понимается планирование и контроль над всем входящим материальным потоком (материальными ресурсами и готовой продукцией), поступающим в организацию. Сюда причисляют следующие виды деятельности:

- планирование поступлений материальных ресурсов и/или готовой продукции и контроль на этом этапе;
- собственно процесс закупки;
- доставка;
- приемка и контроль качества;
- хранение и отпуск на производство;
- распоряжение невостребованными или некачественными остатками;
- утилизация отходов производства [20, с.94].

Зачастую материальный менеджмент охватывает сферы закупок и материально-технического обеспечения производства, которые бывает трудно разграничить. На типичном производственном предприятии за поступление материалов и компонентов со стороны в нужное место и нужное время (procurement) отвечает отдел снабжения. Но как только производственный процесс запущен, обслуживание всех возникающих после этого потребностей в перемещении материалов и полуфабрикатов внутри предприятия классифицируется как материально-техническое обеспечение (поддержка) производства [1, с.165].

Планирование закупочной деятельностью состоит из следующих этапов:

- сбор информации;
- анализ потребности и возможностей (поставщика и покупателя);
- выбор стратегии закупки (форм товароснабжения);
- определение метода закупок;
- контроль;
- анализ хода выполнения плана;
- корректировка плана.

Задача определения предмета закупок решается производственным отделом или инженерной службой компании, в зависимости от деятельности предприятия. При этом определяются потребности в сырье и материалах, их качественные и эксплуатационные характеристики, параметры спецификации. Вся эта информация поступает в отдел закупок (снабжения).

Выбор поставщика требует глубокого анализа рынка интересующей фирму продукции, существующих и потенциальных поставщиков, и предпочтений наиболее перспективных и эффективных из них.

Объем закупок определяется по согласованию с другими отделами (производственным, складским, финансовым, бухгалтерией). Совместно с производственным отделом определяется требуемое количество материальных ресурсов. Проверяется наличие данного товара на складе. Если на складе этой

продукции нет (или ее недостаточно), объем закупки необходимо согласовать с финансовым отделом.

Условия закупок согласуются с поставщиками, уже предложившими свои варианты. В решении данного вопроса могут участвовать и работники других отделов. Решение данной задачи означает, что будут определены такие параметры, как цена, условия оплаты и доставки, сроки и т.д. [2, с.357].

## **1.2 Основные подходы к формированию закупочной деятельности предприятия**

Основная задача процесса закупок на промышленном предприятии – своевременное обеспечение производственного процесса необходимыми материально-техническими ресурсами по приемлемым, экономически обоснованным ценам.

В науке существует определенная типология закупок с позиции ценообразования, описанная, в частности, известным американским ученым Ф. Уэбстером [19, с.147]. На основании данного критерия им были выделены и отображены три базовых подхода.

Первым из подходов являются **закупки на основе затрат**, которые в основном используются для разработки и приобретения нового оборудования, проектировочных и строительных работ, предполагая наличие тесных рабочих взаимоотношений между потребителем и поставщиком (подрядчиком).

Отличительной особенностью закупок на основе затрат является то, что продавцу оплачиваются фактические временные и материальные затраты, а также накладные расходы плюс некая компенсация, предусмотренная условиями договора. Как правило, покупатель имеет возможность контролировать действия контрагента путем доступа к бухгалтерским документам, а кроме того, проверять обоснованность этих расходов [19, с.152].

Второй подход – **рыночные закупки**, под которыми понимается повторяющееся приобретение таких товаров, функциональные требования к

которым позволяют одновременно сотрудничать с различными контрагентами (т. е. товары являются взаимозаменяемыми). Это позволяет развивать между поставщиками конкуренцию в рамках диапазона рыночных цен на продукцию, а также закупать необходимый товар из нескольких источников. Ключевой задачей данной стратегии является поиск новых контрагентов, поддерживающих ценовое давление в рамках массива поставщиков.

Рыночные закупки предполагают взаимодействие покупателя с несколькими поставщиками, при этом возникающие в процессе процедурные вопросы в основном представляют собой задачи организации и ведения переговоров на различных иерархических уровнях. Это наиболее типичный и широко распространенный метод ведения бизнеса в современном мире.

Рыночные закупки не предполагают большого числа участников по причине того, что при их осуществлении покупатель и продавец фактически выступают на равных, и часто договоренность достигается путем длительных переговоров. Длительность процесса рыночных закупок задается по большому счету покупателем, рыночные закупки не имеют определенных временных рамок, и протяженность переговорного процесса зависит от заинтересованности и степени упорства сторон. Но также понятно, что вести одновременно обсуждение возникающих технических, коммерческих и организационных вопросов с большим числом поставщиков – значит существенно увеличивать издержки покупателя. Таким образом, можно отметить, что с точки зрения управления рыночные закупки предполагают регулирование процесса в ручном режиме [19, с.164].

Последний из рассматриваемых подходов – **конкурентные закупки, или торги**, которые также именуют «регламентированными закупками». Данная форма позволяет разработать жесткие требования и к закупаемому продукту, и к потенциальному поставщику, а также к результатам его работы по исполнению договора поставки.

Потенциальным участникам предлагаются описание требуемого продукта, а также основные параметры будущей сделки (объем, сроки и место

поставки, условия оплаты и др.), на основании которых они должны подготовить свое коммерческое предложение, которое обычно подается на конфиденциальной основе (в запечатанном конверте) или на специализированный электронный ресурс. В специально назначенный день поступившие предложения (заявки) вскрываются уполномоченным органом (комиссией), после чего заказ получает участник, предложивший наименьшую цену либо набравший максимальную сумму квалификационных баллов (в зависимости от условий определения победителя, предусмотренных закупочной документацией).

Конкурентные закупки в настоящее время - это самый динамично развивающийся вид закупок, постепенно охватывающий все большее число компаний. Во многом в основе современных регламентированных закупок лежат нормы, установленные Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N 223-ФЗ и Федеральным законом «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ.

В документах, определяющих закупочную деятельность предприятий под термином «конкурентные», обычно понимаются закупки, предусматривающие состязательность предложений независимых участников [19, с.199].

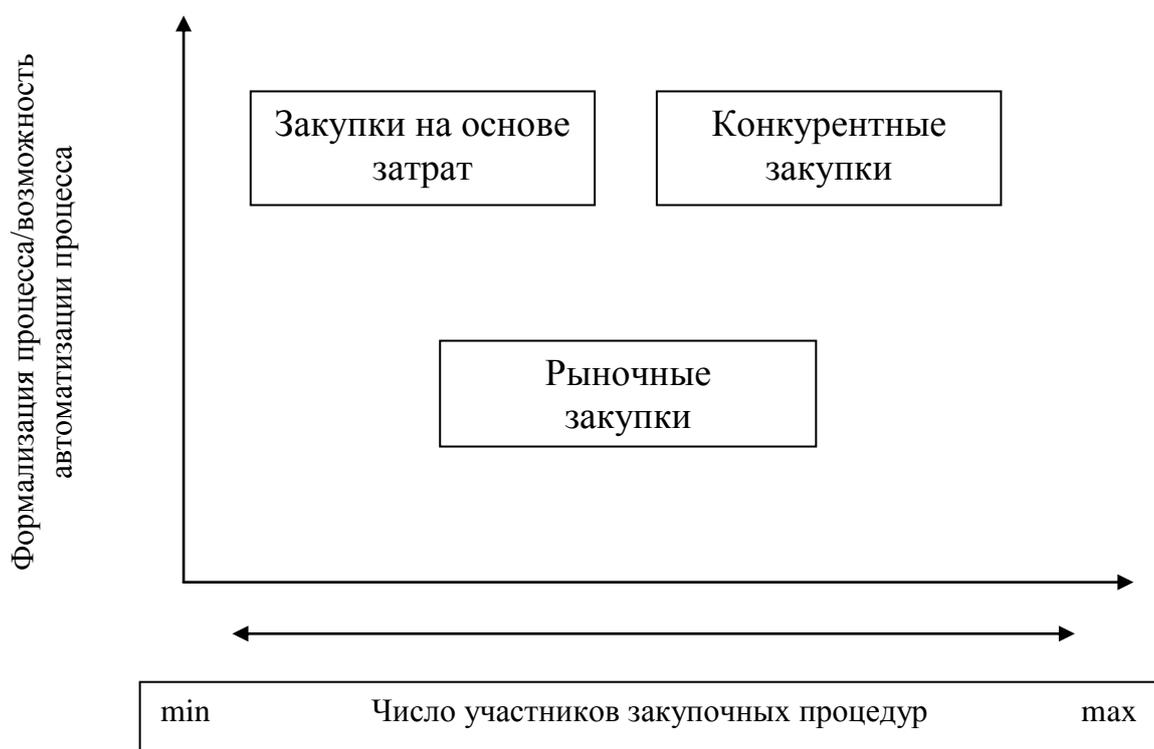
Многие специалисты, такие как Фатхутдинов Р.А., Альбеков А.У., Гордон Я.Х., и другие, при описании конкурентных закупок пользуются термином «прокьюремент» (от английского **procurement** – приобретение, закупка) [6, с.18]. Под прокьюрементом подразумевается совокупность методов и действий, позволяющих максимально обеспечить интересы заказчика при проведении закупочной кампании посредством конкурсных торгов [21 с.254].

Все процедуры, проводимые в рамках прокьюремента, направлены прежде всего на поиск контрагентов, наиболее устраивающих покупателя, установление и поддержание долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ними. Условия для осуществления успешных конкурентных закупок

формируются при реализации основных принципов прокьюремета, в значительной степени определяющих стратегию и тактику рыночной коммуникационной деятельности предприятия-покупателя, таких как: открытость и прозрачность закупочных процедур, подотчетность и ответственность при их проведении, конкурентность, равенство и справедливость для всех участников, эффективность, а также обоснованность закупок [21, с.263].

Практика использования конкурсных торгов расширяется год от года, и сейчас в России практически ни одна крупная корпоративная структура не обходится без использования конкурентных процедур для выбора своих

Сравнивая различные подходы к осуществлению закупок, следует выделить такие основные критерии, как число участников закупочных процедур и степень формализации процесса ( рис. 1.1).



**Рис.1.1. Подходы к осуществлению закупок [19, с. 235]**

Отметим, что с одной стороны, высокая формализация конкурентных закупок означает ограничение числа потенциальных участников, поскольку не все из них могут уложиться в отведенные сроки, выполнить условия в части предоставления документов или образцов продукции и т. д. Кроме того, при участии в конкурентных процедурах поставщику, как правило, необходимо согласиться с предложенными ему условиями договора. С другой же стороны, высокая репрезентативность обеспечивает необходимый уровень конкуренции и соответственно предлагаемых цен. Вопрос о количестве активных поставщиков (т. е. тех, чьи услуги используются постоянно или периодически), приходящихся на единицу номенклатуры потребляемой продукции, является крайне важным для современного промышленного предприятия. Можно отметить тот факт, что в современном мире у крупных предприятий-потребителей наблюдается тенденция к снижению числа поставщиков. Данная тактика применяется ими в целях экономии, поскольку меньшее число поставщиков означает большие объемы закупок, приходящихся в среднем на одного контрагента, что стимулирует их снижать цены, а, кроме того, при таком подходе уменьшаются транзакционные издержки (издержки в сфере обмена, связанные с передачей прав собственности). Это означает, что потенциальная экономия от снижения закупочных цен за счет использования нескольких источников удовлетворения потребности на практике зачастую оказывается меньше, чем суммарные транзакционные издержки, вытекающие из необходимости обслуживания этих отношений [19, с.324].

Описывая данную ситуацию Ф. Уэбстер отмечает, что в условиях внедрения предприятиями промышленности таких систем, как обеспечение производства ресурсами по принципу «точно в срок» и ускоренная обработка заказов, все большее распространение в мире получает практика закупки товара у единственного источника. Указанная тенденция обусловлена тем, что периодическое проведение процедур отбора, а также следующий за ним процесс подписания контракта требуют достаточно много времени, а кроме того, ведут к росту транзакционных издержек сторон. Помимо этого в случае

разделения объема поставки на несколько лотов между конкурирующими продавцами при организации закупок согласно модели «точно в срок» произойдет удорожание поставляемых партий товара как минимум за счет логистических издержек.

Кроме того, необходимо учитывать и риски искусственного завышения цен поставщиками, да и просто поставок некачественной продукции, что особенно актуально. Поэтому желательным сценарием на среднесрочную перспективу является не уменьшение, а увеличение числа поставщиков.

Дело в том, что на многих отечественных предприятиях и так действует модель единственного поставщика, причем зачастую она работает неэффективно, одна из наиболее серьезных проблем - стоимость и качество комплектующих. Оценивая ситуацию, необходимо учитывать то, что многие предприятия имеют сотни поставщиков комплектующих, многие из которых являются монополистами, диктующими свои условия потребителю. В таких условиях конечное производство может эффективно работать лишь в случае наличия по каждому виду комплектующих нескольких продавцов [23, с.261].

Например, дополнительным подтверждением уязвимости модели единственного поставщика явились события, ставшие следствием разрушительного землетрясения в Японии, произошедшего в марте 2011 года. Известно, что особенно сильно срывы поставок комплектующих из Японии ощутили на себе предприятия-производители автомобилей и электроники [22, с.4].

Анализ закупок, проводимый консалтинговыми фирмами, показывает, что наиболее типичными проблемами процесса отбора поставщиков во многих крупных отечественных компаниях являются следующие:

- непрозрачные процедуры выбора поставщика и как следствие высокие закупочные цены и низкое качество закупаемых оборудования и запчастей;
- субъективность принятия решения из-за влияния человеческого фактора при принятии решений по ключевым вопросам процедуры выбора поставщика;
- отсутствие конкурентной среды из-за неменяющихся перечней

поставщиков, большую часть из которых могут составлять небольшие фирмы-посредники.

Для обеспечения эффективного функционирования современного промышленного предприятия необходимо преодоление вышеуказанных проблем и построение оптимальной системы взаимодействия с поставщиками. Предприятиям следует для начала обеспечить привлечение большего количества поставщиков к процедурам закупки, что будет способствовать установлению прозрачных цен на продукцию и повышению дисциплины среди контрагентов [8, с.59].

Главным фактором, на действии которого основано рыночное регулирование, является конкуренция. Именно она стимулирует различные предприятия проводить поиск эффективных и взвешенных решений, оптимизировать деятельность, поддерживать положительную репутацию на рынке.

### **1.3 Особенности закупочной деятельности и организации хозяйственных связей в организациях сферы ИТ-услуг и информационного обеспечения**

Управление закупками – область деятельности, в результате которой организация приобретает необходимые товары и услуги. Сам процесс закупки представляет собой не что иное, как организованное приобретение продукции для внедрения в собственное производство/ для собственных нужд, для дальнейшей переработки или же для перепродажи. Приобретаемая для предприятий сферы ИТ-услуг и информационного обеспечения продукция, в основном – это материальные ресурсы, ИТ-ресурсы и услуги, необходимые для оказания сервисных работ/услуг. [18, с.124].

Сфера деятельности, связанная с закупками подразумевает все функции, выполнение которых необходимо для непрерывного обеспечения деятельности предприятия ежедневно и в долгосрочном периоде. Поэтому деятельность специалиста по закупкам включает следующие задачи:

- прием потребности (иногда и ее лотирование) в материальных ресурсах, ИТ-ресурсах и услугах;
- поиск потенциальных поставщиков;
- оценка возможности закупки в нескольких альтернативных источниках;
- выбор метода закупки;
- установление начальной цены лота/лотов и условий поставки;
- установление условий поставки;
- подготовка необходимой закупочной документации, исходя из утвержденных требования компании;
- выбор способа закупочной процедуры;
- мониторинг закупаемых товаров или услуг до момента заключения договора или доставки материалов/ оказания услуг;
- оценка поставщика и контроль качества поставляемых материалов и услуг [15, с.128].

Рассмотрим этапы процесса осуществления закупок на предприятии сферы ИТ-услуг и информационного обеспечения:

**1 этап - определение объема потребности, оценка величины затрат.** Добываются, анализируются параметры бюджета, предложения, подготовленные спецификации, невыполненные поставки, потребности инициаторов закупки товаров/услуг);

**2 этап - формирование плана закупок на год, предварительная оценка поставщиков.** Составляется список всех будущих закупок для проекта, а также график закупок каждого вида продукции. В графике предусматривается время (при наличии внутренних документов/положений организации, регламентирующих сроки и этапы закупочных процедур):

- на подготовку спецификаций; на запросы поставщикам; на оценку и анализ, отбор, переговоры и заключение обязательств; на анализ, согласование и утверждение документации поставщика; на изготовление и отгрузку к месту

получения.

Выбор поставщика является одной из наиболее важных задач закупки. Некоторые специалисты/менеджеры по закупкам недооценивают значение правильного выбора поставщика для эффективного функционирования всей компании, а оно обеспечивается четким выполнением поставщиками своих функций. Некоторые исследования показывают, что во многих компаниях мира, по крайней мере, половина проблем, связанных с качеством, возникает из-за товаров и услуг, которыми их обеспечили поставщики [24, с.309].

Возможны два направления выбора поставщика:

- выбор поставщика из числа компаний, которые уже были или являются поставщиками организации и с которыми уже установлены деловые отношения. Это облегчает выбор, так как отдел закупок организации уже располагает данными о деятельности этих компаний (хотя бывают и исключения);

- выбор нового поставщика в результате поиска и анализа интересующего рынка. Для проверки потенциального поставщика, в зависимости от вида и условий закупки, часто необходимы большие затраты времени и ресурсов [25, с.495].

Выполнение работы по поиску поставщиков носит постоянный характер, так как рынок развивается.

Этапы поиска поставщиков:

- поиск потенциальных поставщиков. Используется следующий механизм действий: проведение конкурсных торгов, аукционов; изучение рекламных материалов, фирменных каталогов, объявлений в средствах массовой информации, сайтов в интернете и т.д.; посещение ярмарок, выставок, личные контакты с возможными поставщиками (переписка, телефонные беседы, деловые встречи);

Конкурсные торги – распространенная форма поиска потенциальных поставщиков, когда предполагается закупить продукцию на большую денежную сумму или наладить долгосрочные связи. Торги выгодны как

поставщику, так и потребителю.

- проверка поставщика. Условием долгосрочной работы с новым поставщиком служат его надежность, финансовая ликвидность организации. Именно на стадии закупки происходит проверка поставщика. Если поставщик окажется недобросовестным, то у покупателя могут возникнуть проблемы в осуществлении бесперебойной работы, что может привести к финансовым потерям, поэтому важно выявить надежность поставщика до заключения договора. Для проверки надежности поставщика может быть получена информация из следующих источников: финансовой отчетности поставщика; местных источников (действующие на данной территории юридические лица); банков и финансовых институтов; конкурентов потенциального поставщика; торговых ассоциаций; информационных агентств; государственных источников (регистрационных палат, налоговой службы и других, обладающих открытой для ознакомления информацией). Итогом второго этапа является список поставщиков с проверенной репутацией;

**3 этап - разработка предварительного графика закупки на основании известной требуемой даты поставки.** Для этого устанавливается дата начала и завершения той или иной работы по формированию плана закупок, определяются важнейшие этапы этой работы. Затем следует организовать получение информации от поставщика по каждому виду продукции;

**4 этап - размещение информации о закупке на электронных торговых площадках и/или сайтах покупателя;**

**5 этап - отбор, оценка предложений поставщика;**

**6 этап - переторжка;**

**7 этап - выбор поставщика;**

**8 этап - переговоры (в случае необходимости);**

**9 этап - составление документации и публикация итогов закупки;**

**10 этап - заключение договора/договоров;**

**11 этап - поставка и контроль качества продукции [11, с.357].**

Специалисты/менеджеры службы закупок предприятия отвечают за закупку продукции в соответствии со спецификациями, полученными от внутренних потребителей (инициаторов закупок), которыми являются другие функциональные подразделения предприятия [3, с.19].

Рассмотрим факторы, которые влияют на статус службы закупок:

- объем закупаемой продукции и сопутствующего обслуживания. Значительная доля закупок в общих расходах предприятия подчеркивает важность функции закупок для системы функционирования предприятия;

- особенности приобретаемой продукции. Приобретение комплексных компонентов, многонаменклатурность или необходимость широкого применения подрядных отношений представляют собой трудную задачу для сотрудников службы закупок;

Факторами, влияющими на уровень качества обслуживания в системе закупок предприятия являются:

- скорость выполнения закупки;
- возможность срочной поставки материально-технических ресурсов по аварийной закупке;

- готовность поставщика принять обратно поставленную продукцию, если в ней обнаружен дефект и сделать замену в кратчайший срок качественной продукцией;

- наличие надежно функционирующей распределительно-складской сети;

- достаточный уровень запасов продукции;

- уровень цен, [4, с.145].

Целями системы управления закупками на предприятии являются:

- расширение номенклатуры продукции и возможность замены аналогами;

- снижение общих затрат ресурсов и исключение убытков;

- избавление от устаревших и медленно реализуемых запасов

продукции;

- увеличение доли крупных закупок [4, с.148].

Логистика закупок выполняет следующие функции:

- формирование стратегии приобретения МТР;
- получение и оценка предложений от потенциальных поставщиков;
- выбор поставщиков;
- согласование цены заказываемых ресурсов
- контроль за сроками поставки материалов;
- входной контроль качества материальных ресурсов [13, с.499].

В заключение этой главы, отметим, что рыночные условия вызвали к жизни ряд существенных изменений в сфере материально-технического обеспечения производства. Среди них особенно важными оказались:

- давление быстро растущего ассортимента запрашиваемой продукции;
- сокращение времени внедрения в производство новой продукции;
- сокращение длительности производственного цикла;
- обострение конкуренции между производителями на фоне насыщения рынка нужными товарами [7, с.12].

Все эти изменения привели к тому, что различные виды деятельности предприятия – производство, экономика, финансовая деятельность стали все больше зависеть от состояния материально-технического снабжения. Возникла необходимость реализации новых подходов к организации процессов материального обеспечения производства и управления ими [11, с.43].

## **Глава 2 Анализ и оценка эффективности закупочной деятельности**

### **Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК»**

#### **2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта**

**Общие сведения.** Полное фирменное наименование на русском языке – Филиал «Макрорегион Юг» Общества с ограниченной ответственностью Интернет-Компания «Сибирская Интернет Компания».

Сокращенное фирменное наименование на русском языке – Филиал «Макрорегион Юг» ООО ИК «СИБИНТЕК».

Местонахождение Общества: Российская Федерация, 352800, г. Туапсе, ул. К.Маркса, дом 36.

Филиал «Макрорегион Юг» ООО ИК «СИБИНТЕК» создан в январе 2016г.

Сегодня он является единственным системным интегратором, предоставляющим полный спектр ИТ-услуг в Краснодарском и Ставропольском краях, республиках Адыгея и Ингушетия, в Ростовской области и Кабардино-Балкарии. Центр административного управления находится в г. Туапсе, сеть территориально обособленных региональных производственных управлений и производственных участков состоит из 18 подразделений и охватывает практически весь Южный регион Российской Федерации.

Филиал осуществляют свою деятельность от имени Общества с ограниченной ответственностью «Сибирская Интернет Компания» (ООО «СИБИНТЕК»), уставный капитал которого составляет 244 963 000 (Двести сорок четыре миллиона девятьсот шестьдесят три тысячи) рублей.

ООО ИК «СИБИНТЕК» является обществом группы «НК «Роснефть».

Филиал руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Уставом Общества, приказами, распоряжениями и утвержденными Советом директоров ООО ИК «СИБИНТЕК» Положений.

**Историческая справка.** История Филиала «Макрорегион Юг» ООО ИК

«СИБИНТЕК» неразрывно связана с филиалом ООО «РН-Информ» в г. Туапсе, который был образован в 2008 году с целью консолидации сервисных услуг в области информационных технологий в процессе слияния структурных подразделений двух дочерних обществ ООО «РН-Туапсенефтепродукт» и ООО «Туапсинский НПЗ». На этапе создания численность персонала составляла всего 63 человека. В дальнейшем, спектр сервиса был расширен: образован отдел строительно-монтажных работ, в компетенцию филиала передан цех КИП и А дочернего общества ООО «РН-Туапсенефтепродукт». В октябре 2013 года зона ответственности Туапсинского Филиала значительно расширилась в результате консолидации подразделений в гг. Краснодар и Ставрополь. Объединенной командой - свыше 600 человек было обеспечено непрерывное оказание сервиса на площадках Компании ОАО «НК «Роснефть» на Юге нашей страны.

**Правовой статус Филиала.** Филиал не является юридическим лицом по законодательству РФ. Филиал вправе вступать в договорные и другие деловые отношения по доверенности, по согласованию с Обществом, по поручению от Общества, от имени Филиала или от имени Общества с любыми субъектами хозяйственной деятельности на территории РФ и иностранных государств. Ответственность за деятельность Общества Филиала несет Общество.

Филиал имеет самостоятельный баланс, входящий в общий баланс Общества, его имущество и средства учитываются в консолидированном балансе Общества.

**Имущество Филиала.** Имущество Филиала составляют основные и оборотные средства, фонды и иные ценности, переданные ему Обществом и приобретенные непосредственно Филиалом, стоимость которых отражается в балансе Филиала и балансе Общества.

Источниками формирования имущества Филиала являются:

- денежные и иные материальные средства, закрепленные за ним Обществом;

- доходы от реализации продукции, работ, услуг;
- безвозмездные и благотворительные взносы, пожертвования российских и иностранных предприятий, граждан;
- иные поступления, не запрещенные законодательством РФ.

**Цели и виды деятельности Филиала.** Основная цель организации – извлечение прибыли.

Основные функции Филиала – своевременное и качественное оказание услуг в сфере информационных технологий и телекоммуникационной связи (ИТ-услуги и связи) на основе достигнутых с заказчиками договоренностей.

Основными заказчиками филиала являются Общества Группы Компании ОАО «НК «Роснефть»: ОАО «Туапсинский нефтеперерабатывающий завод» (ОАО «ТНПЗ»), ОАО «Туапсенефтепродукт» (ОАО «ТНП»), филиал ООО «РН-Учет» в г.Туапсе, ООО «Краснодарнефтегаз», ООО «Кубаньнефтепродукт», ООО «Ставропольнефтегаз», ООО «РН-Сервис», ООО «РН-Охрана».

Деятельность Филиала направлена на предоставление сервисных услуг в области промышленной автоматизации, метрологии, ИТ-инфраструктуры и информационных систем, а также оказание услуг связи и проектирования и строительства объектов промышленной автоматизации, ИТ-инфраструктуры и связи.

Предоставляемые услуги:

- предоставление услуг по сбору, обработке, анализу, распространению и производству всех видов и категорий информации;
- предоставление услуг по созданию систем и сетей связи, иных коммуникационных сетей;
- оказание физическим и юридическим лицам услуг связи, в том числе путем предоставления в аренду каналов связи и иных возможностей для распространения информации;
- оказание услуг по созданию информационных банков данных и сетей

распространения информации, передача информации электронным способом;

- осуществление проектно-изыскательских, инженерно-конструкторских и строительно-монтажных работ и капитального строительства в целях создания собственной производственной базы, исполнения функции генерального заказчика и генерального подрядчика;

- организация проведения выставок, семинаров, конференций, организация видеоконференций;

- разработка проектной документации на автоматизированные системы контроля, управления, регулирования, противоаварийной защиты и сигнализации для объектов магистральных нефтегазопродуктопроводов, химических, нефтехимических, нефтегазоперерабатывающих и других производств и объектов;

- монтаж и пусконаладочные работы на аппаратуре, автоматизированных системах контроля, управления, регулирования, противоаварийной защиты и сигнализации объектов магистральных нефтегазопродуктопроводов, химических, нефтехимических, нефтегазоперерабатывающих и других производств и объектов;

- деятельность по техническому обслуживанию и сопровождению систем в области информационной безопасности;

- предоставление услуг в области шифрования информации;

- деятельность в области АСУ ТП и метрологии.

Разрешительная документация (лицензии):

- деятельность по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;

- услуги местной телефонной связи, за исключением услуг местной телефонной связи с использованием таксофонов и средств коллективного доступа;

- телематические услуги связи;

- услуги связи по передаче данных, за исключением услуг связи по

передаче данных для целей передачи голосовой информации;

- услуги связи по предоставлению каналов связи;
- деятельность по технической защите конфиденциальной информации;
- деятельность по разработке, производству, распространению шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств, выполнению работ, оказанию услуг в области шифрования информации, техническому обслуживанию шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств (за исключением случая, если техническое обслуживание шифровальных (криптографических) средств, информационных систем и телекоммуникационных систем, защищенных с использованием шифровальных (криптографических) средств;

- о допуске к работам по подготовке проектной документации.
- о допуске к работам по строительству, реконструкции и капитальному ремонту [14].

**Финансово-хозяйственная деятельность Филиала** планируется и осуществляется в соответствии с направлениями деятельности Общества, предусмотренными Уставом Общества. Общество предоставляет Филиалу оперативную самостоятельность в пределах, предоставляемых ему Положением и Доверенностью, в осуществлении своей деятельности. Филиал осуществляет распоряжение имуществом и средствами, получаемыми им в результате хозяйственной деятельности, по согласованию с Обществом. Филиал реализует свою продукцию, работы, услуги по ценам и тарифам, установленным Обществом. Итоги деятельности Филиала отражаются в балансе, в отчете о прибылях и убытках, в консолидированной отчетности Общества.

Для организации и ведения своей деятельности Филиал по согласованию с Обществом открывает расчетный рублевый и, при

необходимости, валютный счета в банках, в том числе по месту нахождения Филиала.

Филиал строит свои отношения с другими юридическими и физическими лицами во всех сферах финансово-хозяйственной деятельности на основе договоров, соглашений, контрактов.

У Филиала имеется право приобретать ценные бумаги и брать кредиты и займы по согласованию с Обществом. Филиал уплачивает налоги (НДФЛ, ЕСН, налог на имущество, находящееся на балансе Филиала) на территории, где осуществляются его функции.

Филиал начисляет и выплачивает заработную плату работникам Филиала согласно утвержденным бюджету и штатному расписанию; выполняет обязанности по уплате сборов в соответствии с утвержденными в РФ ставками пенсионного страхования работников Филиала.

Финансовый год Филиала совпадает с финансовым годом Общества.

Филиал организует в установленном порядке бухгалтерский, управленческий, статистический учет и отчетность, контролирует правильность и достоверность содержащихся в них сведений, обеспечивает проведение мероприятий по их автоматизации, представляет все виды отчетности (Филиала и сводной отчетности по структурным подразделениям) в центральный аппарат Общества.

Источниками финансового обеспечения Филиала являются:

- денежные средства и иные активы, закрепленные за Филиалом;
- доходы от реализации продукции, работ, услуг;
- иные источники, не запрещенные законодательством РФ.

Филиал несет экономическую ответственность за исполнение поставленных задач, выполнение бюджетов, внутренних регламентов хозяйственных отношений за исполнительную дисциплину в соответствии с мотивационным бюджетом.

Для ведения бухгалтерского учета в Филиале формируется учетная политика, предполагающая имущественную обособленность и

непрерывность деятельности предприятия, последовательность применения учетной политики, а так же временную определенность фактов хозяйственной деятельности.

Трудовые отношения в Филиале регулируются законодательством РФ, внутренними документами Филиала, коллективным договором и Положением.

Учетная политика Филиала разработана на основании и в соответствии с Законом РФ от 06.12.2011 №402-ФЗ «О бухгалтерском учете», принятом Государственной Думой 22.11.2011г., одобрен Советом Федерации 29.11.2011г.

Проверка финансово-хозяйственной деятельности Филиала осуществляется ревизионной комиссией Общества, аудитором Общества, назначенными или привлекаемыми Обществом в случае необходимости, а также службой внутреннего аудита и иным подразделением Общества по поручению Генерального директора Общества.

**Управление Филиалом.** Структура аппарата управления относится к линейно-функциональному типу.

Трудовой коллектив формируется директором Филиала. На текущий момент штатная численность составляет 643 человека.

В организации несколько уровней управления:

- **высший** - директор Филиала, которому подчиняются финансовая служба, отдел кадров, юридическая служба, договорной отдел, отдел закупок. Он устанавливает цели и контролирует их выполнение, сопоставляет результаты с целями, принимает все решения, связанные с предприятием. Директор Филиала обеспечивает соблюдение требований техники безопасности, пожарной и экологической безопасности и охраны труда в Филиале, осуществляет подбор персонала в соответствии с утвержденным Обществом бюджетом и штатным расписанием предприятия, применяет к ним поощрения и меры дисциплинарных взысканий в соответствии с правилами внутреннего распорядка и действующим

трудовым законодательством РФ, несет ответственность за достоверность и своевременность предоставляемой Обществу отчетности, эффективное использование людских, финансовых, технических ресурсов.

- **средний** – заместители директора, главный инженер и начальники всех управлений и отделов;

- **низший** – специалисты, старшие специалисты, ведущие специалисты, главные специалисты, которые непосредственно касаются процессы работы, но для ее выполнения необходимо согласование со средним и высшим руководством организации.

Работники Филиала подлежат социальному, медицинскому страхованию и социальному обеспечению в порядке и размерах, установленных действующим законодательством РФ.

Бухгалтерский учет ведется отделом финансового контроллинга. Задачами отдела - формирование полной и достоверной информации о деятельности предприятия.

На рис. 2.1 представлена структура подчинения отдела закупок.



**Рис. 2.1 Структура подчинения отдела закупок<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

## 2.2 Анализ системы закупочной деятельности предприятия

Закупочная деятельность филиала «Макрорегион Юг» ООО ИК «СИБИНТЕК» регламентируется Положением «О закупке товаров, работ, услуг» № ОБ-П-023. Версия 4.00

Согласно Положению, закупочная деятельность направлена на удовлетворение нужд Заказчика (лицо, для удовлетворения потребностей которого осуществляется закупка) в продукции.

Положение о закупках состоит из следующих разделов:

- вводные положения (цели, задачи, область действия);
- список терминов и определений;
- обозначения и сокращения;
- общие положения, которые включают в себя цели, задачи, принципы и инструменты осуществления закупочной деятельности;
  - субъекты закупочной деятельности (заказчик, организатор закупки, участник закупки);
  - способы закупки и условия их применения;
  - информационное обеспечение закупочной деятельности (место (способ) размещения информации, сроки выполнения действий и процедур)
- процессы закупочной деятельности (проведение закупок в разных формах);
  - подготовка к проведению конкурентной процедуры закупки - подготовка извещения и документации о закупке, объявление процедуры закупки;
  - проведение конкурентной процедуры закупки (подача, прием и вскрытие заявок участников закупки, рассмотрение заявок участников закупки, отбор участников закупки и выбор победителя);
  - особенности заключения и изменения договора, заключенного по результатам закупки. Исполнение договора;

- обжалование действий (бездействия) заказчика, организатора закупки;
- особые положения (особенности проведения процедуры закупки в электронной форме, особенности участия в процедурах закупок иностранных участников закупки, особенности организации закупочной деятельности при реализации проектов на территории иностранных государств и реализации совместных процессов).

Положение о закупках определяет используемые способы закупок, условия и порядок их применения:

- тендер: является предпочтительным способом закупки, если ее стоимость составляет более 500 000 рублей (без учета НДС) и отсутствует решение о проведении закупки у единственного поставщика;

- закупка у единственного поставщика: осуществляется, если ее стоимость составляет более 500 000 рублей (без учета НДС) (по причине неотложности; приобретение продукции, которая относится к сфере деятельности субъектов естественных монополий в соответствии с Федеральным законом от 17.08.1995 № 147-ФЗ «О естественных монополиях» и закупается у субъекта естественной монополии; приобретение продукции, предоставление которой (включая выполнение работ, оказание услуг) может осуществляться исключительно органами исполнительной, поставка электроэнергии, энергообеспечения, услуги центров стандартизации, аттестации, метрологии, а также услуги водоснабжения, водоотведения, канализации, теплоснабжения, газоснабжения (за исключением услуг по реализации сжиженного газа), подключения (присоединения) к сетям инженерно-технического, приобретение продукции в целях проведения опытов, испытаний; приобретение права на объект интеллектуальной собственности, авторского контроля над разработкой проектной и конструкторской документации объектов капитального строительства; приобретение продукции у аффилированных лиц Заказчика, ПАО «НК «Роснефть» и Обществ Группы ПАО «НК «Роснефть»; оказание услуг с целью необходимости обеспечить защиту интересов Филиала, оказание услуг по

обучению или проведению семинаров (совещаний), конференций, симпозиумов; аренда (субаренды) недвижимого имущества и (или) связанного с ним движимого имущества; оказание услуг стационарной и мобильной связи; оказание услуг по предоставлению каналов связи с владельцем канала; приобретение продукции от производителя, от его единственного официального дилера или дистрибьютора;

- мелкая закупка: осуществляется, если стоимость договора не превышает 500 000 рублей. В мелкой закупке Заказчик вправе по своему усмотрению в своем интересе применять конкурентные подходы, в том числе запрашивая поставщиков в отношении любых условий будущей сделки.

Проведение конкурентной процедуры закупки включает в себя следующие этапы:

- размещение извещения и документации о закупке (разъяснений и изменений, при наличии), проекта договора и сопроводительной документации;
- прием и вскрытие заявок Участников закупки;
- рассмотрение заявок Участников закупки;
- отбор Участников закупки;
- оценка заявок Участников закупки;
- выбор Победителя, включая (при необходимости) проведение переговоров/переторжки с Участниками закупки. Оформляется протоколом;
- публикация результатов закупки.

Результатом закупки может быть:

- решение о заключении договора;
- решение о заключении договора с единственным участником закупки;
- признание конкурентной закупки несостоявшейся.

Успешному проведению закупочной работы способствует разработка коммерческим аппаратом расширенного плана закупок (РПЗ) на год, предусматривающих начальную максимальную цену материалов/оказания услуг, подлежащих закупке, сроки инициирования, функциональное

направление, сроки заключения договоров, валюта договора, а также сроки поставки материалов/оказания услуг и другие показатели. Краткая информация о данных РПЗ отражена в табл. 2.1.

**Таблица 2.1**

**Краткая информация о данных РПЗ<sup>2</sup>**

Способ закупки	План 2015 (млн. руб)	План 2016 (млн. руб)
Тендер (открытый)	108,8	99,0
Единственный поставщик	37,0	51,0
Мелкая закупка	25,1	42,0
Итого	170,9	192,0

Завершенные закупки, по соответствующим способам закупки, по анализируемым периодам представлены в табл. 2.2.

**Таблица 2.2**

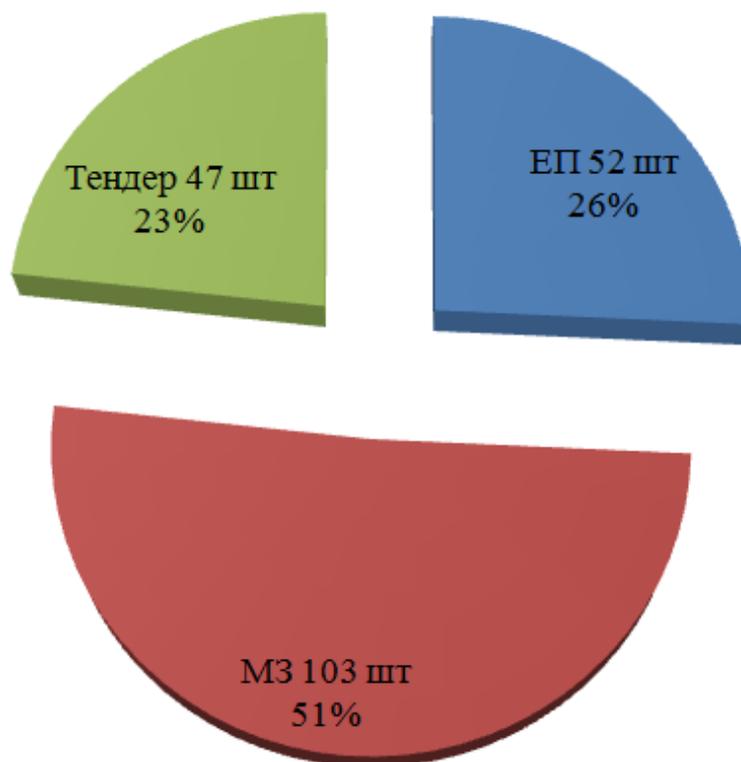
**Закупки по способам их проведения<sup>3</sup>**

Способ закупки	2015 (шт)	2016 (шт)
Тендер (открытый)	47	34
Единственный поставщик	52	40
Мелкая закупка	103	124
Итого	202	198

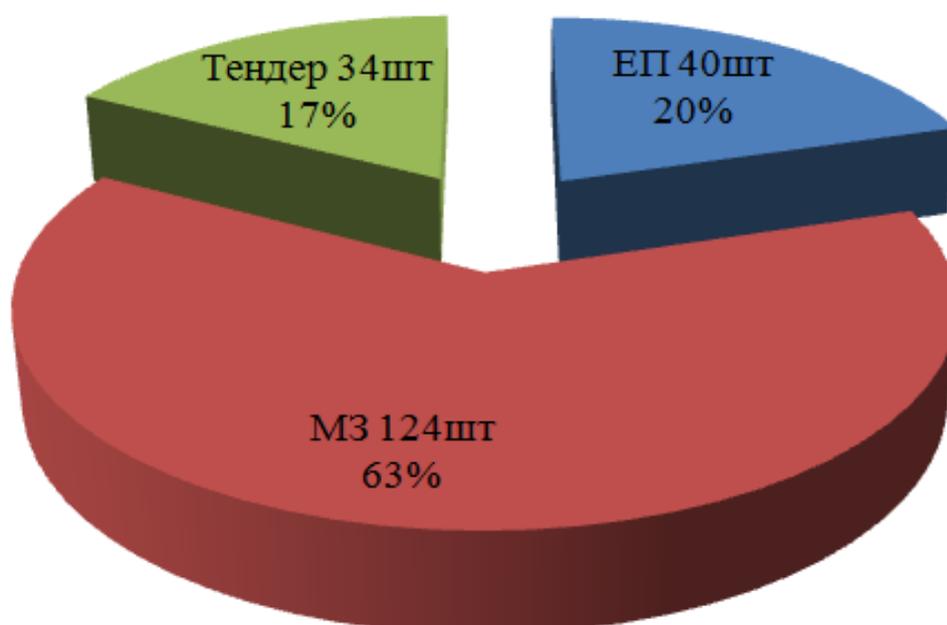
Для большей наглядности, все исполненные закупки с разбивкой по способам их проведения представим в виде диаграмм (рис.2.2 и 2.3).

<sup>2</sup> Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

<sup>3</sup> То же



**Рис.2.2. Количество закупок по способам их проведения за 2015г.<sup>4</sup>**



**Рис.2.3. Количество закупок по способам их проведения за 2016г.<sup>5</sup>**

<sup>4</sup> Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

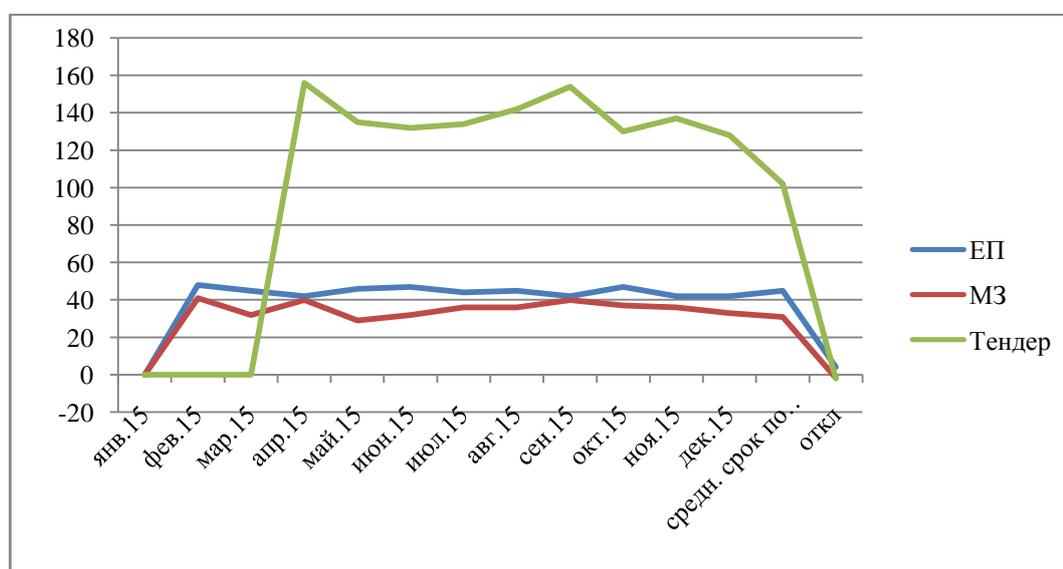
<sup>5</sup> То же

Далее, проанализируем сроки исполнения закупочных процедур с разбивкой по способам закупки. Данные мы можем посмотреть в табл.2.3, на рис. 2.4 и рис. 2.5.

**Таблица 2.3**

**Сроки исполнения закупок по способам их проведения<sup>6</sup>**

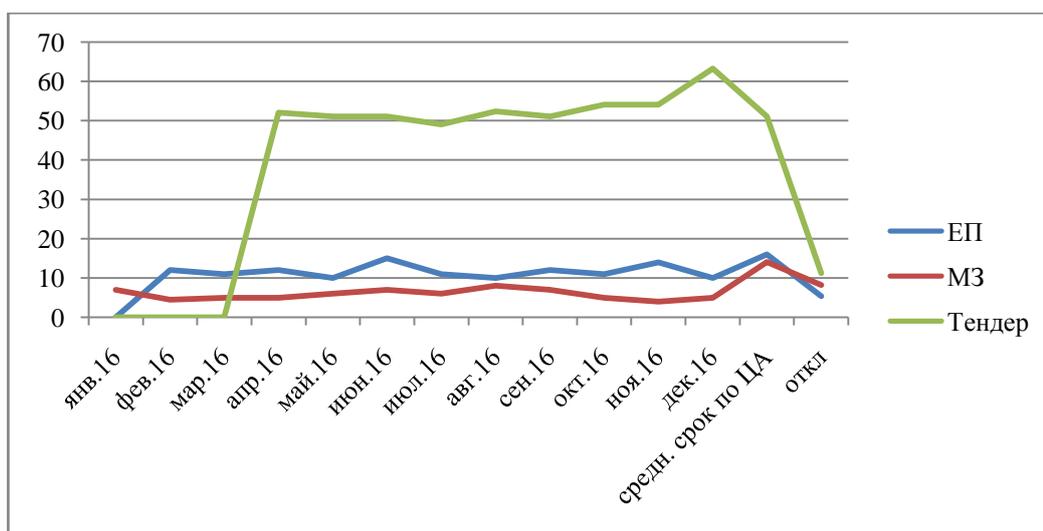
Способ закупки	План 2015 (раб.дни)	Факт 2015 (раб.дни) в среднем	% отклонения	План 2016 (шт)	Факт 2016 (раб.дни) в среднем	% отклонения
Тендер (открытый)	102	104	2	51	40	-21,6
Единственный поставщик	45	41	-8,9	16	11	-31,2
Мелкая закупка	31	33	6,5	14	6	-57,14
Среднее отклонение	-	-	-0,15	-	-	-36,7



**Рис.2.4. Динамика проведения закупок по времени по способам их проведения в 2015г.<sup>7</sup>**

<sup>6</sup> Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

<sup>7</sup> Рисунок составлена по данным, полученным в процессе исследования



**Рис.2.5. Динамика проведения закупок по времени по способам их проведения в 2016г.<sup>8</sup>**

Далее, проанализируем такой фактор, как цена, который подразумевает анализ цен, уплаченных при закупках продукции, в частности, их сравнение с ранее намеченными ценами. Данные приведены в табл. 2.4.

**Таблица 2.4**

**Отклонения от запланированной стоимости закупок по способам их проведения<sup>9</sup>**

Способ закупки	План 2015 (млн.руб)	Факт 2015 (млн.руб)	Откло нение (млн.р уб)	Эконо мич.эф ф % (+;-)	План 2016 (млн.руб)	Факт 2016 (млн.руб)	Откло нение (млн.р уб)	Эконо мич.эф ф % (+;-)
Тендер	108,8	107,6	-1,2	-1,1	99,0	97,5	-1,5	-1,5
Единственны й поставщик	37,0	36,3	-0,7	-1,9	51,0	50,4	-0,6	-1,2
Мелкая закупка	25,1	24,6	-0,5	-2	42,0	41,2	-0,8	-1,9
Итого	170,9	168,5	-2,4	-5	192,0	189,1	-2,9	-4,6

<sup>8</sup> Рисунок составлен по данным, полученным в результате исследования

<sup>9</sup> Таблица составлена по данным, полученным в результате исследования

Анализ товарных запасов Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК» провести не удастся, у отдела закупок нет доступа к данным.

По этой же причине не удастся провести анализ трудозатрат.

### 2.3 Оценка эффективности закупочной деятельности организации

В отделе закупок Филиала по штатному расписанию 7 сотрудников, фактически работают только 5, причем один сотрудник занят, в большей мере, производственной отчетностью, нежели проведением закупочных процедур. Все сотрудники подчиняются заместителю директора по поддержке бизнеса. Должности и количество сотрудников (в том числе и свободные вакансии, и находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до 1,5 лет) приведены в табл. 2.5.

**Таблица 2.5**  
**Организационная структура отдела закупок<sup>10</sup>**

№ п/п	Наименование должности	Количество сотрудников	Статус
1	Начальник отдела	1	работает
2	Главный специалист	2	работает
3	Ведущий специалист	2	работает
4	Ведущий специалист	1	отпуск по уходу за ребенком до 1,5 лет
5	Ведущий специалист	1	Свободная вакансия

К заявке на закупку, в зависимости от способа закупки, Инициатором подается достаточно большой список документации. Перечень документов, подаваемых с заявкой на закупку, установлен в табл.2.6. Если Инициатор упустил тот или иной документ, то его заявка возвращается ему на доработку и работа будет возобновлена только при наличии всех документов.

<sup>10</sup> Таблица составлена по данным, полученным в результате исследования

**Перечень документов, прикладываемых Инициатором закупки к заявке на закупку<sup>11</sup>**

Обязательные документы	Заявка на закупку
	Служебная записка, подписанная руководителем Инициатора закупки
	Список потенциальных поставщиков по предмету закупки (при наличии, в свободной форме).
	Обезличенный проект договора (форма стандартного договора либо разработанный проект договора).
	Обоснование авансирования, если без него невозможно получение потребности (в свободной форме).
	Подписанное техническое задание
	Смета (по формам, утвержденным нормативными правовыми актами РФ) (ремонт, прочие работы);
	Проект организации строительства (в свободной форме) (капитальное строительство);
	Дефектная ведомость (в свободной форме) (ремонт);
	Календарный план (в свободной форме) (Разработка, доработка, настройка ПО или оборудования; капитальное строительство; прочие работы, прочие услуги; ремонт зданий).
Дополнительные документы для Единственного поставщика	Подписанное обоснование закупки у Единственного поставщика и документ, подтверждающий факт единственности.
	Справка об участнике.
	Скан-копия подписанного коммерческого предложения (по форме Поставщика).
	Служебная записка с обоснованием распространения действия договора для ретроспективных сделок).

Эффективность работы отдела закупок можно оценить следующими показателями:

- количество полученных и обслуженных заявок;
- доля закупок, совершенных вовремя;

<sup>11</sup> Таблица составлена по данным, полученным в результате исследования

- количество изменений, внесенных в документацию о закупке не по вине службы закупок;

- количество изменений, внесенных в документацию о закупке по вине службы закупок;

- количество незаключенных договоров поставки;

- экономия средств;

- поиск новых потенциальных профильных поставщиков продукции.

Рассмотрим каждый из приведенных показателей подробнее:

Количество полученных и обслуженных заявок. Данные табл. 2.1 «Краткая информация о данных РПЗ» свидетельствуют об увеличении объема закупок в 2016г. по сумме на 21,1 млн. рублей.

Количество полученных и обслуженных заявок в 2015г составило 202 шт. на сумму плана закупок 170,9 млн. рублей, в 2016г – 198 шт. на сумму плана закупок 192,0 млн. рублей, что в среднем составляет по 40 заявок на каждого сотрудника отдела закупок ( $202+198=400$  заявок за 2 года, в среднем 200 заявок в год.  $200:5$  сотрудников = 40 завершенных заявок на одного сотрудника в год). Фактически же, количество заявок, приходящихся на одного сотрудника немного больше, т.к. один из сотрудников, как уже отмечалось в подглаве 2.1, большую часть своего рабочего времени тратит на производственную отчетность.

Если рассмотреть закупки в разрезе по способам их проведения (табл.2.2, рис 2.2 и рис 2.3), то мы видим, что в 2015г. доля открытых тендеров на 6% больше, чем в 2016г. Это объясняется тем, что в 2015г. сумма мелкой закупки не превышала 200 000,00 без НДС. В 2016г. сумма мелкой закупки, по утвержденному Положению, не превышала 500 000,00 без НДС.

В 2016г. снизилась доля закупок более чем на 6% по способу закупки «Единственный поставщик», в большей мере, это связано с тем, что сотрудниками отдела закупок была проведена серьезные мероприятия по привлечению новых поставщиков, расширению списка поставщиков, поиск

производителей на поставку материалов/работ/услуг, в частности на поставку уникального оборудования и аренду производственных и офисных помещений.

**Доля закупок, совершенных вовремя.** Из данных табл. 2.3 «Сроки исполнения закупок по способам их проведения», рис.2.4 и 2.5 мы видим, что в 2015г. фактическое время закупочных процедур превышает плановое. Это связано с тем, что в 2015г. закупочная деятельность регламентировалась ФЗ № 233 и были обязательны процедуры прохождения участниками конкурентных закупок и единственными поставщиками процедуры аккредитации в ПАО «НК «Роснефть» /ООО «РН-Информ»/ Филиале ООО «РН-Информ» в г.Туапсе. Также была предусмотрена процедура прохождения проверки в рамках должной осмотрительности и по мелким закупкам. Указанные процедуры были очень длительными по времени, т.к. во-первых, поставщикам необходимо было предоставить внушительный пакет документов, во-вторых, готовились и подписывались заключения и уведомления о прохождении аккредитации/должной осмотрительности внутренними службами ПАО «НК «Роснефть» /ООО «РН-Информ»/ Филиала ООО «РН-Информ» в г.Туапсе.

В 2016г. данные проверки были отменены, что положительно сказалось на времени проведения всех закупочных процедур, фактические сроки стали меньше регламентных. Доля закупок, заверенных вовремя, резко возросла, закупочные процедуры стали более маневренными, что говорит о повышении эффективности работы отдела в целом, т.к. время, отведенное на закупки, является одним из основных показателей, по которым осуществляется контроль деятельности закупочного органа.

Также на срок исполнения закупок влияют различные корректировки документации на стадии формирования пакета документации и согласования закупок, как по вине инициатора закупки, так и по вине ответственного закупщика. Данная статистика в Филиале не ведется, тем не менее, все корректировки занимают время, что, конечно же, влияет на общий срок закупочных процедур. По вине инициатора закупки могут быть недоработки в части технических заданий, дефектных ведомостей, смет, недостоверная

информация по заказываемой номенклатуре. Иногда на этапе предоставления коммерческих предложений выясняется, что тот или иной материал снят с производства и необходимо срочно решать вопрос по его замене аналогом, что тянет за собой и переоформление первичной документации. По вине ответственного закупщика – некорректное заполнение шаблонов закупочной документации.

По количеству незаключенных договоров поставки можно отметить, что, как и в 2015г., так и в 2016г., отказов со стороны поставщиков от заключения договоров не наблюдалось. В настоящий момент актуален вопрос о включении поставщиков в реестр недобросовестных поставщиков, в случае отказа от заключения договора, о чем поставщики информируются на этапе сбора оферт. Реестр недобросовестных поставщиков находится в открытом доступе в ЕИС

**Экономия средств.** Из приведенных данных таблицы 2.4 мы видим, что, как и в 2015г., так и в 2016г, по всем видам закупок, получена положительная экономическая эффективность. В целом, в 2015г. бюджет сэкономлен по всем видам закупок на 5%, а в 2016г. на 4,6%. За 2 года было сэкономлено 5,3 млн.рублей бюджета. Экономия объясняется тем, что поставщики на этапе закупки «переторжка» или в результате преддоговорных переговоров предоставляли скидки, в чем немалая заслуга сотрудников отдела закупок.

Большое внимание Филиал уделяет поиску потенциальных поставщиков, используя следующие методы:

- поиск поставщиков посредством обмена интересующей информацией с другими Филиалами;
- поиск поставщиков в сети Интернет.
- личные контакты с возможными поставщиками.

Особое внимание уделяется профильным поставщикам, которые вносятся в реестр поставщиков. Краткий список с учетом специфики поставляемой продукции для производственных подразделений Филиала приведен в табл.2.7

Краткая характеристика основных поставщиков<sup>12</sup>

Функциональное направление	Наименование продукции	Наименование поставщика	Длительность хозяйственных отношений (в годах)
АСУТП и метрология	Кабельная продукция,	ООО «Кабельные системы», ООО «Юг-кабель», ООО «Электроград»	4-8
	РМ и ЗИП	ООО «Визард», ООО «Компания Комплит»,	4-8
	Ремонт и поверка средств измерений	Ставропольский ЦСМ, Краснодарский ЦСМ, Адыгейский ЦСМ, Ростовский ЦСМ, ООО «Стандарт-Юг», ООО «Снэма-Сервис»	8
	ЗИП	Компания «Rotork» , Компания «АУМА», ООО «ОЗНА», ООО «Спецстрой-Связь», ООО «Визард»	4-8
Информационная безопасность	Сопровождение и поддержка ПО	ООО «ЭКОН -Технологии» , ООО «Газинформсервис», АО «Лаборатория Касперского», АО «ICL — КПО ВС»,	8

<sup>12</sup> Таблица составлена по данным, полученным в результате исследования

Продолжение таблицы 2.7

ИТ-сервисы	Компьютеры, оргтехника, ТА	«Hewlett Packard», «Херох», ООО «ИТСС», ООО «Депо Электроникс», ООО «Фам Копи Сервис»	8
	Оборудование для модернизации серверных	ООО «Серверы и Сети», ООО «Элтекс», ООО «НАГ»	4-8
	Оборудование для модернизации систем связи	Компания «Avaya», ООО «Кабельные системы»,	8
	Материалы для АРМ	ООО «Регион Автоматика Сервис», ООО «Интеллектуальные технологии», ЗАО «Современные Технологии»	4-8
	Присоединение к сети Интернет	ПАО «Мегафон», ОАО «Ростелеком», ПАО «МТС»	8
	Предоставление цифровых каналов связи	ООО «Кубань-Телеком», Краснодарский Филиал ОАО «Вымпел-Коммуникации», «Ройлком»	8

Продолжение таблицы 2.7

	Поставка и сопровождение ПО	ИСС Техэксперт, Консультант Плюс, 1С, ООО «Экспертэк ИБС», ЗАО «Инфосистемы Джет», ООО «Экон Технологии», ООО «Компания Диджитал Машинс» (Merlion)	4-8
Поддержка бизнеса	Аренда помещений	ООО «Консорциум», «РН-»Туапсенефтепродукт», «РН-»ТНПЗ», ООО «Сатурн»	4-8
	Уборка помещений	ООО Строительная компания «Доминвест», ООО «Клининг-Юг», ООО «ДУ-3-К»,	2-8
	Ремонт помещений	ООО Строительная компания «Доминвест»,	4
	Спецобувь и спецодежда	ОАО «Восток-Сервис-Кубань», ООО «Магна»,	4-8
	Транспортные услуги	ОАО «Туапсетранссервис», ООО «Орион», АО «Туапсинское АТП»	4-8
	Мебель, Канц.товары,	ООО «Комус», ООО «Канцелярский Мир»,	4

Провести оценку товарных запасов в организации не удастся по нескольким причинам. Во-первых, в матрицу ответственности отдела закупок Филиала не входит работа по контролю поставок продукции, т.е. ответственность за закупочные процедуры заканчивается в момент передачи листа согласования закупки в информационном ресурсе отделу материально-технического обеспечения и передачи проекта договора сотрудникам договорного отдела. Во-вторых, используемый на предприятии информационный ресурс «1С:Предприятие» технически не настроен на данный вид операции.

Провести анализ трудозатрат так же провести не удастся, в большей мере, в связи с тем, что данные о заработной плате всех задействованных сотрудников (все службы Филиала и Центрального Аппарата) являются конфиденциальной информацией.

Также каждая закупка уникальна, нет двух идентичных закупок в части технического задания, по количеству и составу номенклатуры.

Регламентные сроки проведения закупочных процедур условны, их необходимо придерживаться, но, тем не менее, время на тот или иной этап закупки всегда разное. Например, для поставщиков могут быть отведены разные сроки подачи ofert в зависимости и от номенклатуры, и от специфики подачи ofert: подаются ли они на специализированные электронные торговые площадки или на специализированный электронный ящик.

Коммерческие и технические части заявок могут вскрываться одновременно и последовательно, что влияет на время задействованности в этих процедурах специальной комиссии, проводящей вскрытие поступившей документации. При недостающей информации, в случае неточности данных делается дозапрос информации поставщикам, время на обработку документации увеличивается.

Прослеживается прямая зависимость от использования вида проекта договора, будет ли это стандартный утвержденный обществом договор или же проект договора поставщика, что влияет на трудозатраты юридической и

договорной службы, нестандартный договор поставщика, как правило, требует серьезных доработок, согласованной работы всех ответственных служб предприятия.

### **Глава 3 Пути совершенствования закупочной деятельности Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК»**

Организация учета и контроля за закупками – важная часть коммерческой работы предприятия.

Проведенный анализ закупочной деятельности исследуемого объекта показал наибольшую результативность в области затрат по времени проведения закупок в 2016г. и значительной экономии заложенных денежных средств в бизнес-плане.

Также следует обратить внимание на отсутствие незаключенных договоров и судебных разбирательств, связанных с ними, отсутствием судебных издержек. Качество поставляемых товаров удовлетворяло предъявленным в закупочной документации требованиям, претензий от подразделений не поступало. Сотрудничество в течение длительного периода времени с поставщиками-производителями позволяют с уверенностью сказать о качественных хозяйственных связях с ними. Возможно, на такую ответственность поставщиков влияет и тот фактор, что в публикуемых извещениях и документации о закупках указана информация о внесении в реестр недобросовестных поставщиков в случае недобросовестного исполнения ими договорных обязательств или отказа от поставки.

Проанализировав закупочную деятельность предприятия, можно увидеть и ее слабые стороны и предложить ряд рекомендаций, которые помогут оптимизировать рабочие процессы и повысить экономическую эффективность работы предприятия.

1) Как уже отмечалось в главе 2, в связи с разделением зоны ответственности между отделом закупок и отделом материально-технического обеспечения невозможно отследить наличие запасов МТР на складе, подготовить выгрузку отчетности по МТР для проведения закупочных процедур. У отдела закупок элементарно отсутствует информация по поставленной продукции. Также отсутствует информация по заключенным

договорам. Можно предложить между отделом закупок, отделом материально-технического обеспечения и отделом договоров вести единый реестр закупок, в котором будет отображена следующая информация:

- порядковый номер заявки на закупку в реестре;
- дата приема заявки на закупку;
- сумма заявки на закупку по плану без НДС;
- подразделение-заказчик;
- контактные данные заказчика;
- номер закупки;
- контактные данные ответственного закупщика;
- дата загрузки закупки в ИР;
- время в ожидании (по вине инициатора, если закупка возвращена ему на доработку, в случае, если не хватает документации, если документы некорректно заполнены);
- время в ожидании (по вине поставщика);
- время в ожидании (по вине закупщика);
- дата согласования закупки в ИР;
- фактическая сумма закупки без НДС;
- фактическая сумма закупки с НДС;
- наименование поставщика №1;
- наименование поставщика №2;
- наименование поставщика №3;
- дата передачи результатов закупки отделу МТО;
- дата передачи результатов закупки отделу договоров (для работ, услуг);
- дата передачи приложения к договору отдела МТО отделу договоров;
- дата загрузки договора в ИР;
- дата согласования договора в ИР;
- дата заключения договора с поставщиком;

- дата поставки МТР по плану;
- фактическая дата поставки с поставщиком №1;
- фактическая дата поставки с поставщиком №2;
- фактическая дата поставки с поставщиком №3;
- примечания.

Данный реестр предлагается разместить на общедоступном информационном портале.

На основании экспертной оценки, разработка данного реестра обойдется для всей компании ООО ИК «СИБИНТЕК» в 700 тыс. рублей, что составит по 100 тыс. рублей на каждый Филиал.

Ожидаемый экономический эффект: значительно сократится наличие запасов на складе, что в свою очередь приведет к снижению арендной платы за складские помещения на 10% (арендная плата 70 тыс. руб. ежемесячно экономия 10% составит в денежном эквиваленте 7 тыс. руб. в месяц, что в год составит 84 тыс. руб. экономии).

В результате данного мероприятия мы получим своевременное и точное отражение данных в производственно-финансовой отчетности, своевременное оформление закупочной, договорной и складской документации.

2) Актуальной задачей коммерческой работы Филиала является автоматизация процесса закупочной деятельности от момента формирования плана закупок до отпуска закупленных материалов в подразделения.

Информационное обеспечение в управлении закупками и материальными потоками на предприятии представлено программным комплексом «1С:Предприятие». В Филиале этот процесс является больной темой, так как этот ИР не рассчитан на цикл ведения закупочной деятельности и требует серьезных доработок. Предлагается для повышения эффективности работы оптимизировать работу подразделений в части использования ИР. До процесса интеграции ООО «РН-информ» в ООО ИК «СИБИНТЕК» компания эффективно работала в ИР «SAP/R3». Данная программа адаптирована как раз для таких больших фирм, как ООО ИК

«СИБИНТЕК». Эта программа удобна для глобального учета. Учет в программе можно вести как в рублях, так в долларах или в евро. Можно использовать и другие валюты, но для этого требуются применить специальные дополнительные настройки. Расширенный функционал в плане того, что данные о предприятии можно переносить из другой системы и продолжать ведение учета. Таким образом, можно вести предприятие буквально от его организации до закрытия. Из имеющихся возможностей отмечается отличная система автоматизации. Если досконально знать программу, то ручного ввода понадобится гораздо меньше, чем с системой «1С:Предприятие». Таким образом, можно вести работу практически в режиме реального времени. Полученные от поставщиков спецификации в формате «excel» можно автоматически загружать в программу, полностью исключив ручной труд, сумма НДС рассчитывается автоматически, при этом НДС делится по видам и считается отдельно по каждому параметру. Для предприятия эта программа очень удобна в плане ведения не только закупочных процедур, но и первичной документации, складского учета, финансового учета, кадрового учета, существует удобная выгрузка отчетности. Без «SAP/R3» для полного ведения деятельности в компании используется сразу несколько систем, а при ее использовании все ключевые направления деятельности компании можно вести только в этой одной программе. Функционал и возможности несравнимые с «1С», программа думающая и анализирующая. На первый взгляд, программа сложная, потому что несет очень большой функционал, для новых работников это будет сплошная головоломка на первом этапе. Но компания очень много лет занималась внедрением и сопровождением комплекса «SAP/R3» в дочерние общества «НК-»Роснефть», так что почти 100% сотрудников Филиала являются продвинутыми пользователями «SAP/R3», т.е. полностью исключаются затраты на их обучение.

Расходы на покупку лицензии у ООО «РН-Информ» на право пользования системой «SAP/R3» на год составят 150 тыс. руб.

Расходы на обучение сотрудников отсутствуют, все сотрудники компании являются продвинутыми пользователями ИС «SAP/R3».

Доходы от использования программы «SAP/R3» главным образом состоят в экономии Фонда оплаты труда. Более 15 сотрудников отдела закупок, отдела МТО, договорного отдела будут иметь расширенные возможности, автоматизация рабочего процесса, что позволит сократить время работы, а это, в свою очередь, позволит выполнять работу в срок. Отмена выходов работников в выходные дни позволит, в среднем, сэкономить 900 тыс. руб.

Согласно табеля учета рабочего времени, наблюдается доплата в выходные дни каждому сотруднику из вышеперечисленных отделов в среднем на 5 тыс. руб. в месяц. 15 сотрудникам выплачивают дополнительно за работу в выходные дни 75 тыс. руб. в месяц, что соответственно в год составит 900 тыс. руб.

Вычтем из полученной экономии ФОТ расходы на покупку лицензии на право пользования ИС получим положительный экономический эффект в сумме 900 тыс. руб. – 150 тыс. руб. = 750 тыс. рублей.

Кроме отсутствия затрат на обучение сотрудников мы получим: сокращение сроков прохождения потребности в МТР производственных подразделений от момента ее передачи в отдел материально-технического снабжения до момента передачи в отдел закупок, сокращение сроков закупок, исключение ручного труда и сокращение трудозатрат при обработке трудоемких расчетов, автоматическая выгрузка отчетности, автоматическая выгрузка форм закупочной и складской документации, доступность в любой момент к архивной документации, получение актуальной информации в режиме реального времени, повышение комфортности сотрудников.

3) Рекомендуется расширить список электронных торговых площадок для размещения информации о закупке, т.к. на используемых на данный момент ЭТП, такие как «b2b-center» и «ТЭК-Торг» зарегистрировано ограниченное

количество поставщиков, что является фактором, ограничивающим конкуренцию.

Предлагается пройти аккредитацию и получить электронную цифровую подпись на электронной торговой площадке «Фабрикант», т.к. будет возможность публиковать и мелкие закупки (ограничение ЭТП - 300 тыс. руб.), для поставщиков участие в закупочных процедурах будет бесплатное, что значительно может повлиять на расширение конкуренции и открытость закупочных процедур, расширится список потенциальных поставщиков.

Затраты на прохождение аккредитации и получение 5 цифровых электронных подписей составят 40 тыс. рублей.

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект:

В среднем, по мелким закупкам, процент скидок, предоставляемых поставщиками, составляет 1,95% в год ( $2\% + 1,9\% = 3,9\% / 2 = 1,95\%$ ). Из-за увеличения конкуренции, ожидается, что процент скидок составит в два раза больше, т.е. 3,9%.

Планируемые затраты по данной категории закупок в среднем составляют 33,55 тыс. рублей в год ( $25,1 \text{ тыс. руб.} + 42,0 \text{ тыс. руб.} = 67,1 \text{ тыс. руб.} / 2 = 33,55 \text{ тыс. руб.}$ ).

Но с учетом того, что на ЭТП «Фабрикант» мелкие закупки имеют ограничение в размере 300 тыс. рублей, возьмем только половину плановых мелких закупок Филиала, которые будут опубликованы через данную ЭТП, в денежном выражении это составит 16,775 тыс. рублей ( $33,55 \text{ тыс. руб.} / 2 = 16,775 \text{ тыс. руб.}$ ). Применим к этой сумме скидку 3,9%, получим 654 тыс. рублей ( $16,775 \text{ тыс. руб.} \times 3,9 / 100 = 654 \text{ тыс. руб.}$ ).

Из этой суммы отнимем затраты, связанные с прохождением аккредитации и получением цифровых подписей:  $654 \text{ тыс. руб.} - 40 \text{ тыс. руб.} = 614 \text{ тыс. руб.}$  – положительный прирост.

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект в процентном и денежном выражении.

Умножаем сумму в среднем 325 тыс. руб. до проведения мероприятий с

учетом средней скидки 1,95% (для сопоставления берем 1/2 стоимости мелких закупок в год, т.к. публиковаться на ЭТП будут не все, в связи с ограничением в размере 300 тыс. рублей) – на 100 / 614 тыс. руб. (сумма после проведения мероприятий) – 100 = 47%.

В денежном выражении прибыль составит 289 тыс. рублей (614 тыс. руб. – 325 тыс. руб. = 289 тыс. руб.).

4) Также для повышения эффективности закупочной деятельности рекомендовано периодически проводить обучение сотрудников отдела закупок, повышать их профессионализм, нарабатывать возможность легкого выхода из сложных ситуаций, поворачивать ситуацию в свою пользу, грамотности ведения закупочных процедур, обмен опытом и использование новых методов и возможностей.

5) Рекомендуются принять на работу еще одного сотрудника на должность ведущего специалиста, чтобы высвободить время начальника отдела закупок для решения организационных вопросов, своевременного и более быстрого заполнения закупочной документации, работы с поставщиками, повышение внимательности остальных сотрудников отдела.

В результате приема одного сотрудника в штат ожидается экономическая эффективность в размере 20%, т.к. один сотрудник, согласно экспертной оценке, в среднем приносит доход компании в размере 110 тыс. руб. в месяц (за вычетом заработной платы). 5 сотрудников приносят доход в размере 550 тыс. руб., 6 сотрудников принесли бы доход в размере 660 тыс. руб.  $100 \cdot \frac{660 - 550}{550} = 20\%$

В результате проведения вышеуказанных мероприятий система закупок будет более гибкой, появится система учета материально-технических ресурсов, будет быстро формироваться закупочная документация, достоверно и быстро будет формироваться отчетность.

В табл. 3.1 отображен расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий по усовершенствованию закупочной деятельности.

Таблица 3.1

**Ожидаемый экономический эффект от проведения мероприятий по совершенствованию закупочной деятельности<sup>13</sup>**

Наименование показателей	Ед. изм.	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Экономический эффект, тыс. руб	Экономический эффект, %
Ведение между отделом закупок, отделом материально-технического обеспечения и отделом договоров единого реестра закупок	тыс. руб.	840 70 (Расходы на арендную плату складских помещений) x 12 мес.	756 63( Расходы на арендную плату складских помещений) x12 мес.)	84 7 x 12 мес	10
Внедрение программы «SAP/R3»	тыс. руб.	900 (Расходы на ФОТ в выходные дни)	900 – 150 (Стоимость лицензии)	750 (900-150)	16,7
Использование ЭТП «Фабрикант»	тыс. руб.	325 650 / 2	614 16,775 (публикуемые закупки) x 3,9 /100) = 654 – 40 (стоимость аккредитации)	289	47
Обучение сотрудников					
Увеличение штата на должность ведущего специалиста,	тыс./руб.	550 (110x5 сотрудников)	660 (110x6 сотрудников)	110	16,7
Общий финансовый результат				944	

<sup>13</sup> Таблица составлена по данным, полученным в результате исследования

## Заключение

В выпускной квалификационной работе проведен анализ закупочной деятельности ИТ-предприятия на примере Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «СИБИНТЕК».

В теоретической части работы отражены основы закупочной деятельности в современных условиях.

Под управлением закупками понимают область деятельности, в результате которой предприятие приобретает необходимые материалы/товары, работы, услуги.

Целью закупочной работы является удовлетворение потребностей предприятия в материалах/товарах, работах, услугах с максимально возможной экономической эффективностью.

Перечень процедур закупочной работы включает в себя:

- анализ потребностей;
- определение и оценка требований к закупаемым материальным ресурсам;
- исследование рынка;
- выбор поставщиков;
- осуществление закупочного процесса;
- контроль поставок;
- координация и взаимосвязь функции снабжения с другими подразделениями компании.

В аналитической части работы проведен анализ закупочной деятельности ИТ-предприятия на примере Филиала Макрорегион Юг ООО ИК «Сибинтек».

Проанализирован ряд таких важных показателей как количество принятых и отработанных заявок на закупку, время, отведенное на закупочные процедуры и экономия запланированных финансовых средств.

Сравнивая основные показатели хозяйственной деятельности за 2015г и 2016г. можно отметить, что по всем показателям закупочная деятельность

эффективна и сделать следующие **выводы**:

- принято и отработано 100% заявок;
- в 2015г. наблюдается незначительное увеличение времени проведения закупочных процедур по виду закупок «Открытый Тендер» на 2% и «Мелкая закупка» - на 6,5%, что связано с длительностью процедуры прохождения процедур аккредитации и проверки в рамках должной осмотрительности.

В 2016г. показатель времени значительно сократился: для открытого тендера он составил 21,6% в сторону уменьшения, для единственного поставщика уменьшился на 31,2%, для мелкой закупки также прошло снижение на 36,6%;

- в результате этапов «переторжка» за 2015 -2016гг. для всех способов закупок было сэкономлено 5,3 млн. рублей бюджета, 5% от запланированной стоимости в 2015г. и 4,6% в 2016г.

Для сохранения и в дальнейшем тенденции роста эффективности закупочной деятельности можно дать следующие **рекомендации**:

- установить и укрепить хозяйственные связи с отделом материально-технического обеспечения и отделом договоров путем ведения единого реестра закупок, что выразится в контроле и учете запасов МТР, укреплению действующих отношений с поставщиками;
- снижать время на обработку закупочной документации путем внедрения соответствующих компьютерных программ, например «SAP/R3»;
- получить возможность расширить список ЭТП, что выразится в расширении списка потенциальных поставщиков, большей открытости и прозрачности закупочных процедур;
- принять на работу еще одного сотрудника на должность ведущего специалиста.

Данные рекомендации приведут к большей экономической эффективности закупочной деятельности и позволят усовершенствовать процесс управления закупками и материальными потоками на предприятии.

Это свидетельствует об экономической целесообразности предложенных рекомендаций.

Таким образом, цели, поставленные в выпускной квалификационной работе достигнуты, задачи решены.

## Список использованной литературы

1. Альбеков А.У. Экономика коммерческого предприятия: учеб. пособие / А.У. Альбеков, С.А. Согомонян. - М.: Феникс, 2014. – 448 с.
2. Булатов, А.С. Экономика: учеб. пособие / А.С. Булатов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 567 с.
3. Бурцев В.В. Внутренний контроль закупочной деятельности предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012 - №6. - С.18-20
4. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учеб. / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 392 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика: учеб. / А.М. Гаджинский. - 5-е изд., перераб. и доп.. - М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. – 187 с.
6. Гордон, Ян Х. Маркетинг партнерских отношений: Пер. с англ. - СПб.: Питер, (Сер.: Маркетинг для профессионалов), 2014. – 379 с.
7. Камаев, В.Д. Экономика и бизнес. Теория и практика предпринимательства / В.Д. Камаев. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 236 с.
8. Ковалев, В.А. Промышленный маркетинг (часть 2). / В.А. Ковалев. - М.: ООО Фирма «Благосвет-В», 2014. - 312 с.
9. Кузнецов К.В. Конкурентные закупки: торги, тендеры, конкурсы. – СПб.: Питер, 2015. – 368 с.
10. Кулинич А.Н. Формирование портфеля заказов // Управление сбытом. - 2015. №6. - С. 42-47.
11. Маликова С.Г. Разработка организационно-экономических методов управления закупками на промышленных предприятиях (на основе методологии контроллинга); автореф. дис. канд.экон. наук: 08.00.15. - М., 2012. – с. 12-53.
12. Пикалова М.П. Оценка повышения эффективности продаж // Генеральный директор. - 2013. №1. - С. 9.
13. Раицкий, К.А. Экономика организации: учеб. / К.А. Раицкий. - Изд.

4-е, перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. - 1012 с

14. СИБИНТЕК [Электронный ресурс]. URL:<http://sibintek.ru/branches/yug> / (дата обращения: 05.03.2017).

15. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации: учеб. для вузов / А.М. Смолкин. - М.: Инфра-М, 2015. - 254 с.

16. Современная экономика. Общедоступный учебный курс.- Ростов-на-Дону: Издательство Феникс, 2015.- 606 с.

17. Стаханов В.Н., Ивакин Е.К. Промышленный маркетинг. – учеб. пособие. Ростов-на-Дону: РГСУ, 2014.-436 с.

18. Управление современной компанией: учеб. / Под. ред. Б.К. Мильнера, Ф.М. Лииса. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 586 с

19. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2015. – 416 с.

20. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 672 с.

21. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Издательство Эксмо, 2016. - 544 с

22. Чалабян А. Снабженческая революция//Вестник McKinsey. – 2003. – № 2 – с 4.

23. Экономика организаций: учеб. пособие / Под ред. И.В. Пичужкина. - М.: Издательство Юрайт, 2015. – 319 с.

24. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Хрипача. - Изд. 9-е, доп. и перераб. - Мн.: Экономпресс, 2015. - 464 с

25. Экономика предприятия: учеб. / под ред. Н.А. Сафронова. - М.: Юристъ, 2016. - 608 с